



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Innovación Comunicativa para
las Organizaciones**



Tesis

**La Comunicación Organizacional Interna en Instituciones Educativas del
Nivel Medio Superior para el Desarrollo de Estrategias de Enseñanza-
Aprendizaje, Mediadas por las TIC, Ante la Pandemia por Covid-19**

Que presenta:

Ana Rosa Rodríguez Ferretiz

Para obtener el Título de:

Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

Directora de tesis:

Dra. Lizy Navarro Zamora

San Luis Potosí, S.L.P.

Abril 2024



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Innovación Comunicativa para
las Organizaciones**



Tesis

La Comunicación Organizacional Interna en Instituciones Educativas del Nivel Medio Superior para el Desarrollo de Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, Mediadas por las TIC, Ante la Pandemia por Covid-19

Que presenta:

Ana Rosa Rodríguez Ferretiz

Para obtener el Título de:
Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

Dra. Lizy Navarro Zamora
Director/a

Dra. Ana Isabel Méndez Ortiz
Asesor/a

Dr. Antonio Espinosa Valenzuela
Asesor/a

San Luis Potosí, S.L.P.
Abril 2024



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Ana Rosa Rodríguez Ferretiz, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **“La Comunicación Organizacional Interna en Instituciones Educativas del Nivel Medio Superior para el Desarrollo de Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, Mediadas por las TIC, Ante la Pandemia por Covid-19”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 18 de Abril de 2024

Atentamente

Ana Rosa Rodríguez Ferretiz



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Innovación Comunicativa para
las Organizaciones



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título “La Comunicación Organizacional Interna en Instituciones Educativas del Nivel Medio Superior para el Desarrollo de Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, Mediadas por las TIC, Ante la Pandemia por Covid-19” se realizó entre septiembre de 2021 y junio de 2023 bajo la dirección de la Dra. Lizy Navarro Zamora.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asumen la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Ana Rosa Rodríguez Ferretiz

Tesis realizada en:

Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de San
Luis Potosí

Con financiamiento del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y
Tecnología
Becario: 1143484

En la Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones de la
Universidad Autónoma de San Luis Potosí, que recibe apoyo a través del
Sistema Nacional de Posgrados (SNP), la Secretaría de Educación Pública (SEP)
y el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT).

San Luis Potosí, S.L.P.
Abril 2024

Dedicatoria

A mis padres, Jovita y Fulgencio, por todo el esfuerzo y trabajo que dedicaron para que mis hermanos y yo pudiéramos tener acceso a una educación escolar, mismo que me ha permitido que hoy en día me encuentre terminando mis estudios de maestría.

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mis padres, hermanos y hermanas por su apoyo y motivación en cada uno de mis proyectos, asimismo, una mención especial a mi pequeña sobrina que con su alegría hace más fácil todo.

Al Plantel 28 de Colegio de Bachilleres, SLP por abrirme las puertas de su institución para llevar a cabo el trabajo de campo que enriqueció de manera satisfactoria esta tesis.

De igual manera, agradezco a cada una de las personas que participaron en la obtención de datos, a los docentes y expertos muchas gracias.

A la Dra. Claudia Cintya Peña Estrada por el acompañamiento que me dio para cumplir con la estancia de investigación, así como también, por el interés que mostró en el desarrollo de mi tesis y por cada una de sus recomendaciones, gracias.

Finalmente, agradezco a mi directora de tesis la Dra. Lizy Navarro Zamora, por el asesoramiento, guía, tiempo y compromiso que me brindó a lo largo de la maestría para el desarrollo de mi tesis, misma que el día de hoy logro ver concluida.

Índice

Resumen

Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Comunicación organizacional interna en instituciones educativas	3
1.1.2 Estrategias pedagógicas en instituciones educativas ante la emergencia sanitaria por Covid-19	10
1.1.3 Las TIC en ambientes educativos ante la emergencia sanitaria por Covid-19	15
1.2 Situación problemática	20
1.3 Problema de Investigación	25
1.4 Preguntas de investigación	25
1.4.1 Pregunta general	25
1.4.2 Preguntas específicas	25
1.5 Objetivos de investigación	26
1.5.1 Objetivo general	26
1.5.2 Objetivos específicos	26
1.6 Justificación	27
1.7 Hipótesis	27
Capítulo 2: Contextualización	28
2.1 Ámbito internacional	28
2.2 Ámbito nacional	32
2.3 Ámbito local	40
Capítulo 3: Marco Teórico de la Investigación	45
3.1 Comunicación organizacional interna en instituciones educativas	45
3.1.2 Comunicación organizacional	45
3.1.3 Proceso comunicativo en las organizaciones	49
3.1.4 Comunicación organizacional interna	54
3.1.5 La comunicación al interior de instituciones educativas	56
3.1.6 Comunicación a través de la tecnología	58
3.1.7 Comunicación estratégica y de crisis	60
3.1.8 Liderazgo	61
3.1.9 Situación de conflicto al interior de las organizaciones	64
3.2 Estrategias pedagógicas en instituciones educativas de nivel medio superior ante emergencia sanitaria por Covid-19	66
3.2.1 Estrategias pedagógicas en instituciones educativas	66
3.2.2 Educación a distancia	66
3.2.3 Modelo E-learning	68
3.2.4 Medios en la educación a distancia y en el modelo E-learning	70
3.2.5 Tecnología para la educación a distancia	71
3.2.6 Competencias del docente en las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediada por las TIC	74

3.3 Las TIC en ambientes educativos ante la emergencia sanitaria por Covid-19	76
3.3.1 Las TIC en ambientes educativos	76
3.3.2 Alfabetización digital	80
Capítulo 4: Metodología de la Investigación	82
4.1 Enfoque de investigación	82
4.1.1 Mixto (cuantitativo-cualitativo); con enfoque dominante cuantitativo	82
4.2 Diseño, tipo y alcance de investigación	84
4.2.1 Diseño de investigación. No experimental	84
4.2.2 Tipo de Diseño. Transversal	84
4.2.3 Alcance de investigación	84
4.3 Ámbito geográfico	84
4.4 Población	84
4.5 Enfoque cuantitativo	85
4.5.1 Muestra Cuantitativa. Probabilística por racimos	85
4.5.2 Instrumento cuantitativo. Cuestionario	85
4.5.3 Cuestionario	86
4.5.4 Validación de instrumento cuantitativo	89
4.6 Enfoque cualitativo	89
4.6.1 Justificación de expertos a investigar	89
4.6.2 Primer experto: Dr. Jorge Alberto Hidalgo Toledo	90
4.6.3 Segundo experto: Dra. Claudia Cintya Peña Estrada	91
4.6.4 Instrumento cualitativo. Entrevista cualitativa, semiestructurada	92
4.6.5 Entrevista semiestructurada	92
Capítulo 5: Análisis y Discusión de Resultados	96
5.1 Análisis e interpretación de resultados de datos cuantitativos	96
5.1.1 Graficación de resultados de datos cuantitativos	96
5.2 Análisis y discusión de resultados cualitativos	145
5.2.1 Análisis de datos cualitativos. Cuadro de juicios lógicos	145
5.2.2 Cuadro de juicios lógicos	145
5.2.3 Análisis de datos cualitativos. Esquema multiarticulado	181
5.2.4 Esquema multiarticulado 1	182
5.2.5 Discusión de resultados con base al cuadro de juicios lógicos y el esquema multiarticulado. Primer experto	183
5.2.6 Esquema multiarticulado 2	187
5.2.7 Discusión de resultados con base al cuadro de juicios lógicos y el esquema multiarticulado. Segundo experto	188
Capítulo 6: Conclusiones	191
6.1 Enfoque cuantitativo	191
6.1.1 Comunicación organizacional interna	192
6.1.2 Estrategias de enseñanza-aprendizaje	202
6.1.3 TIC en ambientes educativos	207
6.2 Enfoque cualitativo	209
6.2.1 Primer experto	209
6.2.2 Segundo experto	215

6.2.3 Respuesta a las preguntas y objetivos de investigación con base a los datos cualitativos	220
6.3 Conclusión. Hipótesis	223
Referencias	224
Lista de tablas	232
Lista de Figuras	232

Resumen

Desde la aparición del virus, conocido como Covid-19, el mundo se ha visto obligado a realizar cambios en su forma de vida, así como también adaptarse a nuevos entornos que permitan continuar con la comunicación ante un contexto que obliga al distanciamiento social. Ejemplo de ello, es el sector educativo el cual ha tenido que adoptar nuevas estrategias para llevar a cabo la enseñanza-aprendizaje, ya no en su forma tradicional sino ahora pensándola en un entorno virtual. El siguiente estudio de investigación que tiene por nombre “La comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior para el desarrollo de estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, ante la pandemia por Covid-19”, tiene como objetivo analizar el proceso de comunicación organizacional interna, mediado por las TIC, en instituciones de educación media superior en la gestión de estrategias que permitieron continuar con la enseñanza-aprendizaje durante la emergencia sanitaria por Covid-19. La metodología que se utilizó fue de un alcance descriptivo, bajo un enfoque de investigación mixto, con predominancia cuantitativa, creando instrumentos para la recolección de datos como el cuestionario, el cual incluyó preguntas de opción múltiple y escala Likert, este para la parte cuantitativa, mientras que, para la parte cualitativa se realizó una guía de entrevista semiestructurada. Se seleccionó como participantes a docentes del Plantel 28 de Colegio de Bachilleres SLP, que hayan laborado durante la pandemia en los periodos 2020-2021 y 1er. Semestre del 2022, para dar respuesta al instrumento cuantitativo, por su parte, la recolección de datos cualitativos se realizó seleccionando expertos en el tema de educación, TIC en ambientes educativos y comunicación. Finalmente, los datos arrojaron que las TIC fueron fundamentales para que se logaran los objetivos de una educación a distancia en el entorno virtual, destacando el uso de herramientas como plataformas de videoconferencia para el

desarrollo de la enseñanza-aprendizaje, mismas que contribuyeron a lograr la comunicación interna en la institución educativa al momento de seleccionar las estrategias que permitieran continuar con la educación en el periodo de pandemia. Sin embargo, fue evidente las limitaciones, que se presentan al incorporar las TIC al ambiente educativo, como lo es el acceso a la conexión de internet y a los equipos tecnológicos, presente tanto en profesores como en alumnos. Asimismo, se encuentra que es indispensable el fortalecimiento en las competencias digitales y tecnológicas para su integración en la práctica pedagógica de los docentes.

Palabras clave: *Comunicación organizacional interna, estrategias de enseñanza-aprendizaje, TIC, educación media superior, Covid-19*

Capítulo 1: Introducción

A finales del 2019 y principios del 2020 a nivel internacional se daba a conocer la existencia de un nuevo virus, que en ese momento se conocía como una variante de la enfermedad por coronavirus. Una de las características de este nuevo virus fue su rápida propagación, por lo cual pronto el virus alcanzó varios territorios a nivel mundial.

Al encontrarse la presencia de este virus en varios países, incluyendo México, la OMS no tardó en declarar un estado de pandemia a causa del virus SARS-COV 2 (Covid-19). Fue entonces que las autoridades gubernamentales de cada país se vieron obligadas a tomar medidas que contribuyeron a contener los contagios por Covid-19.

Para esta investigación es de interés conocer cómo en México se trabajó para atender la situación de crisis, principalmente en el sector educativo, al que le significó un gran reto continuar con la labor educativa en un contexto en el que la enseñanza-aprendizaje no se podía llevar de manera tradicional.

Para el primer capítulo, se presentarán los estudios de investigación que anteceden a este trabajo de tesis, estudios que investigan sobre el tema de comunicación organizacional en las instituciones educativas, estrategias de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia y TIC en ambientes educativos, luego de esto, se expone la situación problemática que lleva al planteamiento del problema, misma que surge a partir de la revisión de antecedentes.

Con base al planteamiento del problema se plantea la pregunta general de investigación, así como las preguntas específicas, por su parte, acorde con las preguntas se plantea el objetivo general de investigación y los objetivos específicos de investigación.

Como parte de este primer capítulo se tiene la justificación para el trabajo de investigación y para cerrar este apartado se exponen dos hipótesis, las cuáles se buscarán confirmar o descartar al término del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo, se encontrará el marco contextual o contextualización, el cual se dividió en tres ámbitos, para su descripción, de acuerdo con el actuar del sector educativo, ante la pandemia por Covid-19, en lo internacional, nacional y local.

Continuando con el capítulo tres, este contiene el marco teórico de investigación, el cual se presenta a partir de los tres ejes temáticos, bajo los que se desarrolla esta tesis; la comunicación organizacional, estrategias de enseñanza-aprendizaje y TIC en ambientes educativos. En cada uno de estos ejes se profundiza en subtemas que explican de manera más específica a cada uno.

Para el cuarto capítulo, se expone el marco metodológico, en el que se menciona el alcance de investigación, enfoque de investigación, instrumentos de recolección de datos, así como también, la selección de los participantes y sus características.

En el capítulo cinco, se mostrarán los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos de investigación, asimismo, se llega a la discusión de resultados para cada uno de los instrumentos.

Para finalizar, en el capítulo seis, se darán a conocer las conclusiones a las que se llega luego del desarrollo del trabajo de investigación y a partir de los datos recolectados en los instrumentos. Como parte de las conclusiones se tendrá respuesta a las preguntas de investigación y se menciona si se cumple o descarta las hipótesis.

1.1 Antecedentes

Para efectos de esta investigación se estará trabajando tres ejes temáticos para el desarrollo de este estudio; comunicación organizacional interna, estrategias de enseñanza-aprendizaje y TIC en ambientes educativos. Por ello la presentación de los antecedentes, que servirán para el planteamiento del problema, se exponen siguiendo la lógica de estos ejes.

1.1.1 Comunicación Organizacional Interna en Instituciones Educativas

Sobre los estudios realizados con relación a la comunicación organizacional en el sector educativo ante la emergencia sanitaria por Covid-19 está el realizado por Contreras, Espejel y Flores (2020), Educación superior en México, Covid-19 y la respuesta emergente: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, cuyo objetivo es analizar la respuesta de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Xochimilco, donde el Programa Emergente de Educación Remota (PEER), entre otras medidas, se usó para solventar las labores durante el brote de Covid-19.

En esta investigación se trabaja sobre tres perspectivas la primera es la implementación de programas, la segunda la comunicación organizacional y la vulnerabilidad asociada a la toma de decisiones, tomando en cuenta estas perspectivas se plantea como interrogante de su estudio el uso del Programa Emergente de Educación Remota (PEER), para solventar las labores durante el brote de Covid-19, en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Xochimilco.

Planteando una metodología con enfoque cualitativo de alcance descriptivo, para el cual utilizaron como instrumento de recolección de datos la historia de vida, lo que les permitió profundizar sobre este hecho social, aplicando el instrumento a una alumna de posgrado, inscrita en la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM. Finalmente, destaca entre sus resultados que, “ciertas carencias en la comunicación organizacional están afectando la capacidad de la UAM para responder de forma eficiente ante situaciones emergentes manteniendo al mismo tiempo los principios de participación y desconcentración funcional planteados en su Ley Orgánica” (Contreras et. al, 2020, p. 92).

Las estrategias que se llevan a cabo, por parte de las instituciones educativas, para mitigar los efectos externos que provoca pensar en cambios son propuestas que nacen a partir

de decisiones que se toman en el interior de la organización en cuestión, sobre ello el estudio de Salazar y López (2020), Comunicación interna y cambio organizacional en un centro educativo, lleva a pensar en las transformaciones que se dan al interior de una organización.

A causa de la pandemia por Covid-19, los planes de comunicación interna se vieron afectados por el repentino cambio emergente que obligaba a la organización interna del sector educativo a transformar sus procesos de comunicación para coordinar a distancia sus actividades académicas y administrativas.

En este trabajo de investigación se realizó un diagnóstico organizacional sobre los procesos de comunicación interna, algunos avances derivados de la implementación de este cambio emergente en el que destaca el uso de las TIC, así como también, una propuesta de comunicación interna estructurada.

La metodología trabajada fue de enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y como técnicas de recolección de datos se utilizó la revisión de documentación y la entrevista semiestructurada. Se llegó a la conclusión de que:

los modelos de comunicación identificados en la organización son de manera lineal cuando es emitida por la dirección general; sin embargo, en cada sección entrevistada se emplean, modelos lineales y circulares, los modelos emplean herramientas digitales para su transmisión de manera ágil (Salazar y López, 2020, p. 213).

En el trabajo de investigación de Churruca y Mendo (2021), TIC, comunicación organizacional en la gestión de los directivos, plantean la relevancia del soporte tecnológico en la gestión de directivos en el ámbito administrativo, pedagógico y curricular desde la estrategia por parte de la comunicación organizacional.

La investigación tiene como objetivo determinar si el uso de las TIC y comunicación organizacional influye en la gestión de los directivos de la UGEL 01, 2020, utilizando en su metodología un enfoque cuantitativo con alcance explicativo tomando en cuenta para algunos aspectos características propias de un alcance correlacional-descriptivo.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, elaborando cuestionarios para cada una de las variables, partiendo de la siguiente hipótesis; Ho: El uso de las TIC, Comunicación Organizacional no influye significativamente en la Gestión de los Directivos de la UGEL 01, 2020 Ha: El uso de las TIC, comunicación Organizacional influye significativamente en la Gestión de los Directivos de la UGEL 01, 2020.

El estudio trabaja dentro de tres ejes temáticos; la comunicación organizacional, TIC y gestión de directivos. Busca establecer la relación que hay entre estas tres perspectivas, haciendo referencia a la importancia del uso de las TIC como herramientas fundamentales para la innovación educativa. Para los autores, el progreso de la comunicación organizacional, en los directivos y en su gestión, es buscar la optimización de sus colaboradores enfocándose en el aprendizaje de los educandos en el ámbito de la UGEL 01.

Se destaca el uso de las TIC como herramienta que facilitaron y permitieron el flujo de mensajes de manera inmediata, rompiendo con obstáculos como el tiempo y el espacio, lo que lleva a pensar en la posibilidad de incorporar su uso a otras actividades o áreas en la institución educativa, como puede ser, llevarlo a la práctica de enseñanza-aprendizaje de los docentes.

El contexto de pandemia ocasionó que las organizaciones educativas se vieran obligadas a replantearse aspectos como las estrategias de planeación, gestión y prácticas para lo cual es importante señalar la relevancia de los medios utilizados en cada uno de estos aspectos que preocupan a la organización interna.

Papic-Domínguez (2020), en su estudio de investigación, medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile, tiene como objetivo describir los medios de comunicación organizacional interna utilizados mutuamente por el equipo de directivos y profesores, y su influencia en el robustecimiento del enlace cultural y en la gestión de la organización educativa municipalizada. Para el desarrollo de su estudio plantea tres perspectivas; medios de comunicación organizacional, organización interna y organización y gestión escolar.

Para la primera perspectiva, los medios de comunicación organizacional, reflexiona a través de diferentes propuestas conceptuales sobre comunicación organizacional, comunicación organizacional interna y medios de comunicación al interior de la organización.

En tanto a la organización interna y la organización y gestión escolar, Papic-Domínguez (2020), señala que, “la función de comunicación organizacional interna es fundamental en el desenvolvimiento de una gestión escolar centrada en la innovación y mejora” (p. 243).

La metodología parte de un enfoque mixto, con enfoque dominante cuantitativo, teniendo un alcance descriptivo-exploratorio. Para el enfoque cuantitativo se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y para el enfoque cualitativo entrevista abierta en profundidad transversal. Los participantes fueron 22 instituciones municipalizadas.

Como resultado se obtuvo que, “se aprecia una disposición, por parte de directivos y profesorado, de contar con un sistema comunicativo que contemple una variedad de medios de comunicación organizacional interna y utilizarlos para transmitir y compartir información” (Papic-Domínguez, 2020, p. 252).

Continuando con los aspectos de la comunicación organizacional interna como, por ejemplo, la cultura organizacional la cual Vidalón (2019), en su investigación, la comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional del instituto de Educación Superior

Pedagógico América, tiene como objetivo determinar de qué manera la comunicación interna influye en la cultura organizacional del Instituto de Educación Superior Pedagógico América.

Plantea como hipótesis que, la comunicación interna influye de manera significativa en la cultura organizacional del Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado América. Para poder comprobar esta hipótesis desarrolló la investigación bajo dos perspectivas la de comunicación organizacional interna y cultura organizacional, mientras que, la metodología se desarrolló desde un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-correlacional.

Entre sus hallazgos se tuvo que, “la comunicación interna influye de manera significativa en la cultura organizacional (...), concluyendo que sí la institución tiene una buena comunicación interna está influirá de manera positiva en la cultura organizacional que perciban los clientes y los empleados” (Vidalón, 2019, p. 62).

Como ya se vio, la cultura organizacional es uno de los elementos que contribuyen al desarrollo de las organizaciones, de ahí la importancia de estudiar cómo está aportó a que las instituciones educativas y sus miembros lograron continuar durante la pandemia.

Contreras (2007), presenta el trabajo de investigación, cultura organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas, la cual se trabajó en tres ejes temáticos; cultura organizacional, comportamiento humano dentro de las organizaciones, comunicación organizacional.

El objetivo del estudio es describir la cultura organizacional que presenta actualmente el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas, México, para ello plantea la hipótesis; el área administrativa de la institución educativa tiene una cultura organizacional fuerte funcional.

En dicho trabajo de investigación, se apunta a que el desarrollo de la cultura organizacional tiene cierta flexibilidad que permite escuchar a los públicos, sobre sus intereses,

objetivos, propuestas, etc., mismos que permitirán enriquecer y fortalecer no solo una cultura organizacional, sino también, la comunicación interna de la organización.

Escuchar a los miembros ayuda a impulsar a la organización, en este caso a las instituciones educativas, para el logro de sus objetivos, de ahí que en el estudio realizado por Manrique (2015), la comunicación organizacional: elemento fundamental para el éxito de una institución de educación superior, se tenga como objetivo conocer aspectos que contribuyan al logro de los objetivos. En esta investigación se identifican tres ejes; comunicación organizacional, comunicación interna y externa y gestión de la comunicación en la educación.

Sobre la comunicación organizacional Manrique (2015), la define como, “un proceso vital, presente en cualquier relación social, se puede definir como un intercambio de información y significados entre los seres humanos, donde la retroalimentación es fundamental para una mejor comprensión de los mismos” (p. 11). Asimismo, señala que no se puede pensar a la comunicación organizacional como un concepto único, sin que se hable o se identifiquen sus derivados, en este caso, haciendo referencia a la comunicación interna.

Uno de los objetivos en el estudio es visualizar los conceptos básicos de la comunicación desde la perspectiva organizacional, para la cual se planteó como hipótesis; la implementación de programas de gestión de comunicación permiten contribuir al crecimiento y fortalecimiento de las universidades públicas de México, reforzando los flujos de comunicación al interior de ellas ya que ayudan a cumplir con los objetivos institucionales.

La metodología cuenta con un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo) y el alcance de investigación es explicativo, ya que, busca analizar la influencia de la comunicación organizacional al interior de la institución educativa para el logro de los objetivos de la organización. Los instrumentos aplicados fueron la encuesta y la entrevista estructurada. Como participantes se seleccionó una institución educativa de nivel superior, perteneciente a la

Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), México, en el artículo no se especifica la muestra.

Como parte de las conclusiones a las que llega en el estudio se menciona que, “las estrategias y acciones de comunicación interna no son aspectos aislados ni debe por ningún motivo trabajarse por separado, ya que tiene que existir congruencia entre la comunicación que fluye al interior con lo que la organización emite al exterior (Manrique, 2015, p. 15).

Otro de los puntos que se estudiaron con relación a la comunicación organizacional interna de las instituciones educativas durante la pandemia por Covid-19 fue precisamente, cómo las instituciones educativas o bien el sector educativo se encontraban preparados para manejar una situación de crisis como la vivida durante la emergencia sanitaria.

En el trabajo de investigación de Valera (2020), plan de comunicación de crisis para el sector educación en tiempo de Covid-19, realizado en Perú en la Región de San Martín, tiene precisamente como objeto de estudio el plan que llevó a cabo el gobierno de esta región ante la emergencia sanitaria a causa del Covid-19.

El interés por este tema es debido a la inquietud de conocer cómo el gobierno de Perú promovió a la inversión pública para mitigar los efectos de la pandemia en todos los sectores, entre ellos el sector educativo. Los ejes de interés en el estudio de investigación son la comunicación de crisis, la imagen institucional y la educación.

El estudio se interesa por el plan de comunicación de crisis implementado por parte del gobierno de San Martín, para atender las necesidades que se presentaron en los servicios de educación ante el contexto de pandemia. Asimismo, busca establecer la relación que hay entre el plan de comunicación de crisis del gobierno de San Martín, enfocado al sector educativo, con su imagen institucional, sobre esta última se apunta que, “una ineficiente comunicación en tiempo de Covid-19, puede impactar negativamente en la imagen institucional y traer consigo

problemas adicionales. La mala imagen se genera cuando hay ausencia o escasez en la comunicación” (Varela, 2020, p. 35).

La metodología de la investigación es de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), con un alcance descriptivo-correlacional, para el cual se tomó como población a padres y madres de familia con una muestra de 125 padres.

Para atender una situación de crisis será entonces necesario contar con un plan que trabaje de manera inmediata las problemáticas que se generan a raíz de la crisis, este plan debe comprender aspectos previos a la crisis, el desarrollo de la crisis y la post crisis. Para Varela (2020), “un plan de comunicación de crisis no es tan solo un protocolo a seguir en materia de comunicación. Incluye, todas las medidas que deben tomarse en el área de las operaciones técnicas, recursos humanos, comerciales, medioambiente o salud, entre otras” (p. 44).

Con ello se espera garantizar que la educación continúe, que los efectos de la pandemia no sean mayores y así lograr que la sociedad estudiantil pueda pronto sentirse en una normalidad dentro de los espacios educativos.

Los resultados señalan que hay una relación positiva entre el plan de comunicación de crisis para el sector educativo y la imagen institucional del gobierno. Asimismo, se encontró que los encuestados desconocen de las actividades promovidas por el gobierno regional, no así de las propuestas realizadas por el ministerio de educación.

1.1.2 Estrategias Pedagógicas en Instituciones Educativas Ante la Emergencia Sanitaria por Covid-19

Durante la pandemia por Covid-19 el cuerpo docente de las instituciones educativas se vio afectado en su práctica pedagógica, al momento en que los espacios educativos tuvieron que hacer un cambio repentino en su labor educativa, trasladando las clases presenciales a clases a

distancia lo que puso a los docentes a hacer una nueva planeación en relación con su práctica de enseñanza.

La estrategia que debían seguir era apoyarse en tecnología digital para continuar en contacto con administrativos y sobre todo con los alumnos, asimismo, utilizar estas herramientas para la continuidad de su labor. Entre los estudios realizados sobre esta situación se encuentra la investigación de Rambay Tobar y De la Cruz Lozado (2020), desarrollo de las competencias digitales en los docentes universitarios en tiempo pandemia: una revisión sistemática, para este trabajo se hizo una revisión de estudios de investigación sobre las competencias digitales de los profesores, para tener una visión de cómo estos actores se encontraban preparados en su práctica pedagógica ante una crisis sanitaria.

Se realizó la búsqueda en bases de datos científicas como Scopus, ProQuest, Ebsco, así como la aplicación web Mendeley. Se incluyeron artículos que identificaban las competencias digitales en docentes universitarios en el 2020.

La investigación plantea como problemática un limitado número de estudios sobre las competencias digitales en docentes universitarios durante la pandemia por Covid-19, lo que da como objetivo identificar las evidencias científicas que explican el desarrollo de las competencias digitales en los docentes universitarios.

Luego de la revisión sistémica, los autores llegan a la conclusión que, será necesario elaborar un plan de fortalecimiento para las competencias docentes que no se han desarrollado satisfactoriamente, especialmente las relacionadas con el rol del docente (planificación, desarrollo, conducción de experiencias de aprendizaje presenciales con TIC), la creación del contenido digital, y la seguridad (Rambay Tobar y De la Cruz Lozado, 2020, p. 525).

Otro de los estudios realizados a partir de una revisión de artículos de investigación sobre temas de educación, tecnología y docencia es el realizado en Ecuador por parte de Valverde, Allauca e Hidalgo (2021), revisión sistemática sobre la incidencia del E-learning en tiempo de pandemia Covid-19, para ello, se hizo una búsqueda sobre las dimensiones de la investigación; problemática, adaptación, estrategias, brechas digitales, y efectos.

En la revisión de documentos se utilizaron bases de datos especializadas con información de primer y segundo nivel, con el apoyo de diferentes gestores bibliográficos; Redalyc, Scopus, Scielo y Google Scholar.

El objetivo de la investigación fue realizar una revisión sistemática sobre la incidencia del E-learning en tiempo de la pandemia del Covid-19. En este estudio se identifican tres ejes temáticos; estrategias educativas, E-learning o ambiente virtual de aprendizaje y brechas digitales.

En la investigación, Valverde, et. al. (2021), llegaron a la conclusión de que E-learning en tiempo de pandemia, presentó y develó debilidades en competencias tecnológicas, brechas digitales y aplicación de estrategias. Sin embargo, fue una alternativa que permitió el desarrollo de las actividades previstas en los planes analíticos y virtualización de las asignaturas.

Por su parte Zevallo et al. (2021), también realizaron una revisión sistemática sobre estudios de E-learning y la pandemia por Covid-19, que lleva por nombre, E-learning en la educación superior en tiempos de pandemia: una revisión bibliográfica.

En el trabajo de investigación resalta que, E-learning es una estrategia que tuvo gran impacto en la mejora de la calidad educativa, sobre todo durante el periodo de pandemia.

La inserción de esta nueva estrategia ha puesto en manifiesto las desigualdades que se encuentran presentes en la sociedad, haciendo evidente las limitantes que hay entre los estudiantes y profesores al enfrentarse a estas nuevas modalidades de enseñanza y aprendizaje,

de ahí que, las medidas tomadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje llevará a que se tomaran decisiones de manera precipitada y si había que complementar o, mejor dicho, capacitar sobre conocimientos con relación a las estrategias planteadas también fueran de manera precipitada.

Se utilizaron diversas bases de datos, tales como Eric, Dialnet, Oaji, Redalyc, Scielo, ResearchGate, Espiral, IJREE. Luego de la revisión de los trabajos de investigación seleccionados se llegó a la conclusión de que E-learning forma parte de una realidad en el sector educativo y cada vez es mayor su implementación en los ambientes educativos.

Habría que resaltar que los resultados evidencian las desigualdades que se presentan entre los estudiantes con relación a los recursos económicos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo sus estudios en una modalidad E-learning.

Debido a que durante la pandemia por Covid-19 se planteó como plan emergente la enseñanza a distancia, en un primer momento las expectativas que se tenía sobre esta eran altas, ya que, el objetivo principal siempre fue el de garantizar la educación en todos sus niveles, de ahí que más adelante se diera un mayor interés de estudiar cómo los miembros de las instituciones educativas se adaptaron a este tipo de educación emergente.

Sobre el tema Portillo et al. (2020), presentan el trabajo de investigación, enseñanza remota de emergencia ante la pandemia Covid-19 en educación media superior y educación superior, cuyo objetivo fue analizar la experiencia del profesorado y estudiantado de bachillerato y universidad que ha participado en la estrategia de enseñanza remota de emergencia implementada en México, durante la pandemia por Covid-19. Partiendo de conceptos teóricos como lo es la enseñanza remota de emergencia y la educación escolar mediada por la tecnología.

En el desarrollo de la investigación se puntualiza en que una de las estrategias de emergencia para continuar con la labor educativa fue sin duda el uso de tecnología digital, sin

embargo, y como ya se ha señalado antes, el uso de estas pone en evidencia las desigualdades que se presentan ya sea en el manejo de las tecnologías o bien en el acceso a estas.

Otro punto importante es que las instituciones del nivel medio superior y superior no se encontraban listas para atender una situación de crisis como lo es la pandemia, por tanto, tuvieron que ir adaptando estrategias al tiempo que transcurría la pandemia, mismas que permitieran cumplir con las necesidades que se presentaron. Una de ellas fue recurrir al empleo de herramientas tecnológicas disponibles para enfrentar un entorno escolar en la pandemia y atender a sus demandas.

Con relación a la tecnología la problemática que se identifica es que, al implementarse estas herramientas como medio para continuar con la educación las diferentes condiciones de acceso a los recursos digitales son más notorias.

La metodología que se sigue en este estudio es de alcance exploratorio, con un enfoque cuantitativo. El muestreo es no probabilístico de tipo incidental, para lo que se eligieron 44 docentes y 116 estudiantes del nivel medio superior y superior.

Entre los hallazgos que se tuvieron se encuentra que, el contexto de emergencia sanitaria ha provocado que “gran parte del profesorado aprenda sobre la marcha, improvisando y la vez, desarrollando propuestas creativas e innovadoras, que demuestran la capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios” (Portillo et al., 2020, p. 14).

Los efectos de la pandemia por Covid-19 en el sector educativo han sido significativos en distintas áreas de ahí que se estudie el impacto que la contingencia sanitaria ha causado en la educación.

Al respecto, Medina et. al. (2021), trabajaron en una investigación que lleva por nombre, el impacto de la pandemia en la educación media superior mexicana: un análisis desde lo pedagógico, psicológico y tecnológico, el cual tuvo por objetivo describir cómo las y los

estudiantes y docentes mexicanos de Educación Media Superior (EMS) están adaptándose a la situación de emergencia sanitaria provocada por el Covid-19.

Las tres dimensiones bajo las que trabaja esta investigación son la dimensión pedagógica, la dimensión psicológica y la dimensión tecnológica. La dimensión pedagógica de acuerdo con Medina et. al. (2021), “se aboca en las y los docentes a la planificación sensible a crisis, la ejecución de su práctica conforme lo planeado, la evaluación de los aprendizajes y la promoción de la reflexión en el estudiantado” (p. 127), es decir, prácticas que tanto docentes como estudiantes han tenido que asumir para llevar a cabo los procesos de enseñanza-aprendizaje, al trasladar la educación escolar al hogar.

El desarrollo metodológico bajo el que se trabaja es de un alcance exploratorio-correlacional, de enfoque cuantitativo. La población consta de alumnos y profesores del nivel medio superior, el tipo de muestra fue no aleatoria, de participación voluntaria.

Los resultados apuntan a que:

Aunque los docentes manifestaron haberse adaptado mejor en la planeación y ejecución de los procesos formativos de manera remota que sus estudiantes, el regreso a clases presenciales plantea otra necesaria adaptación para una educación distinta a la vivida antes de la pandemia, por lo que es inminente contar con metodologías flexibles y adaptativas para esta nueva normalidad educativa (Medina et. al., 2021, p. 144).

1.1.3 Las TIC en Ambientes Educativos Ante la Emergencia Sanitaria por Covid-19

Como se ha venido señalando, la selección de estrategias de enseñanza-aprendizaje que permitieran continuar con la educación instaba a la incorporación de las TIC como medio no solo de comunicación entre los miembros y alumnos de las instituciones educativas sino también como herramientas en el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje.

Con relación al tema, Díaz-Pinzón (2020), en su investigación, continuidad con los procesos pedagógicos de los estudiantes durante la pandemia ocasionada por el Covid-19, pone su interés en los medios utilizados para el acompañamiento a distancia y orientaciones pedagógicas que los docentes hacen para continuar con la comunicación con sus alumnos durante la pandemia por Covid-19.

El objetivo de la investigación es analizar dos preguntas relacionadas con los tipos de conectividad y procesos académicos a padres de familia, para continuar con los procesos pedagógicos de los estudiantes durante la pandemia ocasionada por el coronavirus, trabajando bajo dos premisas; Ha: los diferentes tipos de conectividad y proceso académico es diferente entre los diversos grados de educación secundaria de la Institución Educativa General Santander. Ho: los diferentes tipos de conectividad y proceso académico no es diferente entre los diversos grados de educación secundaria de la Institución Educativa General Santander.

Se identifican como ejes de interés en la investigación; el tipo de conectividad, tecnología educativa y procesos educativos. La metodología cuenta con un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, aplicando como técnica para la recolección de datos la encuesta aplicada a una muestra de 580 estudiantes.

Como parte de los resultados Díaz-Pinzón (2020), encontró que, “la gran mayoría de las familias de los estudiantes cuentan con acceso a internet desde sus casas, seguido de planes de datos en sus celulares, lo que permite el acompañamiento de los procesos pedagógicos de manera virtual” (p. 111).

Continuando con el tema, el mismo Díaz-Pinzón (2020), cuenta con el trabajo de investigación, uso y apropiación escolar de tecnologías emergentes dentro del marco de educación virtual generada por el Covid-19, en donde el impacto que tuvo la pandemia obligó a las instituciones del sector educativo a cerrar sus puertas y hacerse del uso de herramientas

tecnológicas para la enseñanza-aprendizaje. Para el autor las herramientas tecnológicas emergentes fueron los dispositivos móviles, WhatsApp, correo electrónico, plataformas educativas (Edmodo, Classroom, Microsoft Teams, etc.).

La metodología que se siguió fue de enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo para la cual se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, aplicada a una muestra de 500 alumnos. De acuerdo con los resultados encontrados por Díaz-Pinzón (2020), para la población estudiantil, contar con medios que permitieran una comunicación directa y de manera rápida llevó a pensar en aquellas herramientas que cumplieran con esa premisa, de ahí que el recurso más utilizado fuera el WhatsApp, este visto como objeto virtual de aprendizaje.

La tecnología cobró una gran importancia para las instituciones educativas a raíz de la pandemia lo que ha llevado a adaptarlas en sus actividades diarias para continuar con su labor, representando un desafío para los miembros de este sector, sobre todo si se toma en cuenta las diferencias entre escuelas públicas y privadas, infraestructura, acceso a la tecnología, conectividad, etc.

Sobre el tema, Expósito y Marsollier (2020), investigan sobre la virtualidad y educación en tiempos de Covid-19. Un estudio empírico en Argentina, el objetivo en esta investigación es explorar las estrategias, recursos pedagógicos y tecnológicos utilizados por los docentes en el modelo de educación virtual implementado durante el confinamiento preventivo y cierre de establecimientos educativos dispuesto ante la situación de emergencia sanitaria mundial por Covid-19. En el estudio se maneja como principal eje temático la educación virtual.

Para este trabajo de investigación se siguió como metodología un alcance de tipo descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. La muestra tomó como participantes a docentes y directivos de todos los niveles educativos de la Provincia de Mendoza en Argentina. Como instrumento para la recolección de información se elaboró un cuestionario

semiestructurado, en el que se indaga en aspectos como el uso de la tecnología, recursos y estrategias utilizados en los espacios virtuales.

Los resultados señalan que “la situación de pandemia puso en evidencia la desigualdad de oportunidades educativas entre instituciones públicas y privadas, las diferencias entre quienes tuvieron mejor acceso a los recursos tecnológicos y a internet; las diferencias en el capital cultural de las familias” (Expósito y Marsollier, 2020, p.18-19).

Una vez más, se puede observar que los resultados, de algunos de los estudios aquí mencionados, resaltan las diferencias presentes con relación al acceso a las TIC, a la conectividad y al uso de las TIC, presentes en profesores y alumnos durante la pandemia por Covid-19.

Sin duda la inserción de las TIC ha sido de gran importancia y relevancia para continuar, no solo con la enseñanza-aprendizaje, sino también como medio en el proceso comunicativo, de ahí que haya interés por realizar estudios que analicen el tema de las TIC como mediaciones en la comunicación de las instituciones educativas.

Ardini et al. (2020), en su estudio, herramientas digitales de comunicación en contexto Covid-19. El impacto en la relación estudiantes-instituciones educativas en Argentina, plantea como objetivo analizar las condiciones, prácticas y experiencias de aprendizaje virtual en tiempos de confinamiento. Uno de los ejes temáticos de mayor relevancia en esta investigación es precisamente la comunicación educativa y la tecnología digital.

En tanto a la comunicación educativa se tiene que ante un contexto de educación a distancia mediada por la tecnología no es conveniente continuar la educación bajo el modelo tradicional de comunicación, como lo es la mera transmisión de información, toda vez que la tecnología pone a la mano diversos espacios para la obtención de conocimiento.

La metodología es bajo un alcance exploratorio, de enfoque cuantitativo, para lo cual se diseñó un cuestionario que permitió la recolección de los datos.

Entre los hallazgos que expone Ardini et. al. (2020), se encuentra que, para seguir con la educación comprometida en el aprendizaje de los alumnos se debe tener conciencia de las transformaciones del entorno y la evolución tecnológica, pero a la vez con eje en las personas, sus libertades y potencialidades.

Finalmente, Pinos et. al. (2020), a través de su estudio sobre, las TIC como mediadoras en el proceso enseñanza-aprendizaje durante la pandemia del Covid-19, se plantearon como como objetivo identificar el uso y manejo de herramientas tecnológicas en el proceso enseñanza–aprendizaje durante la pandemia de Coronavirus en Ecuador, mediante el análisis de la utilización de recursos TIC. Para este estudio se trabajan dos ejes temáticos principales; tecnología educativa y enseñanza-aprendizaje.

En el estudio se resalta la importancia del acceso a la tecnología de manera equitativa entre alumnos y profesores, asimismo, pensar en las competencias tecnológicas y digitales presentes en profesores y alumnos. De acuerdo con Pinos et. al. (2020), “el aula tradicional de clase se transforma en un aula innovadora mediante la implementación de las TIC” (p. 125).

Como parte de las conclusiones a las que llegaron Pinos et. al (2020), se tiene que los docentes y alumnos, a causa de la pronta elección de estrategias que permitieran continuar con la enseñanza-aprendizaje, no se encontraban preparados para afrontar una educación mediada por las TIC, a pesar de que los mismo profesores anterior a la pandemia ya hayan explorado las posibilidades que brinda el uso de las TIC en las prácticas pedagógicas, mismo caso para los alumnos, pues se llegó a asumir que estos al ser nativos de la tecnología tendrían menos dificultades al trasladar su enseñanza-aprendizaje al entorno virtual.

1.2 Situación Problemática

A finales del 2019 el mundo enfrentó una situación de crisis, está a causa de una emergencia sanitaria, la cual ha afectado de muchas formas a gran cantidad de países; específicamente en México, sectores como el de la salud, económico y educativo se han visto vulnerados tras la presencia de esta emergencia sanitaria.

De acuerdo con Escudero, et. al. (2020), el virus causado por el SARS-COV 2 conocido como Covid-19 o enfermedad por el nuevo coronavirus tiene como primera aparición en el mes de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan de la República Popular de China, quien reportó ante la OMS a un grupo de personas que presentaban neumonía atípica grave, por su fácil propagación el número de casos aumentó rápidamente y en poco tiempo se hacía presente en otros territorios (p. 8-9), “ante los niveles alarmantes tanto de propagación y gravedad, como de inacción, el 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró que la Covid-19 pasa de ser una epidemia a una pandemia” (DOF, 2020, p. 1).

La fácil propagación de este virus provocó que pronto varios países se vieran afectados, entre ellos México, lo cual derivó a que se tomaran medidas que controlaran la expansión del Covid-19 en el interior del país.

El 27 de febrero del 2020 México registró el primer caso importado por Covid-19, anunciándose formalmente un día después el 28 de febrero, el presidente de la república Andrés Manuel López Obrador con información de la secretaría de salud confirmaba el primer caso importado por Covid-19 presentado en un hombre de 35 años edad que contaba con antecedentes de haber viajado a Italia (Secretaría de Salud, 2020).

No tardó mucho tiempo para que a nivel mundial la OMS hiciera la declaratoria de pandemia, esto el 11 de marzo, tras los crecientes casos de contagios en diversos países (DOF,

2020). Mientras tanto, México registraba la primera defunción a causa del Covid-19 el 18 de marzo del 2020 (Escudero, et. al., 2020, p. 12).

Para este momento la población en México comenzaba a solicitar respuesta por parte de las autoridades gubernamentales sobre las acciones a seguir para evitar contagios por Covid-19, entre las inquietudes estaba el hecho de la suspensión de actividades escolares y laborales como prevención para el aumento en la propagación del virus.

Finalmente, el día 16 de marzo del 2020 el titular de la Secretaría de Educación Pública (SEP), Esteban Moctezuma Barragán, presentó a través del Diario Oficial de la Federación (DOF) el acuerdo donde se anunciaba la suspensión de clases en las escuelas del nivel básico, medio superior y superior, así como también de las escuelas normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos de medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública.

A raíz de estas medidas tomadas por parte de los representantes del sistema educativo las escuelas se vieron obligadas a cerrar sus puertas y trasladar sus prácticas educativas a un entorno nuevo al entorno virtual, esto de acuerdo con la estrategia empleada a nivel nacional de continuar bajo una educación a distancia. En un inicio, cuando se planteó la “cuarentena” se tenía previsto que esta terminará el 17 de abril de 2020 (DOF, 2020), pero debido al aumento de casos por contagio de Covid-19 la fecha de regreso a clases se fue postergando, hasta alcanzar el tiempo que comprendía el ciclo escolar 2020-2021 y algunos meses del año 2022.

Ante este nuevo contexto fueron varios los retos que las instituciones educativas se vieron obligadas a enfrentar, principalmente en pensar acerca de una planeación estratégica que les permitiera continuar con las prácticas de enseñanza-aprendizaje, debido a que de un momento a otros miles de alumnos se encontraban en casa esperando una respuesta por parte de

la institución en la que estaban inscritos y de las autoridades gubernamentales, de cuál sería el destino de la educación en tiempo de pandemia.

Cuando se habló de una planeación y gestión de estrategias que permitiera continuar con la labor educativa fue indispensable no perder de vista la relevancia e injerencia de la comunicación organizacional interna en este tema. Por lo cual, el presente estudio retoma lo expuesto por Horacio Andrade (2005), sobre la comunicación organizacional, la cual define a partir de tres perspectivas; como proceso social, como disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

Sobre la definición que Andrade (2005), hace sobre la comunicación organizacional también distingue dos categorías, dependiendo de los públicos a quienes se dirige el proceso comunicativo, por un lado, está la comunicación organizacional interna y por otro la comunicación organizacional externa, que para fines de este estudio se estará trabajando en la comunicación organizacional interna.

El papel que juega la comunicación organizacional en las instituciones educativas abona a llegar a acuerdos y crear estrategias que permitan alcanzar los objetivos de esta, ahora bien, en un contexto de pandemia incrementa su importancia ya que a través de la comunicación organizacional, desde una perspectiva interna, se logra gestionar estrategias que contribuyan, no solo en la continuidad desde lo administrativo, sino también en el desarrollo de estrategias de enseñanza-aprendizaje, que permitieran continuar con la labor educativa durante la emergencia sanitaria.

En Rebeil Corella y RuizSandoval Reséndiz (1998), se enfatiza que la comunicación organizacional en las instituciones educativas es un factor clave en la detección, separación, distribución, evaluación y redistribución de las acciones que deben emprenderse en la mejora continua de las instituciones de educación.

Asimismo, en las instituciones educativas la comunicación organizacional interna es la encargada de tomar un papel en cuanto a las estrategias a implementar, bajo el nombre de comunicación estratégica que para Rebeil Corella y RuizSandoval Reséndiz (1998), se refiere al, “proceso de comunicación funcional y constituyente en el que se construye las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas” (p. 118).

Para este escenario de educación a distancia se propuso llevar a cabo las prácticas de enseñanza-aprendizaje a través de herramientas tecnológicas y plataformas digitales, lo que permite ver cuáles son las competencias pedagógicas, tecnológicas y digitales con las que cuentan los profesores y alumnos, lo que pone sobre la mesa conceptos como brecha digital y alfabetización digital.

Para Vivanco (2020), la brecha digital se refiere a la accesibilidad de los recursos, en donde se destaca el contar con equipo tecnológico, así como también, el acceso y conectividad a internet (p. 4).

Mientras que para Rambay Tobar y De la Cruz Lozado (2020), la alfabetización digital, en los docentes, se refiere al, “uso correcto y crítico de las TIC en la educación con el objetivo de proponer soluciones a problemas cognitivos; a su vez, el docente se convierte en un mediador entre la tecnología y los procesos formativos” (p. 516).

Por su parte, Juan Compañ (2020), señala que una de las condiciones más notorias en la educación a distancia, y que anteriormente ya había sido expuesta por parte de organismos internacionales e investigaciones, era precisamente la capacitación de docentes en el uso de tecnología para la educación, pues se consideraba que un alto porcentaje de profesores no tienen competencias en el manejo de herramientas digitales.

Asimismo, en el Informe de Políticas: La educación durante la Covid-19 y después de ella (2020), hace énfasis, en que es necesario que el docente se encuentre capacitado en el manejo de la tecnología para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje, pero esto no significa que la tecnología por sí sola va a garantizar el aprendizaje del alumno, por tanto será importante que el docente aunado a la capacitación en el uso de tecnología cuente con aptitudes pedagógicas que respondan a las necesidades del alumno y a los planes estratégicos de enseñanza-aprendizaje que se presenten.

El uso de las TIC en instituciones educativas, como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, durante la pandemia por Covid-19, no solo ha afectado directamente a las prácticas pedagógicas de los docentes, sino que ha provocado que las instituciones educativas tengan que reestructurar sus planes de estudio y por qué no, también lo organizacional.

Manuel Castells (2004), menciona que desde la llegada del internet fue notorio el impacto que este tenía respecto a la educación, considerando que el aprendizaje virtual significaría una reestructuración en las instituciones educativas. “En concreto, se critica que las instituciones y los gobiernos no están haciendo lo suficiente para preparar a los directores, maestros, monitores y estudiantes para los cambios organizativos, institucionales y culturales necesarios para afrontar con éxito el aprendizaje electrónico” (p. 337).

Fue evidente que el sector educativo no se encontraba listo para de un momento a otro trasladar la labor educativa tradicional al entorno virtual, sin embargo, era necesario aventurarse a tomar acción al respecto y elegir las que fueran las mejores estrategias para continuar con la enseñanza-aprendizaje durante el periodo de pandemia a causa del Covid-19.

1.3 Problema de Investigación

A raíz de la emergencia sanitaria por Covid-19 el desarrollo de actividades en la vida cotidiana presentó una serie de modificaciones, en el caso particular de las instituciones educativas, estas se vieron obligadas a adaptarse a una nueva forma de llevar a cabo la enseñanza-aprendizaje lo que representó un nuevo reto a la organización interna de las instituciones educativas del nivel medio superior.

Luego de una revisión de antecedentes con relación a trabajos de investigación realizados a partir de la emergencia sanitaria por Covid-19, sobre comunicación organizacional interna en educación del nivel medio superior, se encuentra que, no hay suficientes estudios sobre el proceso de comunicación organizacional interna, de las instituciones educativas del nivel medio superior, respecto a la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediado por las TIC, ante la emergencia sanitaria por Covid-19.

1.4 Preguntas de Investigación

1.4.1 Pregunta General

¿Cómo es el proceso de comunicación, mediado por las TIC, en la organización interna de las instituciones educativas del nivel medio superior en la gestión de estrategias para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19?

1.4.2 Preguntas Específicas

¿Qué tipo de estrategias se generan para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior ante la pandemia por Covid-19?

¿Cuáles fueron las herramientas (TIC) utilizadas en el proceso de comunicación interna para la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19?

¿Qué herramientas (TIC) fueron utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19?

¿Cuáles son las competencias que requieren tener los docentes de instituciones educativas del nivel medio superior al introducir las TIC en la enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19?

1.5 Objetivos de Investigación

1.5.1 Objetivo General

Analizar el proceso de comunicación organizacional interna, mediado por las TIC, en instituciones de educación media superior en la gestión de estrategias que permitieron continuar con la enseñanza-aprendizaje durante la emergencia sanitaria por Covid-19.

1.5.2 Objetivos Específicos

Identificar las estrategias generadas para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior ante la pandemia por Covid-19.

Conocer las herramientas (TIC) utilizadas en el proceso de comunicación interna para la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19.

Conocer las herramientas (TIC) utilizadas como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19.

Identificar las competencias que requieren los docentes de instituciones educativas del nivel medio superior al introducir las TIC en la enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19.

1.6 Justificación

La investigación fue conveniente que se llevará a cabo por dos razones, por su pertinencia ante la situación de emergencia sanitaria a causa del Covid-19 y por qué se identifica que son pocos los estudios que se han llevado a cabo con relación a la comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior.

Durante la revisión de antecedentes son relevantes los estudios sobre comunicación organizacional en instituciones educativas de nivel básico y del nivel superior ante la emergencia sanitaria por Covid-19, asimismo, se encuentran estudios sobre estrategias pedagógicas utilizadas en instituciones educativas del nivel básico y superior, no así en el caso de las instituciones educativas del nivel medio superior.

De ahí la importancia de realizar esta investigación en instituciones educativas del nivel medio superior con relación a la comunicación organizacional interna en la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje que permitieron continuar con la labor educativa durante la pandemia por Covid-19.

1.7 Hipótesis

H1: El uso de las TIC fue fundamental para lograr la comunicación entre los miembros de la organización interna de la institución de educación media superior durante la pandemia por Covid-19

H2: Los miembros de la organización interna de instituciones de educación media superior no contaba con competencias en el uso de las TIC para lograr mediaciones en las estrategias de enseñanza-aprendizaje seleccionadas durante la pandemia por Covid-19

Capítulo 2: Contextualización

2.1 Ámbito Internacional

La pandemia por Covid-19 ha causado una de las interrupciones educativas a nivel mundial más grande en los últimos tiempos, lo que comenzó a principios del 2020 como una medida preventiva de propagación del virus llevó a pensar en una nueva forma de trabajo en el sector educativo. A medida que avanzó la pandemia fue notoria la rápida respuesta por parte de los gobiernos para garantizar la continuidad de la educación, como primera medida se cerraron todas las escuelas, con el objetivo de frenar los posibles contagios por Covid-19, como parte de sus estrategias muchos de ellos recurrieron al uso de las TIC, lo que obligaba a que tanto profesores como alumnos continuarán con la enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC.

De acuerdo con datos de la Unesco (2020), la interrupción escolar a causa del Covid-19 ha afectado a casi 1600 millones de alumnos en más de 190 países en todos los continentes, afectando directamente a estudiantes en todo el mundo.

A mediados de abril de 2020 el 94 % de los estudiantes de todo el mundo estaban afectados por la pandemia, lo que representaba 1.580 millones de niños y jóvenes, desde la educación preescolar hasta la educación superior, en 200 países (...), mientras que, en América Latina y el Caribe, esta situación afectó a más de 156 millones de estudiantes (Unesco, 2020, p. 5).

Estos datos dan cuenta de la gran afectación que la crisis sanitaria a traído a los sistemas educativos los cuales, con los cierres de escuelas, como parte de sus medidas de control de la pandemia, incrementan aspectos como la desigualdad, la deserción estudiantil, afectación en el aprendizaje, etc.

Cada uno de estos aspectos se agudizan aún más en una situación de crisis como lo es la pandemia por Covid-19, sobre todo en países con bajo nivel económico, ya que, de acuerdo con la Unesco (2020), se calcula que un 40% de estos países no pudieron prestar apoyo a los alumnos en riesgo durante la pandemia. Aunado a ello, son los mismos estudiantes vulnerables los que se encuentran con menos competencias digitales, menor acceso a conectividad y herramientas tecnológicas para poder continuar su formación en un ambiente de educación a distancia, enfoque puesto en práctica en varios países durante los cierres de escuelas (p. 8). Sin embargo, no todo ha sido malo, la pandemia también ha dejado ver un lado positivo ya que esta crisis ha estimulado al sector educativo a la innovación.

En el texto Reunión Global sobre la Educación de la Unesco (2020), se menciona que como parte de las estrategias generadas para llevar a cabo una educación a distancia, las cuales fueron pensadas para ser implementadas en los meses siguientes al cierre de las escuelas, se encuentran las desarrolladas en países como Perú, que a través del programa “Aprende en Casa”, ofrece contenido educativo a estudiantes a través de medios digitales, televisión y radio, el contenido está disponible en español y en diez idiomas indígenas, además de lenguaje de señas. Por su parte, en Filipinas hay materiales de instrucción impresos, digitales, radiales y televisivos disponibles en formatos accesibles. En países que ya han afrontado situaciones de crisis sanitarias los ha llevado adoptar medidas con base a su experiencia.

Si viene cierto que la pandemia ha abierto el camino a una educación innovadora, en donde el uso de las TIC ha formado parte importante para un cambio en el modelo educativo tradicional también es cierto que aún hay un gran número de alumnos y profesores que se enfrentan a una marcada brecha digital.

De acuerdo con la Unesco (2020), ese déficit se atribuye, “en gran medida a la brecha digital, dado que la población desfavorecida tiene un acceso limitado a servicios domésticos básicos, como la electricidad” (p. 13).

Los gobiernos tuvieron que tomar en cuenta aspectos como la conectividad limitada en algunas zonas para poder implementar su modelo de educación a distancia, combinando programas en televisión y radio, y distribuyendo materiales impresos y así con ello garantizar que no se viera más afectada la enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, en la gran mayoría de las escuelas el cuerpo docente se vio obligado a utilizar las TIC para continuar con su práctica pedagógica y con ello garantizar la educación de los estudiantes, llevando a que las herramientas tecnológicas y digitales se volvieran indispensable en su día a día, sin embargo, también dejó ver que docentes carecían de competencias en el uso de las TIC y más en la implementación de ellas como mediaciones en la enseñanza-aprendizaje.

Incluso en entornos equipados con infraestructura y conectividad adecuadas, muchos docentes carecen de las aptitudes más básicas en materia de TIC, lo que significa que es probable que tengan dificultades en su propio desarrollo profesional continuo y mucho más para impartir una educación a distancia de calidad (Unesco, 2020, p. 17).

No solo la falta de competencias en el manejo de las TIC y de estas como mediaciones en la práctica pedagógica ha sido el único problema al que se enfrentan los docentes, también se han visto afectados en su salud física, salud mental, situación económica, etc., lo que ha lleva a pensar en un posible abandono de empleo. Será labor de las instituciones educativas atender y preocuparse por las distintas competencias y necesidades que presentan los docentes.

Ante la baja de contagios por Covid-19, muchos países comenzaron a atenuar las restricciones en sus territorios, entre ellas reabriendo algunas escuelas, otros en cambio se vieron

más cautelosos por temor a una nueva ola de contagios, “a mediados de julio de 2020, más de 1.000 millones de alumnos seguían afectados, lo que representa un 61 % del total de los estudiantes matriculados en el mundo” (Unesco, 2020, p. 18-19).

Durante el 2020 se tuvo poca información sobre cómo o cuándo se controlaría los contagios por Covid-19, por tanto, los países que se aventuraban a reabrir sus escuelas pronto tenían que volver a cerrarlas por presentarse nuevos contagios, es así como algunos gobiernos pensaron en nuevas estrategias como poner en marcha modelos híbridos o mixtos de enseñanza.

La tarea de planificar el regreso a clase recae en los gobiernos de cada país, así como también en las partes interesadas, los cuales en conjunto tendrían que trabajar para evaluar los mejores modelos de enseñanza-aprendizaje e implementar los protocolos sanitarios más apropiados para un regreso a clase seguro tanto para los estudiantes como para los miembros de las instituciones educativas.

Es sabido que uno de los objetivos principales, al pensar en un regreso a las aulas ante el contexto de pandemia, es contener en mayor medida la propagación del virus por Covid-19, por tanto, las medidas que se tomarán tendrían que ir encaminadas en la prevención, la detección, y el control del virus. Una de las estrategias recomendadas y utilizada por varios países fue la denominada agrupamiento, que se refiere a, “mantener a alumnos, alumnas y docentes en pequeños grupos que no se mezclan entre sí” (Unesco, 2020, p. 11).

Además de pensar en el protocolo sanitario en los centros educativos, como parte de las enseñanzas que dejó la pandemia, también habría que considerar las modalidades bajo las cuales se tendría que trabajar para asegurar un regreso a clases de manera fluida y que no perjudique el aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo con la RGE- Unesco (2020), apuntan a que se tendrá que, “ajustar las bases curriculares y los materiales de enseñanza y aprendizaje, preparar los canales necesarios de comunicación (ej., internet, tabletas, televisión y radio), elaborar

planes de contingencia para docentes y personal, y proporcionar capacitación y apoyo para docentes y alumnos” (p. 13).

Para el retorno a clases, las escuelas tuvieron que tomar en cuenta algunas recomendaciones al planificar la reapertura de los espacios educativos, las medidas debieron estar pensadas en lo primordial reducir la transmisión del virus, asimismo, poner atención en las lecciones que la pandemia ha dejado en el tema de educación, pedagogía y aprendizaje, “debemos reorganizar las prioridades educativas de forma que los sistemas educativos aborden toda la gama de necesidades de las y los estudiantes, y contribuyan de forma activa y responsable a construir una normalidad nueva y mejor” (RGE- Unesco, 2020, p. 19).

De acuerdo con, La educación antes y después de la Covid-19, Unesco (2020), se apunta que un protocolo sanitario tendrá que ser creado sin perder de vista; garantizar la seguridad de todos, planificar una reapertura inclusiva, coordinarse con agentes clave, incluida la comunidad sanitaria, entre otros.

El desarrollo de un protocolo sanitario para el regreso es clave para garantizar la integridad de los miembros de la institución educativa y de los alumnos.

2.2 Ámbito Nacional

Luego de que el 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS), declarará que el virus por Covid-19 pasaba de ser una epidemia a una pandemia el gobierno mexicano se vio obligado a tomar medidas pensadas en contrarrestar los contagios a causa de este nuevo virus.

Uno de los sectores que tuvo a bien dar una respuesta rápida ante la crisis sanitaria fue el sector educativo, quién en conjunto con el gobierno mexicano y la Secretaría de Salud tomaban la decisión de suspender las clases presenciales, haciendo el anuncio el día 14 de marzo. Posteriormente, el día 16 de marzo el Secretario de Educación, Esteban Moctezuma, a

través del Diario Oficial de la Federación (DOF) (2020), presentó el acuerdo sobre la suspensión de clases en las escuelas, desde el nivel básico, hasta el nivel superior.

En el artículo primero del, ACUERDO número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública se lee lo siguiente;

Se suspenden las clases del periodo comprendido del 23 de marzo al 17 de abril de 2020 en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública, a excepción del Instituto Politécnico Nacional, como una medida preventiva para disminuir el impacto de propagación de la Covid-19 en el territorio nacional (p. 1-2).

Por su parte en el DOF Secretaría de Educación Pública (2020), se enuncia que:

Mediante el Acuerdo 09/04/20 publicado en el DOF el 30 de abril de 2020, para ampliar por tercera y última ocasión la suspensión hasta el 30 de mayo y, de manera extraordinaria, el 18 de mayo, en aquellos municipios de nula o baja transmisión de la enfermedad SARS-CoV2 (p. 48).

A nivel internacional la principal estrategia que utilizaron los gobiernos para continuar con la educación fue llevar una educación a distancia donde era necesario el uso de las TIC, así como también, de otras como la radio y televisión, sin embargo, la premura con la que se tomó esa decisión no dejó tiempo para pensar en cómo se vería afectada la educación en todos los niveles, entre ellos la educación medio superior (EMS).

Fernández, Hernández, Herrera, (2020), mencionan que “la pandemia provocada por la Covid-19 está golpeando a nuestro frágil sistema educativo y los resultados serán desoladores. En especial, los servicios de media superior serán afectados” (p. 1), ya que se detecta que antes de la crisis sanitaria la EMS ya enfrentaba su propia crisis, notorio en el rezago de aprendizajes, retención escolar, equidad en ingreso, permanencia, presupuesto, etc.

Asimismo, se teme que los estudiantes más afectados serán los que provienen de zonas en condiciones vulnerables, en las que ni siquiera cuentan con los servicios básicos, mucho menos accesos a la conectividad de internet, “esto es, al 48.2 % de los estudiantes provenientes de los hogares de menores ingresos pertenecientes a los quintiles de ingreso I y II” (Fernández, et. al., 2020, p. 4).

Con base a lo anterior, resalta que la educación es un derecho constitucional y que se aplica a todo ciudadano mexicano, el cuál será obligación del Estado, Federación y demás garantizar el acceso a la educación en cualquier situación de crisis, como lo es una pandemia, toda vez que, en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que:

Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias...La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia (p. 5).

Por su parte, en el documento Planes de Estudios de Referencia del Componente Básico del Marco Curricular Común de la Educación Media Superior (2017), presentado a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), señala que la EMS se encarga de formar alumnos con

conocimientos y habilidades que les permitan desarrollarse, más adelante, en estudios superiores o en el trabajo.

La educación media superior comprende el nivel de bachillerato y demás niveles equivalentes a éste, “conjuga de manera simultánea cuatro funciones: la culminación del ciclo de educación obligatoria; el carácter propedéutico para aquellos estudiantes que optan por continuar estudios en el ciclo de educación superior; la preparación para ingresar al mundo del trabajo” (PERCBMCCEMS, 2017, p. 46).

Por otro lado, el cumplimiento del derecho a la educación expuesto en el artículo 3° es regulado por la Ley reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en Materia de Mejora Continua de la Educación, en la cual queda establecido en el título segundo, capítulo primero, artículo 5° que “el sistema tiene por objeto contribuir a garantizar la excelencia y la equidad de los servicios educativos prestados por el Estado y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, para contribuir al desarrollo integral del educando” (p. 5).

Mientras que, en la Ley General de Educación se lee en el artículo 6° que:

Todas las personas habitantes del país deben cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior.

Es obligación de las mexicanas y los mexicanos hacer que sus hijas, hijos o pupilos menores de dieciocho años asistan a las escuelas, para recibir educación obligatoria, en los términos que establezca la ley, así como participar en su proceso educativo, al revisar su progreso y desempeño, velando siempre por su bienestar y desarrollo (p. 2).

En esta misma ley, en el capítulo II (del ejercicio del derecho a la educación), artículo 7°, se menciona que:

Corresponde al Estado la rectoría de la educación; la impartida por este, además de obligatoria, será:

II. Inclusiva...

- b) Eliminará las distintas barreras al aprendizaje y a la participación que enfrentan cada uno de los educandos, para lo cual las autoridades educativas, en el ámbito de su competencia, adoptarán medidas en favor de la accesibilidad y los ajustes razonables;
- c) Proveerá de los recursos técnicos-pedagógicos y materiales necesarios para los servicios educativos (p. 7-8).

Por su parte, el artículo 9º, inciso V señala que, “dar a conocer y, en su caso, fomentar diversas opciones educativas, como la educación abierta y a distancia, mediante el aprovechamiento de las plataformas digitales, la televisión educativa y las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital” (p. 4).

En Planes de Estudios de Referencia del Componente Básico del Marco Curricular Común de la Educación Media Superior (PERCBMCCEMS) (2017), en uno de sus apartados se hace énfasis en la incorporación de las TIC, menciona, que está debe realizarse de forma pertinente, gradual y oportuna al proceso de enseñanza, con el objetivo de mejorar el aprendizaje en los jóvenes.

La incorporación de las TIC irá más allá de los salones de clases para ampliar las posibilidades de aprendizaje de los alumnos. Su uso eficiente y su adopción, orientada y acompañada por los docentes, contribuirá a estimular una mayor autonomía, a desarrollar competencias para la investigación, la comprensión y el análisis crítico de la información, al tiempo que facilitará la comprensión acerca del papel que desempeñan en su comunidad y el impacto que tienen sus acciones en el ámbito local, nacional y global (p. 40).

Sobre el tema de incorporación de las TIC en nivel medio superior, PERCBMCCEMS (2017), finaliza señalando que estas instituciones deben aprovechar el potencial del uso de aplicaciones que vinculan dispositivos móviles a la enseñanza-aprendizaje, tanto en ambientes presenciales como a distancia.

De ahí que las autoridades de gobierno, la Secretaría de Educación, autoridades educativas, y comunidades escolares en las entidades federativas se dieran a la tarea de gestionar estrategias y acciones de apoyo a la educación que permitiera cumplir con su obligación de fomentar y garantizar la educación en niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

Como parte de las estrategias en las EMS, las condiciones de estas permitieron que la educación continuará, “por medio de las plataformas educativas institucionales. De esta manera, el uso de internet fue un factor clave en este nivel educativo, así como el equipamiento e infraestructura tecnológica” (Mejoredu, 2021, p. 10).

Cabe destacar que, para aquellos alumnos que no contaban con acceso a internet, se pedía a los docentes y a la misma institución que se diseñarán materiales y tareas con la finalidad de que ningún estudiante se quedará fuera de estas estrategias.

En la Encuesta para la Medición del Impacto (Covid-19) en la Educación (ECovid-ED) (2020), se tienen datos sobre las herramientas más utilizadas en la educación a distancia, estas con base al nivel escolar. Para el nivel medio superior principalmente utilizaron la computadora portátil y de escritorio y en menor medida el uso del celular inteligente, en donde la conexión a Internet fue fundamental, “los Colegios de Bachilleres, los Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos (Cecyte) y los Colegios Nacionales de Educación Profesional Técnica (Conalep) hicieron cambios en sus páginas de internet para incluir detalles de la estrategia federal Jóvenes en Tv”. (Mejoredu, 2021, p. 4). Estas adecuaciones incluían información de los programas

federales en las páginas web de las instituciones educativas y a su vez estuvieran vinculadas con los sitios web oficiales de las entidades federativas.

Mientras que, para los alumnos que no contaban con acceso a herramientas tecnológica y digitales y acceso a conexión de Internet se realizaron adaptaciones de cuadernillos de trabajo y en algunos casos la implementación de las programaciones de radio y la televisión,

Otra de las limitaciones que se presentaron fue la falta de competencias en la implementación de estas estrategias, de ahí que se vio la necesidad de capacitar a las personas que estarían involucradas en el desarrollo de las estrategias seleccionadas. En Mejoredu (2021), se expone que, se formó y capacitó a docentes, directivos y padres de familia, dando talleres, cursos y diplomados, centrando esa capacitación en el manejo e implementación de las TIC en la enseñanza aprendizaje. Estas estrategias también estuvieron pensadas para mejorar y facilitar los procesos de comunicación, organización y trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad estudiantil.

Es importante señalar que la capacitación y actualización en docentes no es algo que surgió a partir de la pandemia, si bien, fue un factor preocupante y del cual debían ocuparse, no es algo nuevo, pues en la Ley General de Educación en el capítulo XI; De las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizaje Digital para la formación con orientación integral del educando, artículo 84º, se estipula que:

Las autoridades educativas, en el ámbito de su competencia, promoverán la formación y capacitación de maestras y maestros para desarrollar las habilidades necesarias en el uso de las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital para favorecer el proceso educativo (p. 22).

En tanto, al fortalecimiento de la comunicación entre las comunidades escolares, este fue facilitado gracias a que las instituciones EMS contaban con condiciones que permitió que la

continuidad de las actividades escolares se realizará, por medio de las plataformas educativas de la institución, fue así como el internet, el equipamiento e infraestructura tecnológica fue un factor clave para lograrlo. Entre los aspectos más relevantes para los docentes es que esto permitió brindar acompañamiento y seguimiento a los estudiantes a través de las TIC.

Según datos de ECovid-ED (2020), indican que, durante la pandemia las TIC fueron herramientas indispensables para la comunicación entre el docente y alumno para continuar con la enseñanza-aprendizaje las herramientas digitales más utilizadas por el alumnado, fueron el teléfono inteligente con el 65.7%, le siguió la computadora portátil con el 18.2%, computadora de escritorio 7.2%, 5.3% con la televisión digital y la Tablet con el 3.6 por ciento.

Sin embargo, el acceso y uso de equipos de internet en las instituciones EMS arroja datos que identifican como principal problemática la falta de conectividad en comunidades rurales y limitación de cobertura de datos móviles, “en contraste con EB, en este tipo educativo los docentes señalaron que los problemas de conexión a internet son más frecuentes que los de falta de equipo de cómputo o dispositivo móvil” (Mejoredu, 2021, p. 12).

Precisamente uno de los aspectos que contribuyen a la llamada brecha digital es el acceso a conexión a Internet y acceso a las TIC.

Todas esas brechas relacionadas con el acceso evidencian los grupos y segmentos de la población que están excluidos de los beneficios de las tecnologías digitales y, en una situación como la actual, limitan de manera importante el impacto de las acciones que puedan adoptarse en materia de aplicaciones de telesalud, teleeducación y teletrabajo (CEPAL, 2020, p. 10).

ECovid-ED (2020), consideró importante conocer en qué condiciones se daba el uso de la tecnología, esto significa, si el dispositivo era propiedad del alumno o de algún integrante de la familia, o si se tuvo que recurrir a otros medios para acceder al equipo (renta o pedirlo

prestado). En el caso del alumnado de educación media superior y superior, la situación se invierte y resulta mayor el porcentaje de quienes pudieron disponer de forma exclusiva del dispositivo que utilizaron para las clases a distancia o actividades escolares, siendo de 61.1% para población en educación media superior, y 67.7% para los del nivel superior.

Las estrategias y apoyos para continuar con la educación de estudiantes del país fueron pertinentes y oportunas, sin embargo, la premura con la que se tuvo que actuar no dio tiempo para evaluar aspectos como el acceso, el conocimiento y las competencias en el manejo de las TIC, como mediaciones, para la enseñanza-aprendizaje.

2.3 Ámbito Local

En el estado de San Luis Potosí las acciones a seguir se implementaron de acuerdo con lo establecido a nivel nacional, toda vez que, luego del cierre de las escuelas se empezó por trabajar la educación a distancia, esto a partir del 20 de marzo del 2020, en la cual la educación dejó de ser presencial continuando bajo esta modalidad hasta el cierre del ciclo escolar.

Bajo el formato de educación a distancia maestros y alumnos establecieron contacto a través de diferentes medios de comunicación, por otro lado, la participación de los padres de familia también fue fundamental para el logro de las estrategias adoptadas, entre ellas la estrategia de Aprende en Casa.

Las redes sociales utilizadas como herramientas de vínculo entre el maestro y el alumno fueron Zoom, Meet, WhatsApp, Facebook y Youtube. Como parte del fortalecimiento a la educación se trabajó con plataformas digitales como Google Classroom, plataforma gratuita que cuenta con 546 mil 833 cuentas para alumnos y 29 mil para docentes, aquí los profesores acompañan el trabajo de los alumnos y pueden hacer comentarios en tiempo real. También se tuvo apoyo de radiodifusoras como la radio indígena ubicada en el municipio de Tancanhuitz, en el que se retransmitían contenidos proporcionados por el INEA dirigido a comunidades

rurales e indígenas. De igual manera se contó con el apoyo de la televisión en la que se hicieron transmisiones en canales como Once Niñas y Niños 11.2, Televisa 5.2, TV Azteca 7.3, Imagen 3.2 y el Canal 9 local, ofreciendo contenido educativo durante 24hrs de transmisión. Pensando en los estudiantes que no cuentan con acceso a conectividad de internet u otras tecnologías se entregaron 11,644 cuadernillos educativos para las escuelas más alejadas de educación básica con el apoyo del Consejo Nacional de Fomento Educativo (CONAFE) (Gobierno del Estado de SLP, 2020).

Estas estrategias continuaron durante el ciclo escolar 2020-2021 ya que este comenzó con clases a distancia, asimismo, el Gobierno del Estado en coordinación con la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Salud promovieron medidas para el cuidado de la salud entre profesores, alumnos y padres de familia, entre ellas destacan: protocolos de salud, entrega de material informativo sobre el Covid-19 y sus cuidados (Gobierno del Estado de SLP, 2020).

En el estado de San Luis Potosí se tiene registro de 108 mil 722 jóvenes atendidos en 499 planteles de educación media superior durante la pandemia por Covid-19, los cuales fueron atendidos por 4 mil 623 maestros en instituciones públicas y mil 777 maestros en escuelas particulares (Gobierno del Estado de SLP, 2020).

En el caso particular del Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí se tiene registrado que un total de 29 mil 102 alumnos asumieron la enseñanza a distancia, siendo atendidos por 832 profesores. (Unidad de Transparencia, Colegio de Bachilleres SLP, 2022)

A raíz de que se estableciera la Jornada Nacional de Sana Distancia, la Dirección General de Cobach en el estado de SLP estableció una red de comunicación con la sociedad estudiantil y demás en la que se daba información a través de “sus redes sociales mediante 9 Comunicados Covid- 19 para dar a conocer las posturas y decisiones institucionales” (Modelo Educativo Híbrido y Situado para Escenarios Contingentes- MEHSEC, 2020, p. 2).

Durante la primera etapa de la emergencia sanitaria la institución educativa de Cobach, SLP, mantuvo comunicación con los docentes a través de la dirección de cada plantel, así como también de la dirección académica en donde se hizo uso de diferentes medios de comunicación como:

teléfono, correo electrónico institucional, grupos de Facebook y Whatsapp. También se utilizaron plataformas varias para realizar videoconferencias en las que en academias virtuales se compartieron con ellos información relevante, recursos tecnológicos específicos para cada materia y estrategias de apoyo a los procesos de aprendizaje y enseñanza (MEHSEC, 2020, p. 2).

Asimismo, Cobach, SLP, indica que los recursos utilizados para continuar con la educación a distancia fueron a través de la optimización de sus recursos tecnológicos, habilitando en la mayoría de sus planteles las redes de conectividad para continuar con las clases a distancia. Esta nueva forma de continuar con la labor educativa representó un reto tanto para docentes como para los alumnos toda vez que tuvieron que aprender a hacer clases sincrónicas, con el paso del tiempo esto fue mejorando y permitió que los profesores desarrollarán nuevas habilidades tecnológicas en el desarrollo de su práctica pedagógica. (UT, Cobach, SLP, 2022)

Por otra parte, los planteles en los que no fue posible habilitar la conectividad de redes se debió a la falta de luz en las comunidades, no así a la falta de equipos de tecnología, sin embargo, los profesores desarrollaron estrategias que permitieran mantener contacto con los alumnos, en algunos de estos planteles se instaló un buzón para continuar con la comunicación.

La información brindada por Cobach, SLP, indica que los docentes recibieron capacitación en el desarrollo de prácticas pedagógicas mediadas por las TIC durante la pandemia por Covid-19:

Ante la solicitud de los más de 800 docentes de nuestro subsistema durante los meses de abril, mayo y junio del 2020, se implementaron diversos cursos y talleres que tenían relación con estrategias para implementar en clases a distancia, principalmente la estrategia de aula invertida, usos de aplicaciones y programas como CANVAS, QUIZZ, EDUCAPLAY, etc., así como el manejo de algunas plataformas para impartir clases a distancia y el uso de sus aplicaciones como pizarras interactivas JAMBORD. Cabe señalar que se transmitieron varios webinars, con expertos sobre la educación a distancia durante meses de agosto y los restantes para culminar 2020 con talleres y cursos para los docentes con la temática de estrategias de clases a distancia (UT, Cobach, SLP, 2022).

Con relación al regreso a clases la Secretaría de Educación de Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2021), tomaron medidas como la creación del Protocolo para el Regreso Seguro a Clases Presenciales en las Escuelas de Educación Básica, ciclo escolar 2020-2021, el cual tiene como acciones a considerar para la reapertura de las escuelas; relación de escuelas con centros de salud local, jornadas de limpieza, filtros de corresponsabilidad, filtro de casa, filtro escolar, filtro en salón de clases y vacunación del personal educativo.

En el caso de Cobach, SLP, se revisaron diversos escenarios para la continuidad de la educación y el regreso a clases para el ciclo escolar 2020-2021, en los que se destaca; clases presenciales con grupos completos, clases híbridas alternando la mitad de un grupo presencial con la mitad a distancia, clases presenciales alternadas con clases a distancia, clases a distancia durante todo el semestre (MEHSEC, 2020, p. 4).

Al continuar bajo un escenario de emergencia sanitaria, donde la apertura de las escuelas no era nada por hecho, la probabilidad de implementar una educación híbrida crecía, toda vez que este tipo de educación se destaca por “mezclar la educación a distancia con la presencial, buscando aprovechar las ventajas de cada una de ambas modalidades, maximizando la eficiencia

general del aprendizaje y desarrollando la autogestión del aprendizaje por parte del estudiante, permitiéndole explorar tecnologías para la información, comunicación y productividad (MEHSEC, 2020, p. 5).

Es importante señalar que, a pesar de que la educación a distancia viene de una indicación externa, en este caso nacional, la elección de la modalidad de trabajo educativo a la distancia dependió de cada centro educativo, considerando las características de su comunidad, alumnado e infraestructura tecnológica, entre otras.

Capítulo 3: Marco Teórico de la Investigación

3.1 Comunicación Organizacional Interna en Instituciones Educativas

3.1.2 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional (CO) ha sido difícil de explicar a partir de un solo concepto o teoría, es por ello por lo que diversos autores se han visto interesados en definirla a partir de sus estudios y hallazgos. A continuación, se presentan definiciones sobre la comunicación organizacional, que para fines de esta tesis son de interés.

Hablar de comunicación organizacional invita a reflexionar sobre tres puntos importantes, ¿qué es la comunicación organizacional?, ¿cómo interviene la comunicación en entornos organizados? y ¿cuáles son los tipos de comunicación que se presentan en una organización?, todo esto para llegar a un concepto más nutrido, puesto que no se puede señalar que haya un solo concepto, más bien se encuentran variadas definiciones que coinciden entre ellas.

De acuerdo con autores como Saladrigas (2005), la comunicación organizacional involucra diferentes disciplinas, como lo es la administración, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, antropología, entre otras, de ahí que haya sido explicada y conceptualizada por estas disciplinas, un tanto apegadas a sus áreas de conocimiento, pero sin perder de vista el carácter del fenómeno comunicativo.

A pesar de que el concepto de comunicación organizacional se haya estudiado desde diferentes disciplinas, ninguna echa de menos la presencia de la comunicación, específicamente el proceso comunicativo, de ahí que se llegue a señalar que las organizaciones no existen sin comunicación o bien que la génesis de las organizaciones viene de la comunicación.

Entre los autores que parten de la concepción del proceso comunicativo para estudiar a la comunicación organizacional se encuentra Gerald M. Goldhaber (1984), quien en su libro, *Comunicación Organizacional*, señala que las percepciones, los métodos y definiciones del concepto puede variar de acuerdo con el área de estudio o bien su significado, podría incluso, hacer referencia a lo que el autor desee, sin embargo, apunta que de las diferentes conceptualizaciones que se tienen coinciden en lo siguiente:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, su relaciones y habilidades (p. 23).

Se observar que, de acuerdo, con lo expresado, estas coincidencias no están nada alejadas del proceso comunicativo, puesto que se encuentran factores como el contexto, el intercambio de información, la selección del medio o canal y por supuesto implica contar con la interacción que se da entre dos personas o más, mismas que con su carga de emociones, características y destrezas influyen en la organización.

Para Goldhaber (1984), identificar estos hilos comunes le facilitó llegar a una definición, bajo la que él trabaja, “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p. 23). Considera importante que se estudie y comprenda los cuatro puntos importantes dentro de esta definición; el mensaje, las redes, la interdependencia y las relaciones.

Por otro lado, hay autores que lejos de llegar a un concepto desde una sola perspectiva se anima a plantear una definición que conjunte y explique desde diferentes puntos de vistas cuál será la mejor manera de entender la comunicación organizacional.

Mientras que para Goldhaber la definición a la que llega es el resultado de las coincidencias de distintas propuestas, para Horacio Andrade (2005), la definición dependerá del enfoque en que se vea, de ahí que su concepto identifica tres perspectivas, la primera como proceso social, la segunda como disciplina y la tercera como técnicas y actividades.

Primero como proceso social; la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y está con sus públicos externos. Segundo como disciplina; la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso comunicativo dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. Por último, como un conjunto de técnicas y actividades; los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (p. 6).

La primera perspectiva, como proceso social, en una organización se da a partir de las relaciones entre personas que la conforman por tanto para que estas relaciones prosperen y formen un entorno organizado debe haber un intercambio de información a partir de la comunicación, que en palabras de Montoya (2018), “es el proceso social más importante. No es posible imaginar al hombre, mucho menos a una organización, sin comunicación” (p. 785).

Si como ya se vio, la comunicación es indispensable para las organizaciones, abre paso a la segunda perspectiva donde se señala a la comunicación organizacional como una disciplina,

donde se estudiará del proceso comunicativo cómo se da, cómo y cuál es el mensaje, qué medios son utilizados, qué factores externos intervienen, etc., “cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio” (Montoya, 2018, p. 785).

Ahora bien, la tercera perspectiva, en donde se plantea a la comunicación organizacional como técnicas o actividades, hace referencia a plantear estrategias para el flujo o intercambio de la información entre los miembros de la organización y entre la organización y el ambiente externo, es decir, “influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos” (Montoya, 2018, p. 786).

Finalmente, estas tres perspectivas no tendrían que pensarse de forma separada, toda vez que, para entender a la comunicación organizacional no solo es con una o con otra, al contrario, las tres tienen que ser tomadas en cuenta para dar mayor claridad al concepto lo que va a permitir conocer a la organización y cómo interviene la comunicación, desde el proceso social, pasando por el proceso comunicativo, hasta llegar a la creación de estrategias para el flujo del mensaje.

De acuerdo con Rebeil Corella y RuizSandoval (1998), el concepto de comunicación organizacional ha evolucionado con el paso del tiempo y si bien han sido diferentes disciplinas las que la ha estudiado y definido, es importante señalar que, se busca distinguir a la comunicación organizacional de conceptos como comunicación de negocios, corporativa y empresarial.

Para Rebeil Corella y RuizSandoval (1998), las definiciones expresadas sobre la comunicación y las organizaciones deja en claro lo importante y esencial que es la parte comunicativa, proponiendo como definición que:

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo, la comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad) (p. 177).

La autora también propone que los estudiosos de la comunicación organizacional o bien los que pretenden desenvolverse laboralmente como expertos en comunicación organizacional deberán observar detenidamente todas aquellas prácticas comunicacionales que se dan en una organización, para así poder hacer propuestas que identifiquen las mejores prácticas a desarrollar.

3.1.3 Proceso Comunicativo en las Organizaciones

El proceso comunicativo se ha planteado como fundamental para la creación y desarrollo de las organizaciones, así que los estudiosos de este campo toman como base los elementos de la comunicación para entender el comportamiento de esta dentro de las organizaciones.

Para Horacio Andrade (2005), la importancia del proceso comunicativo radica en concepciones, como que la comunicación es integral y que también es un sistema. Es integral porque abarca una gran variedad de modalidades, importantes y presentes en toda organización y también, es vista como un sistema compuesto por subsistemas como lo técnico y lo humano (p. 8).

Las modalidades a las que hace referencia Andrade, al referirse a la comunicación integral, no son otras cosas más que el mensaje, el flujo de información, la dirección del mensaje, las redes de comunicación, las relaciones y los canales de comunicación.

El mensaje será el resultado de la información, del que se puede examinar el flujo del mensaje en la organización, la modalidad del mensaje (verbal y no verbal), los receptores (públicos internos o externos), los métodos de difusión (que incluyen actividades de comunicación oral y escrita y el uso de herramientas tecnológicas y digitales), el propósito del flujo (el motivo por el que se envía el mensaje). Que, en resumen, son mensajes verbales y no verbales difundidos oralmente, y destinados a audiencias internas y que pueden incluirse en las categorías de mensajes de tarea, de mantenimiento y de humanos (Goldhaber, 1984, p. 23-26).

Dentro de las organizaciones el flujo de los mensajes se puede dar en diferentes direcciones, por ejemplo, de manera vertical, descendente (superior a seguidores), ascendente (de seguidores a superior), horizontal (entre miembros de un mismo nivel jerárquico), etc., si bien estas no son las únicas vías de intercambio de información, si son las más comunes dentro de las organizaciones.

Al igual que Goldhaber, para Robbins (2004), analizar el proceso comunicativo es fundamental para conocer cómo se comporta la comunicación dentro de una organización, mencionando que la dirección de la comunicación puede tener dos direcciones descendente y ascendente. La comunicación descendente, pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización (p. 285-286).

También, se cuenta con la dirección horizontal, “la que tiene lugar entre los integrantes dentro del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos del mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personas del mismo rango” (Robbins, 2004, p. 286).

Abonando a ello, Andrade (2005), sugiere también la comunicación diagonal, que es, “la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas” (p. 7).

Para que exista una red de comunicaciones basta con que haya dos personas o unas cuantas o bien toda la organización, lo importante es comprender que serán factores como el flujo de mensajes, su contenido y los roles determinados, los que influyeran la naturaleza de la red.

Goldhaber (1984), señala que, “las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones” (p. 27).

Asimismo, las redes de comunicación dentro de una organización también se dividen en redes formales e informales. La primera de ellas corresponde a los canales de comunicación facilitados por la organización, para Robbins (2004), se pueden identificar tres tipos de redes, la cadena, la rueda y la red multicanal. La cadena es lineal y se aproxima a los canales de comunicación que se encuentran en una organización rígida, la rueda cuenta con una figura central que funge como el conducto de comunicación con el grupo, es decir, la presencia de un líder y la red multicanal permite a todos los miembros comunicarse entre ellos, generalmente nadie asume un liderazgo (p. 290).

Contreras (2007), sugiere a los futuros comunicólogos o los estudiosos de este campo: observar más de cerca la vida de las organizaciones, comprender sus fenómenos y contribuir así a la formación de culturas organizacionales caracterizadas por la adopción mayoritaria de valores reales y con objetivos alcanzables; esto favorecerá la existencia de la comunicación productiva, que no se queda en el nivel lineal de la comunicación ni en una simple respuesta a los estímulos recibidos, sino que busca el beneficio del mayor número posible de individuos (p. 6).

La segunda red de comunicación dentro de una organización, son las redes informales, que particularmente se denomina rumores, el mismo Robbins (2004), menciona que, aunque los rumores sean informales no quiere decir que no sean una fuente importante de información:

Los rumores poseen tres características. Primera que no los controla la administración. Segunda, que la mayoría de los empleados le conceden más credibilidad que a los comunicados formales emitidos por la dirección. Tercera, sirve sobre todo a los intereses personales de los involucrados (p. 290-291).

El último factor, el rol, es el que lleva a comprender más la dirección de las redes de comunicaciones, pues precisamente dependiendo el rol que ocupen los miembros de la organización se sabrá si la red es descendente, ascendente, horizontal, etc. “La conducta de los roles de una organización dicta quien la ocupa, qué posición o trabajo específico (tanto si es prescrito formal como informalmente)” (Goldhaber, 1984, p. 27).

Asimismo, Goldhaber, en su definición de la comunicación organizacional, puntualiza que esta es un sistema complejo que se encuentra influenciado al interior de la organización y también influenciado por su contexto, lo que lo lleva a ser un sistema abierto e interdependiente, es decir, las relaciones entre los miembros internos y externos se verán afectadas de acuerdo con las decisiones en cada área, “ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará las otras partes del sistema” (p. 30).

Ver a la organización como un sistema interdependiente, donde las decisiones de cada área influyen en las demás, así como el entorno en el que se encuentra, es también concebido por Andrade (2005), pues afirma que, “la comunicación es un sistema implica que el subsistema técnico y el humano del sistema organizacional, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes” (p. 9).

Rebeil Corella y RuizSandoval (1998), señala, que con frecuencia se relacionan el concepto de comunicación organizacional con el concepto de sistema, lo que ha llevado incluso a que se empleen los conceptos uno en lugar del otro, donde puntualiza que:

el enfoque de sistemas abiertos, aplicado al estudio de las organizaciones, ha colocado a la comunicación como un elemento central en la comprensión del comportamiento organizacional, ha hecho que se considere a las relaciones estructurales como un elemento fundamental para entender a la comunicación (p. 183).

En el caso particular de las organizaciones ante situaciones de emergencia, caso pandemia por Covid-19, se ven afectadas directamente por su entorno, influenciadas no solo en lo externo sino al interior de la organización, Salazar y López, 2020, apuntan a que:

Las organizaciones son sistemas abiertos que permanentemente se encuentran expuestas a los cambios del medio ambiente; (...) la organización tuvo que adaptarse a la situación del Covid-19 de una manera no planeada y con implementaciones parciales en los procesos de comunicación derivado de las entrevistas con los directores o jefes de departamento, esto nos lleva a concluir que la capacidad de adaptación de una organización es indispensable para su permanencia y continuidad en su entorno (p. 213-214).

El último concepto para definir la comunicación, según Goldhaber, son precisamente las relaciones, donde será de interés tomar en cuenta las conductas, sentimientos, habilidades, etc. de los miembros de la organización, donde se encontrarán nuevos conceptos como relaciones interpersonales (cara a cara) e intrapersonales (al interior de un grupo), entre otras.

Este concepto de relaciones trae de vuelta identificar el tipo de redes comunicativas en la organización, las que pueden ser formales e informales, que como ya se vio anteriormente, unas dependen de la imposición de la organización y las otras se dan de manera natural a partir

de la interacción entre los miembros de la organización. De acuerdo con Andrade (2005), las relaciones pueden ser de tipo:

Interpersonales: se da entre dos o más individuos en la organización

Intragrupal: se da entre miembros de un mismo grupo de trabajo

Intergrupal: se da entre miembros de diferentes grupos de trabajo

Institucional: se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos por ellos (p. 7).

Sin importar el tipo de relación que se presente al momento de comunicar se harán presentes métodos comunicativos como lo oral, escrito o no verbal.

Con base en Robbins (2004), la comunicación oral es los discursos, encuentros formales entre dos personas o discusiones en grupo y sistemas informales de rumores. La comunicación escrita son los memorandos, cartas, correos electrónicos, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, noticias publicadas en los tableros de avisos y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. La comunicación no verbal se da cada vez que, en la presencialidad, se transmite un mensaje a alguien, pues en ese momento también se transmiten mensajes no verbales, se puede decir que cada movimiento corporal posee un significado y ningún movimiento es accidental (p. 286-288).

Los métodos comunicativos mencionados abren paso a identificar los canales de comunicación dentro de una organización, que como ya se mencionó, estos pueden ser formales e informales, “la elección de un canal sobre otro depende de que el mensaje sea de rutina o no” (Robbins, 2004, p. 295).

3.1.4 Comunicación Organizacional Interna

De acuerdo con la tercera perspectiva, a partir de la cual, Horacio Andrade define a la comunicación plantea dos categorías que distingue, dependiendo del público al que se dirige el

flujo de mensajes, estas categorías son la comunicación interna y externa en toda organización. En lo consiguiente se abordará el concepto de comunicación organizacional interna.

Andrade (2005), señala que los esfuerzos comunicativos dirigidos a los miembros de la organización interna hacen referencia al:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 8).

Lo esencial en la comunicación interna es contribuir al logro de los objetivos organizacionales, se da específicamente entre los miembros de la organización, a través de la interacción, el intercambio de información y el uso de diferentes canales de comunicación.

La comunicación organización interna está enfocada a los públicos internos, es decir, a los seguidores y superiores dentro un espacio organizado. Para entender un poco más cuáles serían los miembros internos en la organización, veamos la propuesta organizacional desde lo administrativo.

De acuerdo con Candelas et. al. (2018), los integrantes de una organización se dividen entre operativos y administradores, asimismo, cada integrante jugará un rol dentro de la organización, lo cual se plantea a través de jerarquizaciones. Imaginen una pirámide, en donde la parte más alta es ocupada por Administradores superiores, seguida de administradores inferiores, administradores de primera línea y en la base los operativos (p. 42).

Generalmente las organizaciones están formadas y administradas bajo un modelo de jerarquía, donde una vez más se resaltaré la importancia e influencia de la comunicación, toda vez, que al estar las organizaciones formadas con diferentes niveles jerárquicos la comunicación

y las redes de intercambio de información serán las que posibiliten la interacción entre los miembros, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales.

3.1.5 La Comunicación al Interior de Instituciones Educativas

Para el trabajo de tesis que se desarrolla es de interés conocer el comportamiento de la comunicación organizacional en las instituciones educativas, asimismo, conocer cómo fue su comportamiento durante la emergencia sanitaria a causa del Covid-19. Durante y después del tiempo de pandemia fue grande el interés de estudiar el tema, a continuación, algunos hallazgos y comentarios expuestos por autores que realizaron estudios sobre comunicación organizacional interna en el periodo de pandemia.

Para Charruca y Mendo (2021), el uso de las TIC en tiempos de pandemia fue necesario y llevó a los directivos de las instituciones educativas a innovar al interior de la comunicación organizacional interna, toda vez que, estas eran lo más adecuadas para que la comunicación continuara y así poder las barreras que la distancia suponía. Además, no sólo garantizaban la comunicación entre los miembros, sino que también suponía un logro en la continuidad de la enseñanza-aprendizaje.

Las TIC, están siendo utilizadas en todas las extensiones del quehacer profesional, con mayor frecuencia, con una dinámica ágil en el espacio educativo, permitió el avance de una comunicación directa e indirecta entre los directivos, maestros con los agentes educativos para accionar las praxis pedagógicas, tecnológicas estimulan aprendizajes de alta demanda cognitiva (Charruca y Mendo, 2021, p. 2).

El contexto de pandemia en que existían las instituciones educativas obligaba a los directivos a emprender acciones enfocadas a no perder la interacción y comunicación con los demás miembros de la organización, pues estos requerían estar informados sobre las estrategias a desarrollar para continuar con la enseñanza-aprendizaje. De ahí que los directivos vieran en

las TIC una alternativa para no romper las relaciones y que no se perdiera el flujo de información.

El uso de las TIC, una herramienta primordial en la comunicación organizacional permitió ingresar a un mundo digital con mensajes de información en tiempo real, claros, precisos, en la gestión de los directivos, permitiendo ser eficaz y eficiente en la información para accionar en su gestión a los entes reguladores logrando maestros en su praxis utilicen herramientas digitales, en beneficio de los estudiantes, con el buen uso de las herramientas (Churruca y Mendo, 2021, p. 3).

A pesar de que las TIC proporciona ventajas en el flujo de información y permita continuar la interacción al interior de las organizaciones, también llegan a tener cierta predisposición en su uso, sobre todo en el caso particular de las instituciones educativas donde algunos miembros se sienten más cómodos y en confianza con el uso de canales o redes de comunicación que no implique el uso de las TIC.

Con base en el estudio realizado por Papic (2020), se encuentra que en la selección de medios de comunicación interna en una institución educativa los miembros tienen una mayor inclinación por medios que permitan la presencialidad.

Los directivos y el profesorado utilizan mayoritariamente las reuniones (un 91,0%) y las circulares (un 89,0%) como instancias de información, focalizando en estos elementos su estrategia comunicativa, lo que evidencia la necesidad de ampliar la variedad de medios de comunicación organizacional interna y cumplir su uso para enfrentar adecuadamente los desafíos y requerimientos de actualización de los modos de gestionar en la organización educativa (Papic, 2020, p. 253).

El autor también encuentra que la inclinación a los canales de comunicación oral y escrita vienen reforzados por la cultura organizacional, toda vez que, estos canales permiten

distinguir el tipo de vínculos y afiliación que dan muestra de la identidad cultural de la organización.

Lo anterior es tomado en cuenta para facilitar o abonar a la gestión dentro de las instituciones educativas, algo que se torna fundamental en todo momento dentro de una organización, sobre todo en situaciones adversas como la pandemia por Covid-19, que llevó a los miembros de los institutos llegar a acuerdos sobre acciones que respondieron a la crisis que se presentaba.

La cultura organizacional, debe tener cierta flexibilidad que permita escuchar a nuestros públicos, sobre sus intereses, objetivos, propuestas, etc., mismos que ayudarán a enriquecer y fortalecer no solo a la cultura organizacional, sino también, el proceso de comunicación interna.

Por su parte Manrique (2015), encuentra que no todas las instituciones educativas son conscientes de la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, en donde el autor señala que, “las organizaciones no podrían existir sin el intercambio diario de información al interior de ésta; los flujos de comunicación, los medios utilizados, el contenido de los mensajes son vitales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p. 11).

En otras palabras, la comunicación organizacional interna en las instituciones educativas abona a su crecimiento y desarrollo, asimismo, para el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.6 Comunicación a Través de la Tecnología

En la actualidad el uso de herramientas tecnológicas y digitales ha facilitado el flujo de mensajes al interior de una organización, señalando la implementación de las nuevas tecnologías como una respuesta positiva.

Esta tecnología aplicada a la organización facilita los procesos de comunicación, es comúnmente inaccesible para personas externas y permite el envío de información, retroalimentación laboral, el manejo de una gran cantidad de documentación en una

manera más fácil y accesible, manejos de nóminas, videoconferencias y correo electrónico, entre otros beneficios (Manrique, 2015, p. 7).

Desde una visión administrativa y empresarial, el uso de redes informáticas, así como de herramientas tecnológicas permite que la interacción y el flujo de información entre los miembros internos de la organización sea de manera más inmediata, que esta se pueda dar sin importar el tiempo y el espacio.

El uso de la tecnología también contribuye a que se den procesos de retroalimentación entre los miembros de la organización, rompiendo con barreras que obstruyen el flujo de mensajes, Manrique (2015), apunta a que:

Contribuye a potenciar la interactividad del público interno al permitir la retroalimentación y el contacto frecuente y permanente entre empleados que disminuye los costos y gastos de operación, aumenta de igual forma la productividad y eficiencia al optimizar sus procesos, y refuerza una nueva cultura organizacional (p. 7).

Para Rebeil Corella y RuizSandoval (1998), las organizaciones no pueden hacer a un lado a las nuevas tecnologías, pues las ventajas que estas ofrecen al intercambio de información son muchas, sin embargo, apunta que, así como tiene ventajas también ofrece desventajas, como lo son las limitaciones en el formato y lenguajes de cada tecnología, sin embargo, apunta que “se pueden hacer mezclas de medios en el diseño de sus estrategias para cumplir con sus objetivos” (p. 18).

Actualmente las organizaciones y el proceso comunicativo al interior y exterior de ellas no puede simplemente limitarse a los canales de comunicación, oral, escrito y no verbal, sino que tiene que explorar las posibilidades de potencializar estos medios, de ahí que la incorporación de las nuevas tecnologías haya revolucionado la comunicación en las organizaciones, Robbins (2004), menciona que, “en las organizaciones actuales la comunicación

se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: correo electrónico, enlaces de intranet, extranet y videoconferencias” (p. 292).

3.1.7 Comunicación Estratégica y de Crisis

En situaciones de emergencia, como lo fue la pandemia, las principales acciones tomadas en las instituciones educativas corresponden a miembros de la organización con mayor nivel jerárquico, como lo son directivos y grupo administrativo en la cual cabe hacer uso del tipo de comunicación estratégica, sin embargo también se deberá tomar en cuenta a otros integrantes de la organización interna como lo es el cuerpo docente, toda vez que, fueron ellos quienes en primer lugar llevaron a cabo las acciones acordadas con relación a las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

En Rebeil Corella y RuizSandoval (1998), apuntan que la comunicación estratégica involucra, en principio, a la alta dirección de una organización, aunque implica la participación de la organización en conjunto. Se debe tener en cuenta que lo estratégico de la comunicación no tiene mucho que ver con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado, el impacto y el beneficio que provoca para la organización (p. 119).

Se espera que dentro de una organización la comunicación de crisis en primera estancia sea coordinada por parte de los miembros con mayor nivel jerárquico o bien será una tarea que corra a cargo de los especialistas en comunicación dentro de la organización. “Entre las actividades típicas de esta especialidad se encuentran la evaluación de riesgos, determinación de objetivos de comunicación en caso de crisis, formación de equipos para hacer frente a situaciones diversas y elaboración de planes de acción” (Rebeil Corella y RuizSandoval, 1998, p. 57).

El papel que juegan los encargados de comunicación en la organización al momento de una crisis va más allá de solo informar, sino que también deben tener la capacidad de colaborar

en la creación del plan para afrontar la situación de emergencia. Es importante señalar que ante una crisis lo ideal sería contar con manuales de manejo de crisis.

Un plan de comunicación de crisis no es tan solo un protocolo a seguir en materia de comunicación. Incluye, todas las medidas que deben tomarse en el área de las operaciones técnicas, recursos humanos, comerciales, medio ambiente o salud, entre otras. El objetivo es asegurar la continuidad de las actividades y recuperar la normalidad de la comunidad educativa (Valera, 2020, p. 44).

Uno de los puntos esenciales que se debe tener en cuenta en la comunicación de crisis es la importancia de mantener al tanto de las acciones a seguir a los públicos interesados, De Wolf y Mejri (2013), subraya que, luego de que ocurre un desastre las organizaciones deben proporcionar información a las partes interesadas, pero también deben darse el tiempo para escuchar las preocupaciones y responder preguntas.

3.1.8 Liderazgo

A continuación, se definirá el concepto de liderazgo a partir de los estudios de Robbins y Coulter (2014), resaltando algunas teorías de liderazgo que permiten identificar los estilos, tipos, conductas de un líder.

Los autores proponen primero distinguir entre líder y liderazgo, ya que no siempre el hecho de que en una organización se tenga una figura de líder este posee las características propias de un liderazgo o viceversa. Contar con características de liderazgo no garantizan que dentro de una empresa o institución te lleven a estar en una posición de líder.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), un líder es, “la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (p. 536).

La influencia de la que se habla puede ser formal o informal, cuando se habla de lo formal se refiere a la que asignada por la organización y las personas que son nombradas asumen el liderazgo solo por la posición que tomaron, “el que una organización confiera sus derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo” (Robbins, 2004, p. 314).

Por su parte, el liderazgo informal surge de manera nata al interior de un grupo, es decir, “la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización” (Robbins, 2004, p. 314).

Han sido varias las teorías que analizan el tema y proporcionan información para conocer e identificar los tipos de líder y los estilos de liderazgo, entre esas teorías se encuentra las teorías conductuales, en donde se “identifican las conductas que distinguen a los líderes efectivos de los líderes no efectivos” (Robbins y Coulter, 2014, p. 537). Con base a esta teoría, Los Estudios de la Universidad de Iowa, explora tres tipos de liderazgos:

Estilo autocrático: líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados

Estilo democrático: describe a un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados

Estilo laissez-faire: deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente (Robbins y Coulter, 2014, p. 538-539).

Los estilos de liderazgo en una organización definen el rumbo de la organización y el camino que siguen los miembros, sin embargo, el liderazgo no solo lo define quien funge como líder, sino que a este también puede ser influenciado por los seguidores.

La teoría de liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en la preparación de los seguidores, que en palabras de Robbins y Coulter (2014), “La importancia que se asigna a los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja el hecho de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder” (p. 542).

Dentro de este modelo de liderazgo, enfocado a la preparación de los seguidores para el logro de tareas asignadas, distingue cuatro estilos de liderazgo:

- Hablar (alta tarea-baja relación): El líder define los roles y le indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
 - Vender (alta tarea-alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.
 - Participar (baja tarea-alta relación): El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones; el principal papel del líder es la facilitación y la comunicación.
 - Delegar (baja tarea-baja relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo.
- (Robbins y Coulter, 2014, p. 542).

Contrario de lo que se puede pensar, los estilos de liderazgos van más allá de solo dar órdenes, por parte de un líder, y solicitar respuestas efectivas, por parte de los seguidores, pues como se ha visto en los diferentes estilos de liderazgo muestran una relación cercana entre seguidor y líder.

Por ejemplo, en la teoría del camino hacia la meta (desarrollada por Robert House) se espera que, “el trabajo del líder consiste en ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o la organización” (Robbins y Coulter, 2014, p. 542).

Esta teoría supone que un líder apoye y contribuya a quitar las barreras que se les puede presentar a los seguidores en su camino a alcanzar los objetivos y metas de la organización, asimismo identifica cuatro conductas de liderazgo, que explican cómo es el actuar del líder.

Líder directivo: Comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas.

Líder solidario: Muestra preocupación por las necesidades de los seguidores y es amistoso.

Líder participativo: Consulta a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.

Líder orientado al logro: Establece metas desafiantes y espera que los seguidores logren su mayor desempeño (Robbins y Coulter, 2014, p. 543).

Como ya se ha expuesto, un líder será aquella persona que tenga la capacidad de influenciar en otros para alcanzar metas u objetivos, ya sea dentro de una organización o en otros espacios, mientras que el liderazgo, se verá caracterizado por los rasgos, conductas, habilidades puestas en marcha para dirigir a un grupo de seguidores.

3.1.9 Situación de Conflicto al Interior de las Organizaciones

Como ya se vio, en apartados anteriores, la comunicación en la organización es indispensable para las relaciones entre los miembros, el flujo de información, interacción, etc., pero también se ha visto la importancia de esta en momentos de crisis, toda vez que, en momentos así la necesidad de sentirse informado aumenta.

Encontrarse en medio de una situación de crisis, como lo puede ser una emergencia sanitaria, lleva que el estrés en los individuos aumente y la necesidad de contar con respuestas sobre las medidas y acciones a seguir afecten las emociones de los individuos. A continuación, se desarrollan los tipos de conflictos que ocurren al interior de las organizaciones.

Bajwa et. al. (2020), encuentra que, “el conflicto es un fenómeno cíclico con fuentes, consecuencias y respuestas que ocurren a nivel individual, interpersonal y organizacional, donde los supervisores tienen un papel primordial en cada aspecto del conflicto” (p. 260).

Por su parte, Robbins (2004), señala que, el conflicto es “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (p. 396).

Dentro de lo señalado por Robbins (2004), también expone teorías que tiene puntos de vista distintos respecto a las situaciones de conflicto, por un lado, está la teoría tradicional de conflictos, que señala que, todos los conflictos son dañinos y deben evitarse, mientras que, por otro lado, la teoría de las relaciones humanas menciona que los conflictos son el resultado de natural e inevitable de cualquier grupo (p. 396).

Más allá de enfocarse entre sí la existencia de conflictos en las organizaciones serán benéficos o perjudiciales, será necesario primero distinguir entre quienes ocurren, de ahí que las organizaciones identifiquen si al surgir conflictos estos se presentan entre relaciones interprofesionales o intraprofesionales, ya que esto ayudará a determinar las fuentes del conflicto, las consecuencias y respuestas al conflicto.

Para Bajwa et. al. (2020), los conflictos interprofesionales, son los que se dan entre miembros de diferentes áreas de trabajo, mientras que los conflictos intraprofesionales, son los que ocurren entre miembros de una misma área de trabajo.

Los autores, mencionan que la fuente de conflicto en el caso de los intraprofesionales “pueden desencadenarse por una diferencia de poder cuando los individuos de un grupo profesional tienen más poder que otros” (p. 260).

Los conflictos interprofesionales, por el contrario, tienden a estar más relacionados con desacuerdos sobre las tareas relacionadas a una misma actividad.

3.2 Estrategias Pedagógicas en Instituciones Educativas de Nivel Medio Superior Ante Emergencia Sanitaria por Covid-19

3.2.1 Estrategias Pedagógicas en Instituciones Educativas

En palabras de Rebeil Corella y Ruiz Sandoval (1998), una buena dirección educativa, necesita de la comunicación como estrategia para logra defender las ideas e ideales y contar con el valor para materializar las necesidades de los estudiantes y del medio en el que se desenvolverá en un futuro, una vez egresados de las instituciones.

3.2.2 Educación a Distancia

En situaciones de emergencia, como lo es una emergencia sanitaria, las organizaciones, instituciones públicas y privadas y en general la sociedad busca alternativas para continuar con la vida cotidiana lo más apegada posible a la rutina del día a día, sin embargo, cuando la situación de crisis es tan grande que obliga a hacer una reestructuración y tomar medidas que alejen de lo cotidiano lleva a tener que emprender acciones y selección de estrategias para el desarrollo de las actividades diarias.

En el caso específico del sector educativo, al enfrentarse a situaciones de crisis, como lo es una emergencia sanitaria, las medidas que se tomen tendrán que ir enfocadas a salvaguardar de manera íntegra a los alumnos y miembros de las instituciones educativas, asimismo, garantizar la educación de los estudiantes.

Es por ello, que una de las alternativas o bien estrategias a implementar por el sector educativo para continuar con la enseñanza-aprendizaje, ante un escenario en el que la educación presencial no es una opción, es continuar mediante una educación a distancia.

El término de educación a distancia lleva a pensar en los distintos elementos que la conforman y que permiten que esta se logré, entre ellos el hecho de que no haya una presencialidad por parte de profesor y alumno, como lo hay en la educación tradicional,

asimismo, pensar en cuáles serán los recursos utilizados para que continúen la interacción y comunicación entre ellos.

Para García Aretio (2014), expone que:

La enseñanza a distancia es un sistema tecnológico de comunicación bidireccional (multidireccional), que puede ser masivo, basado en la acción sistémica y conjunta de recursos didácticos y el apoyo de una organización y tutoría, que, separados físicamente de los estudiantes, propician en éstos un aprendizaje independiente y corporativo (p. 47).

Es decir, la educación a distancia da cierta independencia al alumno con relación a su aprendizaje, sin embargo, para que se tengan aprendizajes significativos y no surjan rezagos, al alumno se le tendrá que dotar de recursos didácticos y tutorías por parte de los docentes, por supuesto, sin olvidar la comunicación, la cual deberá darse de manera bidireccional.

Por otro lado, García Aretio (2014), puntualiza en elementos que caracterizan la educación a distancia, esto para esclarecer aún más el concepto su definición.

La separación física del profesor/formador y alumno /participante en el espacio y en buena parte del tiempo de formación, según los casos.

El estudio independiente en el que el alumno controla tiempo, espacio, determinados ritmos de estudios y, en algunos casos, itinerarios, actividades, tiempo de evaluaciones, etc.

Comunicación e interacción mediadas sincrónica o asincrónica entre profesor/formador y estudiante y de éstos entre sí. Interacción también con los contenidos y con los recursos tecnológicos.

El soporte de una organización/institución que planifica, diseña, produce materiales (por sí misma o por encargo), realiza el seguimiento y motivación del proceso de aprendizaje a través de la tutoría, evalúa y acredita los aprendizajes (p. 47).

En resumen, para que exista una educación a distancia está deberá contar con cuatro elementos esenciales, como lo es la separación, institución soporte, estudio independiente e interacción mediada (puede ser tecnología).

Para que la educación a distancia se implemente y sea efectiva no bastará con contar con cada uno de estos elementos, pues también, será necesario que la educación a distancia sea de calidad, para ello deberá cumplir con ciertos requerimientos, García Aretio (2014), señala seis requerimientos, “el contenido, la tutoría, la comunicación, la organización, tecnologías y la pedagogía metodológica”.

Tener que pasar de una educación presencial a una educación a distancia trae consigo varios retos para profesores y alumnos, más en estos tiempos donde esta modalidad ha ido ganando campo en el sector educativo, al ser una de las principales alternativas en un contexto de crisis y aislamiento social.

3.2.3 Modelo E-learning

De acuerdo con Casamayor et. al. (2008), una propuesta del modelo E-learning, es que esta, “debe responder a un modelo pedagógico que integre todos los componentes de la formación, que esté centrado en el participante (...), que sea coherente y que evolucione en las dos líneas básicas que la sustentan: innovación tecnológica e innovación metodológica” (p. 25).

Con relación a las estrategias educativas implementadas por el sector educativo, al enfrentarse a una emergencia sanitaria, tenemos también el uso o implementación de modelos educativos que exploran las posibilidades de trabajar la educación en nuevos espacios, como lo es la virtualidad, modelos como lo es E-learning. Para Valverde et. al. (2021), el modelo E-learning:

fue una alternativa tecnológica importante, que permitió la virtualización y el desarrollo de las actividades asincrónicas, para poner a disposición de los estudiantes recursos y

objetos de aprendizaje en línea a pesar de las limitaciones tecnológicas en tiempos de pandemia. Al mismo tiempo que fue la primera alternativa, se convirtió en un escenario ideal para el trabajo remoto entre los docentes y estudiantes (p. 888).

Al estar bajo una educación a distancia, en donde la alternativa para continuar con la comunicación e interacción entre profesores y alumnos el uso de herramientas tecnológicas y digitales, llevó a plantear como estas de incorporarse a las prácticas de enseñanza-aprendizaje, de ahí que el modelo E-learning fuera una opción para las instituciones educativas, toda vez que, las características del modelo se adecuaban a lo que se buscaba. Valverde et. al. (2021), sostienen que:

Los gestores de contenidos tienen características que cubren la modalidad en línea, permitiendo potenciar la creación de espacios virtuales. Así mismo requiere el acompañamiento de soporte técnico que monitoree y facilite un entorno operativo donde los usuarios tengan un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades académicas, permitiendo que no sea una barrera adicional a la adaptación de los entornos en línea (p. 882).

Por su parte, Zevallo et al. (2021), plantean que, es necesario distinguir entre el concepto del modelo E-learning, y la educación a distancia, para lo cual señalan que, “hay una diferencia muy grande en cuanto a los métodos convencionales de la educación a distancia y el E-learning, pues esta primera no es dependiente de la tecnología, va a buscar que se dé el estudio sin tener en cuenta la participación de un docente” (p. 127), mientras que para el modelo E-learning el uso de TIC, conexión a internet y la interacción de profesor-alumno son esenciales.

Por su parte Casamayor et. al. (2008), considera que dentro del modelo E-learning el papel que juega el alumno es fundamental, asimismo, señala que la parte pedagógica para E-learning deberá crearse o adaptarse a las necesidades y posibilidades del alumno. Con relación

al tema pedagógico identifica dos variables a utilizar en el modelo E-learning: “El punto hasta el cual el proceso de aprendizaje es controlado por el alumno o por el docente. El punto hasta el cual el contenido y las actividades son controlados por el alumno o por el docente” (p. 81).

Asimismo, la formación del docente, al estar bajo un modelo como lo es E-learning, tendrá que fortalecerse e irse adaptando al uso de los medios, herramientas que se presentan en este modelo. Por tanto, será necesario que adquieran o desarrollen competencias en el uso de tecnologías.

Es necesario que el profesorado adquiera competencias tecnológicas e instrumentales, pero también lo es que conozcan cómo esta tecnología les puede ayudar a mejorar su eficacia docente y a contribuir al aprendizaje del alumnado: ello requiere desarrollar competencias didácticas y procedimentales (Casamayor et. al., 2008, p 160).

Quizás la evidencia más clara de la apropiación del modelo E-learning, en los profesores, se notará en el desarrollo de sus habilidades pedagógicas, mediadas por las TIC, asimismo, se verá reflejado en la aplicación en su práctica pedagógica.

3.2.4 Medios en la Educación a Distancia y en el Modelo E-learning

Como ya se ha visto, las instituciones educativas no se han quedado fuera del impacto de las tecnologías y su uso como parte de la formación educativa en los alumnos, asimismo, en la innovación que representan en las prácticas pedagógicas de los docentes, sobre todo en momentos en los que la educación a distancia o la implementación de modelos como el E-learning son una alternativa para la continuidad de la enseñanza-aprendizaje.

En el caso particular del uso de tecnologías para continuar con la enseñanza-aprendizaje en la educación a distancia y modelo E-learning, se encuentra una gran cantidad de opciones que van desde el uso de materiales audiovisuales, hardware/software informáticos e internet, entre otros.

Sin embargo, no se deben echar de menos los materiales no tecnológicos, sobre todo en la educación a distancia, pues también intervienen otros recursos, como lo explica García Aretio (2014), donde identifica como recursos didácticos a los materiales impresos, instrumental, no proyectables, proyectables, audio y video, soporte informático, internet síncrono e internet asincrónico.

El uso de recursos tecnológicos y didácticos requieren que tanto profesores y alumnos se encuentren preparados para su manejo, es decir, que cuenten con las competencias para su uso, asimismo, que cuenten con el acceso a estos recursos. Por ejemplo, en el caso particular de las tecnologías que se tengan acceso a la conectividad, acceso a herramientas tecnológicas y digitales, etc., toda vez que, esto será necesario en el caso de la educación que sea llevada a la virtualidad. Sobre el tema se estará hablando más a fondo en los siguientes apartados.

3.2.5 Tecnología para la Educación a Distancia

La llegada de las tecnologías abrió paso para que las instituciones educativas vieran en ellas posibilidades para la integración en las aulas, para reforzar las prácticas pedagógicas y contribuir así a enriquecer el aprendizaje de los alumnos.

En un inicio, quizás las primeras intervenciones de las TIC en el entorno educativo iban más en el uso de herramientas tecnológicas como las computadoras e impresoras, el generar páginas informativas y también darle uso al correo electrónico, sin embargo, la educación mediada por las tecnologías no solo implica este tipo de mediaciones, va más allá del mero intercambio o distribución de información, del cargar y descargar contenidos educativos y por supuesto las herramientas tecnológicas y digitales no solo se limitan a las ya mencionadas.

Dentro de la educación a distancia y el uso de herramientas tecnológicas destacan el uso e implementación de plataformas digitales, mismas que permiten darle un sentido más pedagógico a la intervención de las tecnologías.

De acuerdo con, García Aretio (2014), las plataformas digitales, como se conocen hoy en día, inició en la década de los 90's, desde los softwares destinados a la gestión de contenidos, siendo estos los que abrieron paso a los sistemas integrales de aprendizaje, como; plataformas de aprendizaje, entornos digitales o virtuales para el aprendizaje, sistemas de gestión del aprendizaje o de gestión de cursos, ambientes virtuales de aprendizajes, plataformas de teleformación, campus virtuales, sistemas integrados para educación distribuida, aulas virtuales, etc.

Al respecto el uso de plataformas virtuales para el aprendizaje, fueron una buena opción al momento de hablar de una educación distancia mediada por las tecnologías, toda vez que, esta cumple con las características que se propone para una gestión del aprendizaje:

La plataforma trata de integrar todas las exigencias, en un solo software que así simplifica de manera notable toda la gestión de las estrategias de enseñanza y de los procesos de aprendizajes. Los LMS (Sistemas de Gestión de Aprendizaje), son herramientas informáticas específicamente diseñadas para facilitar la docencia y el aprendizaje a través de la Web por lo que puede accederse a la misma desde cualquier lugar con conexión a internet (García Aretio, 2014, p. 192).

Asimismo, García Aretio (2014), menciona que, el desarrollo de plataformas virtuales para la educación es muy variado, va desde las gratuitas hasta las comerciales, en donde se encuentran plataformas como Moodle, Claroline, Sakai, LRN, estas como plataformas gratuitas, mientras que las comerciales son Blackboard-WebCT, eCollage, E-doceo, Desire2Learn, Prometeo, entre otras.

En la creación y uso de estas plataformas no se tendrá que perder de vista que su desarrollo y elección debe estar guiado a partir de una visión pedagógica, en otras palabras, su selección tendrá que responder a lo pedagógico y no a lo tecnológico.

Otro medio para considerar como parte de las tecnologías en la educación es la intervención de Internet y los diferentes espacios virtuales que ofrece, mismo que cada vez son más utilizados por parte de las instituciones educativas, García Aretio (2014), señala a, los Foros, el Chat, las Redes sociales, el Blog, Wiki, los Podcast, la Nube, Videoconferencia y Webconferencia.

Estas últimas, han tomado gran espacio en el entorno educativo, sobre todo en esta época, en la que la emergencia sanitaria por Covid-19 trajo consigo el distanciamiento social, toda vez que:

La videoconferencia es un recurso que permite la conexión sincrónica de imagen y sonido entre dos o más puntos con el fin de que varios interlocutores puedan verse y escucharse. Esta herramienta permite utilizar varias aplicaciones integradas, tales como presentaciones o uso de pizarras digitales (García Aretio, 2014, p. 218).

Con base a lo anterior, el uso de las videoconferencias son una herramienta muy útil ya que permite continuar la interacción entre las personas sin importar el espacio, siendo una herramienta que brinda la posibilidad de que se dé una comunicación bidireccional sin que la distancia sea una limitante.

Como se ha visto, las ventajas o beneficios que trae consigo el uso de plataformas virtuales son muy importantes, sin embargo, también son notorias las desventajas en su uso, como lo es la brecha de acceso, pues como se señala para poder hacer uso de estas herramientas se podrá lograr desde cualquier lugar con conexión a internet, asimismo, esta no sería la única limitación sino también el acceso al equipo tecnológico, así como también, las competencias en el manejo de estas plataformas.

En Medina et. al. (2021), se menciona que, respecto a la dimensión tecnológica, “integra dos subdimensiones: la capacidad tecnológica instalada, representada por la posibilidad de

disponer de equipos y conexión a internet; y el capital cultural tecnológico, representado por las habilidades digitales de docentes y estudiantes” (p. 128).

Al respecto, Portillo et. al. (2020), concluye que “Pasar de experiencias de formación presenciales a otras exclusivas en plataformas digitales ha puesto de manifiesto que el aislamiento social trae como consecuencia desigualdad y generación de brechas entre sectores de la sociedad” (p. 3).

Es de resaltar, que no todas las instituciones cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias planteadas como parte de una educación a distancia, donde el uso de tecnología digital es una opción, llevando a que resalten o sean más marcadas las desigualdades presentes en el sector educativo, en donde no todos cuentan con las mismas posibilidades de acceso. Al respecto, Portillo et. al. (2020), mencionan que por un lado están:

Los planteles del sector público con la condición generalizable de ausencia de servicios básicos y materiales de estudio, y por el otro, planteles del sector privado que responden al alumnado con trabajo diario basado en estrategias que garantizan el uso de tecnologías y plataformas educativas (p. 3).

Estas desigualdades de las que se habla no solo afectan a los alumnos, sino a todos los miembros de las instituciones educativas, por ejemplo, a los docentes quienes también presentan limitaciones en el acceso y manejo de la tecnología.

3.2.6 Competencias del Docente en las Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, Mediada por las TIC

La inesperada pandemia dio poco tiempo para rediseñar el plan de estudios de las asignaturas para que estas pudieran ser trasladadas a un ambiente virtual, al momento de este cambio había poca certeza sobre las competencias digitales de profesores y alumnos poniendo

en evidenciando limitaciones que dejan ver la brecha digital en la que se encuentran tanto profesores como alumnos.

Las competencias digitales que más dominan los docentes están relacionadas con el compromiso y la responsabilidad social con el uso de las TIC, mientras que las competencias menos desarrolladas corresponden al rol de la docencia y están relacionadas con la planificación, así como el desarrollo y conducción de experiencias de aprendizaje presenciales con TIC (Rambay Tobar y De la Cruz Lozado, 2020, p. 523).

Sobre competencias digitales o tecnológicas, señalan que en los últimos años han sido varios los términos utilizados para referirse a las habilidades en el uso de tecnología, sobre todo los términos relacionados con las competencias, las cuales abarcan diferentes unidades cognitivas, sobre pedagogía y tecnología.

La alfabetización digital del docente está relacionada con el uso correcto y crítico de las TIC en la educación con el objetivo de proponer soluciones a problemas cognitivos; a su vez, el docente se convierte en un mediador entre la tecnología y los procesos formativos (Rambay Tobar y De la Cruz Lozado, 2020, p. 516).

Por su parte, García Aretio (2014), menciona una serie de conocimientos, competencias y compromisos con las que deberá contar el docente que haga uso de herramientas tecnológicas y digitales en su práctica pedagógica, ya sea presencial o a distancia.

Conocimiento pedagógico: sobre pedagogía, didáctica y métodos de enseñanza.

Conocimiento disciplinar: sobre la materia o disciplina asignada para la docencia

Conocimiento tecnológico: conocimiento sobre las tecnologías actuales

Conocimiento pedagógico disciplinar: didáctica de la materia, conocimiento de la disciplina y de cómo enseñarla.

Conocimiento tecnológico disciplinar: tecnologías más apropiadas para enseñar una materia concreta.

Conocimiento tecnológico pedagógico: las tecnologías en la educación. Usos pedagógicos de las TIC.

Conocimiento tecnológico, pedagógico y disciplinar: integración de todos los conocimientos anteriormente señalados (p. 231-232).

El autor señala, que será tarea de las instituciones educativas y de los encargados de la planificación, con relación del uso de las TIC como mediación en lo pedagógico, tomar en cuenta los conocimientos y competencias que se mencionan son necesarias para lograr los objetivos de su uso, asimismo, para alcanzar la meta principal que es generar aprendizajes significativos en los alumnos.

3.3 Las TIC en Ambientes Educativos Ante la Emergencia Sanitaria por Covid-19

3.3.1 Las TIC en Ambientes Educativos

Tener que compaginar los espacios virtuales con la educación no ha sido una tarea fácil, si viene cierto que actualmente vivimos rodeados del mundo digital esto no garantiza que tanto alumnos y profesores se puedan apropiar inmediatamente a un nuevo entorno de educación a distancia mediado por las tecnologías.

Los espacios virtuales cada día toman mayor relevancia en el sector educativo ya sea para complementar las clases presenciales o bien como alternativas para momentos en los que la educación presencial no se pueda lograr, por ejemplo, en la emergencia sanitaria a causa del Covid-19 en donde atendiendo las medidas de tomadas por parte de autoridades gubernamentales las instituciones educativas tuvieron que implementar estrategias que contribuyen a la no interrupción de la enseñanza-aprendizaje.

Sobre el tema se encuentra el estudio realizado por Expósito y Marsollier (2020), en donde se maneja como principal eje temático la educación virtual, sobre la cual apuntan que:

La educación de nuestros días se ha valido de entornos virtuales de aprendizaje, puestos a disposición por entidades gubernamentales o plataformas institucionales que casi no funcionaban y de pronto alcanzaron el máximo de su capacidad. Pero, además, otros recursos fueron de gran importancia, principalmente el uso de redes sociales y el fortalecimiento de comunidades de aprendizaje (p. 3).

Si bien la tecnología ha sido de gran ayuda para continuar con las prácticas de enseñanza-aprendizaje no se puede ignorar que la rápida inserción de estas herramientas puso en evidencia la llamada brecha digital en la que se encuentran tanto profesores como alumnos, así como también las desigualdades que se presentan en tanto al acceso y uso de estas herramientas digitales.

De ahí que se hagan aseveraciones que debido a no prever las limitaciones presentes en profesores y alumnos en el uso y acceso de las herramientas tecnológicas y digitales no alcance el mayor aprovechamiento de estas.

La educación virtual ha sido útil para mitigar en parte las consecuencias de la pandemia, ya que al recluir el sistema educativo solo a esta modalidad, y sin una preparación previa a causa de la vertiginosidad con que se dio la crisis, no todos han podido acceder y sacar provecho de ella (Expósito y Marsollier, 2020, p. 4).

En el estudio que presentan Expósito y Marsollier (2020), se destaca la importancia de la comunicación en la educación a distancia mediada por la tecnología, señalando como mejores herramientas tecnológicas para la comunicación el uso de WhatsApp, “se puede afirmar, respecto al uso de tecnologías, que la aplicación WhatsApp ha sido la más utilizada por los docentes para comunicarse con sus alumnos y llevar a cabo su tarea pedagógica” (p. 17).

El confinamiento a causa de la pandemia ha traído consigo una ruptura en la comunicación cara a cara lo que ha llevado a darle un mayor uso a herramientas tecnológicas que permitan la comunicación a distancia, el caso de dispositivos móviles y aplicaciones que ahora son utilizadas con mayor frecuencia para este tipo de actividad. Lo que anteriormente se utilizaba con fines de relaciones sociales o afectivas ahora se ve más en entornos laborales y educativos, gracias a que estas herramientas tecnológicas permiten que se dé la comunicación entre los miembros de cualquier sector.

Con base a los hallazgos que expone Ardini et. al. (2020), se tiene que:

Para la mayoría, entonces, la experiencia del aprendizaje virtual es una novedad, aunque, es importante señalar que los y las estudiantes de manera informal y no sistematizada empleaban previamente diferentes herramientas en línea para complementar sus estudios presenciales, antes del aislamiento, por ejemplo: Whatsapp para comunicarse y organizarse con sus compañeros, YouTube para encontrar videos relacionados a los temas que estaban estudiando y procesadores de texto digitales como Word o Google Drive para la redacción de sus trabajos (p. 104).

Se esperará entonces que, así como los alumnos se apropiaron y trajeron consigo las herramientas tecnológicas y digitales para el momento donde la educación a distancia fue la única alternativa para continuar con la enseñanza-aprendizaje, se igual para el regreso a clases presenciales, es decir, que no se hagan a un lado su uso y estas sigan formando parte de su educación.

Para Ardini et. al. (2020), la opinión de los estudiantes será un parteaguas para identificar cuáles son las mejores herramientas tecnológicas y digitales para utilizarlas en la enseñanza-aprendizaje, de ahí que sea de interés conocer qué es lo que más valoran los alumnos al elegir

entre una u otra herramienta, con base a ello, se tendrá que considerar aspectos como los siguientes:

Usabilidad: Se refiere a la facilidad de uso de las herramientas para la satisfacción de los objetivos de sus usuarios.

Rapidez: Es otra de las cualidades más valoradas para el aprendizaje virtual. La rapidez con la que los y las estudiantes pueden conectarse, comunicarse, realizar entregas de trabajos, descargar o visualizar material y cumplir sus objetivos en las plataformas tiene un gran impacto en la satisfacción experimentada.

Formato audiovisual: La posibilidad de volver a ver y escuchar a los y las docentes, es una de las características mejor valoradas y esto tiene un componente tanto de añoranza de una normalidad ausente, como de aprecio por las características plenas del entorno digital.

Interacción con compañeros y profesores: Se verifica como en un contexto de aislamiento, aquellas herramientas que mejor permitan reducir la distancia y acercarse a los otros son consideradas más valiosas.

Permanencia de los contenidos: La posibilidad de repetir el video y repasar las clases con la tranquilidad de saber que el contenido cargado en internet escapa a la fugacidad del tiempo, contribuye a la autogestión del aprendizaje.

Autogestión de tiempos, espacios y contenidos: En este aspecto, se destaca el manejo del tiempo propio y la libertad, con respecto a las ataduras a un horario y un espacio fijo de cursado (p. 110-113).

Conocer qué es lo que se valora de las TIC para la educación, trae consigo la responsabilidad de tomar en cuenta estas valoraciones al momento de elegir las estrategias de

enseñanza-aprendizaje, así como también, la selección de cuáles serán las mejores herramientas tecnológicas y digitales como mediaciones en la educación.

3.3.2 Alfabetización Digital

La llegada de las TIC representó para la sociedad en general la necesidad de formarse en ellas, adaptarse y adaptarlas en su día a día, sin embargo, su inserción a las actividades cotidianas no ha sido tarea fácil pues el manejo de las TIC también trae consigo la responsabilidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades, estas con relación a estas tecnologías.

Las habilidades y conocimientos que debe tener cualquier persona que pretenda utilizar las TIC, lleva a que se generen nuevos analfabetismos, es decir, el no contar con competencias en el manejo de estas herramientas conlleva a ser una analfabeta en la era digital. “Estas tecnologías digitales están provocando la aparición de un nuevo tipo de analfabetismo caracterizado por la incapacidad para manipular, usar y entender las formas de representación de la información de naturaleza digital” (Area, Gros y García-Quismondo, 2008, p. 38).

Los autores continúan mencionando que no hay otra manera de erradicar este nuevo analfabetismo que la alfabetización digital y que esta es importante ya que propicia la inclusión, además de que, es la clave para el desarrollo de la sociedad de la información.

La era digital ha traído consigo no solo un solo alfabetismo sino múltiples alfabetismos, entre los que se encuentra justamente la alfabetización digital, para la cual llegan a definirla como:

El propósito de desarrollar en los sujetos las habilidades para el uso de la informática en sus distintas variantes tecnológicas: ordenadores personales, navegación por Internet, uso de software de diversa naturaleza, etc. Se centra en enseñar a manejar el hardware y software (Area, Gros y García-Quismondo, 2008, p. 63).

La alfabetización digital supone aprender a utilizar los software y hardware puestos a nuestra disposición, pero no bastará con solo utilizarlos, sino que también se deberá desarrollar ciertas habilidades, conocimientos y competencias que permitan generar información y datos a través de ellos.

La adquisición de destrezas de uso inteligente de las nuevas tecnologías pasa, al menos, por el dominio instrumental de las mismas junto con la adquisición de competencias relacionadas con las búsqueda, análisis, selección y comunicación de datos e información de cara se transforme la información en conocimiento (Area, Gros y García-Quismondo, 2008, p. 68).

El reto al que se enfrentan las instituciones educativas al incorporar las TIC en sus prácticas de enseñanza-aprendizaje será entonces trabajar en la alfabetización digital de profesores y alumnos, brindar el apoyo necesario para que estos adquieran las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para sacar el mayor provecho de estas herramientas y lograr la unión de lo pedagógico con lo tecnológico.

Capítulo 4: Metodología de la Investigación

4.1 Enfoque de Investigación

4.1.1 *Mixto (Cuantitativo-Cualitativo) con Enfoque Dominante Cuantitativo*

Quizás en algún momento se ha creído que al investigar sobre un fenómeno la elección del método de investigación se hace pensando en cuál enfoque es mejor que el otro, y de esta manera se cree que al elegir el mejor se tendrá mejores resultados en el trabajo de investigación. Sin embargo, esa no debe ser la razón por la cual el investigador selecciona su metodología, pues contrario a lo que se cree el enfoque cualitativo, en este caso, no es la contraparte del enfoque cuantitativo, en realidad estos dos incluso pueden complementarse para enriquecer el trabajo sobre el objeto de estudio. Rosario García (2010), señala:

El continuo desarrollo del campo de las investigaciones en ciencias sociales no solo ha mostrado, el valor y el rigor científico de la metodología cualitativa, sino que ha permitido determinar a cuáles preguntas de investigación da respuestas y sobre todo ha demostrado que lo cuantitativo y lo cualitativo ni se yuxtaponen ni se excluyen, sino que se complementan y aún más, pueden integrarse y converger para el enriquecimiento de la producción de un nuevo conocimiento (p. 21).

Asimismo, García (2010), presenta las diferencias entre los dos enfoques en la que, por un lado, el enfoque cuantitativo permite al investigador medir la magnitud de un fenómeno y por su parte el enfoque cualitativo es útil para el investigador cuando se desea hacer interpretaciones sobre cómo y por qué sucede un fenómeno.

Por su parte, Sánchez (2015), apunta que el uso de un enfoque mixto permite integrar resultados y hacer una discusión conjunta, lo que ayuda a hacer inferencias para una mayor

comprensión del fenómeno estudiado, es decir, trabajar con un enfoque mixto amplía la visión del investigador que lo lleva a trabajar desde diferentes perspectivas el objeto de estudio.

El enfoque de investigación bajo el que se trabajó en este estudio es un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), con predominancia en el enfoque cuantitativo. El razonamiento que llevó a seleccionar este enfoque fue partiendo del objetivo de la investigación el cual es, analizar el proceso de comunicación organizacional interna, mediado por las TIC, en instituciones de educación media superior en la gestión de estrategias que permitieron continuar con la enseñanza-aprendizaje durante la emergencia sanitaria por Covid-19.

Se esperaba que, a través del enfoque cualitativo, se identificaran, a partir de la perspectiva de expertos en el tema de educación, TIC en ambientes educativos y comunicación organizacional, cómo fue el proceso de comunicación interna en las instituciones educativas y el desarrollo de estrategias de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por Covid-19. Mientras que el enfoque cuantitativo, permitió identificar las estrategias generadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje, mediada por las TIC, y cuáles fueron las TIC utilizadas durante estos procesos.

Por su parte, ambos enfoques permitieron descubrir cuáles eran las competencias con las que contaban los docentes para el manejo de las TIC como mediaciones en la enseñanza-aprendizaje, asimismo, identificar cuáles son las que se tenían que fortalecer o bien trabajar para desarrollarlas.

Finalmente, estos dos enfoques permitieron recolectar datos que contribuyeron a dar respuesta a la pregunta general y específicas, planteadas en esta investigación, así como también confirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

4.2 Diseño, Tipo y Alcance de la Investigación

4.2.1 Diseño de Investigación. No experimental

Se eligió este tipo de diseño ya que no se tiene manipulación de las variables que intervienen en esta investigación.

4.2.2 Tipo de Diseño. Transversal

Los diseños transversales descriptivos no tienen manipulación de las variables, son puramente descriptivos (Hernández et al. 2014).

Se seleccionó este tipo de diseño, toda vez que, permiten recolectar datos en un determinado momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un único momento.

4.2.3 Alcance de Investigación

Descriptivo. Los estudios con alcance descriptivo permiten encontrar datos a problemas poco estudiados, así como también a través de un alcance descriptivo se podrá llegar a encontrar características del fenómeno social que se está analizando.

Si bien, durante la emergencia sanitaria por Covid-19 fue evidente el interés por estudiar esta situación de crisis con relación al sector educativo, se encontró que hay pocos estudios que se lleven a cabo en el nivel medio superior abordados a partir de la comunicación organizacional interna para la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC.

4.3 Ámbito Geográfico

Edo. De San Luis Potosí, centrándose en el municipio de San Luis Potosí

4.4 Población

La población incluyó a miembros de la organización Interna, docentes, de la institución del nivel medio superior, del estado de San Luis Potosí que forman parte del Sistema de Colegio

de Bachilleres en el municipio de San Luis Potosí, Plantel 28, que hayan trabajado en el año 2020, 2021 y el 1er. Semestre del 2022 durante la pandemia por Covid-19.

4.5 Enfoque Cuantitativo

4.5.1 Muestra Cuantitativa. Probabilística por racimos

Muestra probabilística por racimos, muestreo en el que las unidades se encuentran encapsuladas en determinados lugares físicos (Hernández, et. al. 2014, p. 183).

Se seleccionó este tipo de muestra, toda vez que se tomó como criterio para la muestra docentes de EMS que hayan trabajado en el periodo de pandemia por Covid-19 en el año 2020, 2021 y el 1er. Semestre del 2022. La muestra por racimos permite hacer la selección de participantes que se encuentran agrupados en un lugar determinado, en este caso el Plantel 28 del Sistema de Colegio de Bachilleres del municipio de SLP.

Se realizó la encuesta a los docentes del turno matutino y vespertino del Plantel 28, del Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí. De un total de 46 docentes, se obtuvo respuesta de 39 docentes, dando un porcentaje del 84% de docentes sobre el 100%.

4.5.2 Instrumento Cuantitativo. Cuestionario

Para el enfoque cuantitativo se seleccionó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario, el cual contiene preguntas de opción múltiple, escala Likert y preguntas abiertas.

En la elaboración del cuestionario se tomaron como referencia artículos de investigación como: Desarrollo de las competencias digitales en los docentes universitarios en tiempo pandemia: una revisión sistemática (Rambay Tobar y De la Cruz, Lozado 2020), Herramientas digitales de comunicación en contexto Covid-19. El impacto en la relación estudiantes-instituciones educativas en Argentina (Ardini, Barroso y Corzo, 2020) y Virtualidad y educación en tiempos de Covid-19. Un estudio empírico en Argentina (Expósito y Marsollier, 2020)

4.5.3 Cuestionario

Figura 1

Primera parte del Cuestionario Cuantitativo


 Cuestionario que forma parte de la investigación para la elaboración de la tesis de maestría sobre "La comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior para el desarrollo de prácticas pedagógicas, mediadas por las TIC, ante la emergencia sanitaria por Covid-19"
 Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

Excolaridad: Licenciatura _ Ingeniería _ Maestría _ Doctorado _
Edad: 20-30 _ 30-40 _ 40-50 _ 50-60 _ Otro _

Por favor responda el cuestionario de acuerdo con su experiencia en el periodo de pandemia por Covid-19, abarcando los años 2020, 2021 y el primer semestre del 2022. Marque con una X la respuesta (s) de su elección.

1. ¿Con qué dispositivo tecnológico contaba para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje? (Puede seleccionar más de una opción)

a) Computadora de escritorio b) Celular personal c) Laptop
 d) Tablet e) Otro _____

2. ¿Con qué tipo de conexión de Internet contaba para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje?

a) Internet-Wifi b) Paquete de Datos c) Sin conexión
 d) Otro _____

3. ¿Qué herramientas digitales fueron utilizadas para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje? (Puede seleccionar más de una opción)

a) Plataformas virtuales (seleccione la utilizada)
 Moodle _ Classroom _ Teams _ Otro _____
 b) Plataformas de Videoconferencia (seleccione la utilizada)
 Zoom _ Google Meet _ Otro _____
 c) Grupos de WhatsApp
 d) Redes Sociales
 e) Correo electrónico
 f) Elaboración de Blog o página web con contenido de estudio
 g) Otro _____

4. ¿Considera que contaba con competencias digitales para el manejo de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en su práctica de enseñanza-aprendizaje?

a) Sí b) No

5. A continuación, se presentan una tabla con algunas competencias digitales en el manejo de las TIC como mediación en un ambiente educativo. Evalúe su competencia de acuerdo con la escala presentada del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 es lo más alto. Lea atentamente cada opción. Y a continuación, en la columna contigua marque con una X el número que mejor refleje su respuesta.

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Navegación, Búsqueda y filtrado de datos										
Interacción a través de tecnología digital										
Compartir a través de tecnología digital										
Colaboración a través de tecnologías digitales										
Desarrollo de contenido digital										
Resolver problemas técnicos										
Uso creativo de tecnologías digitales										

6. ¿Cómo considera fue la comunicación entre los docentes y demás compañeros de la institución educativa en la que labora durante la pandemia por Covid-19?, en una escala del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 es lo más alto, marque con una X su respuesta.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

7. ¿Cómo considera fue la comunicación entre los docentes y las autoridades de la institución educativa en la que labora durante la pandemia por Covid-19?, en una escala del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 es lo más alto, marque con una X su respuesta.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10

Nota. De elaboración propia.

Figura 2

Segunda parte del Cuestionario Cuantitativo


 Cuestionario que forma parte de la investigación para la elaboración de la tesis de maestría sobre "La comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior para el desarrollo de prácticas pedagógicas, mediadas por las TIC, ante la emergencia sanitaria por Covid-19"
 Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

8. ¿Con qué miembros de la organización interna de la institución mantuvo mayor comunicación? A continuación, seleccione sus respuesta o respuestas, marcando con una X, de acuerdo con su experiencia en el año 2020, 2021 y primer semestre del 2022.

	Miembros de otras áreas de trabajo (Directivos, Administrativos, etc.)	Miembros de la misma área de trabajo (Cuerpo docente)	Con miembros de la misma área de trabajo y miembros de otras áreas de trabajo	Con todos los miembros de la organización a través de los canales formales de comunicación	Con todos los miembros de la organización a través de canales informales de comunicación
2020					
2021					
1er. Semestre del 2022					

9. ¿Los miembros de la organización interna de la institución educativa hicieron uso de herramientas tecnológicas como medio para comunicar las estrategias a seguir para continuar con la labor educativa?

a) Sí b) No c) No sé

10. ¿Cuáles fueron los dispositivos tecnológicos utilizados por parte de los miembros de la organización interna de la institución educativa para comunicar las estrategias a seguir para continuar con la labor educativa? (Puede seleccionar más de uno).

a) Teléfono local b) Celular personal c) Computadora de escritorio
 d) Laptop e) Tablet

11. ¿Cuál fue la tecnología digital utilizada por parte de la organización interna de la institución educativa para comunicar las estrategias a seguir para continuar con la labor educativa? (Puede seleccionar más de uno).

a) Correo electrónico b) WhatsApp c) Plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams, Google Meet, etc.)
 d) Redes Sociales (Facebook, Instagram, etc.) e) Otro _____

12. ¿La organización interna de la institución educativa transmitía sus mensajes con sus demás miembros a través de sus canales oficiales, por ejemplo, correo electrónico institucional, memorándum-boletín, oficio, reunión o junta, etc.?

a) Sí b) No

13. ¿Qué canal de comunicación oficial fue el utilizado por parte de la organización interna de la institución, para transmitir mensajes e interactuar con los demás miembros, durante el periodo 2020-2021, en la pandemia por Covid-19, de acuerdo con el uso evalúe en una escala del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 es lo más alto, marcando con una X el número que refleje su respuesta.

Correo electrónico institucional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Memorándum/Boletín										
Oficio										
Reunión o Junta presencial										

Otro _____

14. ¿Qué canal de comunicación oficial es utilizado por parte de la organización interna de la institución, para transmitir mensajes e interactuar

Nota. De elaboración propia.

Figura 3

Tercera parte del Cuestionario Cuantitativo


 Cuestionario que forma parte de la investigación para la elaboración de la tesis de maestría sobre "La comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior para el desarrollo de prácticas pedagógicas, mediadas por las TIC, ante la emergencia sanitaria por Covid-19"
 Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

con los demás miembros, durante el periodo de pandemia por Covid-19 en el presente año (2022)?, de acuerdo con el uso evalúe en una escala del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 es lo más alto, marcando con una X el número que refleje su respuesta.

Correo electrónico institucional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Memorándum/Boletín	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oficio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reunión o Junta presencial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Otro _____

15. ¿Qué canales de comunicación fueron utilizados al inicio de la pandemia por Covid-19, por los directivos del plantel para enterarle sobre las acciones o estrategias a seguir para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje? (Puede seleccionar más de uno).

a) WhatsApp b) Telegram c) Facebook d) Teléfono
 e) videoconferencia f) Conversación con otros compañeros
 g) Otro _____

16. ¿Cuáles fueron los canales de comunicación utilizados, por parte de los directivos, para informar sobre las acciones o estrategias a seguir para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje, durante el ciclo escolar 2020-2021? (Puede seleccionar más de uno).

a) Correo electrónico b) Memorándum c) Boletín.
 d) Reunión o junta presencial e) Redes Sociales
 de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc.)
 f) Plataforma
 g) Conversación con otros compañeros h) Otro _____

17. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados, por parte de los directivos, para informar sobre las acciones o estrategias a seguir para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje, en el primer semestre del 2022? (Puede seleccionar más de uno).

a) Correo electrónico b) Memorándum c) Boletín.
 d) Reunión o junta presencial e) Redes Sociales
 de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc.)
 f) Plataforma
 g) Conversación con otros compañeros
 h) Otro _____

18. En los primeros días de la pandemia por Covid-19 ¿a través de quién o quiénes se enteraban sobre las acciones a seguir para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje?

a) Dirección Gral. COBACH a nivel federal
 b) Dirección Gral. COBACH a nivel estatal
 c) Dirección del plantel
 d) Subdirección del plantel
 e) Docentes
 f) Compañeros de trabajo (secretarías, prefectos, administración, etc.)
 g) Otro _____

19. Durante la pandemia por Covid-19 ¿quién estuvo a cargo de la toma de decisiones sobre las estrategias a seguir para continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje?

a) Dirección Gral. COBACH a nivel federal
 b) Dirección Gral. COBACH a nivel estatal
 c) Dirección del plantel
 d) Secretaría de educación pública
 e) Secretaría de educación pública en el estado
 f) Docentes
 g) Otro _____

Nota. De elaboración propia.

Figura 4

Cuarta parte del Cuestionario Cuantitativo


 Cuestionario que forma parte de la investigación para la elaboración de la tesis de maestría sobre "La comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior para el desarrollo de prácticas pedagógicas, mediadas por las TIC, ante la emergencia sanitaria por Covid-19"
 Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

20. ¿Con qué miembro de la organización interna de la institución educativa se dirigió para consultar sobre las acciones o estrategias a seguir para continuar con la labor educativa durante la pandemia por Covid-19?

a) Director del Plantel b) Subdirector del plantel c) Secretaria de la dirección del plantel d) Administración (recursos humanos, recursos financieros)
 e) Con otros docentes f) Prefectos
 g) Otro _____

21. ¿Cuáles fueron los canales utilizados para lograr una comunicación con las autoridades de la institución educativa en la que laboró durante la pandemia por covid-19? (Puede seleccionar más de uno)

a) Reunión o junta presencial
 b) Correo electrónico
 c) Teléfono Local
 d) Celular personal
 e) Plataforma de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc.)
 f) Redes Sociales (WhatsApp, Facebook, etc.)
 g) Cara a cara
 h) Otro _____

22. ¿Cuáles fueron los canales utilizados para lograr una comunicación con otros miembros de la institución educativa en la que laboró durante la pandemia por covid-19? (Puede seleccionar más de uno)

a) Correo electrónico
 b) Teléfono Local
 c) Celular personal
 d) Plataforma de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc.)
 e) Redes Sociales (WhatsApp, Facebook, etc.)
 f) Cara a cara
 g) Otro _____

23. En la toma de decisiones sobre las estrategias a seguir para continuar con la enseñanza aprendizaje, durante la pandemia por covid-19, ¿las autoridades de la institución determinaron los roles e indicó qué cómo, cuándo y dónde se desarrollarían las acciones a seguir?

a) Si b) No

24. ¿En la toma de decisiones sobre las estrategias a seguir para continuar con la enseñanza-aprendizaje, durante la pandemia por covid-19, las autoridades de la institución se encargaron de dirigir y además proporcionaron apoyo para el desarrollo de las acciones a seguir?

a) Si b) No

25. ¿Las autoridades de la institución compartieron con los demás miembros de la organización la toma de decisiones respecto a las estrategias a seguir para continuar con la enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por covid-19?

a) Si b) No

26. ¿Las autoridades de la institución delegaron la toma de decisiones a los demás miembros de la organización respecto a las estrategias a seguir para continuar con la enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por covid-19?

a) Si b) No

27. ¿Al momento de la selección de estrategias para continuar con la enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por Covid-19 surgieron situaciones de conflicto? (Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta de lo contrario continúe con la pregunta 29)

a) Si b) No

28. ¿Entre que miembros de la organización interna de la institución se presentó la situación de conflicto?

a) Conflictos entre superiores y seguidores (Dirección-docente)
 b) Conflictos entre docentes
 c) Conflictos entre cuerpo docente, área administrativa y dirección

Nota. De elaboración propia.

Figura 5

Quinta parte del Cuestionario Cuantitativo

Cuestionario que forma parte de la investigación para la elaboración de la tesis de maestría sobre "La comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior para el desarrollo de prácticas pedagógicas, mediadas por las TIC, ante la emergencia sanitaria por Covid-19"
 Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

d) Otro _____

29. ¿Durante la implementación de las estrategias a seguir para continuar con la enseñanza-aprendizaje, en la etapa de pandemia por Covid-19, surgieron situaciones de conflicto? (Si su respuesta es positiva pase a la siguiente pregunta de lo contrario continúe con la pregunta 31)

a) Sí b) No

30. ¿Entre quienes se presentó la situación de conflicto?

a) Entre docentes b) Entre docente y alumno c) Entre alumnos
 d) Entre cuerpo docente, área administrativa y dirección
 e) Otro

31. Durante la pandemia por Covid-19, ¿Cuáles fueron las estrategias que le permitieron continuar con su práctica de enseñanza-aprendizaje? (Puede seleccionar más de uno).

a) Clase impartida a través del uso de plataforma de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc.)
 b) Actividades a partir del programa aprende en casa
 c) Educación remota de emergencia (radio, televisión, internet)
 d) Uso de Redes Sociales (WhatsApp, Facebook, etc.)
 e) Clase grabada
 f) Ninguna

32. ¿Recibió alguna capacitación por parte de la institución educativa u otra instancia para el uso y aplicación de las estrategias seleccionadas para continuar con su práctica enseñanza-aprendizaje?

a) Sí b) No

33. ¿Es la primera vez que utiliza las estrategias, mencionadas en la pregunta 31 del cuestionario, como parte de su práctica de enseñanza-aprendizaje?

a) Sí b) No c) No recuerdo

34. ¿Tuvo dificultades para trabajar con las estrategias seleccionadas para continuar con la labor educativa?

a) Sí b) No

A continuación, se presentan dos preguntas en las que la respuesta se evalúa en una tabla con algunas limitaciones o dificultades que se pueden presentar al llevar a cabo las estrategias sobre prácticas pedagógicas. Las afirmaciones que se plantean a continuación pretenden identificar su opinión acerca del tema. Lea atentamente cada opción. Y a continuación, en la columna marque con una X el número que mejor refleje su respuesta. La escala propuesta es del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 es lo más alto.

35. ¿Cuáles son las limitaciones o dificultades que, como docente, detectó al trabajar con las estrategias seleccionadas para continuar con la labor educativa?

Items	Valores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimientos en el manejo de herramientas digitales (ejemplo: Desconocimiento en el uso de plataformas como Zoom, Teams, Google meet, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimientos o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas (ejemplo: de herramientas como Computadora, Tablet, celular, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificultad para enseñar los temas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acceso a equipo tecnológico personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Falta de equipo tecnológico por parte de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conectividad (Internet)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acceso a herramientas electrónicas y digitales por parte de los estudiantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nota. De elaboración propia.

Figura 6

Sexta parte del Cuestionario Cuantitativo

Cuestionario que forma parte de la investigación para la elaboración de la tesis de maestría sobre "La comunicación organizacional interna en instituciones educativas del nivel medio superior para el desarrollo de prácticas pedagógicas, mediadas por las TIC, ante la emergencia sanitaria por Covid-19"
 Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

36. ¿Cuáles fueron las limitaciones o dificultades que se les presentaron a los estudiantes al llevar a cabo las estrategias sobre prácticas pedagógicas?

Items	Valores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimientos en el manejo de herramientas digitales (ejemplo: Desconocimiento en el uso de plataformas como Zoom, Teams, Google meet, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimientos o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas (ejemplo: de herramientas como Computadora, Tablet, celular, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificultad para entender temas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acceso a equipo tecnológico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conectividad (Internet)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación con el docente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asesoría y apoyo del docente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

37. ¿Cuál cree usted que sea la percepción del alumnado sobre las prácticas pedagógicas mediadas por las TIC ante el contexto de pandemia por Covid-19?

38. A manera de reflexión, ¿cómo considera que se encontraba preparado para llevar a cabo su práctica pedagógica mediada por las TIC durante la pandemia por Covid-19?

39. ¿Cuáles cree que fueron las limitaciones o dificultades sobre comunicación interna presentadas en la institución educativa durante la pandemia por Covid-19?

Asignatura: _____

¡MUCHAS GRACIAS!

Nota. De elaboración propia.

4.5.4 Validación de Instrumento Cuantitativo

Se aplicó una prueba piloto en el mes de octubre a 15 docentes del Sistema de Colegio de Bachilleres del Estado de SLP. Posteriormente, se realizaron modificaciones al instrumento cuantitativo, luego de lo observado en la prueba piloto. Para la siguiente fase, se solicitó el apoyo de dos expertos en el tema para la validación del instrumento, sus áreas de trabajo corresponden a la comunicación y educación mediada por las TIC.

Luego de las observaciones hechas por parte de los expertos, se realizaron nuevas modificaciones al instrumento cuantitativo para su aplicación. La aplicación del instrumento comprendió el periodo de noviembre-diciembre del 2022, siendo encuestados un total de 39 docentes del Plantel 28, del Colegio de Bachilleres del Estado de SLP.

Al ser una población pequeña se aplicó el instrumento a modo de censo.

4.6 Enfoque Cualitativo

Para este enfoque se eligió participantes a expertos en el tema de educación, TIC en ambientes educativos y comunicación organizacional.

4.6.1 Justificación de Expertos a Investigar

Se eligió trabajar, para la recolección de datos cualitativos, con docentes expertos en temas; de educación, tecnología y comunicación. Con el objetivo de obtener diferentes perspectivas y visiones, que de acuerdo con su experiencia vivieron desde su espacio educativo durante la pandemia por Covid-19.

Al ser docentes que antes de la pandemia por Covid-19 ya trabajaban aspectos de educación mediada por las TIC y la incidencia de la comunicación, permitirá obtener datos que nos abonen a conocer cómo se debió abordar esta situación, en términos de comunicación y enseñanza-aprendizaje, cuáles eran las estrategias de enseñanza-aprendizaje que debieron implementarse, a su vez, cuáles fueron las que más funcionaron, qué competencias requerían

los miembros de la organización interna, docentes y alumnos para el desarrollo de las estrategias seleccionadas.

Por otra parte, se espera que a través de estos expertos se visualice cuál es el futuro de las organizaciones educativas, luego de la pandemia, con relación a las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC y por supuesto, cómo continuarán las organizaciones educativas luego de la emergencia sanitaria por Covid-19.

4.6.2 Primer Experto: Dr. Jorge Alberto Hidalgo Toledo



Jorge Alberto Hidalgo Toledo es Doctor en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac; Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1.

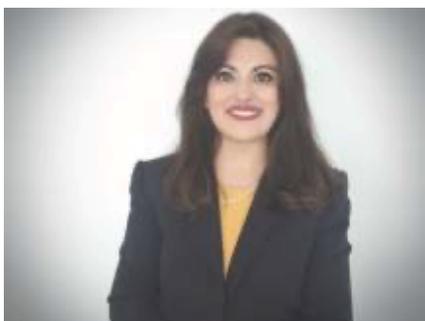
Vicepresidente Universitario de la Academia Mexicana de la Comunicación para el periodo 2015-2017 y 2017-2020; presidente del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación, CONEICC para el periodo 2012-2015; Secretario de la Asociación Católica de Comunicación, SIGNIS México para el periodo 2014-2016.

Así mismo laboró como Coordinador de la Licenciatura en Comunicación 2008-2017 de la Universidad Anáhuac México; Investigador del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México. Se ha desempeñado como Titular de la Cátedra Televisa en Innovación de Contenidos y Titular de la Cátedra FISAC-Anáhuac para la responsabilidad ante el consumo y la sana convivencia.

Cuenta con 20 años de experiencia profesional en áreas de comunicación en los cuales ha trabajado para distintas organizaciones entre ellas: el diario Reforma, El Universal, El Heraldo, colaborador de las publicaciones Origina, revista MD, The O y editor de la revista Clap! Fue Conductor y Productor en Grupo Acir, Grupo Radio Centro. Cuenta con casi 25 años

de experiencia docente en las Universidades Anáhuac, Centro Avanzado de Comunicación Eulalio Ferrer, Universidad de Celaya, Universidad Intercontinental, Universidad del Mayab, Universidad Anáhuac Cancún en los niveles Licenciatura, Maestría y Doctorado. (Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación [AMIC], 2023)

4.6.3 Segundo Experto: Dra. Claudia Cintya Peña Estrada



Claudia Cintya Peña Estrada es Doctora en Gestión Tecnológica e Innovación, cuenta con una Maestría en Psicología del Trabajo, asimismo, se graduó como Licenciada en Administración.

Como parte de su trayectoria académica, cuenta con trabajos de investigación y publicaciones en el área de la educación, tecnología y gestión en las organizaciones. Entre sus poblaciones se encuentran:

- Experiencias y tecnologías encaminadas a la investigación y educación. El camino hacia la educación con tecnología. Publicación del capítulo: Experiencias en la evolución del e-Learning: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Aportes de la investigación educativa al mejoramiento de la calidad de la educación. publicación del capítulo: innovación educativa en la formación de estudiantes en una modalidad a distancia.
- Estrategias competitivas en organizaciones educativas con enfoque multidisciplinario. Publicación del capítulo: La cultura organizacional como factor de responsabilidad social.

Asimismo, ha recibido premiaciones y distinciones como: Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (C2), CONACYT (enero 2018- diciembre 2020), Miembro del Sistema

Nacional de Investigadores (C), CONACYT (enero 2016- diciembre 2018) y Reconocimiento a Perfil Deseable, PRODEP | SEP (2018-2020; 2015-2018), entre otros.

4.6.4 Instrumento Cualitativo. Entrevista Cualitativa, Semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernández, et. al. 2014).

Este instrumento permitió obtener diferentes miradas sobre cómo se desarrolló la comunicación organizacional interna en las instituciones educativas para las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediada por las TIC.

4.6.5 Entrevista Semiestructurada

PREGUNTAR AUTORIZACIÓN DE GRABACIÓN Y PUBLICACIÓN

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del entrevistador:

Nombre del entrevistado:

Escolaridad/nivel educativo:

Nombre de la institución:

Tabla 1

Guía de Entrevista Semiestructurada

Comunicación Organizacional Interna en Instituciones EMS	
1.	En los primeros días de la pandemia por Covid-19, ¿cómo fue la comunicación en las instituciones EMS?
2.	Y, ¿Cómo considera debió darse la comunicación en las instituciones EMS, en los primeros días de la pandemia por Covid-19?
3.	En los primeros días de la pandemia y durante la pandemia por Covid-19, 2020-2021, ¿a cargo de quién o quiénes considera debió estar la responsabilidad en la toma de decisiones, respecto a las acciones que debían emprenderse, para continuar con la labor educativa en las EMS?
4.	Y ¿a cargo de quién estuvieron?

5. Desde su perspectiva, ¿considera qué fue requerida la opinión de los docentes para elaborar las estrategias a seguir en la institución EMS, durante la pandemia por Covid-19?
6. En los primeros días de la pandemia, ¿a cargo de quién debió estar la responsabilidad de comunicar las acciones a seguir para continuar con la labor educativa en las EMS?
7. Y ¿a cargo de quién estuvo?
8. Desde su perspectiva, ¿cuáles fueron los mejores medios para comunicar las acciones a seguir por parte de las EMS, durante los primeros días de la cuarentena?
9. De acuerdo con su opinión, ¿cuáles fueron los mejores canales de comunicación utilizados entre los miembros de la organización interna de las instituciones EMS primero en el inicio de la pandemia, luego en el periodo 2020-2021 y finalmente en el 2022?
10. ¿Cómo debió darse la comunicación entre los miembros de la organización interna, de las instituciones EMS, durante los primeros días de la pandemia?
11. Y ¿cómo fue que se dio?
12. ¿Cuál es su opinión sobre la comunicación interna en las instituciones EMS, primero en el inicio de la pandemia, luego en el periodo 2020-2021 y finalmente en el 2022?
13. ¿Cuáles fueron los miembros de la organización interna de las instituciones EMS que se mantuvieron en mayor comunicación, primero en el inicio de la pandemia, luego en el periodo 2020-2021 y finalmente en el 2022?

Estrategias de enseñanza-aprendizaje

14. ¿Cómo considera que debió abordarse la práctica pedagógica en un escenario como lo fue la pandemia por Covid-19?
15. De acuerdo con su opinión, ¿cuáles debieron ser las estrategias de enseñanza-aprendizaje seleccionadas para continuar con la labor educativa en las instituciones EMS, durante la pandemia por Covid-19?
16. Y entonces, ¿Cuáles fueron las estrategias de enseñanza-aprendizaje seleccionadas para continuar con la labor educativa en las EMS, durante la pandemia por Covid-19?
17. ¿Cuál es su opinión respecto a las estrategias de enseñanza-aprendizaje que fueron seleccionadas para continuar con la labor educativa en las EMS, durante la pandemia por Covid-19?

18. ¿Cuál considera fue la mejor estrategia de enseñanza-aprendizaje seleccionada para continuar con la labor educativa en las EMS, durante la pandemia por Covid-19?
19. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que dejaron las estrategias de enseñanza-aprendizaje seleccionadas?
20. ¿Cuál es su opinión sobre la educación a distancia?
21. ¿Qué caracteriza una educación a distancia?
22. Desde su perspectiva, ¿cómo fue implementada la educación a distancia en instituciones EMS durante la pandemia por Covid-19?
23. Luego de la pandemia, ¿cuáles son las lecciones aprendidas que dejó la educación a distancia?

TIC utilizadas en el proceso de comunicación Org. Inter. para la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje

24. En los primeros días de la pandemia por Covid-19, ¿Cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales más utilizadas por los miembros de las instituciones EMS para lograr una comunicación al seleccionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje?
25. Durante la pandemia por Covid-19, ¿qué herramientas tecnológicas o digitales fueron las más utilizadas por los miembros de las instituciones EMS para lograr una comunicación con otros miembros?
26. Desde su perspectiva, ¿cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales que más funcionaron para continuar con la comunicación entre los miembros de las instituciones EMS, durante la pandemia por Covid-19?
27. En su opinión, ¿cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales que más funcionaron para continuar con la comunicación entre los docentes y alumnos de las instituciones EMS, durante la pandemia por Covid-19?
28. ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas o digitales, que debieron mantenerse para continuar con la comunicación entre los docentes y alumnos de las instituciones EMS, luego de la pandemia por Covid-19?

TIC utilizadas como mediaciones en las estrategias de enseñanza-aprendizaje

29. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de TIC, como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje?
30. Y durante la pandemia por Covid-19, ¿Cuál es su opinión sobre el uso de TIC, como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje?

31. ¿Cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales más utilizadas por los docentes para continuar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje?
32. ¿Cuáles fueron las mejores herramientas tecnológicas o digitales más utilizadas por los docentes para continuar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje?
33. ¿Qué herramienta tecnológica o digital fue la más utilizada por parte de los alumnos al implementarse las estrategias de enseñanza-aprendizaje?

Competencias de los docentes para el manejo de las TIC como mediaciones en las estrategias de enseñanza-aprendizaje

34. ¿Cuáles son las competencias tecnológicas y digitales con las que debieron contar los miembros de la organización interna de las instituciones EMS, al inicio de la pandemia por Covid-19?
35. ¿Cuáles son las competencias tecnológicas y digitales con las que debieron contar los docentes al implementar estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC?
36. ¿Considera que los docentes se encontraban preparadas para utilizar estrategias de enseñanza- aprendizaje mediadas por las TIC?
37. ¿Cuáles son las limitaciones o dificultades que se presentan al utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC?
38. En el caso de los alumnos, ¿cuáles son las limitaciones o dificultades que se presentan al utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC?

El futuro de la comunicación y la enseñanza-aprendizaje, mediada por las TIC, en instituciones EMS luego de la pandemia por Covid-19

39. ¿Cómo se visualizan las prácticas de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, en las instituciones EMS luego de la pandemia por Covid-19?
40. ¿Qué de lo implementado en las instituciones EMS, durante los años de pandemia, podría continuar en la post pandemia?
41. ¿Qué de lo implementado en las instituciones EMS, durante los años de pandemia, considera no debería continuar en la post pandemia?
-

Nota. De elaboración propia

Capítulo 5: Análisis y Discusión De Resultados

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados de Datos Cuantitativos

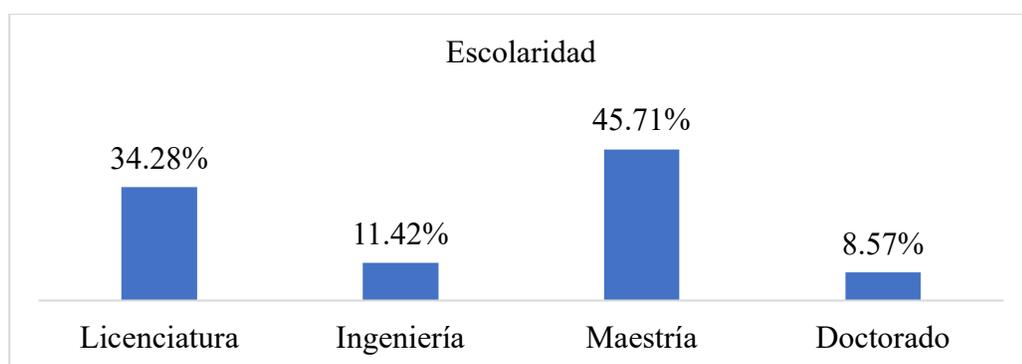
Para el vaciado de datos cuantitativos y la descripción de los datos obtenidos, se utilizó una table de Excel que permitió analizar los resultados que arrojó el cuestionario, dicho análisis se hizo a partir de las gráficas realizadas con los datos recolectados.

5.1.1 Grficación de Resultados del Cuestionario Cuantitativo

Gráficas que reflejan los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento cuantitativo a docentes del Plantel 28, del Colegio de Bachilleres del estado de San Luis Potosí.

Figura 7

Nivel académico de los docentes



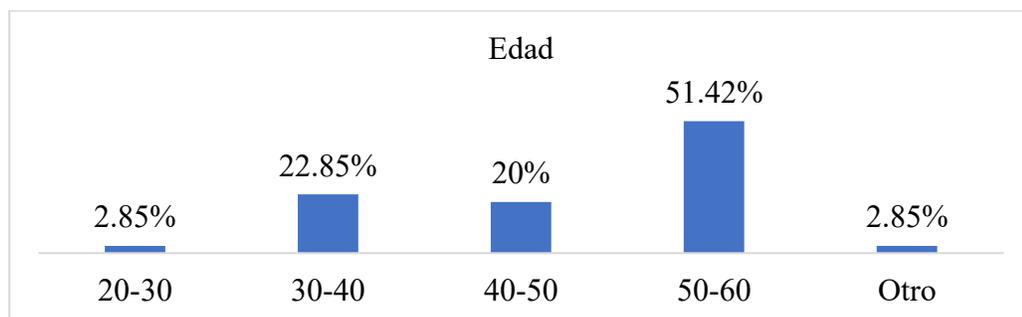
De acuerdo con el Contrato Colectivo de trabajo del Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí 2020-2022, Capítulo II: De los requisitos de admisión, art. 8: Para ingresar a laborar al Colegio se requiere; IX. Tener la escolaridad, conocimientos o, en su caso, las aptitudes que se requieren para el óptimo desempeño de las labores encomendadas. Es señalado en el inciso a) El personal docente deberá contar con estudio de licenciatura, poseer título y cédula profesional legalmente expedidos (p. 6).

Como se puede observar en la gráfica de la figura 7 el grado académico que predomina entre los docentes encuestados es el nivel de Maestría y Licenciatura, con 45.71% y 34.28% de

docentes respectivamente, seguido de las Ingenierías con solo 11.42% docentes y por último el Doctorado con solo 8.57% docentes.

Figura 8

Rango de edad de los docentes

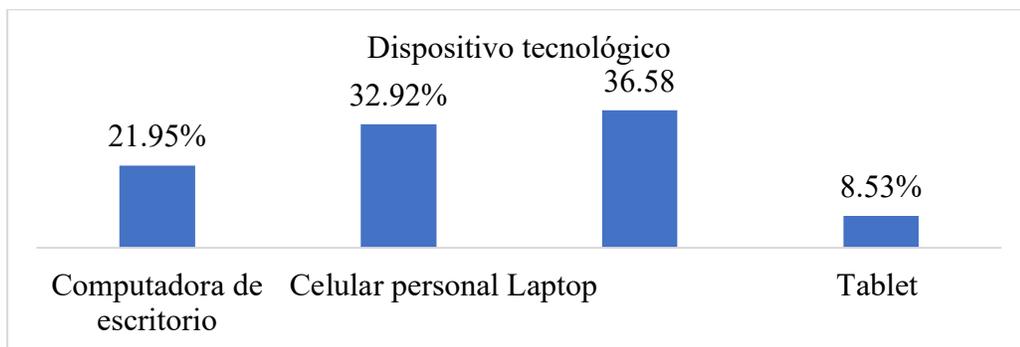


Con base al Contrato Colectivo de trabajo del Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí 2020-2022, Capítulo II: De los requisitos de admisión, art. 8: Para ingresar a laborar al Colegio se requiere; en el punto número II, de dicho artículo, se especifica la edad para laborar en Colegio “II. Ser mayor de 18 años” (p. 6).

La gráfica muestra que la edad que predomina entre los docentes del Plantel 28, del Colegio de Bachilleres, es el rango de edad entre 50 y 60 años con un 51.42%, seguida del rango de edad de 30 a 40 años con un 22.85%, en tercer lugar, la edad de 40 a 50 años con un 20%, en el rango de 20 a 30 años solo se encuentra 2.85% docente y en docentes mayores de 60 años solo se encuentra un porcentaje de 2.85%.

Figura 9

Uso de dispositivo tecnológico para continuar con la enseñanza-aprendizaje

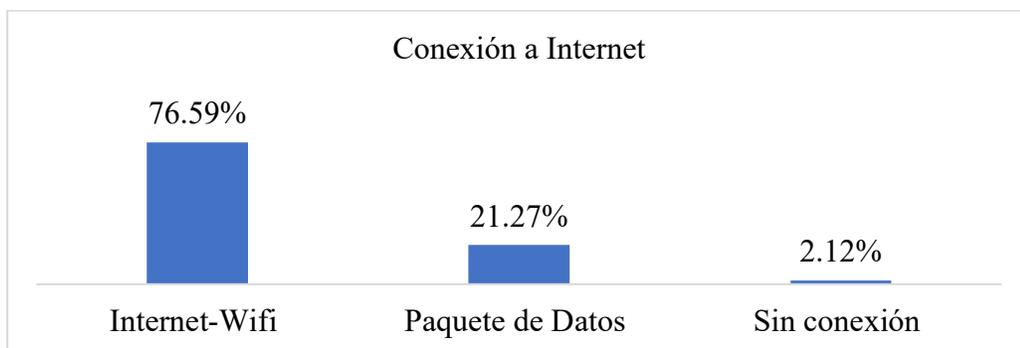


Nota. Los participantes podían elegir más de una respuesta.

En el caso del plantel 28, se puede observar que los docentes se apoyaron más de dispositivos tecnológicos como la laptop (36.58%), seguida del celular personal (32.92%) y no muy por debajo el uso de las computadoras de escritorio (21.95%). Aunque pocos, también hubo docentes que señalaron utilizaron la Tablet (8.53%).

Figura 10

Conexión de Internet para continuar con la enseñanza-aprendizaje



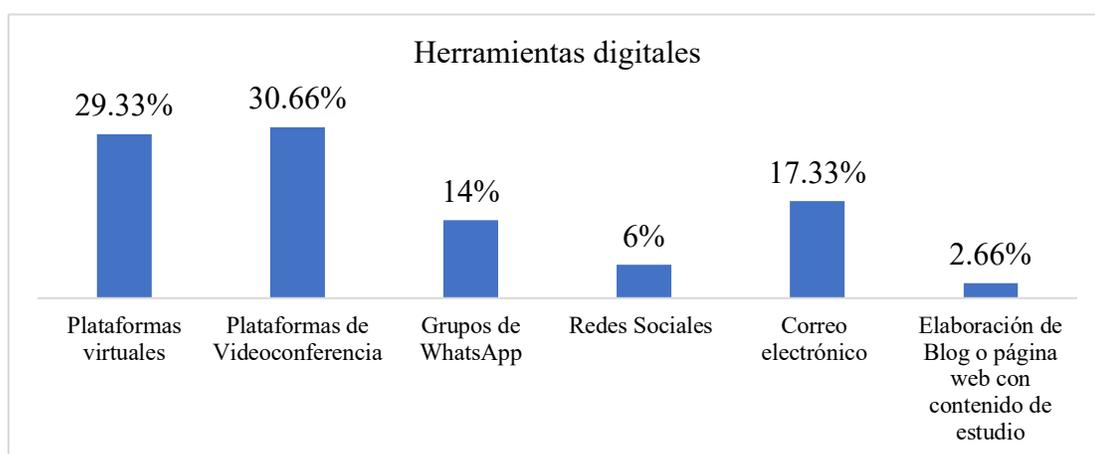
En lo que se refiere al tipo de conexión que utilizaron los docentes durante la etapa de pandemia, los resultados muestran que el uso de internet-Wifi, conexión a internet local en casa, fue la opción más recurrente con 76.59%, lo que es congruente con el tipo de dispositivos

utilizados, seguido del paquete de datos, conexión a internet móvil, con un 21.27%, lo que era necesario para aquellos que trabajaban a través de su celular.

También hubo un 2.12%, que señaló que no contaba con conexión a internet lo que supone una dificultad para continuar con la comunicación e implementación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Figura 11

Herramientas digitales utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje



Nota. Los participantes podían elegir más de una respuesta.

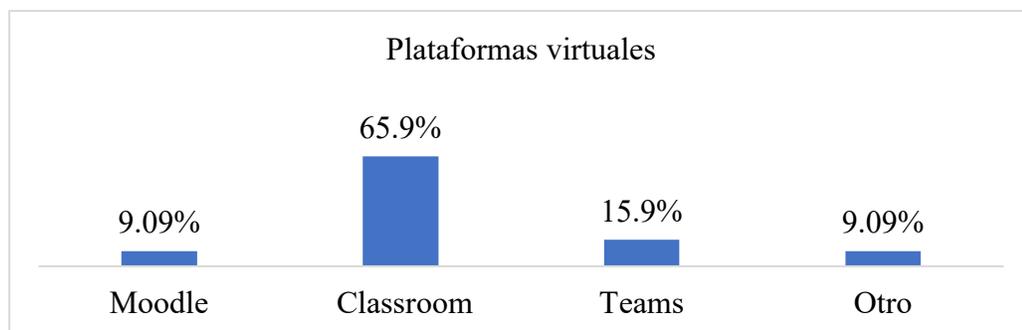
En cuanto al uso de las herramientas digitales utilizadas para continuar con las prácticas de enseñanza-aprendizaje se puede observar que predominó el uso de plataformas de videoconferencias con un 30.66%, seguida de las plataformas virtuales con un 29.33%, estos resultados reflejan la importancia de continuar con una práctica pedagógica que permita la interacción entre docente y alumno, no tan alejada de lo que sería una interacción cara a cara de manera sincrónica.

El uso de aplicaciones que son pensadas para una interacción social también fue de ayuda durante este periodo, según lo muestran los resultados, el uso del correo electrónico fue el más utilizado por parte de los docentes (17.33%), seguido de WhatsApp para crear grupos de trabajo

(14%), por su parte, el uso de redes sociales también estuvo presente en el trabajo de los docentes (6%) y finalmente, con menos uso fue la elaboración de Blog o páginas web de contenido educativo (2.66%).

Figura 11.1

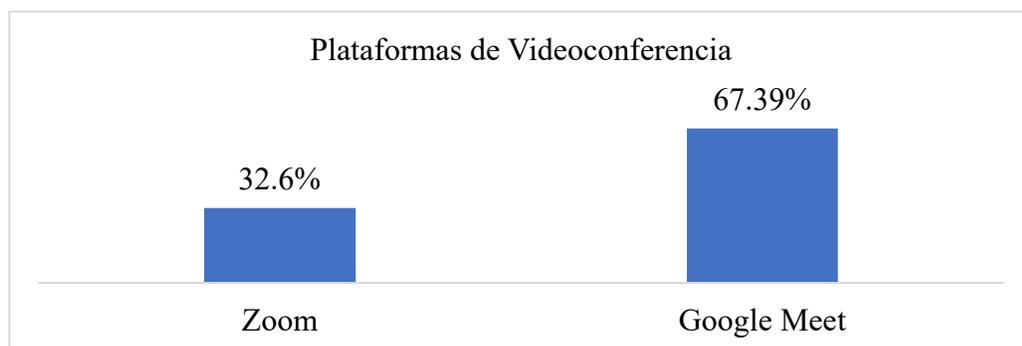
Plataformas virtuales utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje



Como se observó en gráficas anteriores, el uso de plataformas virtuales se ubicó en los primeros lugares entre las herramientas digitales presentadas, dentro de estas, el uso de la plataforma Classroom fue la más utilizada por parte de los docentes del Plantel 28 con un 65.9%, al ser una plataforma de fácil acceso y un manejo relativamente sencillo. En segundo lugar, se encuentra el uso de Teams con un 15.9%, plataforma que brinda la oportunidad de una colaboración en conjunto.

Figura 11.2

Plataformas de videoconferencia utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje

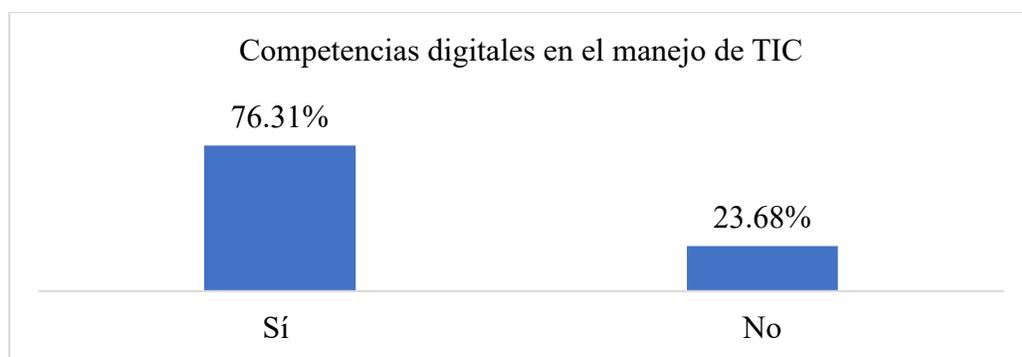


Los datos recolectados reflejan que la plataforma de videoconferencia más utilizada fue Google Meet con un 67.39%, al ser una plataforma que permite la conexión desde cualquier navegador sin necesidad de descargar la aplicación, logrando colaborar hasta 250 miembros a la vez, sin embargo, es importante recordad que para el uso de esta plataforma los usuarios requieren contar con una cuenta Gmail. Mientras que el Zoom solo fue utilizado por un 32.6%.

Estas plataformas tienen en común el que pueden ser utilizadas en cualquier navegador y dispositivo sin necesidad de tener descargada la aplicación, sin embargo, al no contar con ellas de la última forma mencionada su uso es limitado, por ejemplo, en el tiempo de videoconferencia.

Figura 12

Contaban los docentes con competencias digitales en el manejo de TIC como mediaciones para la práctica de enseñanza-aprendizaje



La inesperada pandemia llevó a que los centros educativos hicieran uso de las TIC como medio para continuar con la enseñanza-aprendizaje y prácticamente tomó por sorpresa a los docentes que tenían ahora que apoyarse de estas herramientas tecnológicas y digitales, la gran interrogante era, ¿los docentes se encuentran preparados para el uso de las TIC en la práctica de enseñanza-aprendizaje?

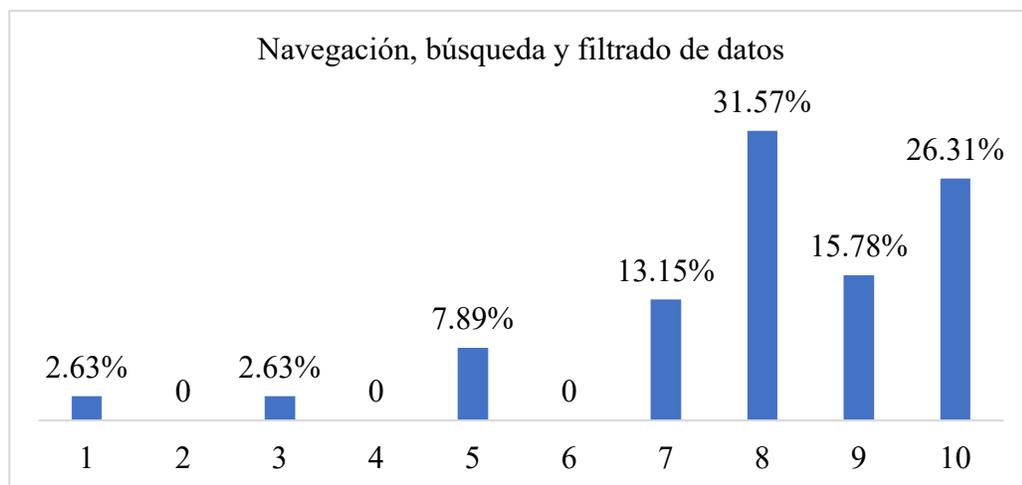
Los resultados encontrados en el plantel 28, arrojan que en su mayoría los docentes contaban con competencias digitales (76.31%), por el contrario, pocos fueron los docentes que dijeron no estar preparados (23.68%).

Competencias Digitales por Parte de los Docentes en el Manejo de TIC. A

continuación, se presentan gráficas que reflejan la autoevaluación de los docentes respecto a algunas competencias digitales propuestas. En ella se contempla una valoración numérica en la escala del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 lo más alto. Valoración: 1-2 Muy baja, 3-4 Baja, 5-6 Ni muy baja- ni muy alta, 7-8 Alta, 9-10 Muy alta.

Figura 13

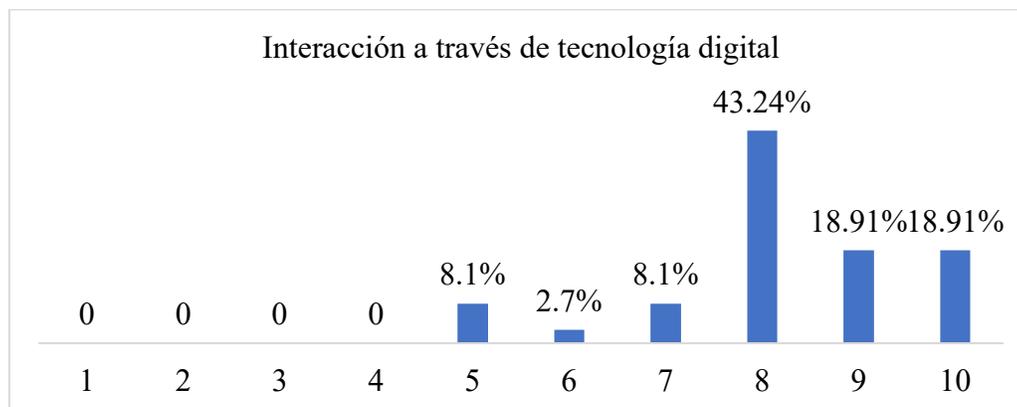
Competencia digital: Navegación, Búsqueda y filtrado de datos



Se encontró que la escala más elegida por parte de los docentes fue la representada por el número 8 con un 31.57%, seguida de una valoración del 10 con 26.31% y de la valoración 9 con el 15.78%, lo que refleja un alto grado de alfabetización de información de datos, en cuanto a la competencia para la navegación, búsqueda y filtrado de datos, por parte de los docentes del plantel 28.

Figura 13.1

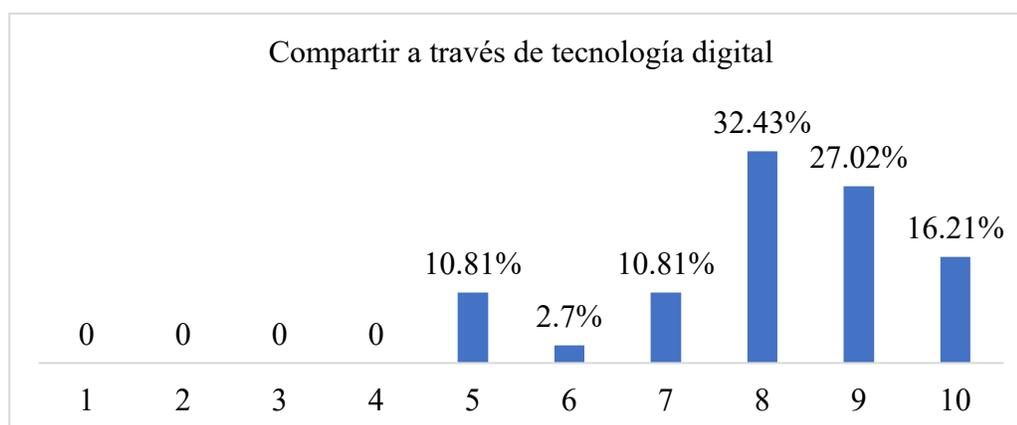
Competencia digital: Interacción a través de tecnología digital



Para esta escala se hace referencia a la comunicación y colaboración con otros en la que podemos observar que todos los docentes evaluados y que dieron respuesta a esta competencia se encuentran por arriba de la media, seleccionando la valoración numérica de 8 un 43.24%, de 9 un 18.91 y de igual manera de 10 un 18.91, por tanto, se considera que tienen un nivel alto de competencia digital sobre la de interacción a través de tecnología digital.

Figura 13.2

Competencia digital: Compartir a través de tecnología digital

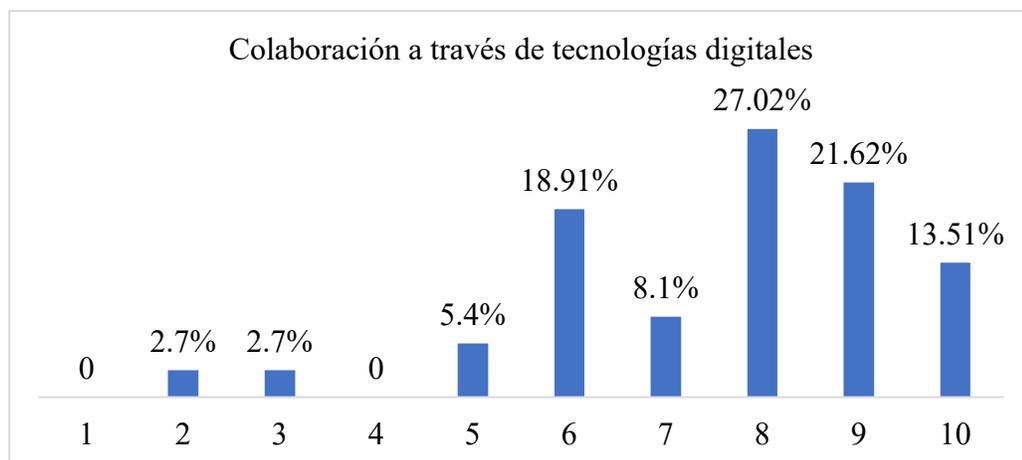


Congruente con los resultados de la competencia anterior, de igual forma los docentes consideran tener una alta competencia en compartir información a través de tecnología digital,

en donde las escalas más seleccionadas fueron las que corresponden a la valoración numérica de 8 con 32.43%, 9 con 27.02% y 10 con 16.21%, lo que deja ver un nivel de competencia alto al momento de compartir información a través de tecnología digital.

Figura 13.3

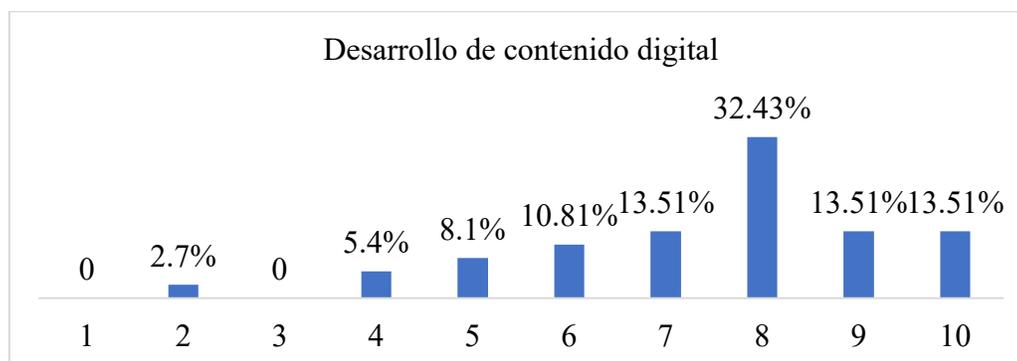
Competencia digital: Colaboración a través de tecnologías digitales



La gráfica presenta como competencia en la creación de contenido digital, llevó a preguntar a los docentes sobre el desarrollo de contenido, para lo cual se obtiene que el 27.02% consideran contar con un alto nivel de competencia para el desarrollo de contenidos digitales, seleccionando la valoración numérica de 8, cabe destacar que para la valoración de 9 se arroja un porcentaje del 21.62% y para la valoración de 10 se obtuvo un 13.51%. Lo que lleva a concluir que los docentes contaban con una alta competencia en el desarrollo de contenido digital.

Figura 13.4

Competencia digital: Desarrollo de contenido digital

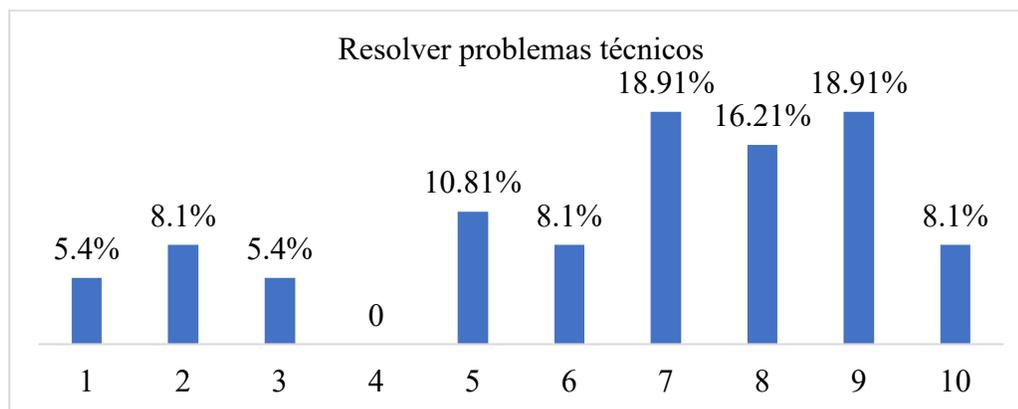


La gráfica presenta como competencia la creación de contenido digital, por ello se les preguntó a los docentes sobre el desarrollo de contenido, para lo cual se obtuvo que el 32.43% eligió una valoración numérica de 8, mientras que el 13.51% fue un porcentaje de selección para cada una de las escalas 7, 9 y 10.

Competencia de desarrollo de contenido digital, se puede observar que al igual que las anteriores competencias, los docentes se autoevalúan con un nivel alto, toda vez que son pocos los que seleccionan escalas bajas, por ejemplo, el 8.1% seleccionó una valoración numérica de 5, el 5.4% una valoración numérica de 4 y solo el 2.7% una valoración numérica de 2.

Figura 13.5

Competencia digital: Resolver problemas técnicos

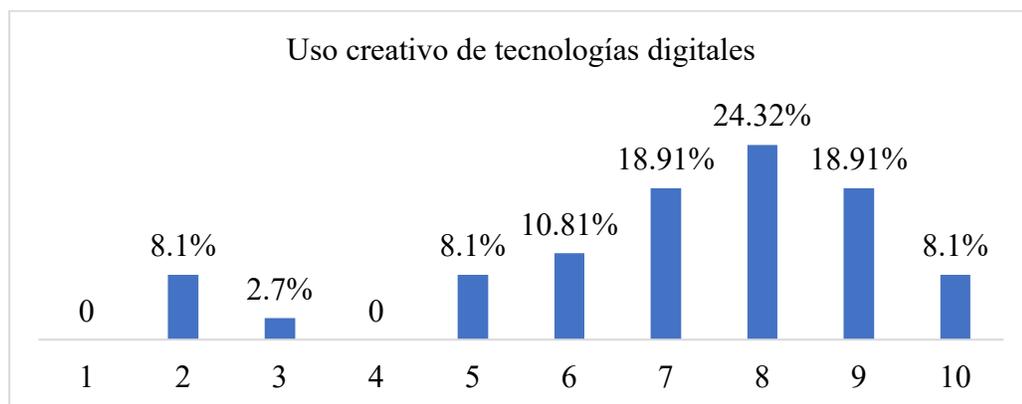


La resolución de problemas técnicos que se puedan presentar al utilizar tecnología digital forma parte de las competencias indispensables para los docentes. Los resultados que se obtuvieron para esta escala permiten visualizar que el 18.91% se encuentra en una valoración numérica de 9, de igual forma, con ese mismo porcentaje se ubica la valoración numérica de 7, seguida de un 16.21% para la escala que corresponde al número 8, lo que deja ver, nuevamente, que los docentes se autoevalúan con un nivel alto de competencia.

Sin embargo, para esta escala hubo docentes que se autoevaluaron con baja competencia sobre la resolución de problemas técnicos, donde se encuentran valoraciones numéricas del 5 con 10.81%, 1 y 3 con 5.4% respectivamente y 2 con 8.1%.

Figura 13.6

Competencia digital: Uso creativo de tecnologías digitales

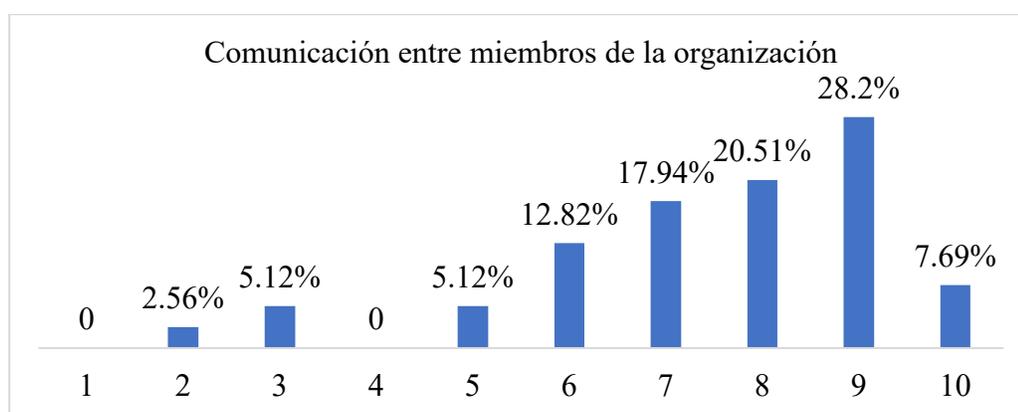


Contar con competencias que permitan utilizar de manera creativa las tecnologías digitales enriquecen el trabajo de enseñanza-aprendizaje, toda vez, que permitirá que los alumnos tengan un aprendizaje significativo. Esta gráfica nuevamente presenta datos que indican una alta competencia, ya que, la escala con mayor porcentaje de selección fue la número 8 con un 24.32%, seguida de 7 y 9 con 18.91% respectivamente y una valoración numérica de 10 con el 8.1%. La escala más baja fue la valoración de 2 con solo un 8.1%.

Comunicación Entre Miembros de la Organización. Para este cuestionamiento se planteó una escala de Likert del 1 al 10, donde el 1 es lo más bajo y el 10 lo más alto, en la que se evalúa el grado de comunicación entre docentes y demás compañeros de la institución educativa durante el periodo de pandemia. Valoración: 1-2 Muy baja, 3-4 Baja, 5-6 Ni muy baja- ni muy alta, 7-8 Alta, 9-10 Muy alta.

Figura 14

Comunicación entre los docentes y demás miembros de la organización

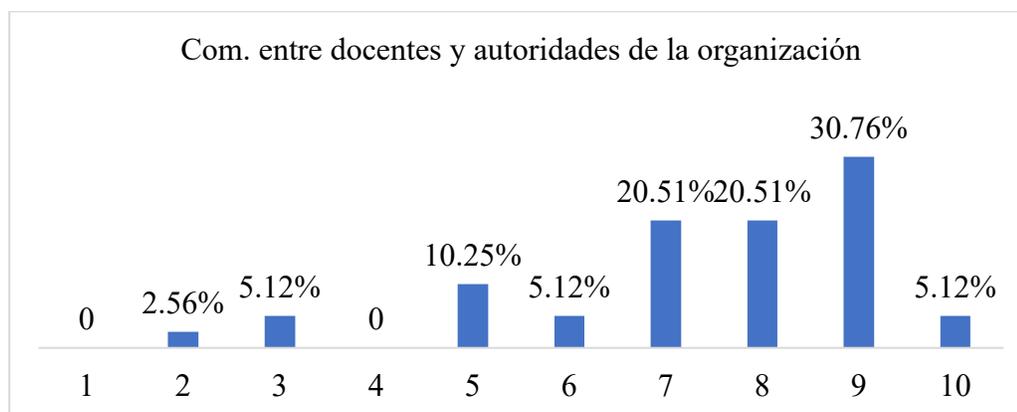


La comunicación fue un elemento importante dentro de la organización interna de las instituciones educativas durante el periodo de pandemia, específicamente los docentes tenían la necesidad de saber pronto sobre las acciones a seguir para continuar con la enseñanza-aprendizaje.

Se obtiene que un total de 28.2% se ubica en una escala numérica de 9, mientras que el 20.51% se ubicó en una escala de 8, seguida de los que seleccionaron el número 7 con un 17.94%. Lo que lleva a concluir que los docentes consideran que la comunicación con sus compañeros fue alta durante la pandemia.

Figura 15

Comunicación entre docentes y autoridades de la organización



Así como la comunicación entre los compañeros de la institución educativa era fundamental para saber sobre las acciones a seguir para continuar con la enseñanza-aprendizaje, principalmente también lo era la comunicación con las autoridades educativas.

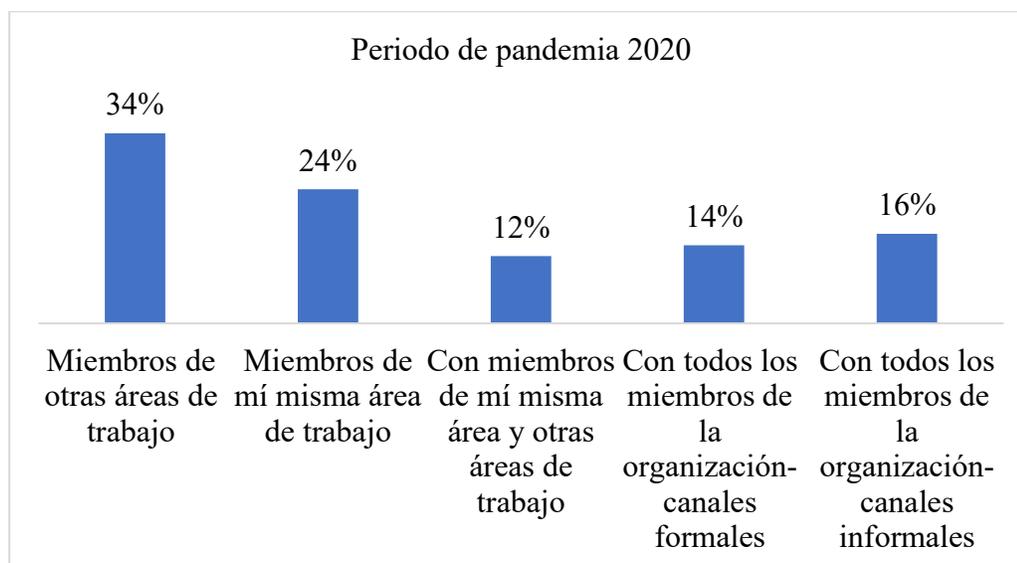
Los datos obtenidos señalan que 30.76% se ubica en una valoración numérica de 9, mientras que el 20.51% se ubicó en una valoración numérica de 7 y 8 respectivamente y solo el 5.12% seleccionó una valoración numérica de 10. Se concluye que entonces la comunicación con las autoridades fue alta.

Comunicación Interna en el Periodo de Pandemia 2020, 2021, 1er. Semestre del

2022. Como se observó en las dos gráficas anteriores la comunicación fue fundamental en el periodo de pandemia, desde el inicio de esta hasta últimas fechas, por ello qué, se presentó a los docentes encuestados un cuadro de selección sobre tres momentos distintas de la época de pandemia, en la que seleccionarían el miembro de la organización interna de la institución con quien tuvieron mayor comunicación en cada uno de estos tres momentos de pandemia, año 2020, año 2021 y el 1er. Semestre del 2022.

Figura 16

Comunicación interna en el periodo de pandemia 2020



En el periodo de 2020, un 34% de los docentes señalaron haber tenido mayor comunicación con miembros de otras áreas de trabajo (Directivos, Administrativos, etc.) seguido del 24% que dijeron hubo comunicación con miembros de su misma área de trabajo, es decir, con otros docentes, en tercera posición, con un total de 16%, se obtuvo que los docentes tuvieron comunicación con todos los miembros de la organización a través de canales informales de comunicación.

Por su parte, el 14% señalaron haber tenido comunicación con todos los miembros de la organización a través de los canales formales de comunicación. Finalmente, solo el 12% dijeron haberse comunicado con miembros de su misma área de trabajo y miembros de otras áreas de trabajo.

Figura 16.1

Comunicación interna en el periodo de pandemia 2021

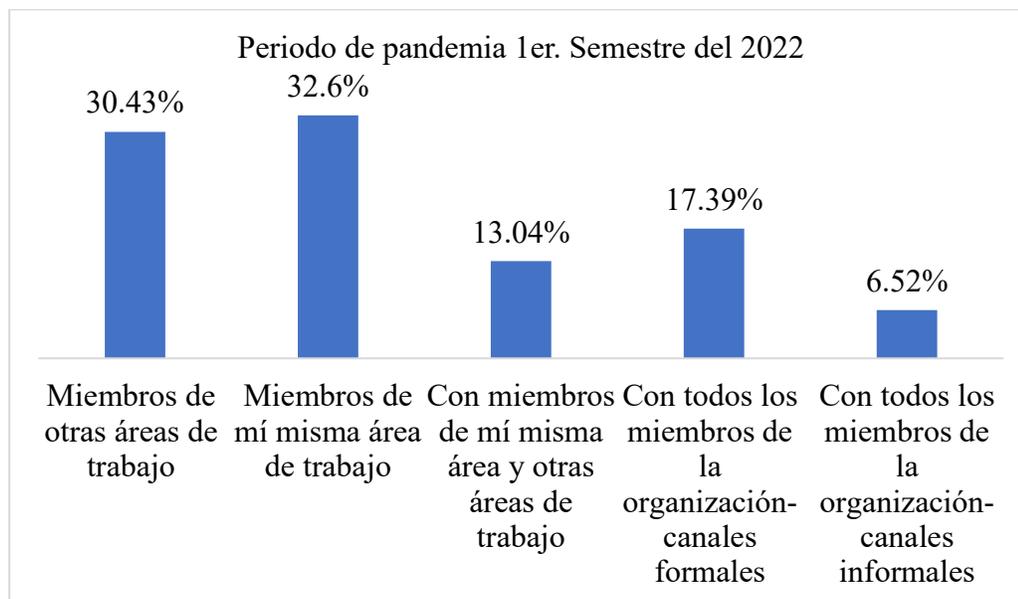


Para el periodo de pandemia del 2021, nuevamente se notó predominancia en la comunicación con miembros de otras áreas de trabajo (Directivos, Administrativos, etc.), el porcentaje arrojado fue de un 29.54%, mientras que la comunicación con miembros de su misma área de trabajo (docentes) fue de un 27.27% docentes.

A diferencia del periodo 2020, en el año 2021, la comunicación con todos los miembros de la organización a través de los canales formales de comunicación fue mayor que la comunicación con todos los miembros de la organización a través de canales informales de comunicación, la primera obtuvo un total de 18.18% y la segunda de 15.9%. Por su parte, la comunicación con miembros de su misma área de trabajo y miembros de otras áreas de trabajo durante este periodo, obteniendo una respuesta afirmativa sólo del 9.09%.

Figura 16.2

Comunicación interna en el periodo de pandemia 1er. Semestre del 2022

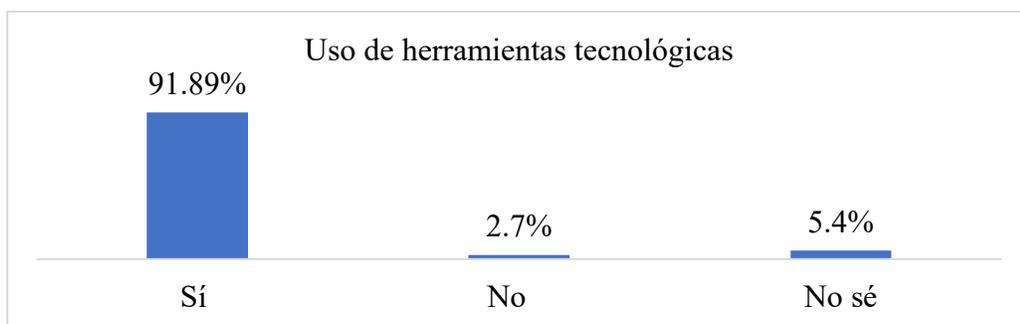


Para el periodo del 2022 fueron más los docentes que dijeron haber tenido comunicación con miembros de su misma área de trabajo (docentes), con un total de 32.6%, a diferencia del 30.43% que señalaron haber tenido más comunicación con miembros de otras áreas de trabajo (Directivos, Administrativos, etc.). Mientras que, la comunicación con todos los miembros de la organización a través de los canales formales de comunicación se mantuvo muy por arriba de la comunicación con todos los miembros de la organización a través de canales informales de comunicación, obteniendo la primera un total de 17.39% y la segunda solo un 6.52%.

Finalmente, la comunicación con miembros de su misma área de trabajo y miembros de otras áreas de trabajo tuvo la aceptación de 13.04%.

Figura 17

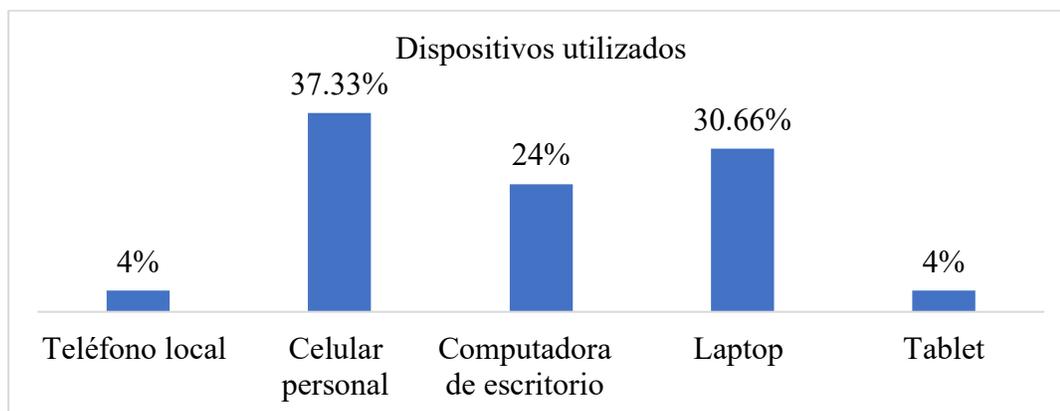
Uso de herramientas tecnológicas para continuar con la comunicación por parte de miembros de la organización interna de la institución



El uso de herramientas tecnológicas no solo beneficiaba a las estrategias de enseñanza-aprendizaje, sino que también, fueron necesarias para comunicar con los miembros de la organización interna de la institución las estrategias a seguir durante la pandemia. Por lo que, se preguntó a los docentes sobre el uso de estas herramientas por parte de la organización interna, obteniendo que un total de 91.89% dicen “Sí” se hizo uso de ellas, 2.7% dijo que “No” se hizo uso de ellas y 5.4% señalaron “No saber” si se hizo uso de las herramientas tecnológicas.

Figura 18

Dispositivos utilizados para continuar con la comunicación entre los miembros de la organización interna de la institución



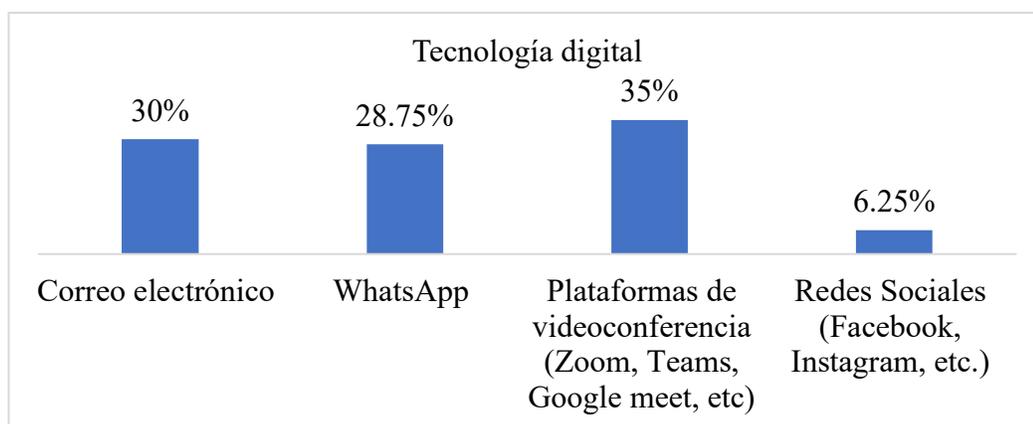
Nota. Los participantes podían seleccionar más de una opción.

Con respecto a los dispositivos utilizados por parte de los miembros de la organización interna se les presentaron cinco dispositivos para que seleccionaran el más utilizado por parte de los miembros de la organización interna para comunicar las estrategias a seguir.

Un total de 37.33% dijeron que se utilizó el celular personal, seguido de la laptop con un total de 30.66%, no muy por debajo están los que señalaron el uso de la computadora de escritorio con un total de 24%. Las herramientas con menor mención fueron el teléfono local y la Tablet con 4% respectivamente.

Figura 19

Tecnología digital utilizada para continuar con la comunicación entre los miembros de la organización interna



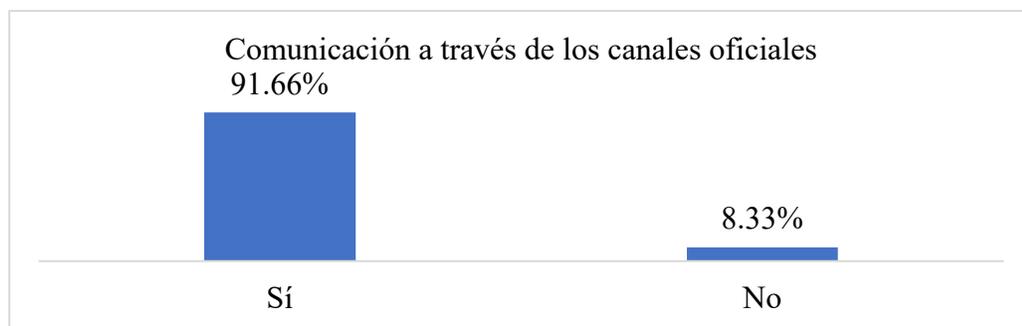
Nota. Los participantes podían seleccionar más de una opción.

De igual manera, se les pidió a los docentes seleccionaran la tecnología digital más utilizada por parte de los miembros de la organización interna para comunicar las estrategias a seguir durante la pandemia. En la que, un total de 35% de los participantes dijeron haber utilizado plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc).

No muy por debajo están los que dijeron se utilizó el correo electrónico, 30%, muy seguido de los que señalaron se hizo uso de WhatsApp con un 28.75%. Finalmente, solo 6.25% identifican a las redes sociales (Facebook, Instagram, etc.) como el medio utilizado.

Figura 20

Comunicación a través de los canales oficiales de la organización



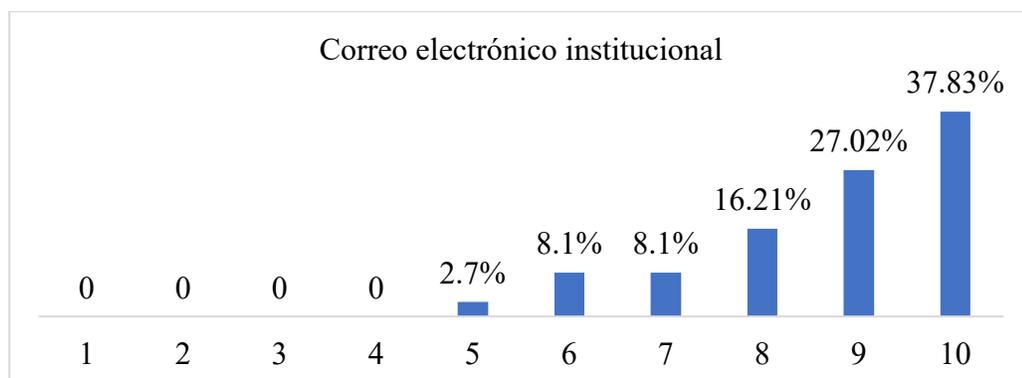
Como se ha visto en las gráficas anteriores los medios de comunicación utilizados por parte de la organización interna de la institución corresponden tanto a canales formales e informales, así que, se consultó a los docentes sobre el uso de canales oficiales de la institución, para lo que se obtuvo como respuesta que un total de 91.66% dicen “Sí” se utilizaron canales oficiales como correo electrónico institucional, memorándum-boletín, oficio, reunión o junta. Mientras que solo 8.33% señalan que “No” se hizo uso de estos canales oficiales.

Canales de Comunicación Oficial Utilizados por Parte de la Organización Interna

Durante el Periodo de Pandemia 2020-2021. Se les preguntó a los docentes sobre el canal oficial más utilizado durante el periodo de pandemia 2020-2021. En el cual se pidió evaluaran en una escala del 1 al 10, donde el 1 era lo más bajo y el 10 lo más alto, el canal más utilizado por parte de los miembros de la organización interna de la institución. Valoración: 1-2 Muy baja, 3-4 Baja, 5-6 Ni muy baja- ni muy alta, 7-8 Alta, 9-10 Muy alta.

Figura 21

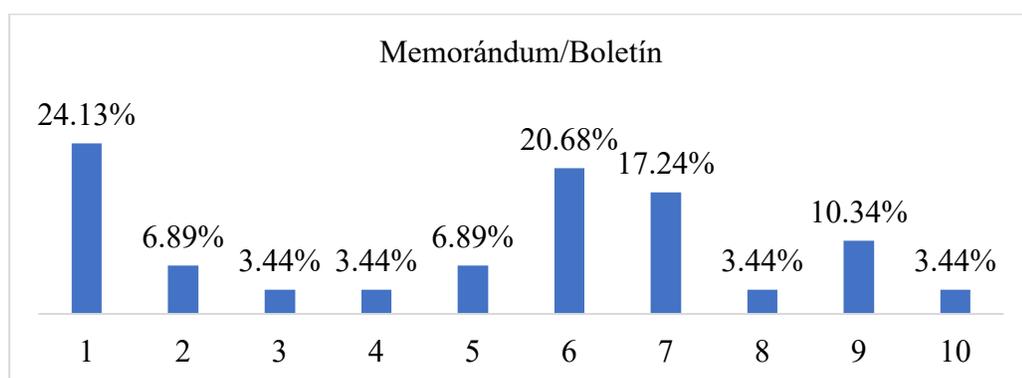
Canal de comunicación oficial: Correo electrónico institucional



Los docentes señalaron que el uso del Correo Electrónico Institucional fue alto, toda vez que, se obtuvo la selección de valoraciones numéricas de 10 con 37.83%, 9 con 27.02%, 8 con 16.21% y 6 y 7 con 8.1% respectivamente.

Figura 21.1

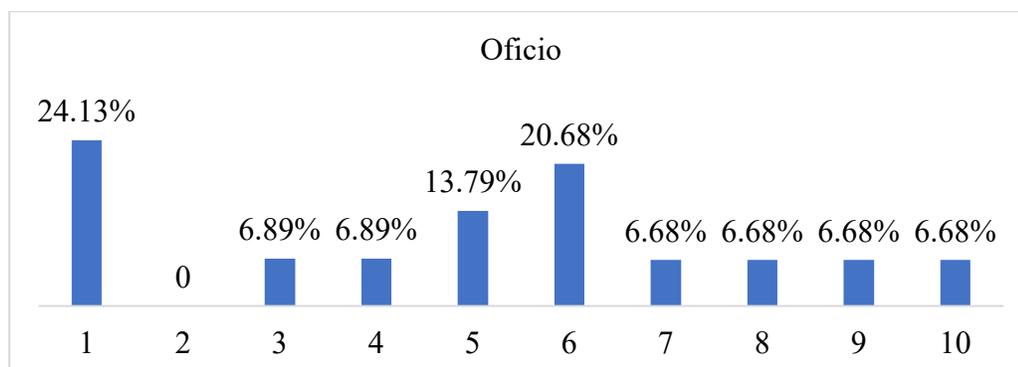
Canal de comunicación oficial: Memorándum/Boletín



Sobre el uso de Memorándum/Boletín se encontró que este canal de comunicación fue medianamente utilizado, obteniendo que el 20.68% de los docentes seleccionaron la valoración numérica de 6 y el 24.13% de los docentes indicaron la valoración numérica de 1.

Figura 21.2

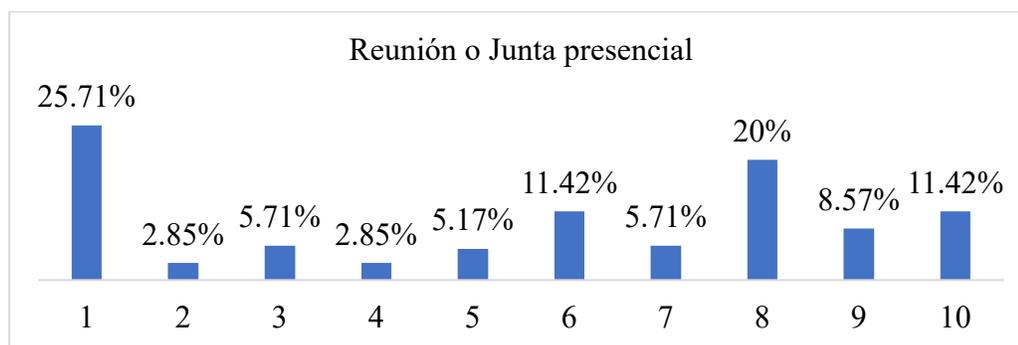
Canal de comunicación oficial: Oficio



Para el uso del Oficio como canal oficial de comunicación se obtiene que la valoración numérica más seleccionada por los docentes fue de 1 con el 24.31%, seguida de una valoración de 6 con el 20.68% y no muy por debajo de estas dos una valoración de 5 con 13.79%, lo que deja ver que este canal de comunicación no fue muy usado durante la pandemia por Covid.19.

Figura 21.3

Canal de comunicación oficial: Reunión o Junta presencial



En el caso de las Reuniones o Juntas Presenciales los resultados indican que durante este periodo si se llevaron a cabo estas prácticas. Para la valoración numérica más alta, de 10, se encuentra un porcentaje de 11.42%, mientras que para la valoración numérica de 8 se arrojó un porcentaje del 20% y un 8.57% para una valoración de 9. Lo que indica una escala alta en la implementación de reuniones presenciales para comunicar las estrategias a seguir.

Cabe destacar que el 25.71% de los docentes se ubicaron en la valoración numérica más baja, de 1, lo que indica que a pesar de que se hicieron reuniones una alta cantidad de docentes dijeron no fue una estrategia de comunicación muy utilizada.

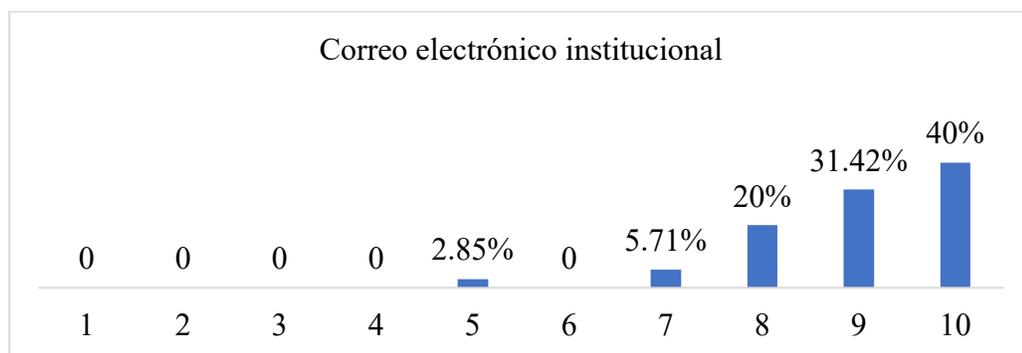
No se puede hacer a un lado el hecho de que el uso de canales de comunicación, como la reunión presencial, era una práctica difícil de llevar durante la época de pandemia, esto debido a las indicaciones impuestas para reducir contagios del virus Covid-19.

Canales de Comunicación Oficial Utilizados por Parte de la Organización Interna

Durante el Periodo de Pandemia 2022. Si bien, para el año 2022 ya se había autorizado el regreso a clases en las instituciones de educación media superior, continuaban algunas prácticas adoptadas durante los dos años anteriores, es por ello por lo que se preguntó a los docentes sobre los canales oficiales utilizados durante este periodo. Se espera obtener datos que permitan hacer una comparación entre estos periodos.

Figura 22

Canal de comunicación oficial: Correo electrónico institucional



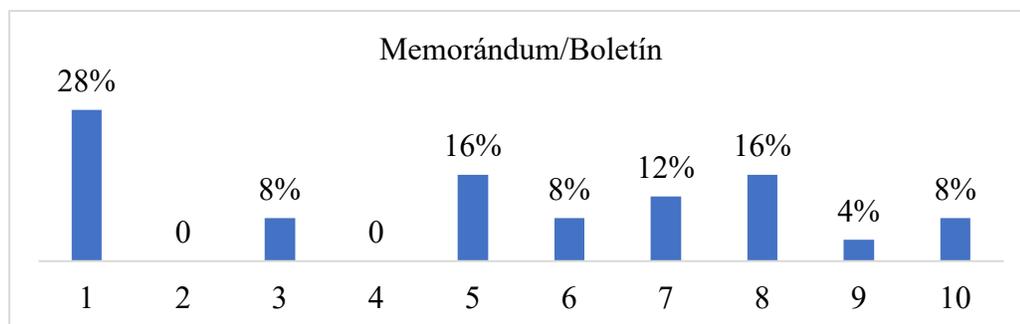
Al igual que en el periodo 2020-2021 se observa que, durante el 1er. Semestre del 2022, los docentes indican que el uso del correo electrónico institucional fue altamente utilizado por parte de los miembros de la organización interna de la institución, arrojando valoraciones

numéricas de 10 con un 40%, 9 con un 31.42% y 8 con un 20%, lo que son datos significativos sobre el uso del correo electrónico institucional.

Por su parte, solo el 2.85% de los docentes indican una valoración numérica de 5.

Figura 22.1

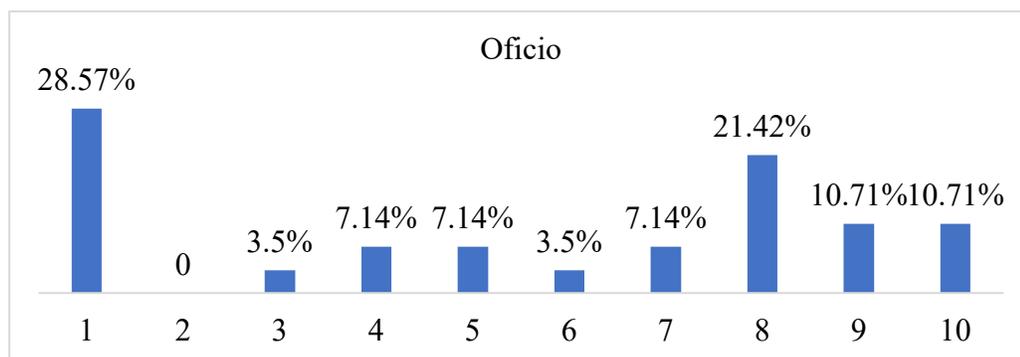
Canal de comunicación oficial: Memorándum/Boletín



A diferencia del periodo 2020-2021, durante el 1er. Semestre del 2022 los docentes indican que el uso de Memorándum/Boletín fue menor, toda vez que, el 28% se ubicaron en la valoración numérica de 1, un 16% en la valoración de 5 y 8 respectivamente, mientras que el 12% seleccionó una valoración de 7. Por su parte, el 8% indicó una valoración numérica de 10. Es por ello por lo que se considera que este canal no fue muy utilizado durante este periodo de la pandemia por Covid-19.

Figura 22.2

Canal de comunicación oficial: Oficio

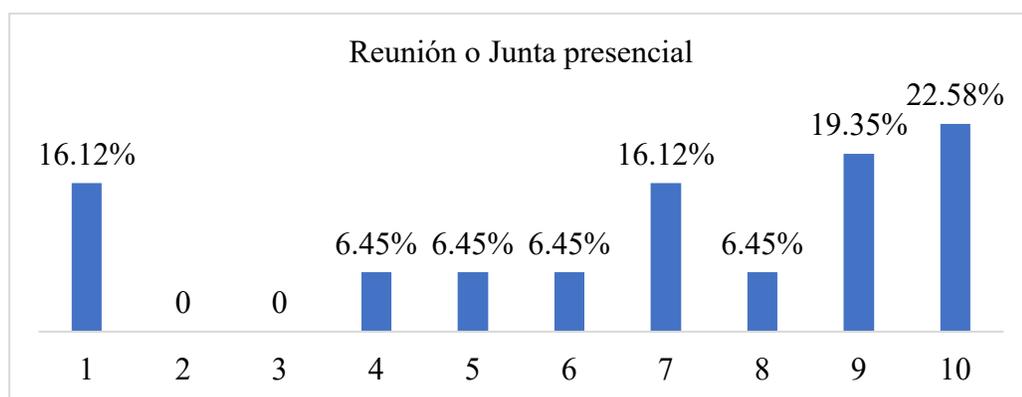


En contraste con lo obtenido en los datos del 2020-2021, los docentes indican que el uso del Oficio para este periodo de pandemia aumentó solo un poco, sin embargo, también aumentaron los docentes que indican que no fue utilizado, obteniendo un total de 28.57% de docentes que se ubicaron en una valoración numérica de 1.

Por su parte, el 21.42% de los docentes seleccionaron una valoración numérica de 8 y el 10.71% se ubicó en una valoración de 8 y 9 respectivamente.

Figura 22.3

Canal de comunicación oficial: Reunión o Junta presencial

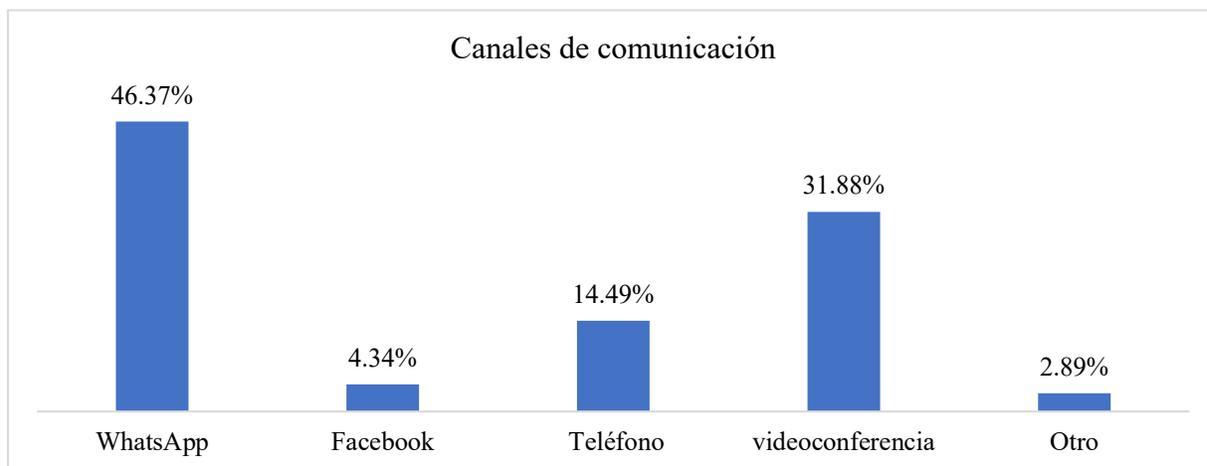


Durante el 1er. Semestre del 2022 las clases de manera presencial se habían retomado, lo que permitió que las Reuniones o Junta Presenciales fueran posibles. Se puede observar que esta práctica de comunicación aumentó ya que el 22.58% de los docentes indican una valoración numérica alta de 10, seguida de un 19.35% para la valoración de 9 y de 16.12% para una valoración de 6, sin embargo, en contraste se obtiene este mismo porcentaje para una valoración numérica de 1 (16.12%).

Se puede concluir que para este periodo de la pandemia las reuniones presenciales fueron más frecuentes que en el periodo anterior.

Figura 23

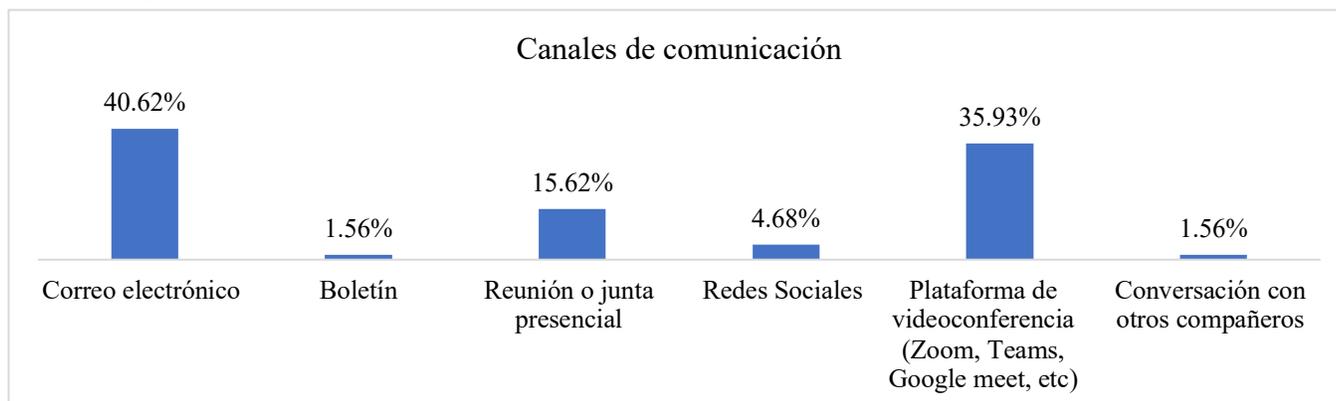
Canales de comunicación utilizados para enterar de las estrategias de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia



Se les preguntó a los docentes sobre los canales de comunicación utilizados al inicio de la pandemia por Covid-19 por parte de los directivos de la institución educativa, donde el 46.37% indicaron que el canal más utilizado fue el WhatsApp, seguido de la videoconferencia con un total de 31.88%, solo el 14.49% seleccionaron el uso de teléfono, mientras que, el 4.34% eligieron el uso de Facebook. Por último, 2.89% mencionaron el uso del correo electrónico.

Figura 24

Canales de comunicación utilizados para enterar de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en la pandemia, durante el ciclo escolar 2020-2021

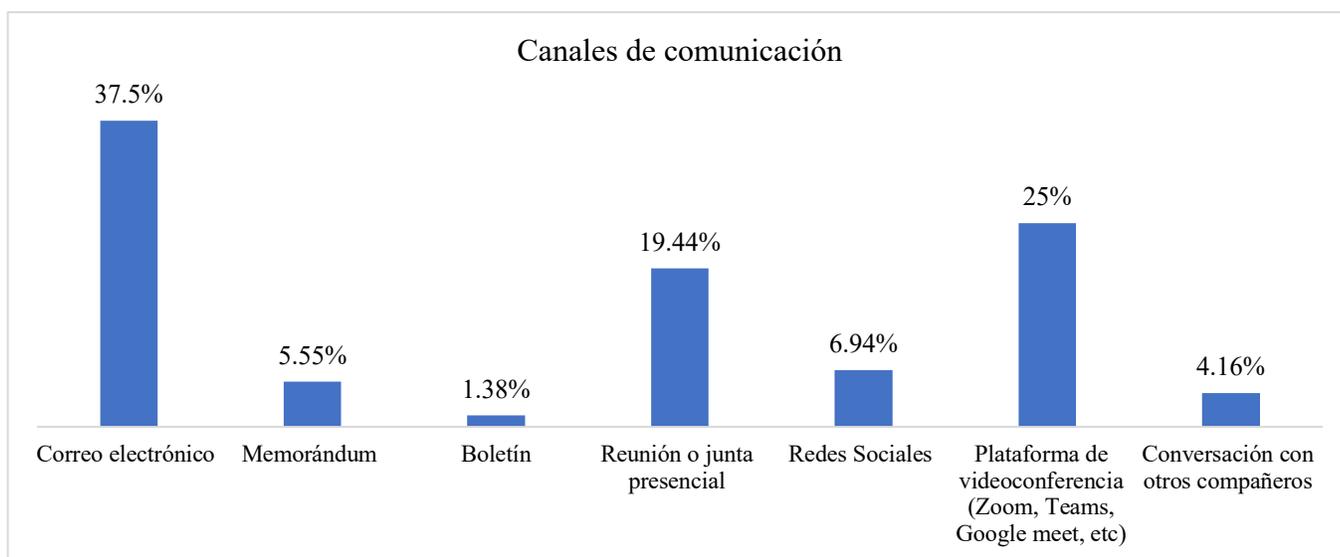


En este cuestionamiento se pidió a los participantes indicar cuál fue el canal de comunicación utilizado por parte de los directivos de la institución educativa para informar de las acciones a seguir durante el periodo 2020-2021.

El canal más seleccionado por los participantes fue el correo electrónico con un total del 40.62% que indicaron este medio, seguido de las plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc), seleccionada por 35.93%. Los menos utilizados fueron la reunión o junta presencial con un total de 15.62%, redes sociales con un total de 4.68% y el boletín y conversación con otros compañeros solo fue seleccionado por 1.56%.

Figura 25

Canales de comunicación utilizados para enterar de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en la pandemia, durante el 1er. Semestre del 2022

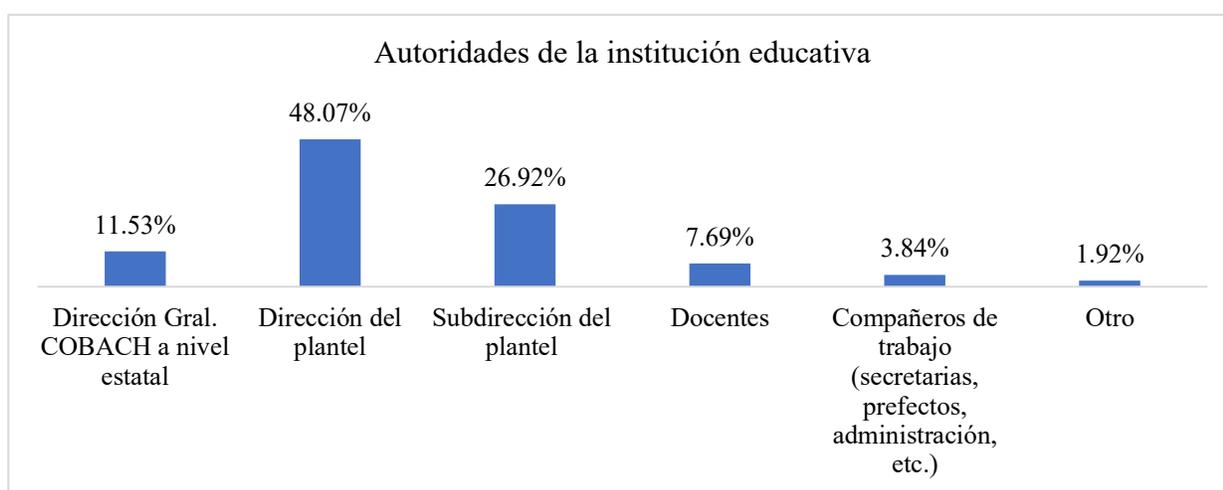


Asimismo, se preguntó sobre el canal de comunicación más utilizado durante el 1er. Semestre del 2022, donde nuevamente predominó el uso del correo electrónico con la selección del 37.5%, las plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc) seleccionada por 25%.

Para este periodo aumentaron las reuniones presenciales, toda vez que, fue seleccionada por 19.44%, los menos utilizados fueron las redes sociales con 6.94%, el memorándum con un 5.55%, las conversaciones con otros compañeros con un 4.16% y por último el boletín con un 1.38%.

Figura 26

Autoridad encargada de comunicar sobre las estrategias a seguir al inicio de la pandemia por Covid-19



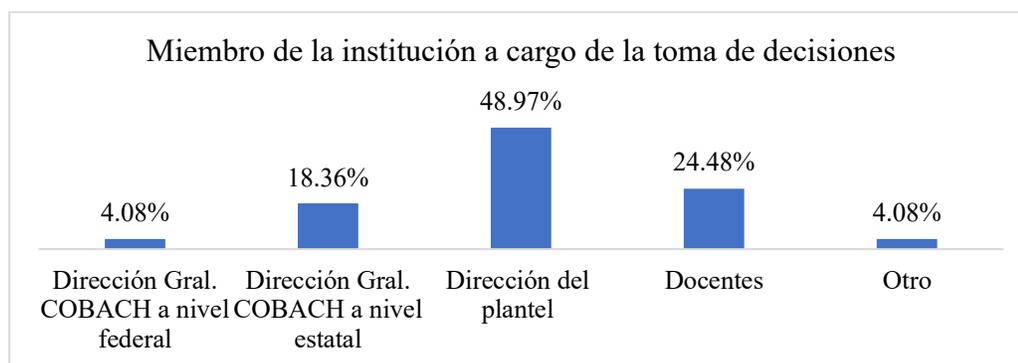
En situaciones de crisis como lo vivido en la pandemia por Covid-19 un papel importante es el que jugaron los líderes de la organización, es por ello por lo que se cuestionó a los docentes acerca de quién o quiénes les enteró sobre las acciones a seguir al inicio de la pandemia.

Los datos obtenidos indican que la Dirección del Plantel fue la encargada de transmitir la información, con una selección de 48.07%, seguidos de la Subdirección del Plantel con un total de 26.92%. Por su parte, solo 11.53% indicaron que la Dirección Gral. COBACH a nivel estatal informó sobre las acciones.

Por último, los miembros menos seleccionados fueron los docentes con un 7.69%, a través de otros compañeros de trabajo (secretarías, prefectos, administración, etc.), con un 3.84% y solo el 1.92% indicó la opción de otros.

Figura 27

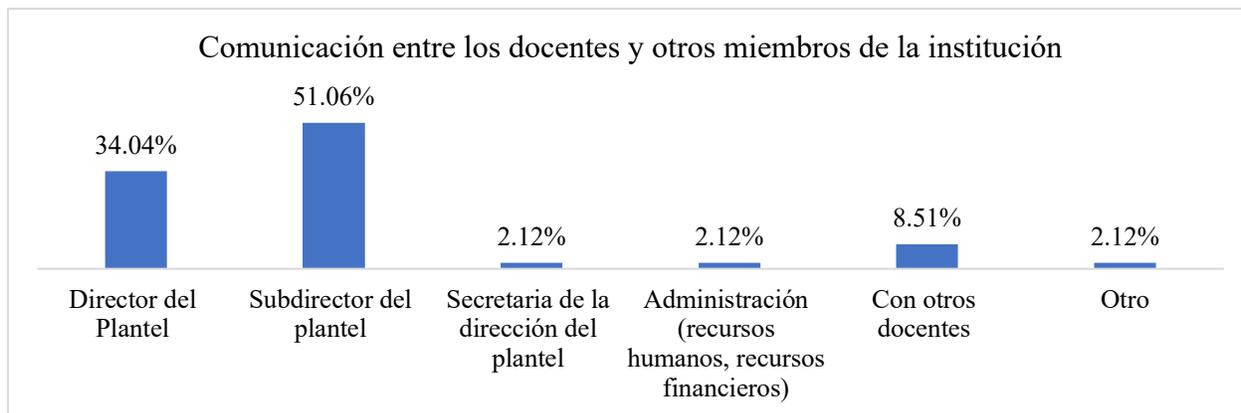
Miembro de la institución a cargo de la toma de decisiones sobre a las estrategias de enseñanza-aprendizaje



Se cuestionó a los docentes acerca de quién o quiénes les enteró sobre las acciones a seguir durante la pandemia. Nuevamente, se observa que los participantes indicaron que la dirección del plantel fue la encargada de informarlos con un 48.97%, a diferencia del inicio de la pandemia, donde los participantes dicen estar informados por otros docentes con un total del 24.48%. Solo el 18.36% dijeron haberse informado a través de la Dirección Gral. COBACH a nivel estatal y solo 4.08% señalaron se informaron por parte de la Dirección Gral. COBACH a nivel federal.

Figura 28

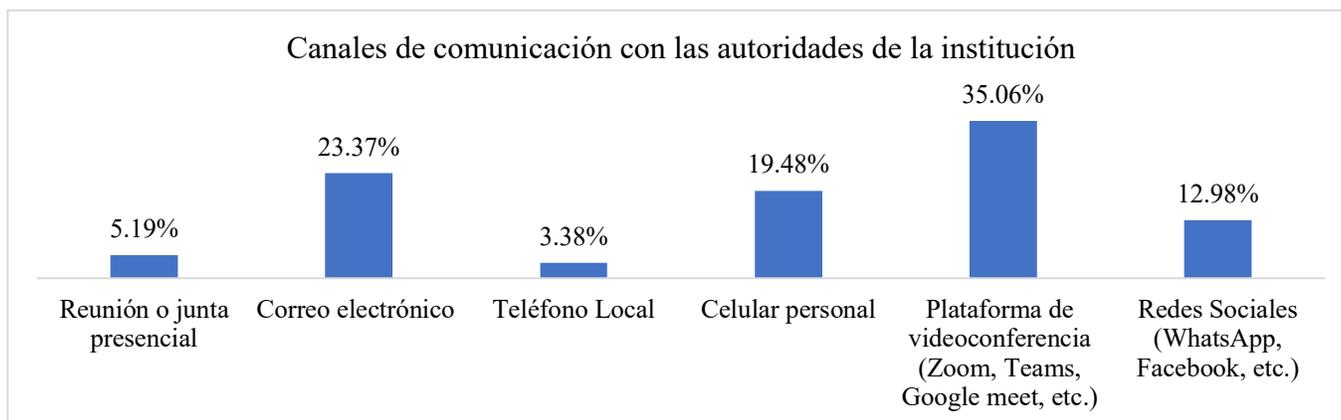
Miembro de la organización interna de la institución con quién los docentes consultaban las estrategias de enseñanza-aprendizaje



Respecto al miembro de la institución con quién se acercaron los docentes para consultar información, indicaron en su mayoría, que se tuvo mayor acercamiento con el subdirector del Plantel, seleccionado por un total de 51.06%, por su parte, 34.04% dijeron dirigirse con el Director del Plantel, el 8.51% dijo haber tenido comunicación con otros docentes. Con relación a las opciones de Secretaria de la Dirección del Plantel, Administración u otros fue seleccionada por solo el 2.12% respectivamente.

Figura 29

Canales utilizados para comunicarse con las autoridades de la institución

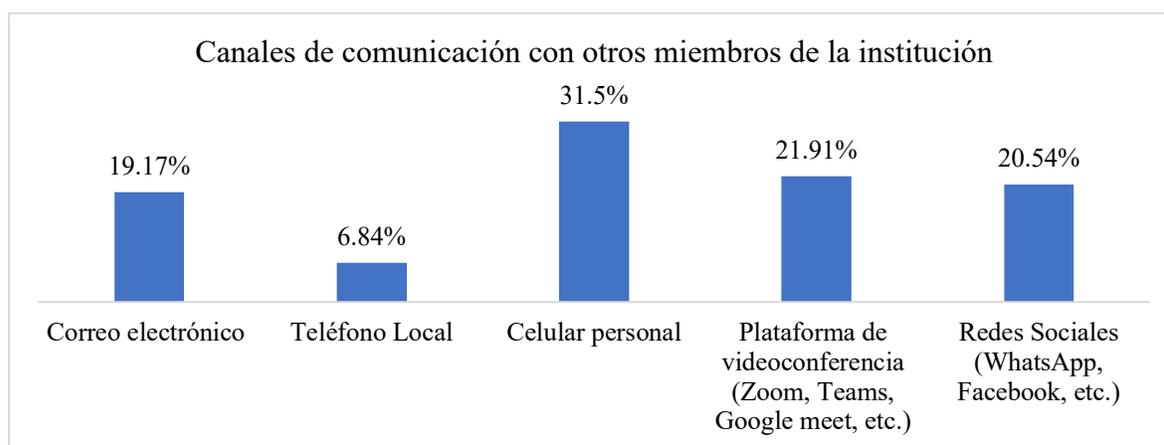


En situaciones de crisis la comunicación con las autoridades es muy importante, toda vez que los demás miembros de la organización se encuentran en incertidumbre de las acciones a seguir para afrontar una crisis, de ahí la relevancia del uso de canales que faciliten la comunicación entre autoridades (líderes) y miembros (seguidores).

Se preguntó a los docentes sobre el canal de comunicación más utilizado para lograr una interacción con las autoridades, se obtuvo como resultado que el 35.06% indican que las plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams, Google Meet, etc.) fue el canal más utilizado, en segundo lugar, con un 23.37% se indicó al correo electrónico y en tercer lugar el uso del celular personal con un 19.48%. Los menos utilizados fueron las redes sociales con un 12.98%, la reunión o junta presencial con un 5.19% y el teléfono local con un 3.38%.

Figura 30

Canales utilizados para lograr una comunicación con los demás miembros de la institución educativa durante la pandemia por Covid-19

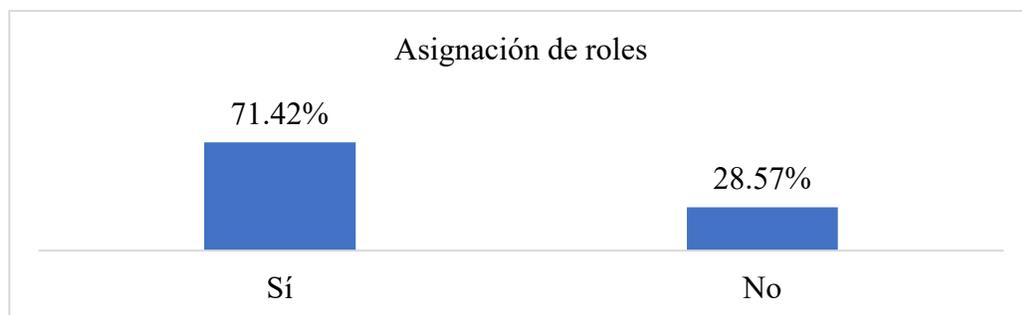


Sobre los canales utilizados para interactuar con otros miembros de la institución resalta el 31.5% del uso del celular personal solo por encima del 21.91% del uso de plataforma de

videoconferencia (Zoom, Teams, Google meet, etc.), seguidos del 20.54% de las redes sociales y el 19.17% del correo electrónico. El menos utilizado fue el teléfono local con solo un 6.84%.

Figura 31

Las autoridades de la institución fueron las encargadas de designar roles durante la pandemia por Covid-19



Con relación al tipo de liderazgo que se manejó en la institución educativa (Plantel 28), se preguntó a los docentes sobre la dirección de las autoridades. Para lo cual 71.42% indicaron que fueron las autoridades quienes determinaron los roles e indicó qué, cómo, cuándo y dónde se desarrollarían las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Mientras que 28.57% indicaron lo contrario.

Figura 32

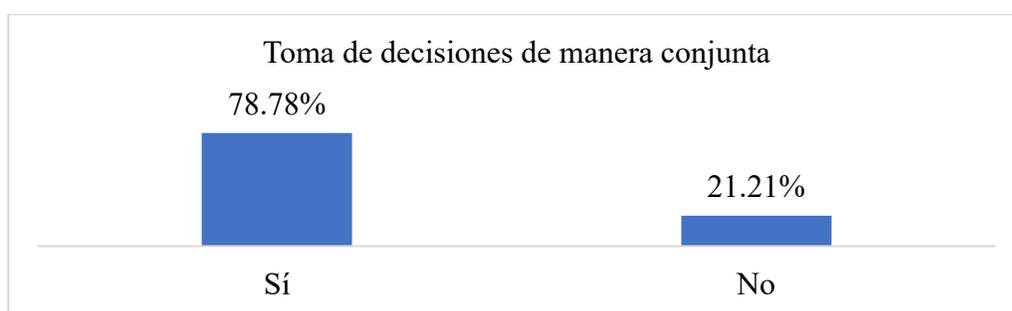
Dirección y apoyo por parte de las autoridades de la institución para el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje



Se pidió a los docentes que indicarán si las autoridades de la institución brindaron dirección y apoyo para el desarrollo de las estrategias de enseñanza aprendizaje. Para lo cual, nuevamente 73.52% indicaron que “Sí” hubo dirección y apoyo por parte de las autoridades, mientras que 26.47% indicaron que “No”.

Figura 33

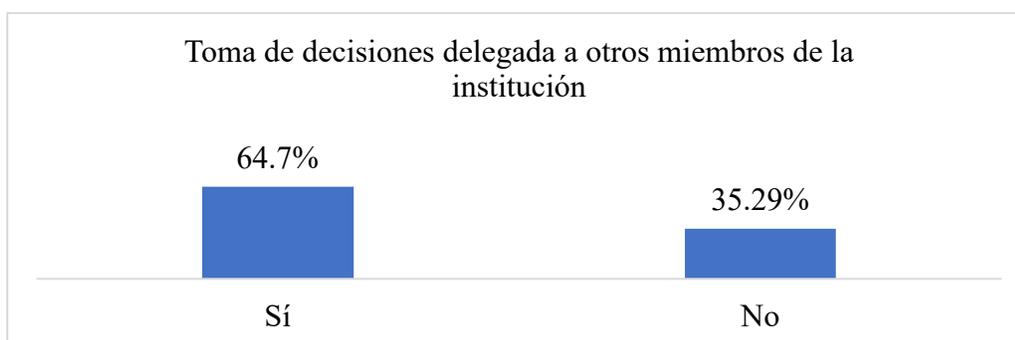
Toma de decisiones de manera conjunta con todos los miembros de la organización interna de la institución



Continuando con el tema de liderazgo, se cuestionó a los docentes si las autoridades de la institución compartieron la toma de decisiones con otros miembros de la organización interna. El 78.78% precisaron que “Sí” se compartió la toma de decisión, por otro lado, el 21.21% indicaron que “No”.

Figura 34

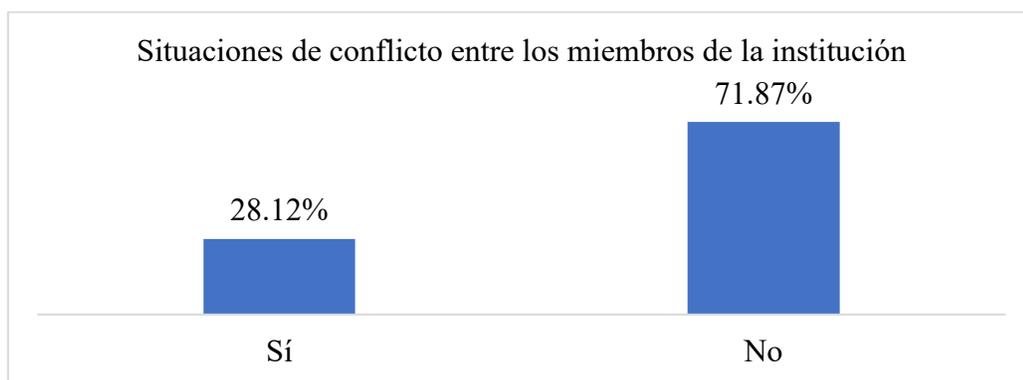
Las autoridades del plantel delegaron la toma de decisiones a otros miembros de la organización interna de la institución



También se cuestionó si las autoridades de la institución delegaron la toma de decisión a otros miembros de la organización interna. Por lo que, se obtuvo que 64.7% señalan que “Sí” se delegó la toma de decisión, mientras que 35.29% indican que “No” fue así.

Figura 35

Durante la toma de decisiones surgieron situaciones de conflicto entre los miembros de la organización interna de la institución



Existe la probabilidad de que en momentos de crisis se presenten situaciones de conflicto, así que, se cuestionó a los docentes sobre el surgimiento de conflictos al momento de seleccionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje a seguir durante la pandemia.

Los resultados arrojan que “No” hubo situaciones de conflicto esto por un total de 71.87% que eligieron esta opción en contraste del 28.12% que indicaron que “Sí” hubo situaciones de conflicto.

Figura 36

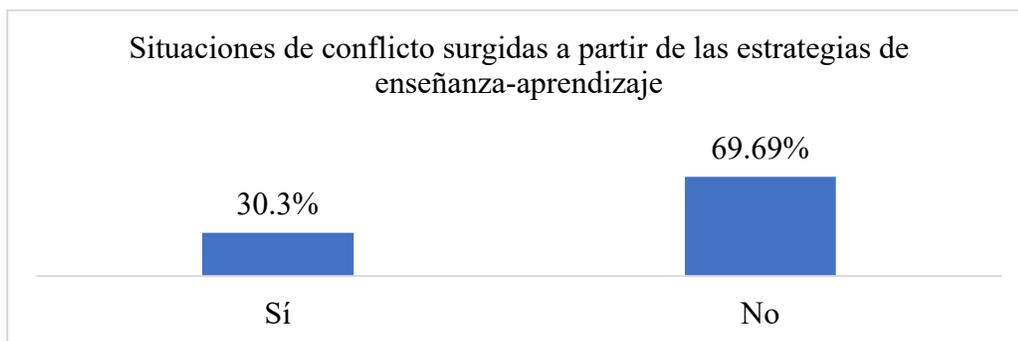
Miembros de la organización interna implicados en situaciones de conflicto



Aquellos que señalaron la existencia de situaciones de conflicto tuvieron que indicar entre quienes ocurrieron dichas situaciones al momento de seleccionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje, donde los participantes eligieron la opción entre superiores y seguidores (Dirección-docente) con un total del 40%, el 20% mencionaron que surgió entre el cuerpo docente, el 30% señaló a la área administrativa y dirección y solo 10% mencionaron conflictos entre otros miembros de la institución.

Figura 37

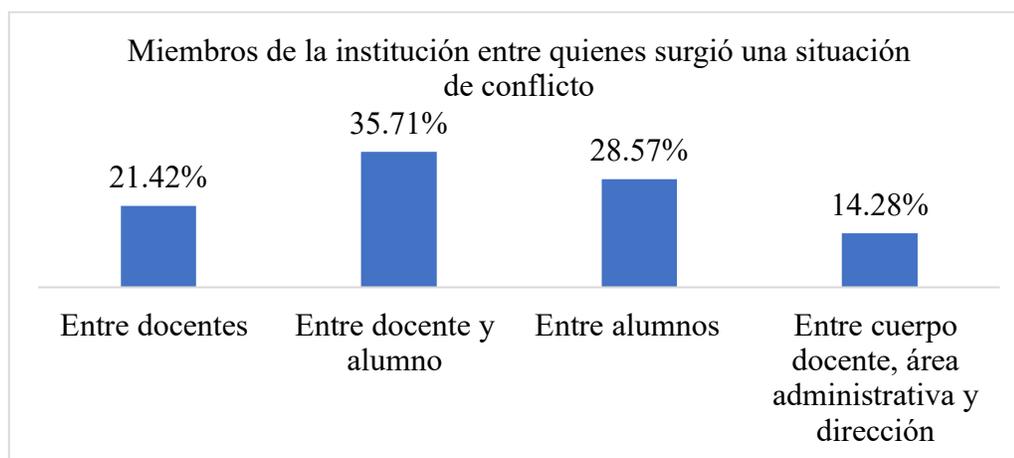
Situaciones de conflicto surgidas durante la implementación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje



En el caso de situaciones de conflicto surgidas durante la implementación de las estrategias de enseñanza- aprendizaje los docentes seleccionaron la opción de “No”, haciendo referencia a que no hubo conflictos, con un total de 69.69% que así lo indican, por otro lado, 30.3% dicen que “Sí” hubo conflictos.

Figura 38

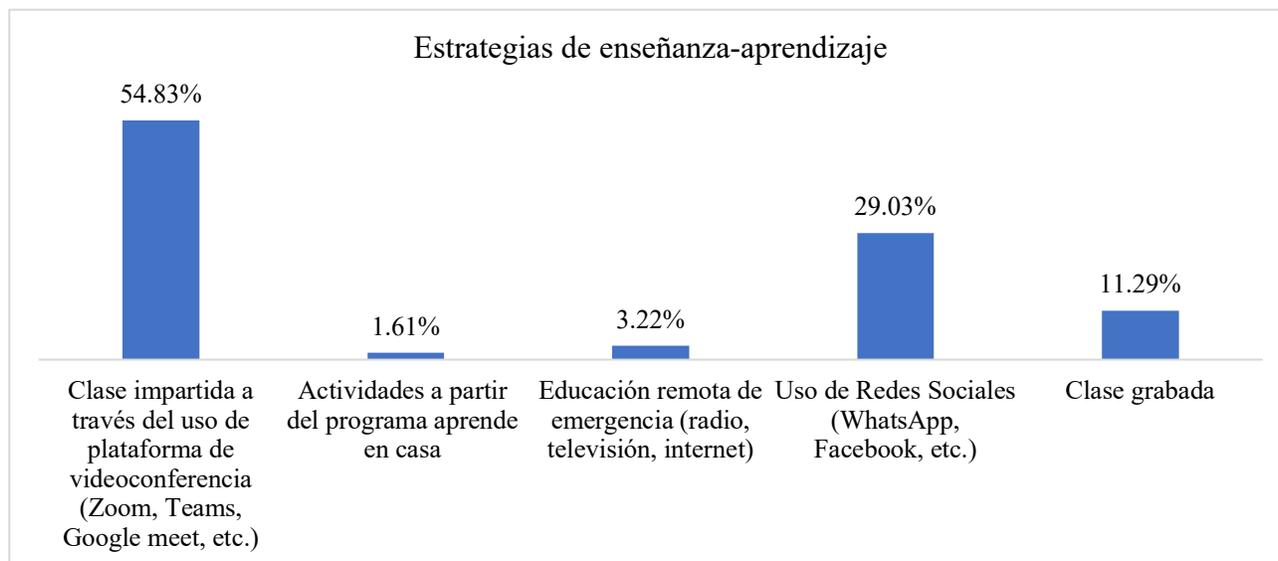
Entre quienes surgieron las situaciones de conflicto



Para aquellos que indicaron que si hubo conflictos se les preguntó entre quienes ocurrió el hecho; 35.71% seleccionaron que el conflicto fue entre docente y alumno, 28.57% indicaron que fue entre alumnos, 21.42% dijeron que fue entre los mismos docentes y 14.28% seleccionaron la opción de entre cuerpo docente, área administrativa y dirección.

Figura 39

Estrategias que permitieron continuar con la práctica de enseñanza-aprendizaje

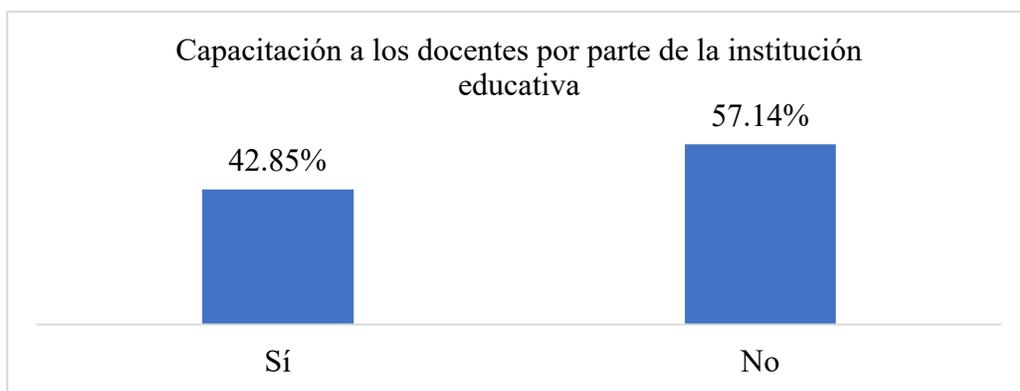


Nota. Los participantes podían elegir más de una opción

Con relación a la práctica de enseñanza-aprendizaje de los docentes se preguntó, cuál fue la estrategia más utilizada para continuar con su labor. El 54.83% indicaron que realizaron las clases a través del uso de plataformas de videoconferencia, seguida del 29.03% que dijeron que implementaron el uso de redes sociales. Las opciones menos utilizadas fueron; Clase grabada (11.29%), educación remota de emergencia (3.22%) y actividades a partir del programa aprende en casa (1.61%).

Figura 40

Se brindó capacitación a los docentes por parte de la institución educativa para implementar las estrategias de enseñanza-aprendizaje



La importancia de que los docentes se encuentren preparados para trabajar su práctica de enseñanza-aprendizaje es primordial, por eso se cuestionó sobre si se brindó alguna capacitación por parte de la institución para desarrollar las estrategias seleccionadas.

57.14% de los participantes encuestados dijeron “No” se les brindó capacitación, mientras que 42.85% dijeron que “Sí” recibieron capacitación.

Figura 41

Primera vez utilizado las estrategias de enseñanza-aprendizaje

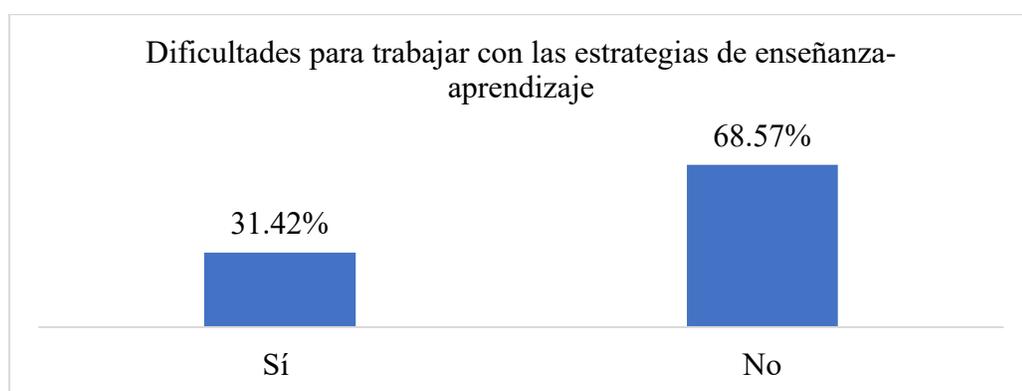


Al ser seleccionadas de manera emergente las estrategias para continuar con la enseñanza-aprendizaje se consultó a los docentes si era la primera vez que implementaban estas

estrategias, se obtuvo como respuesta que el 55.88% de los participantes encuestado indicaron que “No” era la primera vez que utilizaban estas estrategias, por otra parte, el 38.23% que “Sí” era la primera vez en que utilizaban estas estrategias y tan solo 5.88% indicaron la opción de “No recuerdo”.

Figura 42

Dificultades para trabajar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje implementadas durante la pandemia por Covid-19



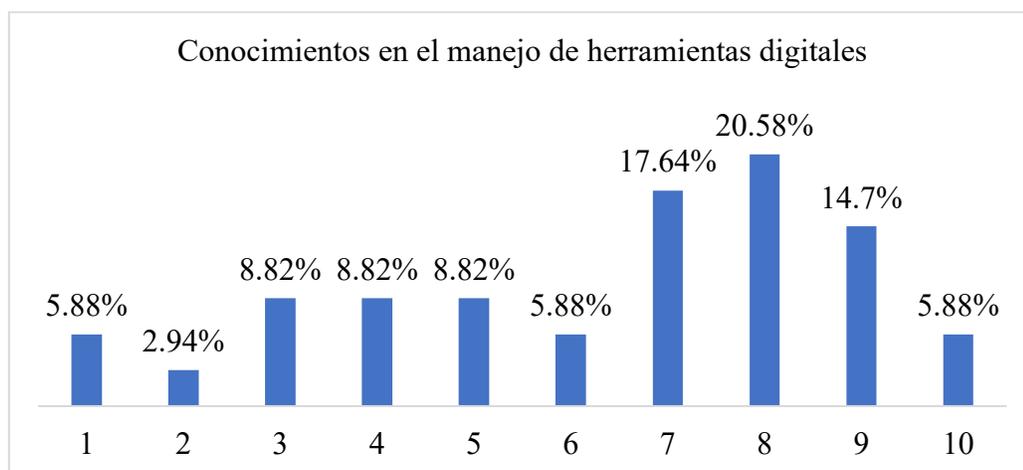
Si bien, hubo quienes señalaron no ser la primera vez en que utilizaban estas estrategias de enseñanza-aprendizaje se si tuvieron dificultades para trabajar con estas estrategias durante el periodo de pandemia y ante su implementación emergente, para lo que el 68.57% indicaron que “No” tuvieron dificultad, lo que es congruente con el cuestionamiento anterior, mientras que el 31.42% indicaron que “Sí” se les presentaron dificultades al utilizar estas estrategias.

Limitaciones o dificultades que tuvo el docente al trabajar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Las siguientes gráficas son resultado de los datos encontrados sobre las limitaciones o dificultades que se presentaron tanto a los docentes como a los alumnos al implementar las estrategias de enseñanza-aprendizaje adaptadas por la institución educativa.

En ellas se contempla una valoración numérica en la escala del 1 al 10, donde el número 1 es lo más bajo y el número 10 lo más alto. Valoración: 1-2 Muy baja, 3-4 Baja, 5-6 Ni muy baja- ni muy alta, 7-8 Alta, 9-10 Muy alta.

Figura 43

Conocimientos en el manejo de herramientas digitales (ejemplo: Desconocimiento en el uso de plataformas como Zoom, Teams, Google meet, etc)

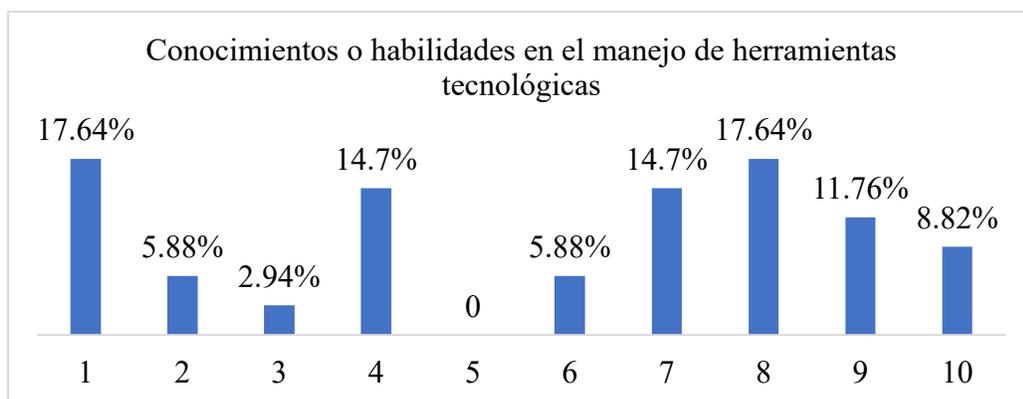


Las afirmaciones que se plantearon esperaban identificar, de acuerdo con la opinión de los docentes, cuáles fueron las limitaciones o dificultades que se les presentó al trabajar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Cuando se habla de conocimiento en el manejo de herramientas digitales se hace referencia al conocimiento que se tiene de plataformas de videoconferencia y plataformas digitales, herramientas utilizadas por parte del cuerpo docente. Al respecto, la escala numérica más alta fue de 8 con un 20.58%, por otro lado, se seleccionó la escala 3, 4 y 5 con un 8.82% cada uno, dejando ver que fue baja la limitación en el manejo de las herramientas digitales.

Figura 43.1

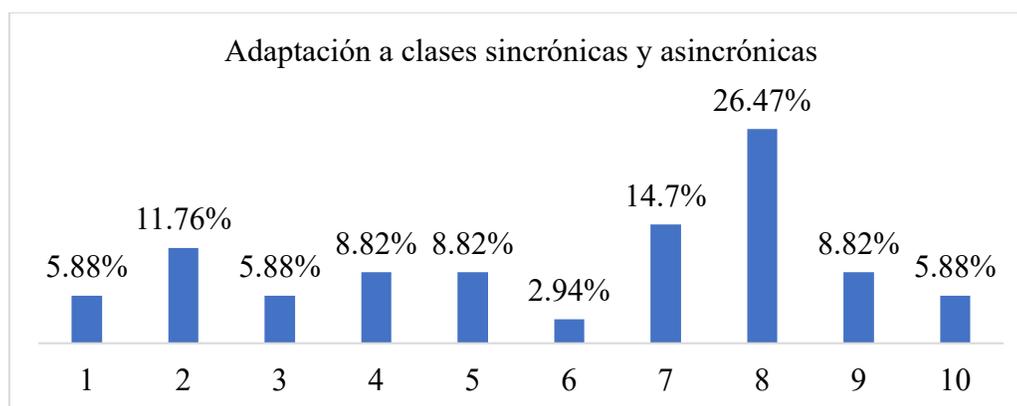
Conocimientos o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas (ejemplo: de herramientas como Computadora, Tablet, celular, etc.)



El contar con conocimientos en el uso de herramientas tecnológicas que fue fundamental para el trabajo de las estrategias planteadas por parte de la institución, en esta escala presentada el 17.64% indicó una valoración numérica de 8, con este mismo porcentaje se indicó la valoración numérica de 1 (17.64%). Mientras que el 14.7% seleccionó una valoración de 1 y 7 respectivamente, seguido del 11.76% que se ubicó en una valoración de 9 y del 8.82% que se autoevalúa en una valoración de 10. Lo que deja ver que el conocimiento o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas fue una dificultad.

Figura 43.2

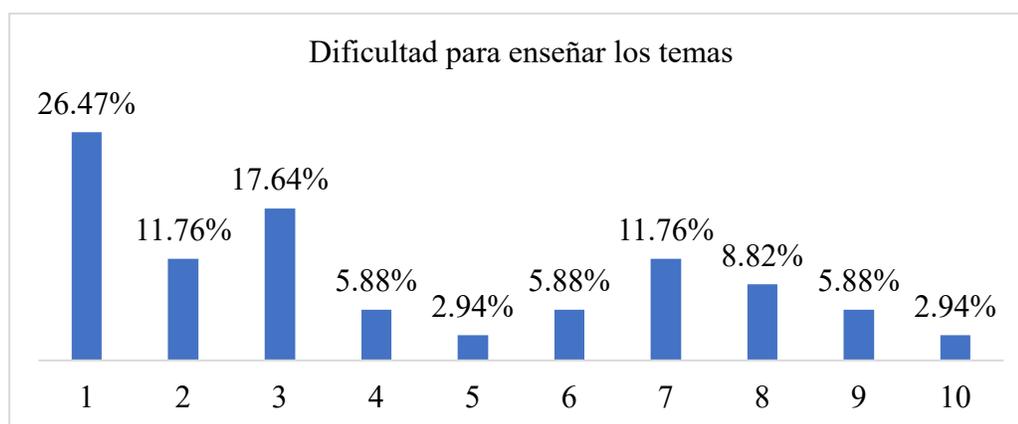
Adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas



Representa un gran reto para los docentes trasladar sus prácticas pedagógicas a un nuevo ambiente educativo, es decir, pasar de lo presencial a clases sincrónicas o asincrónicas, es por ello, que se preguntó a los docentes respecto a la adaptación a este nuevo escenario de enseñanza-aprendizaje. Para esta escala el 26.47% indicó una valoración numérica de 8 y como escala más baja el 2 con un 11.76%, lo que deja ver que fue una alta limitación o dificultad la adaptación a las clases sincrónicas y asincrónicas.

Figura 43.3

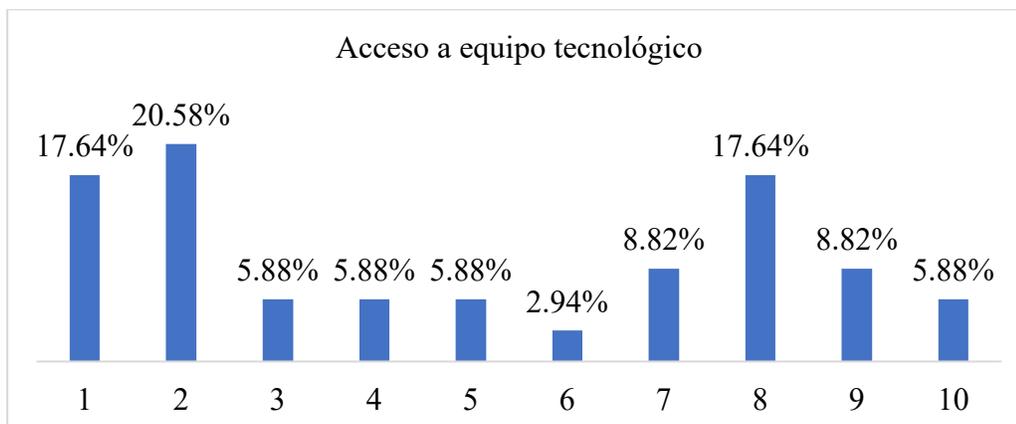
Dificultad para enseñar los temas



Con relación a la dificultades y limitaciones para enseñar los temas de la clase se cuestionó a los docentes sobre tuvieron problemas para exponer los temas a los alumnos, como resultado se obtuvo que no fueron altas las dificultades o limitaciones, toda vez, que el 26.47 se ubicaron en la valoración numérica más baja, siendo esta de 1, seguida de un 17.64% que seleccionó la valoración numérica de 3. De ahí que se observe que el enseñar los temas fue una baja limitación para los docentes.

Figura 43.4

Acceso a equipo tecnológico

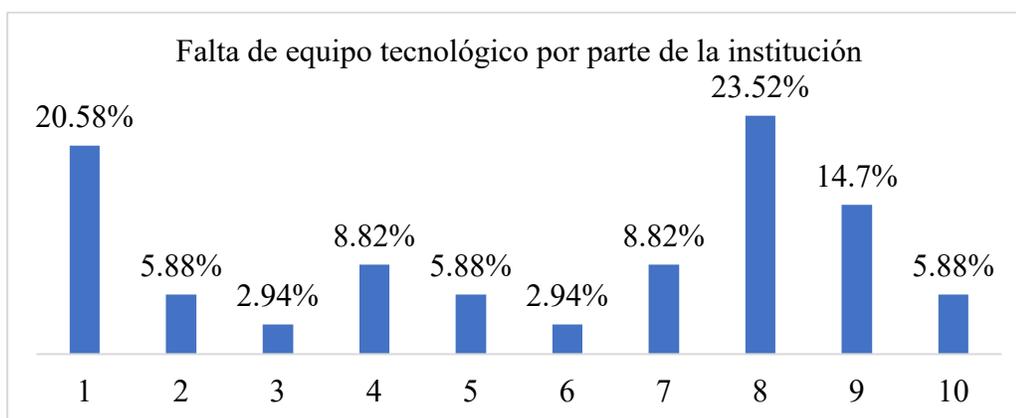


Al implementar estrategias de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC, lleva a conocer si se cuenta con el acceso a equipo tecnológico, por lo tanto, se preguntó a los docentes sobre si esto fue una limitación para poder trabajar las estrategias implementadas.

Al respecto, se obtuvo que el 20.58% de los docentes se autoevalúan en una valoración de 2 y el 17.64% ubicándose en una valoración de 1 y lo mismo para una valoración de 8, lo que deja ver que hay una discrepancia sobre el acceso a equipo tecnológico respecto a la limitación o dificultad en el empleo de las estrategias de enseñanza. Aprendizaje.

Figura 43.5

Falta de equipo tecnológico por parte de la institución

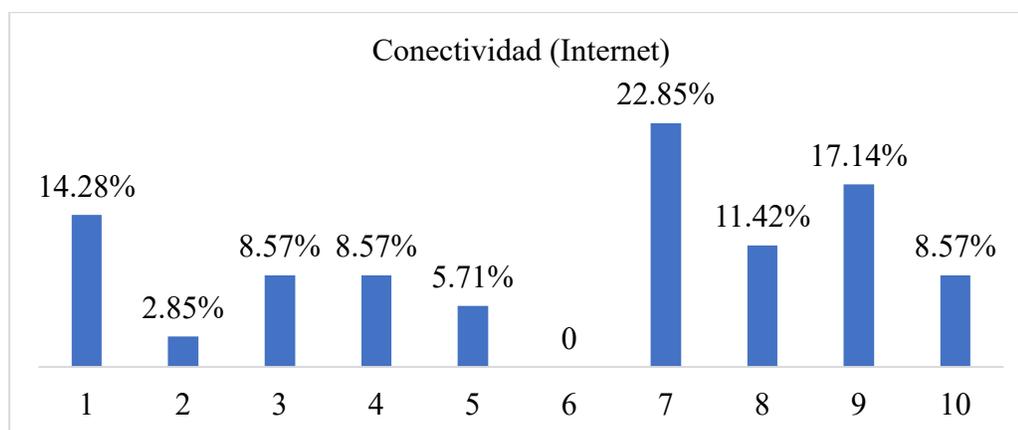


Sí la institución educativa adoptó estrategias de enseñanza-aprendizaje era necesario tener en cuenta si se contaba con el equipo tecnológico para lograr trabajarlas, así que, luego de conocer que la mayoría de los docentes trabajaron con equipo tecnológico personal se les cuestionó si la falta de equipo por parte de la institución fue una limitación o dificultad.

A diferencia de la gráfica anterior, se obtuvo que el 23.52% de los docentes se ubicaron en una valoración numérica de 8 sobre si fue una limitación la falta de equipo tecnológico por parte de la institución, mientras que, el 20.58% de los docentes seleccionaron una valoración numérica de 1, haciendo referencia a que esta fue una baja limitación. Sin embargo, la tercera valoración numérica más aceptada fue de 9. Así pues, se puede concluir que hay más inclinación a presentar la falta de equipo por parte de la institución como una alta limitación.

Figura 43.6

Conectividad (Internet)

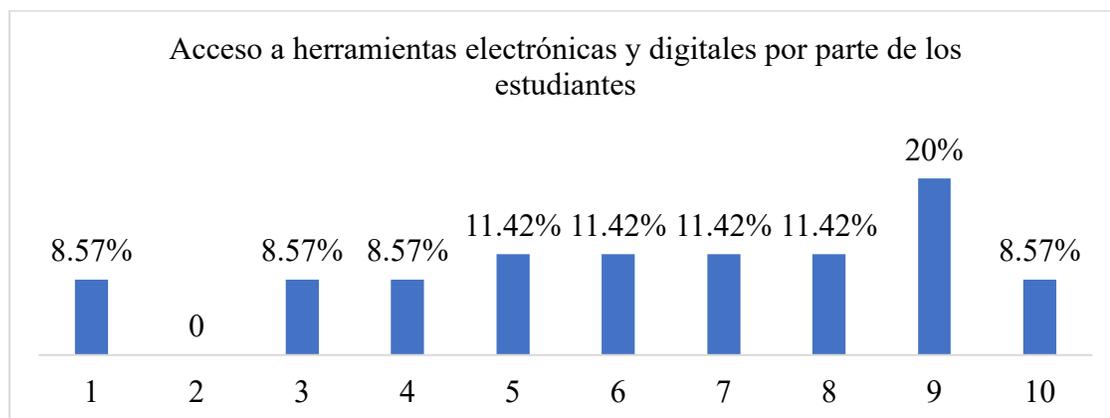


La conexión a internet es otra limitación y dificultad a la hora de trabajar estrategias de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC. En esta escala se obtiene como valoración numérica más alta el número 7 con un 22.85% indicada con relación a la limitación de conexión a internet, por el contrario 14.28% señalan la valoración numérica más baja, correspondiente al número 1, indicando con ello que la limitación de conexión a internet fue baja. Hay que recordar

que ya los docentes habían indicado cuál fue la conexión más utilizada por ellos, en este caso fue el internet (Wifi).

Figura 43.7

Acceso a herramientas electrónicas y digitales por parte de los estudiantes



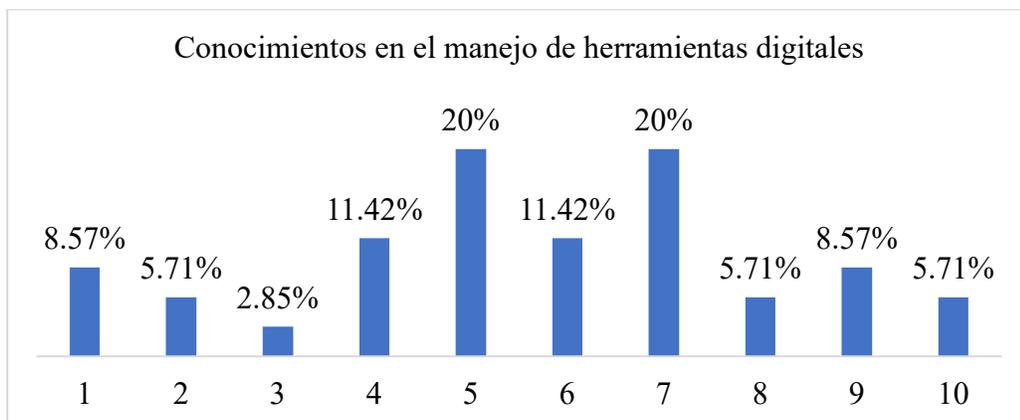
Finalmente, se cuestionó a los docentes si fue una limitación o dificultad para las estrategias de enseñanza-aprendizaje el acceso a herramientas electrónicas y digitales por parte de los estudiantes. Se encontró que fue una alta limitación o dificultad para los docentes el acceso de los alumnos a herramientas electrónicas y digitales, ya que la valoración numérica más aceptada fue de 9 con un 20%, seguida de las valoraciones 5, 6, 7 y 8 con 11.42% respectivamente, mientras que se obtuvo un 8.57% para la valoración numérica de 1, 3 y 10.

Limitaciones o Dificultades que se le Presentaron a los Estudiantes con las

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. Para la última parte de la encuesta se solicitó a los docentes indicar, de acuerdo con su opinión, cuáles habían sido las limitaciones y dificultades que se les habían presentado a los alumnos al trabajar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Nuevamente se les presentó una escala numérica del 1 al 10, donde el 1 era lo más bajo y el 10 lo más alto. Valoración: 1-2 Muy baja, 3-4 Baja, 5-6 Ni muy baja- ni muy alta, 7-8 Alta, 9-10 Muy alta.

Figura 44

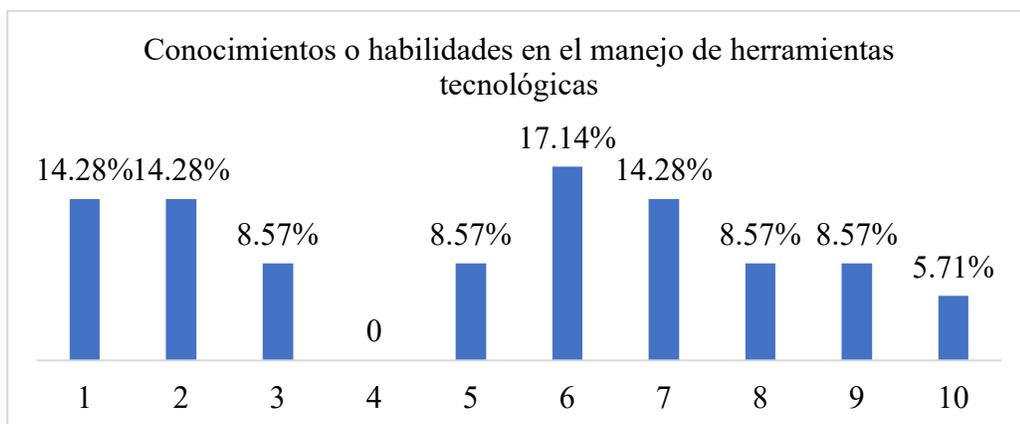
Conocimientos en el manejo de herramientas digitales



Sobre los conocimientos en el manejo de herramientas digitales como plataformas de videoconferencia y plataformas digitales la mayoría de los docentes señalaron como alta la limitación respecto al conocimiento de los alumnos, destacando valoraciones numéricas como el 5 y 7 con un 20% cada una. Casi la mitad de los docentes que respondieron a esta escala indicaron que la limitación fue baja, donde el 8.57% señalaron la valoración numérica correspondiente al 1.

Figura 44.1

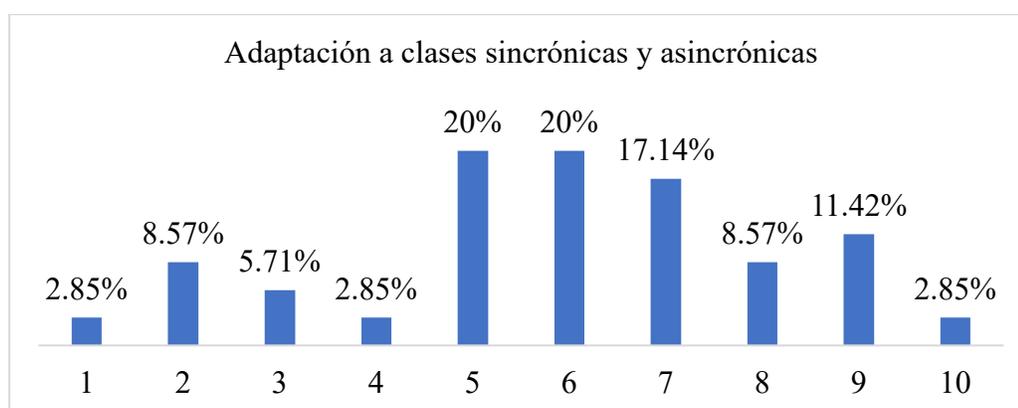
Conocimientos o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas



Contrario de lo que se podría pensar, sobre el conocimiento o habilidades de los alumnos en el manejo de herramientas tecnológicas, como computadora, Tablet, celular, etc., los docentes evaluados señalan que no fue mayor o menor la limitación en los alumnos, obteniendo que el 17.14% señaló una valoración de 6, un 14.28% para una valoración de 1, 2 y 7 respectivamente, por otro lado, se obtuvo un 8.57% para una valoración de 3, 5, 8 y 9.

Figura 44.2

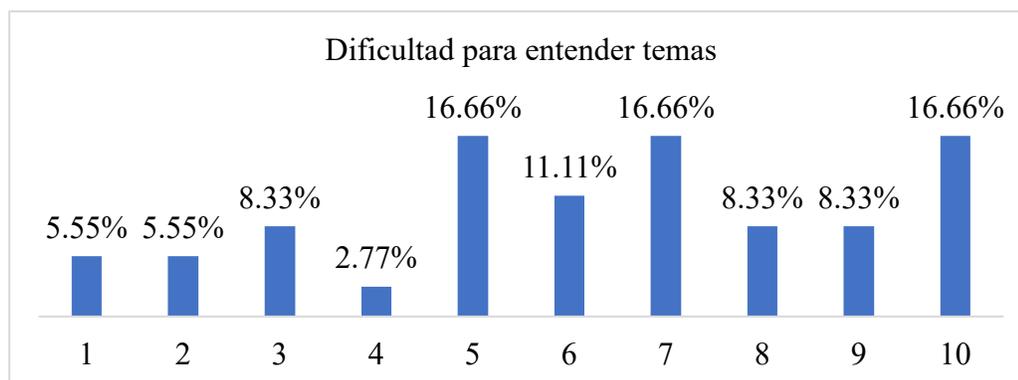
Adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas



Sobre la adaptación de los alumnos a clases sincrónicas y asincrónicas los docentes no se muestran muy convencidos en sí fue alta o baja la limitación, ubicando como valoración numérica más aceptadas el 5 y 6 con un 20% respectivamente.

Figura 44.3

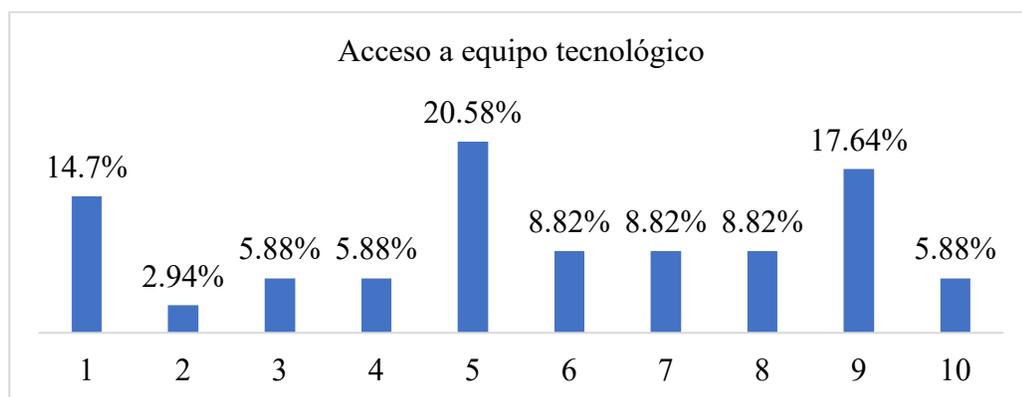
Dificultad para entender temas



Los docentes identificaron que para los alumnos fue una alta dificultad entender los temas bajo estas nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, para esta escala se obtuvo con mayor porcentaje las valoraciones numéricas que corresponden al 5, 7 y 10 arrojando un porcentaje de 16.66% para cada una.

Figura 44.4

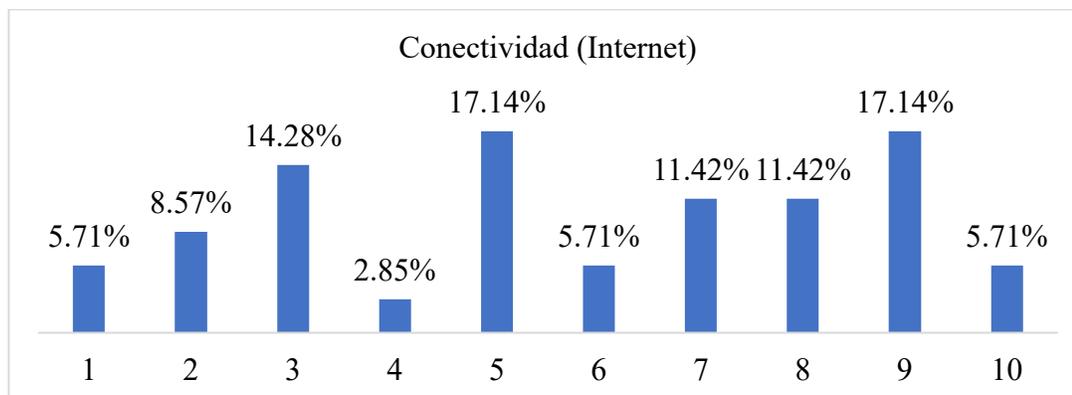
Acceso a equipo tecnológico



Resultó preocupante durante la pandemia el acceso a equipo tecnológico por parte de los alumnos, ya que fueron herramientas indispensables para poder continuar con su aprendizaje, es por ello por lo que se consultó a los docentes si el acceso a equipos de tecnología fue una limitación o dificultad para los alumnos, obteniendo que el 17.64% señala la valoración numérica de 9, el 20.58% una valoración de 5, el 8.82% para una valoración de 6, 7 y 8 cada uno, lo que deja ver que el acceso a equipo tecnológico por parte del alumno fue una alta limitación.

Figura 44.5

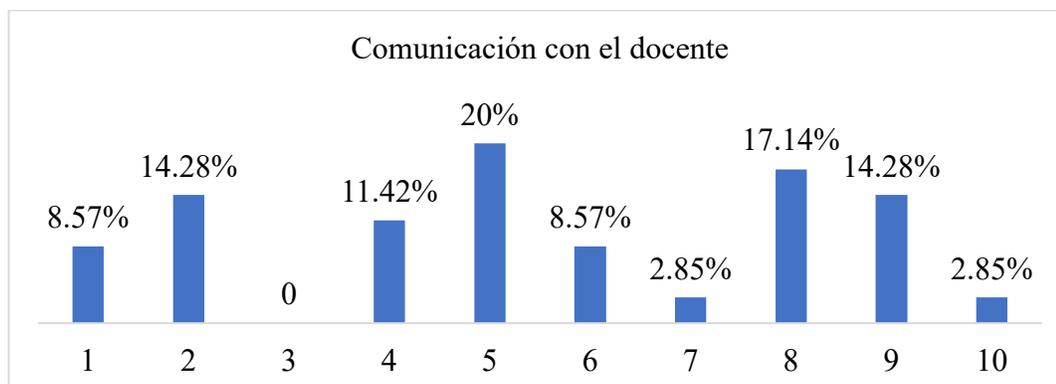
Conectividad (Internet)



La conexión a internet en los alumnos fue indispensable para poder trabajar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que incluían el uso de plataformas digitales y de videoconferencia, así que se solicitó a los docentes indicar el nivel de limitación o dificultad de los alumnos sobre este tema. Nuevamente fue muy pareja la opinión de los docentes, donde un 17.14% indicó una valoración de 9, este mismo porcentaje fue indicado para una valoración de 5, seguida del 14.28% que indica una valoración de 3 y no muy por debajo una valoración de 7 y 8 con 11.42% cada uno.

Figura 44.6

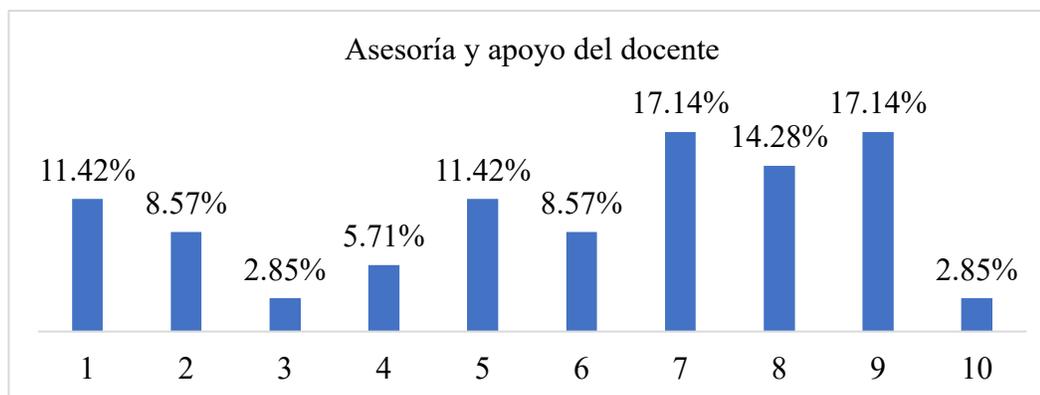
Comunicación con el docente



Para los alumnos resulta un tanto más fácil la comunicación con los docentes en las clases presenciales, no así a través de clases sincrónicas y asincrónicas, así que se preguntó a los docentes, de acuerdo con su opinión, si la comunicación con ellos fue una limitación o dificultad para que los alumnos trabajarán bajo esta nueva modalidad. Donde se obtuvo un 20% para la valoración numérica de 5, seguida del 17.14% que señaló una valoración de 8, mientras que un 14.28% corresponde por un lado a una valoración de 9 y por otro lado a una valoración de 2, lo que deja ver una discrepancia entre quienes dicen que la comunicación fue una limitación alta y los que dicen que fue una limitación baja.

Figura 44.7

Asesoría y apoyo del docente



Finalmente, se cuestionó a los docentes sobre si ellos detectaron que para los alumnos resultó una limitación o dificultad la asesoría y apoyo por parte de los maestros.

Al respecto, la percepción de los docentes sobre el tema deja ver que fue alta la limitación que se presentó en los alumnos, toda vez que, las valoraciones numéricas más aceptadas fueron de 9 y 7 con un 17.14% respectivamente, seguida de la valoración 8 con un 14.28%.

5.2 Análisis y Discusión de Resultados Cualitativos

5.2.1 Análisis de Datos Cualitativos. Cuadro de Juicios Lógicos

Se utilizó para el análisis de los datos una matriz de codificación, a partir de un cuadro de juicios lógicos, en el cual se dividió en tres columnas: Objeto, Predicado, Argumento Compactado. El objeto será las preguntas realizadas como parte de la entrevista, el predicado será la respuesta que se obtuvo del entrevistado y el argumento compactado será la síntesis en idea de lo que respondió el entrevistado.

Asimismo, el cuadro de juicios lógicos estuvo dividido por cada uno de los tres ejes temáticos; Comunicación Organizacional Interna, Estrategias de enseñanza-aprendizaje y TIC en ambientes educativos.

El cuadro de juicios lógico permite realizar un esquema en el que se relacionen las ideas que se recolectaron en la entrevista con cada uno de los ejes temáticos, encontrando el tipo de relación que hay entre ellos para un análisis más profundo.

5.2.2 Cuadro de Juicios Lógicos

Tabla 2

Experto en Comunicación, Educación y Tecnología. Jorge Alberto Hidalgo

Juicios Lógicos		Argumento Compactado
Objeto	Predicado	
Perfil	Claro que sí Ana. Mira, te saludo soy Jorge Alberto Hidalgo Toledo,	Jorge Alberto Hidalgo Toledo
Nombre del entrevistado:	Coordinador Académico de Posgrado, de la Facultad de Comunicación, de la	Coordinador Académico de Posgrado, de la Facultad de Comunicación, de la
Escolaridad/nivel educativo:	Universidad Anáhuac México y mi grado Doctoral, mi grado es, Doctor en	Universidad Anáhuac México Doctor en Comunicación
Nombre de la institución:	Comunicación Aplicada	Aplicada
Comunicación Organizacional Interna, Mediada por las TIC, en Instituciones Educativas Durante la Pandemia		
En los primeros días de la	Y es que creo que fue, no podríamos generalizar porque creo que fue	No podríamos generalizar. fue totalmente, dispar.

<p>pandemia por Covid-19, en su opinión, ¿cómo fue la comunicación, en las instituciones de educación media superior?</p>	<p>totalmente, vamos a decirles, dispar, porque te puedes encontrar instituciones que rápidamente reaccionaron a la contingencia sanitaria, inmediatamente organizaron a todo su grupo de comunicación interna para poder responder ante la situación y comunicarse con los diversos públicos. Pero hubo otras cuya experiencia comunicativa vamos a decirles, podría estar todavía, relegada, no sé si sea la palabra correcta, retirada o retrasada en ciertas formas de comunicación que no supieron cómo reaccionar. O sea, fue simplemente, la situación de; estamos en una contingencia sanitaria, en próximos días les estaremos informando cómo hacer la reacción. Mientras que hubo otras que intuyeron que se venía una situación complicada e inmediatamente mandaron comunicación a sus públicos, ya sea, estudiantiles informándoles que las clases se suspendían, que estuvieran alertas a la página web de la institución y los correos institucionales.</p>	<p>Inmediatamente organizaron a todo su grupo de comunicación interna. Hubo otras cuya experiencia comunicativa vamos a decirles, podría estar todavía, relegada, retirada o retrasada en ciertas formas de comunicación que no supieron cómo reaccionar. Hubo otras que intuyeron que se venía una situación complicada e inmediatamente mandaron comunicación a sus públicos, ya sea, estudiantiles informándoles que las clases se suspendían, que estuvieran alertas a la página web de la institución y los correos institucionales.</p>
<p>¿Cómo considera entonces que debió darse esta comunicación, de manera inmediata, durante los primeros días de la pandemia por Covid-19?</p>	<p>Ok. Yo creo que la primera situación era mantener informada a la población sobre qué tipo de fenómeno estábamos viviendo. Yo creo que parte corresponsable de las organizaciones es el hecho de no solamente decirles manténganse informados, por lo que los medios de comunicación dicen, y estén alertas a las medidas que vamos a tomar, sino también informarles que quizá lo que estaría esperando por los distintos públicos, ¿cómo deberíamos de reaccionar?, es decir, yo como profesor que medidas tenía que tener, en términos de salud e higiene, para poder cumplir con mi función dentro y fuera de la organización, si iba a tener que tomar medidas de capacitación que tan rápido tenía que capacitarme para hacerle frente a una contingencia como esta. Para los públicos estudiantiles, por</p>	<p>La primera situación era mantener informada a la población sobre qué tipo de fenómeno estábamos viviendo. Parte corresponsable de las organizaciones es el hecho de no solamente decirles manténganse informados, por lo que los medios de comunicación dicen, y estén alertas a las medidas que vamos a tomar, sino también, informarles. Como profesor que medidas tenía que tener, en términos de salud e higiene, para poder cumplir con mi función dentro y fuera de la organización.</p>

	<p>ejemplo, también qué medidas iban a tener que tomar, para si se iban a cancelar las clases y se iban a tomar las clases en modo en línea que tan rápido tenían que alfabetizarse, también en el uso de las plataformas, los distintos públicos, porque no es la misma manera como alfabetizas a un estudiante, como alfabetizas a un profesor o un administrativo.</p> <p>Entonces, sobre todo yo creo que algo importante era también comunicar a la sociedad y a los padres de familia, qué tipo de medidas se iban a tener que, para que pudieran tener la garantía de que sus hijos no iban a tener pérdidas de clase ni en lo presencial ni en lo virtual. Entonces, yo creo que el tipo de comunicación era primero generar una Warmness, ¿no?, o sea, para que todo el mundo estuviera atento a la situación, que estuvieran pendientes, que se estuviera informando de manera permanente; visita a cada equis tiempo la página web en los correos electrónicos para que estés al tanto de los distintos comunicados que vamos a estar emitiendo. Y tan pronto que se estabilizará el tema de la contingencia, y cuando digo se estabilizara, en término de saber con seguridad de qué temporalidad estaríamos hablando para reaccionar ya sea quince, veinte, un mes que íbamos a estar en contingencia, que rápidamente se estuviera alertando a todos los públicos de las medidas estratégicas y cuando ya me refiero a las medidas estratégicas era, tu profesor necesitamos que te metas a la plataforma de capacitación que estés tomando, que por lo pronto yo te puedo decir que mi institución así fue.</p>	<p>Si iba a tener que tomar medidas de capacitación que tan rápido tenía que capacitarme para hacerle frente a una contingencia como esta.</p> <p>Para los públicos estudiantiles, por ejemplo, también qué medidas iban a tener que tomar.</p> <p>Si se iban a cancelar las clases y se iban a tomar las clases en modo en línea que tan rápido tenían que alfabetizarse, también en el uso de las plataformas.</p> <p>No es la misma manera como alfabetizas a un estudiante, como alfabetizas a un profesor o un administrativo. Algo importante era también comunicar a la sociedad y a los padres de familia, qué tipo de medidas se iban a tener. Tener la garantía de que sus hijos no iban a tener pérdidas de clase ni en lo presencial ni en lo virtual.</p> <p>El tipo de comunicación era primero generar una Warmness, para que todo el mundo estuviera atento a la situación.</p> <p>Que rápidamente se estuviera alertando a todos los públicos de las medidas estratégicas.</p> <p>Cuando ya me refiero a las medidas estratégicas era, tu profesor, necesitamos que te metas a la plataforma de capacitación que estés tomando.</p>
<p>En los primeros días de la pandemia y durante la pandemia por</p>	<p>O sea, en mi institución rápidamente reaccionó y comunicación institucional, por lo pronto, a profesores les pidió que estuvieran atentos de que el vocero único con el cual se iban a estar</p>	<p>Comunicación institucional, a profesores les pidió que estuvieran atentos del vocero, con el cual se iban a estar</p>

<p>Covid-19, ¿a cargo de quién estuvo la responsabilidad, en la toma de decisiones, respecto a las acciones que debían emprenderse, para continuar con la labor educativa?</p>	<p>comunicando para el tema de capacitación, alfabetización iba a ser el departamento, el centro de educación y formación continua, para docentes, que era el que nos iba a estar capacitando en el uso de herramientas, capital humano fue el segundo vocero, para toda la cuestión administrativa, para ir viendo cómo teníamos que reaccionar, para desde checar y no checar, cómo teníamos que reportar a capital humano si alguien tenía algún síntoma, algún problema de salud para que la Universidad les pudiera dar todos los apoyos en términos de seguridad, de asistencia social o incluso, por ejemplo, nosotros contamos con un departamento de la clínica.</p>	<p>comunicando para el tema de capacitación. Alfabetización iba a ser el departamento, el centro de educación y formación continua para docentes, que era el que nos iba a estar capacitando en el uso de herramientas. Capital humano fue el segundo vocero, para toda la cuestión administrativa, para ir viendo cómo teníamos que reaccionar, para que la Universidad les pudiera dar todos los apoyos en términos de seguridad, de asistencia social.</p>
<p>Al inicio de la pandemia por Covid-19, ¿cuáles fueron las acciones implementadas por parte de la institución educativa para atender la situación de crisis, resultado de la pandemia?</p>	<p>Psicología, implemente una clínica de salud mental para poder apoyar a las personas que estaban pasando por una crisis y poderles asistir, igual que el departamento de Ciencias de la salud. Entonces nombraron como diversos voceros para que tú, dependiendo de la situación, fuera psicológica, salud e incluso acompañamiento espiritual, que dio la Universidad para personas que perdieron familiares.</p>	<p>Psicología, implemente una clínica de salud mental, igual que el departamento de Ciencias de la salud. Nombraron como diversos voceros. Dependiendo de la situación, fuera psicológica, salud e incluso acompañamiento espiritual.</p>
<p>En los primeros días de la pandemia por Covid-19, ¿cómo fue la comunicación en las instituciones educativas?</p>	<p>Todo esto lo fueron comunicando y eso fue quizá la labor más fuerte de comunicación institucional. O sea el, el poder irnos socializando, como te digo en términos de primera Warmness, existen estos servicios, estos apoyos y a partir de ahí te pedimos que te estés concentrando.</p>	<p>Todo lo fueron comunicando y eso fue quizá la labor más fuerte de comunicación institucional. Poder irnos socializando, como te digo en términos de primera Warmness.</p>
<p>Al inicio de la pandemia por Covid-19, ¿cuáles fueron los canales de comunicación utilizados para</p>	<p>en estos espacios de comunicación donde vas a ver toda la información y utilizaron todos los canales y de la institución para podérselo comunicar fuera, Facebook, Twitter, Instagram, red, este redes sociales internas, no, este páginas web desde de las distintas áreas</p>	<p>Utilizaron todos los canales de la institución para podérselo comunicar fuera, Facebook, Twitter, Instagram, redes sociales internas, páginas web.</p>

informar sobre las acciones a seguir?	y departamentos como el correo electrónico.	Desde de las distintas áreas y departamentos el correo electrónico.
De acuerdo con su opinión, ¿cuáles fueron los mejores canales de comunicación utilizados entre los miembros de la organización interna de las instituciones EMS primero en el inicio de la pandemia, luego en el periodo 2020-2021 y finalmente en el 2022?	Yo creo que más que un canal yo te diría la estrategia multicanal, o sea, eso fue lo exitoso, o sea, el hecho de saber que podías ingresar por una puerta, llámese Twitter, Instagram, Facebook o llegar por tu correo, pero sabías que siempre iba a haber información, actualizada y el hecho de tener un repositorio concentrado, nosotros teníamos un espacio Covid, no, se generó un micrositio donde al final se concentraban toda la información del sistema de salud que implementó la Universidad.	La estrategia multicanal, eso fue lo exitoso. Podías ingresar por una puerta, llámese Twitter, Instagram, Facebook o llegar por tu correo, pero sabías que siempre iba a haber información, actualizada y el hecho de tener un repositorio concentrado. Se generó un micrositio donde al final se concentraban toda la información del sistema de salud que implementó la Universidad.
¿cuál fue la mejor estrategia de comunicación, en el uso de canales para la transmisión de mensajes, en la institución educativa?	Entonces, si te lo perdías por Twitter no importaba, llegabas a, a la página de Covid-19 de la Universidad y funcionó. Eh, y es yo creo que ahí el éxito, no, el haber tenido un diseño multicanal, no, y con una estrategia transmedia este implementada para ello.	El haber tenido un diseño multicanal, no, y con una estrategia transmedia este implementada para ello.
¿Hubo colaboración entre miembros de la organización para comunicar los mensajes, acciones y responder a las inquietudes que se generaron durante la pandemia por Covid-19?	A ver, por un lado, es que creo que son dos cuestiones, uno el tema de salud, que es la manera como la institución responde y ahí se generó un comité, aquí en el caso, nosotros el comité, el comité Covid-19, donde había gente de Ciencias de la Salud, Educación, de Psicología, de Pastoral, o sea, estaban todas las áreas involucradas y se nombraron representantes Covid por escuelas y facultades, para que ellos te ayudarán también a filtrar la información.	El tema de salud, se generó un comité, el comité Covid-19, donde había gente de Ciencias de la Salud, Educación, de Psicología, de Pastoral. Estaban todas las áreas involucradas y se nombraron representantes Covid por escuelas y facultades. Te ayudarán también a filtrar la información.
¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados para	Entonces, qué pasaba que teníamos una plataforma de Teams donde todo el tiempo colocábamos alguna inquietud que hubiera llegado, ya sea de un	Teníamos una plataforma de Teams donde todo el tiempo colocábamos alguna inquietud, ya sea de un

<p>consulta, colaboración, etc., durante al inicio y durante la pandemia por Covid-19?</p>	<p>profesor, de un estudiante, un padre de familia se decía, oigan, me llegó este mensaje, cómo tenemos que reaccionar, inmediatamente el comité se reunía, respondían, o sea, más bien se generaba un consenso, se respondía y se manda un comunicado oficial. Esa es la manera como vamos a decirles la gestión administrativa</p>	<p>profesor, de un estudiante, un padre de familia. Inmediatamente el comité se reunía, respondían, se generaba un consenso, se respondía y se manda un comunicado oficial. Vamos a decirles la gestión administrativa</p>
<p>¿Cuáles son los canales de comunicación que tendrían que continuar ahora en el post pandemia?</p>	<p>Ahora qué va a pasar, que muchas instituciones van a tener que llegar y regresar a decir, hay dos o tres canales oficiales y muy probablemente el canal oficial se va a mantener como el canal web y el, o sea y el de la página web, la app oficial de la organización y el correo institucional. O sea, esos van a terminar y seguirán siendo muy probablemente los tres canales de comunicación organizacional más de, eh, más usados y más eficientes, nos guste o no en términos de que son los públicos a los que tuvimos que educar a nuestras audiencias, a las que tenían que ir.</p>	<p>Hay dos o tres canales oficiales y muy probablemente el canal oficial se va a mantener como el canal web, el de la página web, la app oficial de la organización y el correo institucional. Los tres canales de comunicación organizacional, más usados y más eficientes.</p>
<p>En su opinión, ¿cuáles son los canales de comunicación interna que no tendrían que continuar en el post pandemia?</p>	<p>Yo sé que el estudiante quería una respuesta inmediata y quería estar en Whatsapp, pero tampoco puede estar la institución permanentemente en Whatsapp. Por qué, porque no es un canal oficial, no, no es el canal institucional, el canal institucional tiene que tener un espacio donde tú puedas entrar y permanente y fácilmente encontrar en menos de tres clicks la información que te responde a tus dudas. Si yo tengo que estar scrolleando en un Whatsapp para ver dónde quedó perdido entre 10,000 comunicados, el mensaje, no es un canal eficiente. Si yo tengo que andar explorando en 20,000 tweets, en 20,000 post esta información no es un canal eficiente.</p>	<p>El estudiante quería una respuesta inmediata y quería estar en Whatsapp, pero tampoco puede estar la institución permanentemente en Whatsapp. No es un canal oficial. No es el canal institucional. El canal institucional tiene que tener un espacio donde tú puedas entrar y permanente y fácilmente encontrar en menos de tres clicks la información que te responde a tus dudas. Si yo tengo que andar explorando en 20,000 tweets, en 20,000 post esta información no es un canal eficiente.</p>

<p>Desde su perspectiva, ¿qué caracterizo a los canales de comunicación interna que dieron buenos resultados?</p>	<p>los canales eficientes son aquellos en los que tú puedas, rápida de manera sencilla y clara ubicar la información necesaria y eso se terminaron convirtiendo como siempre en los tres que ya teníamos muy institucionalizados; la página web, el correo oficial y muy probablemente una app institucional donde ahí tiene que acostumbrarse, todos los públicos, a regresar constantemente porque es tu puerto seguro.</p>	<p>Los canales eficientes son aquellos en los que tú puedas, rápida, de manera sencilla y clara ubicar la información necesaria La página web, el correo oficial y muy probablemente una app institucional</p>
<p>En los primeros días de la pandemia por Covid-19, ¿Cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales más utilizadas por los miembros de las instituciones educativas para lograr una comunicación al seleccionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje?</p>	<p>la gestión pedagógica, la gestión pedagógica que ahí sí tiene que ver con las herramientas de aprendizaje, ¿cómo se llaman?, ANA- enseñanza-aprendizaje. El-De enseñanza-aprendizaje, fueron diferentes porque tenemos nosotros ya desde mucho tiempo antes, todo un departamento de actualización y formación y ya teníamos, incluso algunas de las herramientas con las que hemos trabajado de toda la vida, ya sea, Blackboard ahora Brightspace, y que fue la plataforma con la que terminamos quedándonos porque ya trabajamos nosotros, te digo compartir Blackboard, pero durante la pandemia se decidió que íbamos a brincar a Brightspace porque podría ser quizá más amigable para algunos docentes, ya trabajábamos nosotros con plataformas como Zoom, no, teníamos manejo de Zoom, teníamos el Google Meet, este ya se trabajaba Teams, lo único que se definieron fue con cual nos íbamos a casar institucionalmente ya para que no tuviéramos tres o cuatro plataformas.</p>	<p>Tenemos nosotros ya desde mucho tiempo antes, todo un departamento de actualización y formación y ya teníamos, incluso algunas de las herramientas con las que hemos trabajado de toda la vida, ya sea, Blackboard ahora Brightspace. Durante la pandemia se decidió que íbamos a brincar a Brightspace porque podría ser quizá más amigable para algunos docentes. Plataformas como Zoom, Google Meet, Teams. Se definieron con cual nos íbamos a casar institucionalmente ya para que no tuviéramos tres o cuatro plataformas.</p>
<p>Durante la pandemia por Covid-19, ¿qué herramientas tecnológicas o digitales fueron las más utilizadas</p>	<p>Se decidió que finalmente nos quedábamos con Teams, como un canal administrativo, Zoom como un canal pedagógico, pero todo lo que era estrategias como Flipped Classroom, herramientas metodologías activas ya existían</p>	<p>Teams, como un canal administrativo, Zoom como un canal pedagógico Todo lo que era estrategias como Flipped Classroom</p>

<p>por los miembros de las instituciones educativas para lograr una comunicación con otros miembros?</p>	<p>Tuvimos que aprender a acompañarnos en el proceso para que ir midiendo tiempos, funciones, accesos y a partir de eso empezar a hacer un diseño mucho más personalizado de la comunicación. Por qué, porque, pues ya una vez que empiezas a escuchar, empiezas a conocer, empiezas a prepararte para decir bueno, pues ahora te acompaño en el proceso, personalizo el proceso y ahora sí, una vez que ya puedo personalizar el proceso puede empezar a gestionar la comunicación de una manera mucho más estratégica. Y, yo creo que el aprendizaje fue eso, y para qué, qué es lo que te sirve quizá de las prácticas de los otros, espejearte en los tiempos, funciones y herramientas.</p>	<p>Acompañarnos en el proceso para ir midiendo tiempos, funciones, accesos y a partir de eso empezar a hacer un diseño mucho más personalizado de la comunicación. Te acompaño en el proceso, personalizo el proceso y ahora sí, una vez que ya puedo personalizar el proceso puede empezar a gestionar la comunicación de una manera mucho más estratégica. Qué es lo que te sirve quizá de las prácticas de los otros, espejearte en los tiempos, funciones y herramientas.</p>
<p>¿Qué es lo que se tiene que tomar en cuenta al seleccionar las herramientas tecnológicas y digitales que permitan continuar con la comunicación interna en las instituciones educativas?</p>	<p>Yo creo, que en muchas instituciones no necesariamente se tomaron las decisiones de cuáles son las mejores herramientas, sino cuáles son las compañías con las que nos queremos casar. O sea, es un tema político, administrativo y de gestión. Por qué, porque hubo instituciones que dicen, yo sé que para mí no me funciona Google Meet o no me funciona Teams, pero como estoy casado con Microsoft, pues me tengo que ir con Microsoft, o sea, yo hubo empresas que dijeron, instituciones que dijeron no, pues yo voy con software y apuesto puras plataformas de software libre.</p>	<p>No necesariamente se tomaron las decisiones de cuáles son las mejores herramientas. Es un tema político, administrativo y de gestión. Hubo instituciones que dicen, yo sé que para mí no me funciona Google Meet o no me funciona Teams, pero como estoy casado con Microsoft, pues me tengo que ir con Microsoft.</p>
<p>¿Cuáles son las mejores herramientas tecnológicas y digitales para</p>	<p>cuáles son las mejores herramientas, yo te diría, la respuesta está en la que te permita atender mejor a tus públicos. Si esa herramienta esté o no casada con tu política administrativa y tu política</p>	<p>La respuesta está en la que te permita atender mejor a tus públicos. No puedes poner la educación, el aprendizaje y la</p>

<p>continuar con la comunicación para el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, en las instituciones educativas?</p>	<p>ideológica no te funciona, tú vas a tener que cambiarla, no, por qué, porque no puedes poner la educación, el aprendizaje y la administración de una institución editado a una plataforma que no responda a las necesidades de sus públicos, y yo creo que ese va a ser el aprendizaje, que vamos a tener que hacer migraciones tecnológicas, administrativas y pedagógicas en función de los públicos, más que en función de la tecnología, no puede ser la tecnología la que nos mueva, si no tiene que ser la respuesta que tenemos que darle a la sociedad, la que sea tu motor y eso solo se hace escuchando tus públicos.</p>	<p>administración de una institución a una plataforma que no responda a las necesidades de sus públicos. Vamos a tener que hacer migraciones tecnológicas, administrativas y pedagógicas en función de los públicos, más que en función de la tecnología. Eso solo se hace escuchando tus públicos.</p>
---	--	---

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, Mediadas por las TIC, en Instituciones Educativas Durante la Pandemia

<p>Al inicio de la pandemia, ¿cuáles fueron las primeras acciones generadas por la institución educativa para continuar con la enseñanza-aprendizaje?</p>	<p>Las medidas que se tomaron fue muy rápido porque la verdad creo que en menos de una semana nosotros como Universidad, toda la Universidad ya estaba en línea, todo, o sea fue rápida la reacción, porque aunque nos dijeron que podría llegar a durar quince días el comité de salud, pues veía, veía, veía poco probable que eso pudiera ocurrir y ante el antecedente que tuvimos del H1N1 hace muchos años, que nos dijeron igual va a durar unos días y duró más de quince casi veinte, pues la Universidad no se quiso esperar, a esa, a ese momento y reaccionó muy favorablemente.</p>	<p>Las medidas que se tomaron fue muy rápido, en menos de una semana, toda la Universidad ya estaba en línea. Reaccionó muy favorablemente.</p>
<p>Desde su perspectiva, al inicio de la pandemia por Covid-19, ¿cuál fue la reacción de las instituciones educativas para continuar con la</p>	<p>yo tuve colegas que incluso se tardaron meses en reaccionar, no, y simplemente era como, queremos que estés alerta para ver cuándo se reactivan las clases. Con la expectativa de a lo mejor se reactivan en unos, en unos días, a lo mejor ya vamos a poder regresar, tomaremos medidas de sana distancia y nosotros sí veíamos que íbamos a tener una larga duración. Sin embargo, esta</p>	<p>Tuve colegas que incluso se tardaron meses en reaccionar. Queremos que estés alerta para ver cuándo se reactivan las clases. Tomaremos medidas de sana distancia. Nosotros fuimos de los primeros en decir, señores, ya tenemos dominado el sistema,</p>

enseñanza-aprendizaje?	<p>misma estrategia y esta misma lógica fue la que nos salvó, porque fuimos de las primeras junto con la Universidad de Guadalajara en reactivarnos, o sea, nosotros fuimos de los primeros en decir, señores, ya tenemos dominado el sistema, vamos ahora a regresar a la presencialidad y junto con ellos este fuimos las dos universidades que rápidamente dijimos regresamos, presencialidad cien.</p> <p>La Universidad dijo presencialidad cien, pero en ese momento más o menos el 65% de la población fue la que decidió que todavía no quería regresar, perdón que quería regresar, pero a la semana por como veían que todas las demás universidades no reaccionaban, bajamos al 50%, eh, en, en los primeros meses, en las primeras semanas de que se nos reactivó.</p>	<p>vamos ahora a regresar a la presencialidad</p> <p>La Universidad dijo presencialidad cien, pero en ese momento más o menos el 65% de la población fue la que decidió que todavía no quería regresar, perdón que quería regresar, pero como veían que todas las demás universidades no reaccionaban, bajamos al 50%.</p>
Y durante la pandemia por Covid-19, ¿cuáles fueron esas acciones o estrategias que implementaron para continuar con la enseñanza-aprendizaje?	<p>Aun así, implementamos estas lógicas de regresamos talleres y laboratorios administrativos, administrativos, llegamos y nos reactivamos, pero todo el tiempo estábamos en el encierro, en nuestras oficinas, cero convivencia, en espacios abiertos, este todo era restringido hasta que poco a poco fuimos tomando medidas para que pudiéramos decir sí. Aunque estés en la Universidad, puedes este convivir, pero no más de tres personas en un espacio, este, que pudiera estar cerrado o en espacios abiertos no podíamos convivir más de cuatro personas en una mesa, este con sana distancia, todas esas medidas que fueron como que tomándose de manera muy cautelara se fueron implementando, pero en menos de seis meses nosotros ya estábamos como si nada hubiera pasado entre comillas, no, o sea, pero este, pues te digo, fue rápido,</p>	<p>Implementamos estas lógicas de regresamos talleres y laboratorios administrativos</p> <p>Todo el tiempo estábamos en el encierro, en nuestras oficinas, cero convivencia, en espacios abiertos, todo era restringido.</p> <p>Aunque estés en la Universidad, puedes convivir, pero no más de tres personas en un espacio cerrado.</p> <p>En espacios abiertos no podíamos convivir más de cuatro personas en una mesa.</p>
¿Cuál sería el resultado de haber	<p>más o menos fue como un año del encierro y ya después te digo fue</p>	<p>Cuando ya todas las demás instituciones estaban</p>

actuado así al inicio y durante la pandemia por Covid-19?	paulatino y cuando ya todas las demás instituciones estaban empezando a regresar nosotros ya llevábamos un rato hasta aquí, no.	empezando a regresar nosotros ya llevábamos un rato.
¿Cómo se debió abordar la práctica pedagógica, en un escenario como lo es la pandemia, y cuáles debieron ser estas estrategias de enseñanza-aprendizaje que debieron seleccionarse?	A ver, es que aquí, sin caer en una respuesta relativa, te podría decir que tampoco la podemos generalizar. Por qué, porque de qué dependes para una reacción como esta, que tus públicos, todos tus públicos cuenten con las herramientas de acceso para poder reaccionar, por qué, porque yo te puedo decir que en el segmento quizá poblacional al que quiso atender mi institución tenía, entre comillas y digo entre comillas, y fíjate que te estoy diciendo que pudiéramos decir que el nivel económico de las personas que estaban estudiando al ser una institución privada, podría garantizar que tuvieran el acceso, no lo es. Por qué, porque tú no puedes considerar cuántos dispositivos tienes por familia, en qué condiciones de acceso, y cómo las condiciones de acceso te permiten tener una conexión permanente para todos los miembros de la familia. ¿Por qué?, porque yo te podría decir, bueno, a lo mejor mis administrativos podían, pues no, no es cierto, porque muchos de los administrativos, nuestros sus equipos se quedaron en la oficina, no. Entonces, qué fue lo que hizo la Universidad, incluso abrió la Universidad para que tú pudieras venir a recoger tu equipo y que te lo llevaras a tu casa porque sabían que no todas las familias contaban con un equipo de cómputo, porque a lo mejor tú decías, yo tengo la mía, pero si tengo dos hijos en edad escolar y nada más, tengo una computadora y además la tiene que utilizar mi esposa y además también, entonces, ese tipo de cuestiones son las que llegaron a complicar a todas las organizaciones. Entonces, te vamos a decir que en una población en donde pudieras decir tengo	De qué dependes para una reacción como esta, que tus públicos, todos tus públicos cuenten con las herramientas de acceso para poder reaccionar. Tú no puedes considerar cuántos dispositivos tienes por familia, en qué condiciones de acceso, y cómo las condiciones de acceso te permiten tener una conexión permanente para todos los miembros de la familia. Muchos de los administrativos, sus equipos se quedaron en la oficina. La Universidad, incluso abrió la Universidad para que tú pudieras venir a recoger tu equipo y que te lo llevaras a tu casa porque sabían que no todas las familias contaban con un equipo de cómputo. En una población en donde pudieras decir tengo un nivel de penetración de tecnología suficiente para dar salida, no tenías las posibilidades de conexión para estar todo el tiempo en línea y eso es lo que dificultó a las instituciones a poder implementarlo. Estamos hablando que en los tiempos de conexión no estaban pensados para el modelo educativo con el que estuvimos que reaccionar. No estaba preparada ninguna institución, ni pública, ni privada ni sistema, por muy

un nivel de penetración de tecnología suficiente para dar salida, no tenías las posibilidades de conexión para estar todo el tiempo en línea y eso es lo que dificultó a las instituciones a poder implementarlo. Por qué, porque volvemos a lo mismo, o sea, yo te puedo llegar y decir a ver, vamos a utilizar Zoom, ok, perfecto y me voy a conectar a mis clases por Zoom, doy por hecho que Ana tiene conexión permanente y tengo, doy por hecho que Ana tiene una computadora, pero, Ana puede pasar ocho horas conectadas al día. Imagínate que Ana tuviera la, como en mi caso, que mis alumnos de licenciatura tenían, quien llevaba un plan ideal toma ocho materias al semestre, ocho materias de 1:30 hrs., debe de 3 horas a la semana, pues de todas las son estamos hablando que son 24 horas de conexión, no, más 24 horas de conexión para hacer tareas, entonces estamos hablando de 48 horas que están distribuidas en un lapso de una semana y a eso súmale que también el alumno, pues tenía que conectarse a lo mejor con los familiares para seguir, seguir viendo o sus tiempos de ocio. Entonces, pues estamos hablando que en los tiempos de conexión no estaban pensados para el modelo educativo con el que estuvimos que reaccionar, no, o sea, muchos tuvieron que incluso aunque tuvieran estas lógicas de Flippin Classroom, que tuvieran otro diseño instruccional mucho más acorde para tecnologías tuvieron que readaptarlo y de readaptarlo en la marcha porque tuvieron que empezar a tomar consideraciones como estas tiempos de conexión del alumno al día, tiempo de reacción, el alumno de pronto llegar y decir, sí, pero es que en el momento en que yo estoy en casa, la dinámica familiar se rompe porque se dislocan tiempos, horarios, entonces el niño que

tecnologizado que estuvieran todos tuvieron que cambiar sus mecánicas

No fue un tema de comunicación, fue un tema de lógica estructural y de racionalidad, de cómo se tenía que enseñar, en un tiempo de hiperconexión.

de pronto llegaba y decía, pues sí, yo me quiero conectar ahorita mi clase, pero también le tengo que presentar la computadora a mi hermanito, ¿qué hago?, entras tú o entro yo, no, entonces a ver, yo entro a esta clase con celular y tú entras con, tal. Entonces, hubo padres que tuvieron que comprar, pues una Tablet y tuvieron que comprar otro dispositivo. Entonces, en lo que se reajustó toda esa dinámica, pues nos movió a nosotros diseños instruccionales, lógicas, pedagógicas, tiempos de acceso, posibilidades nosotros como profesores, pues que deseamos que los muchachos no este se encuentran inactivos, entonces qué hizo, muchos profesores saturaban de actividades a los alumnos dicen, bueno, pues ya que no tienes nada que hacer y estás todo el día encerrado, pues ahora me vas a leer tantos libros, tantos papers, tantas actividades y el alumno es, y a qué hora y en qué momento me desconecto, en qué momento tengo salud mental para poder salir de la pantalla, y, y no tener que hacer tareas y que mis tiempos de ocio en mis tiempos familiares no se vean quebrantados, no. Esto costaba mucho a los padres de familia porque era, y qué haces todo el día enchufado, en clases mamá, pero no porque antes iban de 7 de la mañana a 13:00 hrs. de la tarde y ahora estás todavía en la pantalla, porque todo el día me dejan actividades. Y la mamá quería que ayude en la tarea de la casa que ayudaran, a, a cuidar al otro hermanito. Entonces, todas esas cosas, no estaba preparada ninguna institución, ni pública, ni privada ni sistema, por muy tecnologizado que estuvieran todos tuvieron que cambiar sus mecánicas y no fue un tema de comunicación, fue un tema de lógica estructural y de racionalidad, de cómo se tenía que enseñar, en un tiempo de hiperconexión.

<p>¿Cuáles son las lecciones aprendidas que dejaron utilizar este tipo de estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, y que puedan retomar ahora en la postpandemia?</p>	<p>Mira de entrada es la primera lección que nos dejó es aprende a escuchar a tus públicos. Cada público es totalmente diferente, entonces yo te puedo decir que hoy ninguna institución puede tomar necesariamente de las prácticas del otro el gran ejemplo, por qué, porque tienen que construirlas casi de manera personalizada. Por qué, porque yo Universidad Autónoma de San Luis, pues lo primero que tengo que hacer pues es salir y decir a ver cuál es el perfil de mis estudiantes y es muy difícil poderlo generalizar, porque muy probablemente el alumno de comunicación tiene unas condiciones muy diferentes al que tiene el de Ciencias de la salud, al de artes, al de diseño.</p>	<p>La primera lección que nos dejó es aprende a escuchar a tus públicos. Cada público es totalmente diferente. Yo te puedo decir que hoy ninguna institución puede tomar necesariamente de las prácticas del otro el gran ejemplo, porque tienen que construirlas casi de manera personalizada. Ver cuál es el perfil de mis estudiantes y es muy difícil poderlo generalizar.</p>
<p>¿A qué público se refiere con la primera lección aprendida?</p>	<p>la primera, el primer aprendizaje va a ser social, es, en para todos, no, poder escuchar a nuestros públicos, a todos los públicos, administrativos, docentes, a este, eh, cómo se llama el, eh, estudiantes, padres de familia y sociedad en general con la que está vinculada.</p>	<p>El primer aprendizaje va a ser social. Administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia y sociedad en general</p>
<p>¿Cuáles son las lecciones aprendidas que dejaron utilizar este tipo de estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, y que puedan retomar ahora en la postpandemia?</p>	<p>una vez que la escuchamos, tuvimos que aprender a acompañarnos en el proceso para que ir midiendo tiempos, funciones, accesos y a partir de eso empezar a hacer un diseño mucho más personalizado de la comunicación. Por qué, porque, pues ya una vez que empiezas a escuchar, empiezas a conocer, empiezas a prepararte para decir bueno, pues ahora te acompaño en el proceso, personalizo el proceso y ahora sí, una vez que ya puedo personalizar el proceso puede empezar a gestionar la comunicación de una manera mucho más estratégica, no. Y, yo creo que el aprendizaje fue eso, y para qué, qué, qué es lo que te sirve quizá de las prácticas de los otros, espejarte en los tiempos, funciones y</p>	<p>Aprender a acompañarnos en el proceso. Empezar a hacer un diseño mucho más personalizado de la comunicación. Una vez que ya puedo personalizar el proceso puede empezar a gestionar la comunicación de una manera mucho más estratégica. Hubo profesores que decían lo peor que me pudo haber pasado es tener todas estas herramientas. Aprender a responder rápidamente los momentos, no confiarnos, no, yo creo que el hecho de aprender a</p>

	<p>herramientas. Por qué, porque a lo mejor yo puedo llegar y decir, oye pues a mí me funcionó muy bien Kahoot, pero a ti no, o sea, hubo profesores que decían lo peor que me pudo haber pasado es tener todas estas herramientas, porque pues sí, gamifique mi enseñanza, pero no aprendía nada de los alumnos. Se mantenían entretenidos, pero no había aprendizaje, pero a otro profesor le parecía fantástico y aprendían sus alumnos. Entonces, el espejarte te decía, bueno, pues yo voy a tratar de encontrar como mi punto medio. Voy a ver qué puedo mezclar hacer hibridación de una herramienta con otra, tiempos con otros, accesos diferentes, y yo creo que eso es lo que nos no nos permitió y la otra quizás es aprender a responder rápidamente los momentos, no confiarnos, no, yo creo que el hecho de aprender a reaccionar en crisis, ese sí fue una gran lección, porque pues yo te lo puedo decir hoy en este país todavía hay universidades e instituciones que no han regresado o presencialmente a clases y uno diría, cómo puede ser casi a 3 años de que de que se nos dio la pandemia, cómo puede ser, sí, o sea, empezamos este año y había universidades públicas que todavía no podían regresar, no porque no estuviera en las condiciones de infraestructura, sino porque a lo mejor no había las condiciones sindicales.</p>	<p>reaccionar en crisis, ese sí fue una gran lección. Aprender a responder rápidamente los momentos, no confiarnos. El hecho de aprender a reaccionar en crisis, ese sí fue una gran lección. Había universidades públicas que todavía no podían regresar, no porque no estuviera en las condiciones de infraestructura, sino porque a lo mejor no había las condiciones sindicales.</p>
<p>¿Cuáles son las limitaciones o dificultades que se presentaron en los miembros de la organización, docentes y alumnos para pensar en el regreso a clases?</p>	<p>Fíjate lo que digo, condiciones sindicales para que pudieran regresar, porque había gente que llegaba y, qué pasa si yo y me infecto de Covid y fallezco, quién me lo va a cubrir, el fallecimiento de un familiar o que yo contagie a uno de mis miembros de familia o que yo pueda llegar y todavía en esta Universidad si no contamos con papel para los baños públicos, cómo vamos a tener, este jabón y este, sanitizante, en permanente. Y parecen</p>	<p>Condiciones sindicales para que pudieran regresar. Sindicatos que dicen, pues si esto no se garantiza al 100%, no regresamos y no regresamos y se volvía en batallas políticas más que batallas comunicacionales, pedagógicas. Cómo garantizas que los muchachos puedan venir y están en un espacio seguro.</p>

	<p>cosas que son absurdas, pero no, sindicatos que dicen, pues si esto no se garantiza al 100%, no regresamos y no regresamos y se volvía en batallas políticas más que batallas comunicacionales, pedagógicas, y, además, pues era cómo garantizas que los muchachos puedan venir y están en un espacio seguro y aunque los padres estuvieran diciendo, pero pues ya llevamos meses sin problema, ya nadie usa tapabocas tal, no nosotros siguen ocurriendo, eh. Entonces, yo creo que la, las cuestiones fueron; aprender a reaccionar en tiempo y forma en todos los sentidos, en lo administrativo, en lo, en lo político y en la gestión.</p>	<p>Aprender a reaccionar en tiempo y forma en todos los sentidos, en lo administrativo, en lo, en lo político y en la gestión.</p>
TIC en ambientes educativos, durante la pandemia por Covid-19		
<p>¿Cuál es su opinión sobre el uso de TIC, como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje?</p>	<p>- Ah bueno claro, las TIC siempre van a estar como dispositivos mediadores, no y cada vez las vamos a tener, digo, de una manera mucho más este implementada. cuál es el problema, el acceso. O sea, si tú no tienes la garantía que todo, toda tu población pueda tener acceso a estas plataformas, porque a mí se me hace bien fácil decir, pues vamos a tener el App como la comunicación institucional, pero para tener una App necesito tener teléfonos móviles y muy probablemente teléfonos móviles de ciertas generaciones en adelante para que puedan reaccionar a la App que voy a tener yo para comunicarme y si mis públicos no tienen un teléfono celular, pues no me sirve de nada tener una app, no.</p>	<p>Las TIC siempre van a estar como dispositivos mediadores. Cuál es el problema, el acceso. Para tener una App necesito tener teléfonos móviles, teléfonos móviles de ciertas generaciones en adelante para que puedan reaccionar a la App.</p>
<p>¿Cuáles son las limitaciones o dificultades que se presentan en los docentes y alumnos, al utilizar las TIC,</p>	<p>El correo, pues muy probablemente sabemos que casi el 100% de nuestros estudiantes podrían tenerlo y lo podrían tener porque yo se lo puedo garantizar como institución porque te lo puedes tener de manera gratuito, gratuita, pero volvemos a lo mismo, yo puedo tener un gmail, pero de que tenga una</p>	<p>Yo puedo tener un gmail, pero de que tenga una computadora para acceder o un teléfono celular a un gmail, aunque sea gratuito, pues hoy lo sabemos que no lo tiene más del 80% de la población en este país.</p>

en ambientes educativos?	<p>computadora para acceder o un teléfono celular a un gmail, aunque sea gratuito, pues hoy lo sabemos que no lo tiene más del 80% de la población en este país y cuando decimos, de acuerdo a los datos que no te da la accesión de internet que te dice, ya traemos estos números, superando el 80% de la penetración en nuestro país, pues la exclusión digital todavía es muy grande, porque estos no son parejos, o sea, hay estados como Chiapas que no llegan ni al 20% de penetración en comunidades urbanas y de clase media, pero vete a comunidades rurales, comunidades indígenas y no tienen y lo mismo. Te pasará en San Luis y lo mismo nos está pasando aquí en Ciudad de México, donde a 16 km de aquí de mi Universidad hay personas que no tienen ni servicio público, no, o sea, de transporte y estoy hablando desde el centro y capital del país, no. Entonces, esas son las cuestiones, sin embargo, pues son las políticas que vamos a tener que ir tomando en cuenta en términos de acceso, romper brecha digital y lograr mayor penetración para que las TIC puedan cumplir con su función mediadora, que la cumplen, si la pueden cumplir, que pueden ser una gran herramienta, sí, si garantizas la democratización en el acceso y en su uso.</p>	<p>La exclusión digital todavía es muy grande, porque estos no son parejos, o sea, hay estados como Chiapas que no llegan ni al 20% de penetración en comunidades urbanas y de clase media, pero vete a comunidades rurales, comunidades indígenas y no tienen. Ir tomando en cuenta en términos de acceso, romper brecha digital y lograr mayor penetración para que las TIC puedan cumplir con su función mediadora.</p>
--------------------------	---	--

Competencias de los Miembros de la Organización Interna, en el Manejo de TIC como Mediaciones, en la Comunicación y Para las Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje

¿Cuáles son las competencias tecnológicas y digitales con las que debieron contar los miembros de la organización interna de las instituciones	<p>A ver, primero estamos hablando de que hay competencias múltiples que no fue una sola competencia, porque incluso cuando hablamos de alfabetización digital pues todo mundo te dice, ah, pues mira, como si fuera parejo la alfabetización digital, no, la alfabetización digital puede ser muy dispar, porque por un lado puedes garantizar, o sea, alfabetizar a la gente</p>	<p>Primero estamos hablando de que hay competencias múltiples, no fue una sola competencia. La alfabetización digital puede ser muy dispar. Por un lado, puedes garantizar alfabetizar a la gente para que utilice las herramientas de acceso y sepa</p>
--	--	--

<p>educativas, al inicio de la pandemia por Covid-19?</p>	<p>para que utilice las herramientas de acceso y sepa por lo menos que es un correo, que es una página web, que es una app, cómo utilizarla, pero de ahí a dar un brinco mayor de alfabetización de competencias operacionales para ciertos softwares es otra cosa, porque yo te puedo alfabetizar incluso para utilizar el Office, para un profesor que a lo mejor tú dices, oye, había profesores que ni PowerPoint sabían utilizar, eh, o sea, que no sabían utilizar un Excel, que no se habían utilizado un Word, entonces, imagínate, fueron desde te alfabetizo para para acceder, para utilizar herramientas básicas de oficina, pero de ahí dar un brinco para hacer una alfabetización en una aplicación como Zoom, como pudiera hacer uso de bases de datos, como pudiera ser manejo de recursos, este, instruccionales como utilizar una plataforma desde muro Blackboard, Brightspace o la que quieras, Canva, pero cualquiera de todas estas que existen implicaba una alfabetización mayor, pero aun así había otra alfabetización y otras competencias psicoemocionales que había que trabajar con los profesores y alumnos. Ana, entonces había competencias que tenías que desarrollar, por ejemplo, para temas de tecnoestrés, profesores que de pronto, por primera vez que bien compartir una pantalla y no sabía en qué pantalla, cómo compartir la pantalla, cómo cerraron un micrófono, cómo abrir una cámara y no sabes los niveles de estrés que le generaba</p>	<p>que es un correo, que es una página web, que es una App, cómo utilizarla, pero de ahí a dar un brinco mayor de alfabetización de competencias operacionales para ciertos softwares es otra cosa. Había profesores que ni PowerPoint sabían utilizar, eh, o sea, que no sabían utilizar un Excel, que no habían utilizado un Word. Implicaba una alfabetización mayor, pero aun así había otra alfabetización y otras competencias psicoemocionales que había que trabajar con los profesores y alumnos. Había competencias que tenías que desarrollar para temas de tecnoestrés</p>
<p>¿Por qué fueron importantes estas otras competencias al trabajar estrategias de enseñanza-aprendizaje,</p>	<p>Te comentaba entonces Ana, entonces que, necesitan competencias psicoemocionales porque hoy están las competencias de acceso, las competencias de uso de herramienta, las competencias cognitivas, porque incluso había profesores que tenían que entender cognitivamente para qué servía una herramienta, o sea, no cómo utilizar</p>	<p>Hoy están las competencias de acceso, las competencias de uso de herramienta, las competencias cognitivas. Había profesores que tenían que entender cognitivamente para qué servía una herramienta.</p>

mediadas por las TIC?	<p>Kahoot no cómo utilizar Prezi, sino que cognitivamente tú pudieras hacer y esta herramienta que va a generar en términos de mis objetivos de aprendizaje en el alumno y que lo pudiera saber en él, y en ti como docente, en qué te iba a ayudar. Pero te digo, había competencia psicoemocionales de qué hacer si de pronto uno de los muchachos no te quiere prender la cámara y cómo manejar el estrés de estar hablando ante cámaras apagadas, profesores que no sabían qué hacer, cómo, cómo dirigirse a un alumno cuando no le ves el rostro, cuando no sabes si está poniendo atención, si está distraído, si se está poniendo un, este, haciendo una broma, cómo atender un Zoombombing, no, y si te metían pornografía o te te sabotaba la clase los alumnos o un, o cuando empezaron las compañías rusas o colombianas a meterse a sabotear el uso de Zoom para ganarle la competencia y que la gente migrara a Google Meets o alguna otra plataforma,</p>	<p>Esta herramienta que va a generar en términos de mis objetivos de aprendizaje en el alumno.</p> <p>Había competencia psicoemocionales de qué hacer si de pronto uno de los muchachos no te quiere prender la cámara y cómo manejar el estrés.</p>
¿Considera que los docentes se encontraban preparadas para utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC?	<p>no estábamos preparados para nada de eso y hoy justo son múltiples competencias que hay que desarrollar y aun cuando podríamos decir que hemos alfabetizado a muchos profesores, a muchos alumnos para estas dinámicas hay otro tipo de alfabetización que tiene que ver con la socialización humana para la cual hay que estar preparados. Por qué, porque yo puedo llegar y hoy, por ejemplo, aprender que puedo tomar un curso a través de estas plataformas, pero a lo mejor mis niveles de atención ya no me permiten tomar largos períodos de clase. O sea, hoy lo estamos experimentando. O sea, es más, los Moocs ya tienen bien establecido que no puedes poner más de 5 minutos de video y de clase en línea y tienes que hacer un corte a los 5 minutos, porque si no pierdes la capacidad de atención,</p>	<p>No estábamos preparados para nada de eso.</p> <p>Son múltiples competencias que hay que desarrollar y aun cuando podríamos decir que hemos alfabetizado a muchos profesores, a muchos alumnos para estas dinámicas hay otro tipo de alfabetización que tiene que ver con la socialización humana para la cual hay que estar preparados.</p> <p>En el espacio análogo hoy el profesor llega y a los 7 minutos ya perdió la atención del alumno y esto le implica meter otra dinámica en la clase, el utilizar otros recursos, hacer otro diseño instruccional.</p>

retención e impacto en el, en el estudiante. Entonces, imagínate clases que estamos diseñadas para 1:30 hrs. de aprendizaje, ya no te funciona en el espacio web, pero tampoco te funciona en el espacio físico. En el espacio análogo hoy el profesor llega y a los 7 minutos ya perdió la atención del alumno y esto le implica meter otra dinámica en la clase, el utilizar otros recursos, hacer otro diseño instruccional. Entonces, sí hay un tema muy de fondo sobre el replanteamiento de las estrategias enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula que se tienen que replantear y bueno, y esto nos lo enseñó a la pandemia y quizá uno podría decir bueno, pues esto es una novedad, pero también un gran desafío porque estamos hablando de que las generaciones que se formaron durante la pandemia traen sesgos y rezagos psicoemocionales, cognitivos sociales muy grandes y hoy estamos todavía viviendo las consecuencias. O sea, cosas como lo que te digo, no poder tener la atención del alumno, el que no te vean a los ojos como profesor, no, que ya no te pongan atención, ya no te digo al profesor, ni a sus compañeros cuando exponen, no, que tengan un nivel de ansiedad tecnológica enorme y me iban haciendo Scrolling permanente al teléfono solamente para sentir que está, que están relajados. Son dinámicas que hay que atender, no, como las dinámicas de salud mental dentro y fuera del aula.

Sí hay un tema muy de fondo sobre el replanteamiento de las estrategias enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del aula que se tienen que replantear y bueno, y esto nos lo enseñó a la pandemia. Las generaciones que se formaron durante la pandemia traen sesgos y rezagos psicoemocionales, cognitivos sociales muy grandes y hoy estamos todavía viviendo las consecuencias.

El futuro de la Comunicación y la Enseñanza-Aprendizaje, Mediada por las TIC, en Instituciones Educativas Luego de la Pandemia por Covid-19

¿Cómo se visualizan las prácticas de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, en las

Eh complejas. Por qué, porque te digo, el desafío tendrá que ver con los públicos, con los niveles cognitivos, las medidas de atención a políticas de salud mental, de reconfiguración del espacio de aprendizaje, no, porque se va a tener que modificar todo en las

Complejas. El desafío tendrá que ver con los públicos, con los niveles cognitivos, las medidas de atención a políticas de salud mental, de reconfiguración del espacio de aprendizaje.

<p>instituciones EMS luego de la pandemia por Covid-19?</p>	<p>organizaciones. Regresar de manera tajante al modelo anterior análogo o al modelo pre híbrido, o al post híbrido, porque son dos momentos diferentes, es difícil. Habrá instituciones que les será a lo mejor más fácil por su tipo de estudiante, habrá otras en las que no, habrá otras que van a poder depender de lo que enseñan, cómo lo enseñan y las competencias que requiere su propia profesión para hacerlo. porque yo puedo aprender a subirme a la dinámica de la nueva forma de aprendizaje como alumno, pero a lo mejor mi profesor no y tiene que ser un trabajo conjunto y colaborativo, porque si el alumno muestra resistencia porque el profesor no logró subirse a la misma velocidad y con la misma dinámica, ya hemos tenido problemas donde el estudiante rechaza y excluye a ese profesor y en lugar de ayudarlo a que se suba la dinámica, que es lo primero que pide la cabeza del profesor; es que mi profesor es un incompetente, no, no sabe utilizar las herramientas. O viceversa, el profesor que se alfabetiza con las más novedosas herramientas y el alumnado no puede subirse al mismo ritmo que él, no, y qué hace pues frustración constante para uno o para otro público.</p>	<p>Se va a tener que modificar todo en las organizaciones. Habrá otras que van a poder depender de lo que enseñan, cómo lo enseñan y las competencias que requiere su propia profesión para hacerlo. O viceversa, el profesor que se alfabetiza con las más novedosas herramientas y el alumnado no puede subirse al mismo ritmo que él.</p>
<p>¿Cómo se visualizan las organizaciones educativas luego de la pandemia por Covid-19?</p>	<p>Yo creo que aquí es donde vendrá el tema de la innovación permanente de las organizaciones, no, en aprender a reinventarse y aprender a reinventarse va a ser una condición estructural de la organización, una cuestión estructural personal, del docente, del administrativo y del alumno y una, este, condición red colaborativa y conectiva. Yo creo que este es un tema colaborativo, colectivo, solidario, no, que se tiene que establecer entre todos los miembros y de mucho, mucho aprendizaje psicoemocional, entonces, inteligencias sociales, inteligencias</p>	<p>Aquí es donde vendrá el tema de la innovación permanente de las organizaciones. Aprender a reinventarse va a ser una condición estructural de la organización, una cuestión estructural personal, del docente, del administrativo y del alumno. Es un tema colaborativo, colectivo, solidario. Aprendizaje psicoemocional, entonces, inteligencias sociales, inteligencias cognitivas, inteligencias</p>

cognitivas, inteligencias colaborativas se van a tener que poner en práctica en las organizaciones para poder sacar lo mejor de sí de cada uno de sus miembros	colaborativas se van a tener que poner en práctica en las organizaciones.
--	---

Nota. De elaboración propia.

Tabla 3

Experto en Comunicación, Educación y Tecnología. Claudia Cintya Peña

Juicios Lógicos		Argumento Compactado
Objeto	Predicado	
Perfil	Claudia Cintya Peña.	Claudia Cynthia Peña.
Nombre del entrevistado:	Doctorado en Gestión de la	Doctorado en Gestión de
Escolaridad/nivel educativo:	Tecnología e Innovación.	la Tecnología e
Nombre de la institución:	Universidad Autónoma de Querétaro.	Innovación
		Universidad Autónoma de Querétaro
Comunicación Organizacional Interna, Mediada por las TIC, en Instituciones Educativas Durante la Pandemia		
En los primeros días de la pandemia por Covid-19, ¿cómo fue la comunicación en las instituciones educativas?	Nosotros nos mandan el aviso del Gobierno federal que se ha declarado la pandemia la Universidad Autónoma de Querétaro, desde la voz de la Doctora Teresa García, que es la rectora, fue directo hacia la comunicación, fue directo hacia la comunidad universitaria en general, utilizando redes socio digitales y los directores de cada facultad hicieron a su vez un comunicado a los docentes y la sociedad de alumnos que también estaba involucrada con todo este eje de facultades que están conectadas también hicieron su propio comunicado para poder hacerles ver a los estudiantes que tendrían que retirarse de, del plantel o tendrían que regresar a sus casas porque el 50%, yo	Desde la voz de la Doctora Teresa García, que es la rectora, fue directo hacia la comunidad universitaria en general, utilizando redes socio digitales. Los directores de cada facultad hicieron a su vez un comunicado a los docentes y la sociedad de alumnos. Todo este eje de facultades que están conectadas también hicieron su propio comunicado.

	considero, de los estudiantes son foráneos.	
¿Cómo considera debió darse la comunicación en las instituciones educativas, en los primeros días de la pandemia por Covid-19?	Yo creo que los comunicados que sacaron por escrito y que los compartieron en redes sociales fue clave porque muchos tenemos esa, información de manera directa y ya entre los chats que hay en Whatsapp, los coordinadores de las carreras nos avisaban y nos compartían ese comunicado, entonces considero que fue oportuno y fue bueno que desde la institución como la autoridad, la rectora, los consejos universitarios y después académicos con sus comunicados por escrito le dieron como la importancia de la información ya no era un chisme, no era un rumor, sino ya era la certeza de que tendríamos que trabajar desde casa.	Los comunicados que sacaron por escrito y que los compartieron en redes sociales fue clave, muchos tenemos esa información de manera directa. Entre los chats que hay en Whatsapp, los coordinadores de las carreras nos avisaban y nos compartían ese comunicado. La autoridad, la rectora, los consejos universitarios y después académicos con sus comunicados por escrito le dieron la importancia de la información. No era un chisme, no era un rumor
En los primeros días de la pandemia y durante la pandemia por Covid-19, 2020-2021, ¿a cargo de quién o quiénes considera debió estar la responsabilidad en la toma de decisiones, respecto a las acciones que debían emprenderse, para continuar con la labor educativa?	En la Universidad en esta gestión yo no identifiqué un área de comunicación, eh, no, no identifiqué quién sea el responsable de dar la cara para este tipo de cuestiones, que además tuvieron un impacto muy muy grande. Entonces, la forma en que se hizo a partir de los consejos universitarios y académicos de cada facultad fue el medio como más directo para poder saber que estaba ocurriendo.	En la Universidad en esta gestión yo no identifiqué un área de comunicación. No identifiqué quién sea el responsable de dar la cara para este tipo de cuestiones. La forma en que se hizo a partir de los consejos universitarios y académicos de cada facultad fue el medio como más directo.
Desde su perspectiva, ¿considera qué fue requerida la opinión de los docentes para elaborar las estrategias a seguir en la institución educativa,	No, no identifiqué que nos hayan involucrado o que hayan preguntado nuestra opinión, si, por ejemplo, utilizamos dos plataformas	No identifiqué que nos hayan involucrado o que hayan preguntado nuestra opinión. Utilizamos dos plataformas institucional.

durante la pandemia por Covid-19?	<p>institucional, el Moodle y Google. ANA- ¿Meet? E2- Academic, ajá Meet, pero todo, toda la estructura de Google y Classroom y pero nadie, o sea, no, no se nos consultó que si era la mejor forma, sino nada más nos dieron las dos alternativas y sobre ello empezamos a trabajar en donde considerábamos que teníamos mejores habilidades para gestionar nuestros contenidos e impartirlos a los estudiantes.</p>	<p>Toda la estructura de Google y Classroom, pero nadie, o sea, no se nos consultó que si era la mejor forma. Nada más nos dieron las dos alternativas</p>
Desde su perspectiva, ¿cuáles fueron los mejores medios para comunicar las acciones a seguir por parte de las educativas, durante los primeros días de la cuarentena?	<p>Por ejemplo, en este caso que nos habilitaron estos espacios, lo hicieron a partir de las coordinaciones. La estructura es; el Consejo universitario, la rectora, los consejos académicos, el director y después los coordinadores. Los coordinadores fueron los que, de manera directa con el profesorado, comunicaron que habían dos plataformas para que pudiéramos subir contenidos. Ya muchos de los profesores que hemos tenido acercamiento con estos aspectos, ya tenemos habilitada nuestra aula virtual desde siempre, con pandemia y sin pandemia, pero había quienes no, entonces ellos fueron los que tuvieron el acercamiento directo con los coordinadores. Esa fue la forma y la estrategia que decidió cada facultad acá en la Autónoma de Querétaro.</p>	<p>La estructura es; el Consejo universitario, la rectora, los consejos académicos, el director y después los coordinadores. Coordinadores fueron los que, de manera directa con el profesorado, comunicaron que habían dos plataformas para que pudiéramos subir contenidos. Tenemos habilitada nuestra aula virtual desde siempre, con pandemia y sin pandemia, pero había quienes no, entonces ellos fueron los que tuvieron el acercamiento directo con los coordinadores.</p>
De acuerdo con su opinión, ¿cuáles fueron los mejores canales de comunicación	Yo siento que una vez que nos habilitaron los espacios virtuales, el Moodle y el	El Moodle y el Classroom. Nos dieron los correos de los jefes de grupo, pues

<p>utilizados entre los miembros de la organización interna (administrativo y docentes) de las instituciones educativas primero en el inicio de la pandemia, luego en el periodo 2020-2021 y finalmente en el 2022?</p>	<p>Classroom y que le dieron a los profesores sus usuarios, nos dieron los correos de los jefes de grupo, pues para hacerles saber que estábamos migrando ese, a ese espacio.</p>	<p>para hacerles saber que estábamos migrando ese, a ese espacio.</p>
<p>¿Cómo fue la comunicación entre docente y alumno, mediada por las TIC, durante la pandemia por Covid-19?</p>	<p>siento que la comunicación se perdió, o sea, como que ya era un trabajo en donde el docente se las arreglaba con el estudiante, los acuerdos que tenían era, por qué medio se iban a ver, si era una clase síncrona o asíncrona, si utilizaban la plataforma o el whatsapp para la comunicación inmediata, o sea, como que creo que lo dejaron mucho a la libertad del docente. Hay un fenómeno que se llama libertad de cátedra y yo creo que aludieron a ese espacio entre la responsabilidad del docente y el compromiso que tienen con sus estudiantes, pero consideró que faltó un poquito más de atención a las necesidades que podría o los obstáculos que pudo haber presentado el docente en este tiempo de pandemia.</p>	<p>Siento que la comunicación se perdió. Los acuerdos que tenían era, por qué medio se iban a ver, si era una clase síncrona o asíncrona Si utilizaban la plataforma o el whatsapp para la comunicación inmediata. Libertad de cátedra y yo creo que aludieron a ese espacio entre la responsabilidad del docente y el compromiso que tienen con sus estudiantes. Faltó un poquito de atención a las necesidades o los obstáculos que pudo haber presentado el docente.</p>
<p>¿Cuáles fueron los miembros de la organización interna de las instituciones educativas, con quien los docentes, mantuvieron en mayor comunicación, primero en el inicio de la pandemia, luego en el periodo 2020-2021 y finalmente en el 2022?</p>	<p>Con los coordinadores de carrera. Ellos eran los que de manera inmediata resolvían o a lo mejor te decían, lo tuyo es soporte técnico, te doy el contacto, escribe, llama porque no había quien te atendiera, pero escribe al correo, escribe a este número, pero creo que fue el coordinador de cada carrera el</p>	<p>Con los coordinadores de carrera. De manera inmediata resolvían. El coordinador de cada carrera el que se hizo responsable de mantener esa comunicación con el docente.</p>

que se hizo responsable de mantener esa comunicación con el docente.

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje, Mediadas por las TIC, en Instituciones Educativas Durante la Pandemia

<p>¿Cómo considera que debió abordarse la práctica pedagógica en un escenario como lo fue la pandemia por Covid-19?</p>	<p>Algo que yo he observado es que la capacitación docente, ha tenido en los últimos, yo creo que 5 años, una permanencia en la Universidad Autónoma de Querétaro, desde que el modelo educativo ya se señalan las modalidades educativas, ya entra el de manera formal y evidente el tema de una educación virtual y a distancia. Eso lo que hizo fue cobijar a todos los programas y darles las alternativas de que, aunque tu clase fuera presencial, tendrías la posibilidad de incorporar la tecnología al aula y de esa forma eficientar comunicación y procesos y demás.</p>	<p>La capacitación docente, ha tenido en los últimos, una permanencia en la UAQ. Evidente el tema de una educación virtual y a distancia. Lo que hizo fue cobijar a todos los programas y darles las alternativas Aunque tu clase fuera presencial, tendrías la posibilidad de incorporar la tecnología.</p>
<p>De acuerdo con su opinión, ¿cuáles debieron ser las estrategias de enseñanza-aprendizaje seleccionadas para continuar con la labor educativa en las instituciones educativas, durante la pandemia por Covid-19?</p>	<p>Por ejemplo, identificar de toda tu temario qué parte tiene que ser completamente responsabilidad del estudiante, o sea, como un aula invertida, darle la guía para aquellos en su tiempo, puedan revisar el video, el material, la lectura y en qué tiempos tendríamos que venir a una, eh, plenaria para poder resolver o hacer la práctica. Entonces, más bien es un es un tema de pedagogía y un tema de didáctica más allá de la incorporación de las tecnologías. O sea, yo tengo que saber que el salón de clases ahora es mi casa, tu</p>	<p>Identificar de toda tu temario qué parte tiene que ser completamente responsabilidad del estudiante. Aula invertida, darle la guía para aquellos en su tiempo, puedan revisar el video, el material, la lectura. Es un tema de pedagogía y un tema de didáctica más allá de la incorporación de las tecnologías. Tendríamos que tener una sensibilización a la pedagogía y a la didáctica y después buscar por qué</p>

	<p>casa y la computadora, entonces, yo tendría que haber imaginado ese escenario para que ellos puedan aprender de lo que se está tratando el tema, es decir, tendríamos que tener una sensibilización a la pedagogía y a la didáctica y después buscar por qué medio se va a hacer llegar esta esta información.</p> <p>Si yo domino la disciplina, yo tendría entonces que utilizar estas herramientas para que ellos logren su aprendizaje.</p>	<p>medio se va a hacer llegar esta esta información.</p>
<p>¿Cuál considera fue la mejor estrategia de enseñanza-aprendizaje seleccionada para continuar con la labor educativa, durante la pandemia por Covid-19?</p>	<p>Una, una encuesta que que hizo, por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, decían que la experiencia de los docentes era primero tener un medio de comunicación para tener una relación síncrona con el estudiante, y lo único que hizo fue trasladar una clase presencial, ahora a una virtual, no, o sea lo mismo que hacía en el salón de clases lo llegaba a ser en el Zoom. Y lo único que generaba en el estudiante era la inquietud de preguntarle, y con esto qué quiere que sepa, qué quiere que aprenda o qué quiere que haga. O sea, faltaba el aterrizar todo aquello que el profesor expresaba en términos de, ahora qué hago con ello.</p> <p>Entonces, sí faltaron muchos elementos para decir que se logró, se mantuvo una calidad educativa.</p>	<p>La experiencia de los docentes era primero tener un medio de comunicación para tener una relación síncrona con el estudiante.</p> <p>Lo único que hizo fue trasladar una clase presencial, ahora a una virtual.</p> <p>Faltaba el aterrizar todo aquello que el profesor expresaba en términos de, ahora qué hago con ello.</p> <p>Faltaron muchos elementos para decir que se logró, se mantuvo una calidad educativa.</p>
<p>¿La institución educativa delego la responsabilidad a los docentes de cómo llevar</p>	<p>Considero que la estrategia que se siguió fue darle la libertad al docente de</p>	<p>La estrategia que se siguió fue darle la libertad al docente de acercarse con</p>

la enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por Covid-19?	acercarse con el grupo en la forma en que mejor pudiera, que logrará terminar el programa de estudios la forma en que él quisiera.	el grupo en la forma en que mejor pudiera.
¿Cuáles son las lecciones aprendidas que dejaron las estrategias de enseñanza-aprendizaje seleccionadas?	Pues es que hay muchas. Una de ellas es que las modalidades educativas tendrían que pensarse siempre en términos de pandemia antes, durante y después, o sea, ya esa lección tendría que ser aprendida, o sea, yo no voy a esperar a que haya una catástrofe para necesitar la tecnología educativa, no, o sea, yo ya tendría que ser, sentirme como pez en el agua y lograr hacer que mis contenidos tengan sentido para el estudiante. Ahora, con todo esto de la realidad virtual de la inteligencia artificial, tendríamos nosotros como docentes que sacarle jugo y provecho a todo ello y que no lo sea, no lo sientan como estoy engañando al profesor porque estoy haciendo un gran ensayo, sino hacer uso de esas herramientas para un beneficio mayor, no, que es el aprendizaje. Entonces una es, no, no separarnos de un tema virtual digital, aunque tu clase sea presencial, siempre utilizar ambientes virtuales de aprendizaje, desarrollar objetos de aprendizaje para que ellos sigan sintiendo que están aprendiendo en una era digital. Otra tendría que ser atender a las emociones, algo que recientemente mis estudiantes han expresado porque con las de esta generación, este semestre que	Las modalidades educativas tendrían que pensarse siempre en términos de pandemia antes, durante y después. No voy a esperar a que haya una catástrofe para necesitar la tecnología educativa. Con todo esto de la realidad virtual de la inteligencia artificial, tendríamos nosotros como docentes que sacarle jugo y provecho a todo ello. Hacer uso de esas herramientas para un beneficio mayor. No separarnos de un tema virtual digital, aunque tu clase sea presencial. Desarrollar objetos de aprendizaje para que ellos sigan sintiendo que están aprendiendo en una era digital. Atender a las emociones. (En los estudiantes). Rechazan por completo el tema virtual digital, lo odian. (los estudiantes). La experiencia que tuvieron, que nosotros como docentes les dimos, no fue la óptima y aborrecen el tema virtual.

está concluyendo, a ellos les tocó ser a distancia o emergencia, no, de por pandemia, después híbridos y terminamos siendo presenciales, entonces, con ellos en particular trabajé varios viernes el tema de las emociones, cómo se sienten, qué pasó, cuál fue la mejor aprendizaje, el mejor desempeño y entonces rechazan por completo el tema virtual digital, lo odian, porque decían, tenía que trabajar más, estaba sentado de 8 de la mañana a 8 de la noche. O sea, significa que la experiencia que tuvieron, que nosotros como docentes les dimos, no fue la óptima y aborrecen el tema virtual.

¿Cuál es su opinión sobre la educación a distancia y cómo fue implementada la educación a distancia en instituciones educativas durante la pandemia por Covid-19?

Pues la educación a distancia, yo creo que no se dio, o sea, de justo cuando nos dicen en marzo te vas a tu casa porque hay pandemia y hay un problema todos de manera, esa primera semana para muchos fue de vacaciones porque imaginamos que íbamos a regresar como si nada hubiera pasado solo muy pocos pensaron que esto podría prolongarse un par de semanas más y prepararon materiales. Pero son muy pocos, los que no hicieron nada, pensando que esto iba a ser rápido, fue una tortura porque después es, ahora cómo alimento un sistema, ya me ganó el tiempo, ya los estudiantes están presionando, que dónde está la tarea, dónde está el envío, y entonces eso fue generando como una

La educación a distancia, yo creo que no se dio. Son muy pocos, los que no hicieron nada, pensando que esto iba a ser rápido. Después empiezan a desarrollar materiales, pero con muy baja calidad. Se encontraron, por ejemplo, en estas plataformas de videoconferencia suplir esa necesidad de, alimentar una plataforma virtual. Me preparaba y agárrense sus 45 minutos de puro rollo y qué había después, pues no había nada que hacer.

dinámica de mucho estrés y muy poca productividad. Pasó un semestre, entonces ya entendían que seguíamos en pandemia, porque además estábamos más habituados a la comunicación del, en general, del mundo, de lo que decía la OMS y demás y después empiezan a desarrollar materiales, pero con muy baja calidad. Y después se encontraron, por ejemplo, en estas plataformas de videoconferencia suplir esa necesidad de, alimentar una plataforma virtual. Entonces, ya me preparaba y agárrense sus 45 minutos de puro rollo y qué había después, pues no había nada que hacer.

Desde la perspectiva del docente, ¿cómo vivieron los alumnos la educación, durante la pandemia por Covid-19?

la experiencia de educación a distancia no se dio, fue así como la bautizan, creo que es el Tec de Monterrey quien la quien la señala como una educación remota y de emergencia, no, a poder calmar la llamarada de la necesidad de aprender y hoy en día los estudiantes que ya están de manera presencial están apáticos a su propio aprendizaje, ya no tienen motivación para seguir el ritmo que alguna vez tuvieron, porque por ejemplo, ahora que yo los tengo de segundo semestre, pues ellos en preparatoria lo vivieron virtual y no tienen ese deseo de incorporarse a las clases como el mismo interés que tenían los que nunca habían vivido una pandemia.

La experiencia de educación a distancia no se dio
Los estudiantes que ya están de manera presencial están apáticos a su propio aprendizaje, ya no tienen motivación para seguir el ritmo.
No tienen ese deseo de incorporarse a las clases como el mismo interés que tenían los que nunca habían vivido una pandemia.

¿Qué caracteriza una educación a distancia?	Entonces, sí hay resistencias al aprendizaje, hay apatía y del profesor, pues con una necesidad urgente de cubrir el programa sin atender a las emociones. Entonces, es una mezcla muy complicada, pero yo pienso, por la pregunta muy específica, la educación a distancia no se dio, no hubo diseño instruccional, no hubo desarrollo de objetos virtuales de aprendizaje, no hubo un ambiente virtual en donde se pudieran generar contenidos, pero buscando la gestión del conocimiento. O sea, esto definitivamente no se ve.	No hubo diseño instruccional, no hubo desarrollo de objetos virtuales de aprendizaje, no hubo un ambiente virtual en donde se pudieran generar contenidos, pero buscando la gestión del conocimiento.
---	--	---

TIC en Ambientes Educativos, Durante la Pandemia por Covid-19

En los primeros días de la pandemia por Covid-19, ¿Cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales más utilizadas por los miembros de las instituciones EMS para lograr una comunicación al seleccionar las estrategias de enseñanza-aprendizaje?	La forma en que la institución se comunicaba con los docentes fue a partir de la dirección con sus coordinadores y los coordinadores con los docentes. Secretaría Académica con los estudiantes y todo fue vía Whatsapp. Si bien es cierto los comunicados formales que se emitían desde la rectoría a los consejos académicos lo hacían por vías de redes socio digitales, Facebook particularmente, toda la comunicación regresaba al whatsapp, ahí se compartía ese comunicado y si había una inquietud, pues de manera personal se resolvía, pero todo el comunicado, la comunicación directa fue así. Las plataformas que se utilizaron para las clases, así de videoconferencia, Zoom y para subir materiales y recibir	A partir de la dirección con sus coordinadores y los coordinadores con los docentes. Secretaría Académica con los estudiantes. Todo fue vía Whatsapp. Se compartía ese comunicado y si había una inquietud, pues de manera personal se resolvía. Comunicados formales, que se emitían desde la rectoría a los consejos académicos, lo hacían por vías de redes socio digitales, Facebook particularmente. Las plataformas que se utilizaron para las clases, así de videoconferencia, Zoom y para subir materiales y recibir tareas Google Classroom y Moodle
---	---	---

	tareas Google Classroom y Moodle. Pero de manera general, eso fue los recursos que se emplearon.	
Desde su perspectiva, ¿cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales que más funcionaron para continuar con la comunicación entre los miembros de las instituciones educativas, durante la pandemia por Covid-19 y que podrían mantenerse ahora en la post pandemia?	Pues las que más funcionaron son las que estamos usando ahora, el Zoom, porque aunque la limitante eran 40 minutos de clase, pues ya uno le buscaba la opción de generar otra vez la, el enlace para entrar, si es que había quedado, pues a la mitad la clase y la otra era hacer efectivos los 40 minutos y los 20 minutos restantes en el chat o en el foro de del Moodle. Entonces, esas dos como institucional, el Moodle yo creo que resolvió muchos de los problemas, porque ahora, con esto de los objetos virtuales de aprendizaje, el H5P, que se incorpora a la plataforma y también el Facebook, que se incorporó a esta última versión del Moodle, permitía como la comunicación más del cotidiano y no tanto del estrés del salón de clases. Entonces, quien pudo aprovechar este recurso y estas herramientas, pues facilitaba toda esta comunicación y esa manera de integrar al grupo en esta dinámica de un ambiente digital, pero quienes no, entraban como a marchas forzadas en cualquier plataforma que se pudiera ofrecer.	El Zoom Moodle El Moodle, yo creo, que resolvió muchos de los problemas, porque ahora, con esto de los objetos virtuales de aprendizaje, el H5P, que se incorpora a la plataforma y también el Facebook, que se incorporó a esta última versión del Moodle, permitía como la comunicación más del cotidiano y no tanto del estrés del salón de clases.
¿Cuáles son las herramientas tecnológicas o digitales, que debieron mantenerse para continuar	Yo dejé, seguía usando la plataforma Moodle, porque pues primero sí era virtual y luego híbrido y luego	Plataforma Moodle

<p>con la comunicación entre los docentes y alumnos de las instituciones educativas, luego de la pandemia por Covid-19?</p>	<p>presencial, pues ahí ya tenía todo mi registro y mi récord de tareas entregadas y ellos decían, es que se me olvidaba entrar y entonces tenían que presentar ahora el último parcial, porque no ha entregado ninguna tarea porque nadie les recordó. Es una experiencia que todavía no la asimilan y que ha sido muy complejo.</p>	
<p>¿Cuál es su opinión sobre el uso de TIC, como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje?</p>	<p>Pues para mí son un recurso necesario y obligado, pero para mí, porque yo encuentro alternativas para poder buscar una experiencia distinta del estudiante, pero para los profesores que están negados con la tecnología, ninguna, ningún recurso va a ser suficiente o bueno. Entonces, tiene que ser con el gusto, con el desarrollo de tus habilidades y la necesidad que tengas de comunicarte diferente con tu grupo es la que te va obligando a incorporarlas en el día a día a tu salón de clases.</p>	<p>Para mí son un recurso necesario y obligado. Encuentro alternativas para poder buscar una experiencia distinta del estudiante. Para los profesores que están negados con la tecnología ningún recurso va a ser suficiente o bueno. Tiene que ser con el gusto, con el desarrollo de tus habilidades y la necesidad que tengas de comunicarte.</p>
<p>¿Cuáles fueron las herramientas tecnológicas o digitales más utilizadas por los docentes para continuar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje?</p>	<p>Por ejemplo, lo que usamos nosotros era el Genially, que teníamos la opción de no solamente dar el contenido de incrustar los videos, los videos los hacíamos interactivos, me grababa y colocaba la tarea, por ejemplo, el H5P que se incorpora a los videos para que detengan el video y ellos deban responder y si los responden mal tienen que regresar al video, era una forma de asegurarme que el estudiante lograba cumplir</p>	<p>Genially Teníamos la opción de no solamente dar el contenido de incrustar los videos, los videos los hacíamos interactivos, me grababa y colocaba la tarea. H5P Se incorpora a los videos para que detengan el video y ellos deban responder y si los responden mal tienen que regresar al video. Quizizz</p>

	<p>con no solamente escucharlo, sino atender la tarea que se pedía al cortar el video. El Quizizz también les gustó muchísimo, el Kahoot cuando lo hacíamos para repaso para los exámenes parciales y pues ellos también entraban como en un fenómeno de competencia, pero, pero era como divertido, o sea, porque no había sanción y no había premios, entonces ellos era como sí sé o no sé. Entonces, encontrábamos en los Padlets, también, Milanote, que era otro, otro recurso y entonces es la manera de incorporar de manera eficiente los recursos tecnológicos en el aula.</p>	<p>Kahoot Lo hacíamos para repaso para los exámenes parciales. Padlets. Milanote.</p>
--	--	---

Competencias de los miembros de la organización interna, en el manejo de TIC como mediaciones, en la comunicación y para las estrategias de enseñanza-aprendizaje

<p>¿Cuáles son las competencias tecnológicas y digitales con las que debieron contar los miembros de la organización interna, docentes y alumnos de las instituciones educativas, al inicio de la pandemia por Covid-19?</p>	<p>Es que primero, así como lo has señalado, la comunicación, la administración del tiempo, el uso de los recursos tecnológicos y tener muy clarito cuál es el objetivo de utilizar cada uno, o sea, no solamente es emplearlos por emplearlos, o sea, qué beneficio voy a tener al incorporarlo y qué es, cuál es el resultado que se espera, esto me ayuda el diseño instruccional a determinar si este recurso va a ser el óptimo para esta unidad o no.</p>	<p>La comunicación, la administración del tiempo, el uso de los recursos tecnológicos y tener muy clarito cuál es el objetivo de utilizar cada uno. Qué beneficio voy a tener al incorporarlo y qué es, cuál es el resultado que se espera. Me ayuda el diseño instruccional a determinar si este recurso va a ser el óptimo para esta unidad o no.</p>
<p>¿Cuáles son las limitaciones o dificultades que se presentan al docente al utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC?</p>	<p>Uno, el tiempo que tienes que dedicar a ello. Si ya de por sí la vida se había complicado, no, ya hacías yoga y eras, este, no sé, hacías todas las cosas que no lograbas hacer</p>	<p>El tiempo que tienes que dedicar a ello. La administración del tiempo fue uno de los retos, tenías que dedicarle más tiempo a ello.</p>

	<p>cuando estabas de manera presencial. La administración del tiempo fue uno de los retos, tenías que dedicarle más tiempo a ello y otra en no entender para qué, por qué se deben usar o para qué se deben usar, para unos es pérdida de tiempo y otra limitación es el internet, aunque estábamos en casa, pues todos los vecinos usaban internet y entonces el tráfico era mayor y había problemas de conexión.</p>	<p>No entender para qué, por qué se deben usar. Otra limitación es el internet.</p>
<p>¿Cuáles son las limitaciones o dificultades que se presentan al alumno al utilizar estrategias de enseñanza-aprendizaje mediadas por las TIC?</p>	<p>Había estudiantes que no tenían acceso a internet y eso complicaba, tenías una planeación perfecta de vamos a usar este recurso y nadie podía usarlo porque no tenían internet, entonces eso limitaba o era el mismo teléfono, entonces no podían hacer uso, por ejemplo, de un Kahoot, si me veían o hacían el Kahoot, entonces hubo temas de conexión, de internet y de falta de interés de algunos para poder desarrollar estas experiencias</p>	<p>Estudiantes que no tenían acceso a internet. Vamos a usar este recurso y nadie podía usarlo porque no tenían internet. O era el mismo teléfono. Temas de conexión, de internet y de falta de interés de algunos.</p>
<p>En su experiencia, ¿cuál fue la dificultades o limitaciones en el uso de TIC como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>Con, el caso es que, mandaba la tarea por correo, se hacía un relajo de que quién si entregó, quién no entregó. Luego hicieron uso del Whatsapp y luego abusaron de las sesiones Zoom, no, de todos los días y a todas horas, bueno, a la hora que les tocaba la clase, pero los estudiantes ya no tenían saldo para sus celulares porque muchos no tenían computadora en casa y se convirtió en un tema de estrés</p>	<p>Mandaba la tarea por correo, se hacía un relajo de que quién si entregó, quién no entregó. Abusaron de las sesiones Zoom. Los estudiantes ya no tenían saldo para sus celulares porque muchos no tenían computadora en casa.</p>

y de ansiedad para docentes y también para estudiantes.

El futuro de la comunicación y la enseñanza-aprendizaje, mediada por las TIC, en instituciones educativas luego de la pandemia por Covid-19

<p>¿Cómo se visualizan las prácticas de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, en las instituciones educativas luego de la pandemia por Covid-19?</p>	<p>Yo hubiera esperado que se mantuviera el interés y el entusiasmo por mantener la tecnología educativa en el aula, pero tristemente veo que no, llegamos a una clase presencial y nos deshicimos, bueno, yo no, muchos se deshicieron de todos los recursos tecnológicos y de todo aquello que aprendieron en la pandemia. Entonces, tendríamos que tener, como en nuestra práctica, saber que hay recursos que pueden facilitar el proceso de aprendizaje, mejorar la comunicación y sobre todo, la gestión del conocimiento.</p>	<p>Hubiera esperado que se mantuviera el interés y el entusiasmo por mantener la tecnología educativa en el aula, pero tristemente veo que no. Llegamos a una clase presencial y nos deshicimos, bueno, yo no, muchos se deshicieron de todos los recursos tecnológicos.</p>
<p>¿Qué de lo implementado en las instituciones educativas, durante los años de pandemia, podría continuar en la post pandemia y qué no debería mantenerse?</p>	<p>¿Qué debería mantenerse?, el uso de las plataformas virtuales y qué no, el uso del Zoom, o sea, de repente es un abuso de ello. No, para nosotros está perfecto porque a corta distancia, pero con los estudiantes, con las juntas, con todo, porque ya hubo un uso más frecuente de las plataformas de videoconferencia que no hacen nada eficiente la comunicación y entonces nada más le dan vueltas y vueltas y vueltas y no se resuelve nada. Entonces, creo que es que es lo único. Mantener las, las plataformas virtuales de aprendizaje y dejar a un lado la comunicación síncrona para</p>	<p>El uso de las plataformas virtuales y qué no, el uso del Zoom. Con los estudiantes, con las juntas, con todo, porque ya hubo un uso más frecuente de las plataformas de videoconferencia que no hacen nada eficiente la comunicación. Mantener las, las plataformas virtuales de aprendizaje y dejar a un lado la comunicación síncrona para otros momentos muy extremos.</p>

otros momentos muy extremos.

Nota. De elaboración propia.

5.2.3 Análisis de Datos Cualitativos. Esquema Multiarticulado

El esquema multiarticulado permitió hacer la relación de los datos cualitativos recolectados luego de las entrevistas, donde cada idea que se rescata de las declaraciones de los entrevistados fue relacionada con cada uno de los núcleos temáticos; Comunicación Organizacional Interna, Estrategias de enseñanza-aprendizaje y TIC en ambientes educativos.

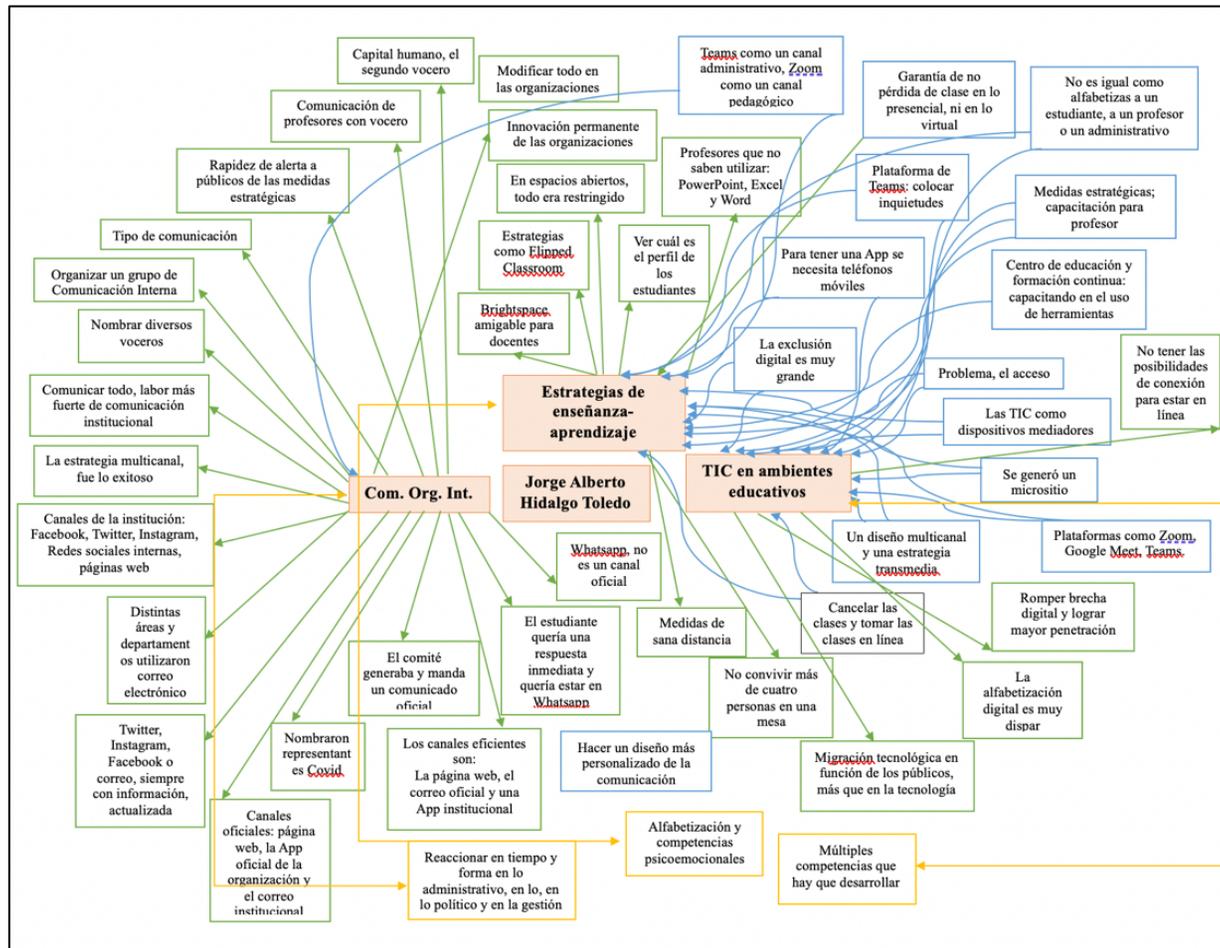
	Relación directa con el núcleo temático
	Bidireccional, que se relaciona con dos núcleos temáticos
	Relativa, relación con cualquier núcleo, pero de una forma más periférica

El primer esquema multiarticulado que se presenta corresponde a la entrevista realizada al primer experto, el Dr. Jorge Alberto Hidalgo Toledo, el segundo esquema multiarticulado será el que responde a las declaraciones del segundo experto, la Dra. Claudia Cintya Peña Estrada. Luego de cada esquema multiarticulado se expone la discusión de resultados.

5.2.4 Esquema Multiarticulado 1

Figura 45

Esquema Multiarticulado: Jorge Alberto Hidalgo



Nota. De elaboración Propia.

5.2.5 Discusión de Resultados con Base al Cuadro de Juicios Lógicos y el Esquema Multiarticulado. Primer Experto

La discusión de resultados, con base al instrumento cualitativo, se desarrollará a partir de los tres ejes temáticos bajo los que se trabaja esta investigación.

Comunicación Organizacional Interna. Los datos obtenidos sobre el eje de comunicación organizacional interna en las instituciones educativas, durante la pandemia por Covid-19, dejan ver la importancia de una actuación rápida por parte de los centros escolares, con relación a las acciones a seguir para que las actividades no se vean tan afectadas, asimismo, se debe actuar con rapidez al compartir esta información.

La organización de un grupo de comunicación interna será fundamental para poder llevar a cabo las acciones que permitan mantener informados y motivados a los miembros de la organización, en donde la labor más complicada para esta área será comunicar todo a todos.

Para compartir a los públicos interesados se procedió a nombrar voceros, que mantuvieran la comunicación con los docentes y demás miembros de la institución, el entrevistado señala que, para momentos de crisis será necesario echar mano del capital humano, ya que serán los segundos voceros.

Otra de las acciones, por parte de la comunicación interna, fue apoyarse en los canales institucionales y también en los que no lo eran, en donde se apunta que lo exitoso fue el uso de una estrategia multicanal. Los canales utilizados fueron Facebook, Twitter, Instagram, redes sociales internas, páginas web, así como también, el correo electrónico que fue utilizado sobre todo en las áreas administrativas.

Se procuró que los canales estuvieran siempre con información actualizada, una vez que recibían alguna consulta en cualquiera de los canales, el comité se reunía para generar y enviar una respuesta.

Se menciona que, los canales más eficientes fueron los dispuestos por la institución; página web, el correo oficial y una App institucional. Por su parte, el canal informal más eficiente o el más utilizado fue el WhatsApp, sobre todo para mantener la comunicación con los alumnos, toda vez que, esperaban recibir respuestas de manera inmediata.

Se observa, que luego de la pandemia, todo en las organizaciones de las instituciones educativas se verá modificado, asimismo, deberán estar abiertos a una innovación permanente.

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. Como parte de las estrategias que se implementaron en las instituciones educativas, para continuar con la enseñanza-aprendizaje, estas fueron a partir de las medidas sanitarias puestas en marcha a nivel nacional, como la sana distancia y la no convivencia en espacios públicos.

Así que la primera estrategia fue la educación a distancia, en la que fue necesario migrar al entorno virtual. Las herramientas digitales que se utilizaron durante el periodo de pandemia, como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, fueron Flipped, Classroom, Brightspace, este último por ser más amigable para el docente. El principal interés era que se garantizaran las clases ya fuera en lo presencial o en el entorno virtual.

Por su parte, las plataformas virtuales y de videoconferencia también fueron seleccionadas a partir del tipo de públicos que las utilizaría, por ejemplo, Teams se pensó para los docentes y Zoom, más para el área administrativa.

Se recomienda no perder de vista el perfil de cada público al que se tiene pensado trasladar al entorno virtual, específicamente, conocer el perfil de los estudiantes y profesores para así elegir las mejores herramientas, aquellas que cumplan con cubrir sus necesidades.

Finalmente, no perder de vista la alfabetización digital tanto en el caso de los docentes como para los alumnos, toda vez que, la pandemia fue un momento en el cual quedó en evidencia

las bajas competencias en el manejo de herramientas tecnológicas y digitales como parte de una enseñanza-aprendizaje.

TIC en Ambientes Educativos. Sobre este eje, el entrevistado, señala que la migración tecnológica, en los ambientes educativos, deben ser guiada más en función de los públicos que en función de la tecnología, es decir, pensar primero en cuáles son las necesidades de los públicos, qué tipo de perfil tecnológico tienen y cuáles son sus competencias.

De ahí la importancia de que se hable de una alfabetización digital, la cual al momento de la pandemia dejaba verse como una alfabetización muy dispar entre los usuarios de las instituciones educativas, se tiene como objetivo, lograr romper esa brecha digital y alcanzar una mayor penetración respecto al acceso y manejo de las TIC.

El entrevistado señala que, las TIC siempre serán vistas como mediadoras, por ello fueron una alternativa muy viable al momento de iniciar con una educación a distancia, en la cual el uso de plataformas como Zoom, Google Meet y Teams fueron indispensables para continuar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, el uso de estas plataformas dejó ver algunas desigualdades como lo es el acceso a equipo tecnológico y digital y el acceso a la conexión a Internet, hecho que contribuye a la permanencia de una brecha digital en las instituciones educativas, por ejemplo, para tener una de estas plataformas o aplicaciones será necesario que el usuario cuente con un dispositivo móvil o equipo de cómputo.

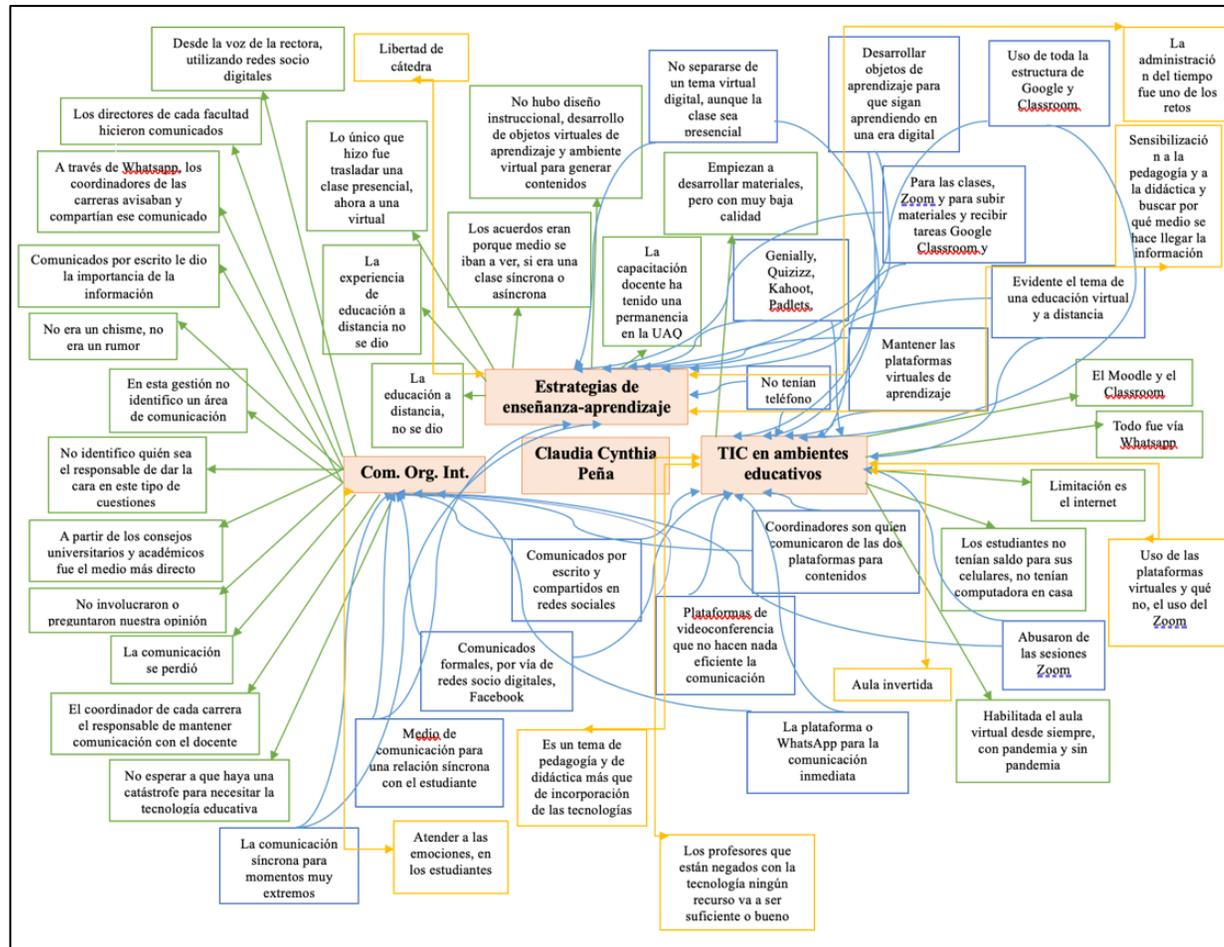
Como se vio en los aportes del eje anterior, la baja o falta de competencias en el manejo de las TIC, como mediaciones en la enseñanza-aprendizaje, dificulta el desarrollo de las estrategias planteadas. Se recomienda que, en el caso de la enseñanza, se capacite a los miembros de la organización en el manejo de las herramientas seleccionadas, peros sin perder

de vista que la capacitación que se dé a un docente no será la misma que la que se da a un alumno o a los miembros de las áreas administrativas.

5.2.6 Esquema Multiarticulado 2

Figura 46

Esquema Multiarticulado: Claudia Cintya Peña



Nota. De elaboración Propia.

5.2.7 Discusión de Resultados con Base al Cuadro de Juicios Lógicos y el Esquema Multiarticulado. Segundo Experto

Comunicación Organizacional Interna. La entrevistada destaca que la comunicación al inicio de la pandemia por Covid-19, se dio principalmente, por parte de la autoridad de la institución educativa, utilizando redes socio digitales. Asimismo, los responsables de cada facultad o de diferentes áreas se encargaron de hacer comunicados con las medidas y acciones que se tomarían con relación a la enseñanza-aprendizaje.

Cada uno de los miembros tomó la responsabilidad de mantener la comunicación con los demás miembros, en un inicio, compartían los comunicados utilizando herramientas como WhatsApp. El hecho de entregar la información por escrito le daba una mayor seriedad e importancia a la información.

Sobre la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje, no se identifica un área encargada de llevar la parte comunicativa, todo se dejó a los coordinadores de las carreras, siendo evidente que todo sería a partir de los coordinadores, el consejo universitario y académico el medio directo para cualquier cuestión.

Sobre este eje, la entrevistada, concluye señalando que la comunicación se perdió.

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. Al inicio de la pandemia por Covid-19 y durante esta, fue evidente que la principal estrategia a desarrollarse en el sector educativo sería la educación a distancia, la cual debía cumplir con elementos fundamentales para que se logaran los objetivos que se plantean para una educación de este tipo.

Los datos que se encuentran es que, la educación a distancia no se logró, toda vez que, no hubo un diseño instruccional, desarrollo de objetos virtuales de aprendizaje y ambiente virtual para generar contenidos. Lo único que se hizo fue trasladar una clase presencial, ahora a una virtual.

La institución educativa para fortalecer las estrategias en comunicación y en la enseñanza-aprendizaje hizo una selección de herramientas dependiendo del uso que se les daría, por ejemplo, para las clases se designó utilizar toda la estructura de Google y Classroom, mientras que para áreas administrativas se designó el Zoom.

A pesar de que, en la institución en la que laboraba la entrevistada al momento de la pandemia, se tenían antecedentes de capacitación de docentes en el manejo de las TIC, como mediaciones en la práctica pedagógica, fue notorio que no se alcanzaron los objetivos de una educación a distancia, pues se encontró que, los materiales, para continuar con la enseñanza-aprendizaje, se realizaban con muy baja calidad educativa.

TIC en Ambientes Educativos. Para este eje temático, se hicieron muy notorias las limitaciones y desigualdades al utilizar las TIC en ambientes educativos, señalando que, en el caso de los estudiantes, estos no tenían las herramientas tecnológicas que se requerían para continuar en un entorno virtual, por ejemplo, en algunos se presentaban problemas en el acceso de teléfono móvil o bien computadora. Sin olvidar que el acceso a conexión a Internet fue otro limitante, tanto para alumnos como para los docentes.

En cuanto a las estrategias de comunicación y de enseñanza-aprendizaje, se planteó el uso de las TIC seleccionando herramientas como WhatsApp, Zoom, Moodle y Classroom, sin embargo, se dio libertad a los docentes para que propusieran e incluyeran otras herramientas que enriquecieron el aprendizaje en los alumnos, así como su práctica pedagógica.

Para las clases se utilizaron herramientas como Genially, Quizizz, Kahoot, Padlets, herramientas que brindan la posibilidad de incluir materiales de vídeo o juegos para motivar la participación. Este tipo de herramientas eran más utilizadas para momentos en los que se tenían que hacer repaso para exámenes.

Se espera que, como parte de las lecciones que dejó el utilizar las TIC en los centros escolares, se empiece por pensar en el tema pedagógico y de didáctica, más que solo en incorporar las TIC.

Finalmente, no hacer un lado la capacitación para el fortalecimiento de las competencias en el manejo de las TIC y por supuesto, no olvidarse de otro tipo de competencias, pero estas relacionadas con temas psicoemocionales y enfocados en el estrés.

Capítulo 6: Conclusiones

6.1 Enfoque Cuantitativo

El instrumento de recolección de datos seleccionado para la parte cuantitativa permitió obtener información sobre el perfil de los docentes de la institución de educación media superior, Colegio de Bachilleres, Plantel 28 del estado de San Luis Potosí, en el cual se destaca que la escolaridad que predomina en el cuerpo docente es el nivel de maestría, seguido de la licenciatura y los que menos las ingenierías y el doctorado, este último con un porcentaje debajo del 10%.

Es de señalar que, de acuerdo con el Contrato Colectivo de trabajo del Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí 2020-2022 (documento vigente en el segundo semestre del año 2023), Capítulo II: De los requisitos de admisión, art. 8: Para ingresar a laborar al Colegio se requiere; IX. Tener la escolaridad, conocimientos o, en su caso, las aptitudes que se requieren para el óptimo desempeño de las labores encomendadas. Es señalado en el inciso, a) El personal docente deberá contar con estudio de licenciatura, poseer título y cédula profesional legalmente expedidos (p. 6).

Por otro lado, la edad que predomina entre los docentes que laboran en el Plantel 28, es de un rango entre 50-60 años, seguido de los docentes que cuentan con una edad entre 30-40 años y no muy por debajo se encuentran los docentes que indicaron tener una edad de entre 40-50 años. Mientras que, hubo un porcentaje muy bajo de aquellos que dijeron tener una edad de entre 20-30 años.

Los datos recabados dan cuenta de que en la institución se está cumpliendo con lo establecido en el Contrato Colectivo de trabajo del Colegio de Bachilleres del Estado de San

Luis Potosí 2020-2022 (documento vigente en el segundo semestre del año 2023), en donde se señala la edad mínima para formar parte del cuerpo docente.

Capítulo II: De los requisitos de admisión, art. 8: Para ingresar a laborar al Colegio se requiere; en el punto número II, de dicho artículo, se especifica la edad para laborar en Colegio “II. Ser mayor de 18 años” (p. 6).

Los dos primeros aspectos analizados abren paso a que se revise la información relacionada con los ejes temáticos de esta investigación, toda vez que, permiten observar y analizar los datos sin perder de vista la relación que se encuentra entre el perfil del docente y su desarrollo en la comunicación organizacional interna, las estrategias de enseñanza-aprendizaje y el uso de las TIC como mediaciones en ambientes educativos.

6.1.1 Comunicación Organizacional Interna

La comunicación en las organizaciones es fundamental, ya que, esta permite que se logren las relaciones entre los miembros de la organización, o bien, la comunicación contribuye para alcanzar los objetivos de las organizaciones. En el caso particular de las instituciones educativas, durante el periodo de pandemia por Covid-19, tenían un objetivo en común, garantizar la educación para que esta no se viera interrumpida.

Si viene cierto, la comunicación organizacional es una parte importante de cualquier espacio organizado en pandemia lo fue aún más, ya que, fue necesario que se interviniera con un plan de comunicación que mantuviera informado a los públicos interesados, sobre las acciones y medidas a seguir para enfrentar el momento de crisis.

Para el momento de pandemia la comunicación presencial, cara a cara, como comúnmente se da en espacios educativos se vio interrumpida, de ahí que se buscarán alternativas para que se lograra mantener la comunicación. Con razón de los datos recolectados, se tuvo que un porcentaje alto de los participantes indicaron que, durante el periodo de

pandemia, la comunicación con otros docentes y demás miembros de la institución continuó (ver figura 14). Mientras que, con relación a la comunicación entre docentes y autoridades de la institución hubo disparidad en las respuestas, sin embargo, nuevamente fue más alto el porcentaje de docentes que indicó que la comunicación con las autoridades fue alta (ver figura 15).

Con base en estos datos, se señala que durante la pandemia por Covid-19, el flujo de mensajes se presentó de manera horizontal y vertical (descendente-ascendente). El flujo del mensaje, que se dio entre los docentes y demás miembros, se relaciona con un flujo horizontal, que de acuerdo con Robbins (2004), tiene lugar, “entre los integrantes dentro del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos del mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personas del mismo rango” (p. 286), mientras que el flujo de mensajes entre los docentes y autoridades de la institución responde a un flujo vertical (descendente-ascendente), el cual, pasa de un nivel superior de un grupo u organización a un nivel inferior y también se dirige a un nivel superior en el grupo u organización (p. 285-286).

Profundizando sobre las relaciones, el intercambio de mensajes y el flujo de mensajes, se encuentra que, al inicio de la pandemia por Covid-19, la interacción entre miembros de la institución predominante fue entre docentes y miembros de otras áreas de trabajo, es decir, entre docentes con directivos y administrativos, seguida de la interacción entre miembros de la misma área de trabajo, por ejemplo, entre docentes con otros compañeros docentes (ver figura 16).

Estos datos se relacionan significativamente con lo indicado por los participantes, sobre el flujo de mensajes durante la pandemia, pues se observa que al inicio de esta los docentes indican que predominó el tipo de flujo horizontal, destacando el tipo de relaciones interpersonales e intragrupal.

Para conocer si la comunicación en la institución había cambiado durante la pandemia se obtuvo para el periodo 2021, que continuó predominando el flujo de mensajes de tipo horizontal, docentes con miembros de otras áreas de trabajo y miembros de la misma área de trabajo (ver figura 16.1).

También, se observó el comportamiento del flujo de mensajes para el 1er. Semestre del 2022, que habría que recordar que para este punto la pandemia ya se encontraba a dos años de su inicio, de ahí que fue interesante observar si la interacción entre los miembros se había modificado. Aunque los datos arrojan el predominio de una comunicación horizontal, entre miembros de otras áreas de trabajo y miembros de la misma área de trabajo, el cambio que hubo es que esta última se dio más, a diferencia del inicio de la pandemia y el periodo 2021 en donde el flujo de mensajes se presentó con miembros de otras áreas de trabajo (ver figura 16.2).

Cabe destacar, que en las figuras 16, 16.1 y 16.2, también se obtuvieron datos sobre el flujo de mensajes y los canales utilizados, los cuáles indican que al inicio de la pandemia el flujo de mensajes se dio más entre los docentes y todos los miembros de la institución a través de canales informales de comunicación, mientras que, para el periodo 2021 y el 1er. Semestre del 2022, el flujo de mensajes se dio más entre los docentes y todos los miembros de la institución a través de canales formales de comunicación.

El hecho de que al inicio de la pandemia los canales más utilizados hayan sido, precisamente los canales informales, se puede atribuir a la incertidumbre que en ese momento se vivía, al desconocimiento de a lo que se enfrentaban, y quizás, a la falta de un plan de comunicación, lo que daba como resultado la creación de rumores, “la mayoría de los empleados le conceden más credibilidad que a los comunicados formales emitidos por la dirección” (Robbins, 2004, p. 290-291).

Más adelante, para los periodos 2021 y 1er. Semestre del 2022, los canales utilizados fueron los canales formales, “canales de comunicación facilitados por la organización” (Robbins, 2004, p. 290), lo que apunta a, que para este momento la institución ya había tenido la oportunidad de establecer un plan de comunicación que permitiera brindar información necesaria para los públicos interesados.

La pandemia obligó que la sociedad en general tomará medidas, como la llamada sana distancia, lo que llevó a que particularmente las instituciones educativas tuvieran que implementar una educación a distancia, en donde algunos institutos tuvieran que servirse del uso de las TIC, como medio, para continuar con la enseñanza-aprendizaje y la comunicación en la organización interna. Para el caso del Plantel 28, los participantes indicaron que el uso de las TIC fue fundamental para poder continuar en comunicación con todos los miembros del plantel (ver figura 17).

Las TIC, están siendo utilizadas en todas las extensiones del quehacer profesional, con mayor frecuencia, con una dinámica ágil en el espacio educativo, permitió el avance de una comunicación directa e indirecta entre los directivos, maestros con los agentes educativos para accionar las praxis pedagógicas, tecnológicas estimulan aprendizajes de alta demanda cognitiva (Charruca y Mendo, 2021, p. 2).

También indicaron que la tecnología utilizada para continuar con la comunicación con los demás miembros fue el uso del celular personal, seguido de la laptop, la computadora de escritorio y, con un porcentaje muy bajo, el uso de la Tablet y el teléfono local (ver figura 18).

En tanto a, la tecnología digital utilizada para la comunicación entre los miembros de la institución, se destacó el uso de las plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams y Google Meet), seguida por el correo electrónico y también muy significativamente el uso de WhatsApp (ver figura 19).

De acuerdo con Robbins (2004), “en las organizaciones actuales la comunicación se fortalece y enriquece mediante tecnologías de cómputo: correo electrónico, enlaces de intranet, extranet y videoconferencias” (p. 292).

Los canales mencionados por Robbins llegan a formar parte de lo que se denomina como canales formales de la organización, al respecto, se consultó a los participantes si la comunicación durante la pandemia se dio a través de los canales oficiales de la institución, a lo que, un porcentaje mayor indicó que la comunicación se dio utilizando canales establecidos por la institución (ver figura 20).

En cuanto, al comportamiento en el uso de los canales oficiales de la institución se pidió a los docentes señalarán en qué medida se había hecho uso de canales como el correo electrónico, memorándum o boletín, oficio y reunión o junta presencial, esto en dos momentos de la pandemia primero en el periodo 2020-2021 y segundo en el 1er. Semestre del 2022.

Para el periodo 2020-2021, se obtuvo que el correo electrónico institucional fue altamente utilizado, el memorándum o boletín tuvo más diferencias de opiniones, sin embargo, se obtiene que un porcentaje del 24.13% indicó que su uso fue muy bajo, el oficio tuvo diferencias de opiniones, pero nuevamente el 24.13% indicó que su uso fue muy bajo y para la reunión o junta presencial se señaló, en un 25.71% que fue muy bajo su uso (ver figuras 21, 21.1, 21.2 y 21.3).

En tanto, al 1er. Semestre del 2022, se encuentra que el correo electrónico institucional fue altamente utilizado, el memorándum o boletín tuvo un comportamiento similar al del periodo anterior, sin embargo, indicando que su uso fue muy bajo, mismo caso para el oficio y con relación a la reunión o junta presencial el cambio fue significativo, toda vez que, se eligió como muy alto su uso (ver figuras 22, 22.1, 22.2 y 22.3).

Continuando con los canales utilizados por parte de los miembros de la institución, se mencionaron los canales de comunicación, a través de los cuales, se informó sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por Covid-19. Al inicio de la pandemia el canal utilizado fue principalmente el WhatsApp, luego las plataformas de videoconferencia y con un porcentaje menor el teléfono y Facebook (ver figura 23). Este dato es congruente con los arrojados en la figura 19, en donde se obtuvo que las plataformas de videoconferencia fueron las más utilizadas para continuar con la comunicación.

Ahora bien, los datos con relación a los canales utilizados en el periodo 2020-2021, para comunicar sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje, presentan al correo electrónico como el más utilizado, seguido de las plataformas de videoconferencia. Se observó que, el uso de reuniones o juntas presenciales también aumentó en su uso. Cabe destacar que el uso de redes sociales, para este periodo, resultó ser bajo (ver figura 24).

Estos datos dejan ver un cambio significativo sobre los canales utilizados al inicio de la pandemia en comparación con el periodo 2020-2021, pues al inicio el uso de redes sociales como WhatsApp fue predominante, pero no así para el periodo 2020-2021, en donde se obtuvo un mínimo uso.

Para el 1er. Semestre del 2022, tiempo en el cuál algunas instituciones educativas ya empezaban por trabajar bajo una educación semipresencial o híbrida, se tiene que el canal más utilizado, para enterar sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje, era nuevamente el correo electrónico, seguido de las plataformas de videoconferencia, las que presentan un porcentaje más bajo con relación al periodo 2020-2021, caso contrario de la reunión o junta presencial, para las que, su porcentaje de uso aumentó comparado con el periodo anterior (ver figura 25).

Una vez que se han identificado los canales utilizados para mantener la comunicación e informar sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje al inicio y durante la pandemia, es de

interés conocer qué miembro de la institución fue el encargado de mantener la comunicación e informar a los demás miembros.

Con base en la comunicación estratégica, Rebeil Corella y RuizSandoval (1998), mencionan que, para esta se involucra en un principio, a la alta dirección de una organización, aunque implica la participación de la organización en conjunto. Se debe tener en cuenta que lo estratégico de la comunicación no tiene mucho que ver con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado, el impacto y el beneficio que provoca para la organización (p. 119).

Se encuentra que, al inicio de la pandemia, la dirección del plantel fue la principal autoridad de mantener la comunicación con los demás miembros, mientras que, la intervención de la subdirección del plantel también fue primordial y un porcentaje más bajo se atribuyó a la dirección Gral. De Cobach en el estado (ver figura 26).

En tanto, el canal de comunicación utilizado para acercarse con las autoridades del plantel, se tiene que se logró a través del uso de plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams y Google Meet), dato que ya se había hecho evidente en los hallazgos de canales de comunicación utilizados por parte de la organización interna al inicio y durante la pandemia (ver figura 29).

En situaciones de crisis, como lo fue la pandemia, la participación de las autoridades de la institución educativa es esencial, pues son en momentos como este en el que se destacarán las habilidades de liderazgo para la toma de decisiones de los que están al frente de la institución.

Robbins y Coulter (2014), distingue entre líder y liderazgo que el líder es, “la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (p. 536).

En el Plantel 28 se tuvo como resultado que, la autoridad encargada de la toma de decisiones, sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje, fue la dirección del plantel, seguida de los docentes y con menor porcentaje la dirección Gral. De Cobach en el estado (ver figura 27).

Con base a los datos presentados en la figura 27, se señala que en el Plantel 28 se presentaban liderazgos de tipo formal e informal. Robbins (2004), indica que, las personas que son nombradas asumen el liderazgo solo por la posición que tomaron, “el que una organización confiera sus derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo” (p. 314), mientras que, el liderazgo informal surge de manera nata al interior de un grupo, es decir, “la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización” (p. 314).

Asimismo, los participantes también indicaron con qué miembro de la institución se acercaban para obtener información sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje, a lo que estos señalaron el acercamiento con la subdirección del plantel y en segundo lugar con la dirección del plantel (ver figura 28).

Para mantener comunicación con otros miembros del plantel, los participantes indicaron haber utilizado principalmente el celular personal y nuevamente se destacó el uso de plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams y Google Meet), seguida del uso de redes sociales (WhatsApp, Facebook, etc.) y no muy por debajo el uso del correo electrónico (ver figura 30).

Como parte del estilo de liderazgo que caracterizó a las autoridades del plantel, durante la pandemia, se cuestionó a los participantes acerca de que se haya hecho una asignación de roles, dándose un porcentaje alto para los que afirmaron se hizo una asignación de roles (ver figura 31). Tomando como referencia la teoría de liderazgo situacional, esta acción se le atribuye a un líder con un estilo de liderazgo enfocado más a las tareas y menos a las relaciones.

De igual manera, se pidió a los participantes que indicarán si durante la toma de decisiones se proporcionó apoyo y dirección para el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, obteniendo que un alto porcentaje dijo que sí hubo una dirección y apoyo por parte de las autoridades del plantel (ver figura 32). Este estilo de liderazgo se le atribuye a un líder enfocado a la alta tarea y a la alta relación con sus seguidores.

Sobre si la toma de decisiones se hizo de manera conjunta, es decir, que las autoridades del plantel hayan solicitado la participación y opinión de los demás miembros de la institución, por ejemplo, de los docentes, los participantes respondieron que sí se pidió su colaboración (ver figura 33). Este estilo de liderazgo responde a una baja tarea y a la alta relación.

En cuanto, sí las autoridades del plantel delegaron la responsabilidad de la toma de decisiones a otros miembros de la institución, nuevamente se tuvo una respuesta afirmativa (ver figura 34). Este liderazgo se relaciona con una baja tarea y baja relación.

El estilo de liderazgo que se dio en el Plantel 28, durante la pandemia por Covid-19, responde a un liderazgo situacional, para el cual la respuesta y aceptación de los seguidores ante el líder es fundamental, “La importancia que se asigna a los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja el hecho de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder” (Robbins y Coulter, 2014, p. 542).

Además de identificar los estilos de liderazgo que sobresalieron por parte de las autoridades del plantel, también resulta importante conocer si al inicio y durante la pandemia se presentaron situaciones de conflicto y de ser así entre quiénes surgieron. Los sujetos que fungen como líderes dentro de una organización tendrá la responsabilidad de actuar como mediadores del conflicto, de ahí relevancia de que se conozca si los conflictos, en momentos de crisis, se dan de forma interprofesional o surgen de forma intraprofesional.

Bajwa et. al. (2020), encuentra que, “el conflicto es un fenómeno cíclico con fuentes, consecuencias y respuestas que ocurren a nivel individual, interpersonal y organizacional, donde los supervisores tienen un papel primordial en cada aspecto del conflicto” (p. 260).

Al respecto, se encontró que, al inicio de la pandemia y al momento de la selección de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, el mayor porcentaje de participantes señalaron que no hubo conflictos entre los miembros del plantel, sin embargo, los que llegaron a indicar que si hubo conflictos apuntaron a que en su mayoría los conflictos surgieron entre superiores y seguidores, es decir, entre autoridades y demás miembros (ver figuras 35 y 36).

Los conflictos que ocurren entre superiores y seguidores se atribuye a la diferencia de opiniones sobre cómo se debe dar una tarea sobre una misma actividad, a estos conflictos se les conoce como conflicto interprofesional.

Para el momento de implementar las estrategias de enseñanza-aprendizaje, los participantes indicaron, con un porcentaje alto, que no hubo situaciones de conflicto, por su parte, los que indicaron que sí surgieron conflictos señalaron que en su mayoría estos se dieron entre docentes y alumnos (ver figuras 37 y 38).

Los conflictos que surgen entre miembros que pertenecen a un mismo grupo responden al tipo de conflictos intraprofesional o intragrupal, generalmente la fuente de estos conflictos responde a las diferencias de poder.

Los datos recabados para este eje temático permiten dar respuesta a la pregunta específica de investigación número dos, ¿cuáles fueron las herramientas (TIC) utilizadas en el proceso de comunicación interna para la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19?

En donde se encontró que las TIC utilizadas en el proceso de comunicación organizacional interna y selección de estrategias de enseñanza-aprendizaje fueron, en el caso de

herramientas tecnológicas, el uso de celular personal, laptop y computadora de escritorio, mientras que, las herramientas digitales más utilizadas, fueron las plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams y Google Meet), seguida por el correo electrónico y también muy significativamente el uso de WhatsApp.

Es de destacar que los datos que se obtuvieron con relación al flujo de mensajes, canales, relación entre miembros, liderazgo y situación de conflicto contribuyeron de manera significativa para dar respuesta a la pregunta general de investigación, ¿Cómo es el proceso de comunicación, mediado por las TIC, en la organización interna de las instituciones educativas del nivel medio superior en la gestión de estrategias para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19?.

6.1.2 Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje

Para este eje temático, el instrumento utilizado en la parte cuantitativa se enfocó en identificar las estrategias de enseñanza-aprendizaje generadas por parte de la institución de EMS que permitieron continuar con la labor educativa durante la pandemia por Covid-19, así como también, identificar las competencias que requieren los docentes al introducir las TIC en su práctica de enseñanza-aprendizaje.

La principal estrategia que se implementó fue la educación a distancia, sin embargo, esta no fue una decisión que se tomara deliberadamente por parte de las autoridades de cada institución educativa, en específico autoridades del Plantel 28, sino que fue puesta en marcha por indicaciones a nivel nacional, como respuesta a las medidas tomadas para combatir la propagación del Covid-19.

García Aretio (2014), señala que para que exista una educación a distancia está deberá contar con cuatro elementos esenciales, como lo es la separación, institución soporte, estudio independiente e interacción mediada (puede ser tecnología).

Los elementos propuestos por García Aretio se tendrían que ver reflejados en la educación a distancia bajo la que se trabajó por parte del Plantel 28, que para fines de esta investigación se indagó sobre el cuarto elemento, la interacción mediada por la tecnología.

Se encontró que la tecnología utilizada, como estrategia de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia, fue principalmente las clases impartidas mediante el uso de plataformas de videoconferencia (Zoom, Teams y Google Meet) y la segunda más utilizada fueron las redes sociales como WhatsApp y Facebook. Con un porcentaje más bajo, hubo quien señaló a las clases grabadas (ver figura 39).

Una vez más se observa la preferencia en el uso de plataformas de videoconferencia, mismo caso en la respuesta que se tuvo sobre canales de comunicación en la organización interna, García Aretio (2014), apunta que:

La videoconferencia es un recurso que permite la conexión sincrónica de imagen y sonido entre dos o más puntos con el fin de que varios interlocutores puedan verse y escucharse. Esta herramienta permite utilizar varias aplicaciones integradas, tales como presentaciones o uso de pizarras digitales (p. 218).

El distanciamiento social que se vivió durante la pandemia provocó que las personas sintieran la necesidad de que la comunicación continuará lo más apegada a como se daba en la presencialidad, buscando alternativas que permitieran la interacción con los demás en el mismo tiempo y de alguna manera cara a cara.

A pesar de que la educación se haya trasladado a un entorno virtual y con ello se rompan barreras como la distancia y el tiempo, los usuarios se enfrentan a otros tipos de barreras, tales como la falta de habilidades, conocimientos y competencias sobre el manejo de las herramientas tecnológicas y digitales, así como también, el acceso a ellas y a la conexión de Internet.

En el caso particular de la capacitación de docentes en el manejo las TIC, se plantea en la Ley General de Educación, capítulo XI, De las Tecnologías de la Información, Comunicación, Conocimiento y Aprendizaje Digital para la formación con orientación integral del educando, artículo 84, se expone que las autoridades educativas deberán “promover la formación y capacitación de maestras y maestros para desarrollar las habilidades necesarias en el uso de las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital para favorecer el proceso educativo” (p. 22).

Al cuestionar si el plantel brindó a los docentes capacitación para implementar las estrategias de enseñanza-aprendizaje, un porcentaje alto indicaron que no hubo capacitación durante la pandemia (ver figura 40).

Asimismo, se consultó si era la primera vez que utilizaban estas estrategias, siendo más los participantes que indicaron que no, sin embargo, el 38.23% de los participantes dijeron que sí era la primera vez que trabajaban con estas estrategias (ver figura 41).

A pesar de que no se brindó una capacitación para el manejo e implementación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, y que también se indicará que no era la primera vez que se utilizaban estas estrategias, resultó importante indagar si se enfrentaron a dificultades al momento de desarrollar su práctica pedagógica con las estrategias seleccionadas. El 68.57% de los participantes indicaron no haber presentado dificultades, mientras que, el 31.42% dijo si haber tenido dificultades (ver figura 42).

Con base al uso y manejo de los docentes en la implementación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, llevó a que se pidiera a los participantes evaluaran en qué nivel, bajo o alto, consideraban fue una limitación el conocimiento que se tenía de las TIC.

Respecto al manejo de herramientas digitales, el porcentaje más alto que se obtuvo fue de 20.58%, dato que apuntó a que, de acuerdo con los participantes, fue una limitación alta el conocimiento en el manejo de herramientas digitales (ver figura 43).

Para el uso de herramientas tecnológicas se tuvo como porcentaje mayor un 17.64%, que señalaron fue una muy baja limitación el conocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas, por el contrario, ese mismo porcentaje se presentó para quienes señalaron fue una alta limitación (ver figura 43.1).

Sobre la adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas se indicó que la limitación fue alta, en un porcentaje del 26.47% (ver figura 43.2). Se encuentra una vez más, que este dato es congruente con los datos arrojados sobre el canal de comunicación y herramienta utilizada para las estrategias de enseñanza-aprendizaje, en este caso las plataformas de videoconferencia.

Con relación, a la parte pedagógica mediada por las TIC, en donde se planteó si hubo limitaciones al enseñar los temas los participantes, en un 26.47%, indicaron que esto fue una limitación muy baja (ver figura 43.3).

Como se mencionó anteriormente, el acceso a equipo tecnológico y a conexión de internet forma parte de las barreras para una educación a distancia donde el entorno virtual es fundamental. Sobre el acceso a la tecnología, el 20.58% de los participantes dijeron que esto fue una muy baja limitación, sin embargo, no fue menor el porcentaje que indicó esta fue una alta limitación (ver figura 43.4).

Al preguntar si la falta de equipo tecnológico por parte de la institución representó una limitación para continuar con las estrategias, hubo una clara inclinación a indicar que fue una alta limitación el acceso a equipo por parte del plantel (ver figura 43.5). Misma situación respecto al acceso a conexión de internet, donde nuevamente es notoria la inclinación a indicar que fue una alta limitación (ver figura 43.6).

Resalta que, el acceso a equipo tecnológico y a conexión a internet no solo se presenta como una limitación para que los docentes desarrollen las estrategias de enseñanza-aprendizaje, sino que también, se presenta en los alumnos lo que resulta en una barrera para el trabajo en la virtualidad.

Con base a la perspectiva del docente, se encontró que el acceso a equipo tecnológico y conexión a internet, por parte de los estudiantes, fue una alta limitación para el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC.

Finalmente, se solicitó a los participantes, que con base a su perspectiva indicarán en qué nivel, bajo o alto, el uso de las TIC había representado para los alumnos una limitación al trabajar las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

Los datos arrojaron que, el conocimiento en el manejo de herramientas digitales fue una alta limitación, los conocimientos o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas no fue ni baja ni alta limitación, la adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas no fue ni baja ni alta limitación, la dificultad para entender temas tuvo como particularidad que el mismo porcentaje de participantes indicaron que esta fue una limitación ni baja ni alta, contrario a los que, dijeron fue alta y muy alta, el acceso a equipo tecnológico no fue ni baja ni alta limitación, mismo caso que para, el acceso a conexión a internet. En el tema de comunicación con el docente y asesoría para el alumno, se tiene que la primera no fue ni baja ni alta limitación y la segunda que fue una muy alta limitación (ver figuras 44, 44.1, 44.2, 44.3, 44.4, 44.5, 44.6, 44.7)

Los hallazgos obtenidos a partir de las preguntas realizadas para este eje temático permitieron identificar que el uso de las TIC, específicamente el uso de plataformas de videoconferencia, fueron fundamentales para las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, se logró identificar cuáles son las competencias que deben ser fortalecidas en una educación a distancia donde el entorno virtual se hace presente.

Por su parte, los resultados contribuyen a responder las preguntas específicas de investigación, ¿qué tipo de estrategias se generan para el desarrollo de prácticas de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior ante la pandemia por Covid-19? y ¿cuáles son las competencias que requieren tener los docentes de instituciones educativas del nivel medio superior al introducir las TIC en las prácticas de enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19?

6.1.3 TIC en Ambientes Educativos

En la búsqueda por conocer el perfil tecnológico de los docentes e identificar las herramientas tecnológicas y digitales utilizadas para el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, se planteó a los participantes una serie de preguntas que dieran respuesta a este eje temático, asimismo, se encontraron datos que permitieron identificar las competencias con las que contaban los docentes del plantel en el manejo de las TIC.

Para los docentes del Plantel 28, el dispositivo que más se utilizó en el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje, fue la laptop, seguido del celular personal y en menor medida la computadora de escritorio (ver figura 9). Por otro lado, la conexión a internet, a la que más se recurrió, fue el Internet-Wifi y en menor medida el uso de paquete de datos (ver figura 10).

En cuanto, al uso de herramientas digitales que más se utilizaron, nuevamente predominaron, las plataformas de videoconferencia y no muy por debajo las plataformas virtuales (ver figura 11). Para el caso de las plataformas virtuales, Classroom fue la plataforma a la que más se recurrió y en el caso de las plataformas de videoconferencia se obtiene que Google Meet fue la opción más utilizada por los docentes (ver figuras 11.1. y 11.2).

Para conocer las competencias digitales con las que contaban los docentes, se cuestionó a los participantes, con base a una autoevaluación, si consideraban contar con las competencias para el uso y manejo de estas, a lo que un porcentaje mayor indicó si contar con competencias

digitales que permitieron el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje, mediada por las TIC (ver figura 12).

Se profundizó en algunas competencias digitales como, la navegación, búsqueda y filtrado de datos, para la cual, los participantes consideraron tener una competencia alta; la interacción a través de tecnología digital, apuntó a una alta competencia; compartir a través de tecnología digital, también se evaluó como una alta competencia; la colaboración a través de tecnologías digitales, fue considerada como una alta competencia; el desarrollo de contenido digital, señalado como una alta competencia; en la resolución de problemas técnicos, se señaló una alta y muy alta competencia; el uso creativo de tecnologías digitales, estuvo señalado como una alta competencia (ver figuras 13.1, 13.2, 13.3, 13.4, 13.5, 13.6).

Los datos recolectados, dejan ver, que los docentes de Plantel 28 contaban con competencias digitales que les permitió desarrollar las estrategias de enseñanza-aprendizaje, sacando el mayor provecho de las TIC.

Finalmente, los datos recolectados permiten dar respuesta a la pregunta específica de investigación número tres, ¿qué herramientas (TIC) fueron utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19?, destacando el uso de laptop, en el caso de herramientas tecnológicas, y sobre las herramientas digitales el uso de plataformas de videoconferencia como Google Meet.

Por su parte, los datos sobre competencias digitales en los docentes para el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, contribuyeron para dar respuesta a la pregunta específica de investigación número cuatro, ¿cuáles son las competencias que requieren tener los docentes de instituciones educativas del nivel medio superior al introducir las TIC en las prácticas de enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19?,

encontrando que en cuestión de competencias digitales los docentes del Plantel 28 estaban en un nivel alto.

6.2 Enfoque Cualitativo

6.2.1 Primer Experto

Las conclusiones a las que se llegan luego de las declaraciones del primer experto, el Dr. Jorge Alberto Hidalgo Toledo, con base a cada uno de los ejes temáticos son:

Comunicación Organizacional Interna. Para la comunicación dentro de las instituciones educativas, se considera importante que en situaciones de emergencia como lo fue la pandemia por Covid-19, una de las principales acciones a seguir será organizar precisamente equipos de trabajo enfocados en la comunicación interna, asimismo, identificar el tipo de comunicación que se tendrá que llevar a cabo, por ejemplo, a través de qué redes se dará el flujo de mensajes, qué miembros de la institución serán encargados de comunicar la información, cuáles serán los canales utilizados para el intercambio de información, etc.

Se destaca la rápida acción por parte de las autoridades de la institución educativa, es decir, la rapidez con la que se alertó a los públicos interesados, así como también, la rapidez en la gestión de estrategias y medidas a implementar ante esta situación.

Como parte de la rápida acción de las instituciones educativas, se destaca la asignación de roles, esto con el objetivo de que haya encargados de comunicar de manera directa a los demás miembros de la institución, por ejemplo, el nombrar voceros en comunicación, los cuáles pueden ser miembros de las áreas de mayor jerarquía o incluso miembros que no precisamente cuenten con un puesto de poder, lo que se busca es contar con personas que tengan habilidades de comunicación y puedan interactuar con facilidad con los demás miembros de la institución.

“Capital humano fue el segundo vocero, para toda la cuestión administrativa, para ir viendo cómo teníamos que reaccionar, para que la Universidad les pudiera dar todos los apoyos

en términos de seguridad, de asistencia social”. – Primer Experto: Jorge Alberto Hidalgo Toledo (PE: JAHT)

También indica que una de las tareas más complicadas para la comunicación en instituciones educativas, al enfrentarse a situaciones de crisis, es precisamente el querer comunicar todo a todos, es por ello por lo que, señala que una de las mejores acciones en las estrategias de comunicación en instituciones educativas, durante la pandemia, fue la estrategia multicanal, en la que destaca el uso de herramientas tecnológicas y digitales como el Facebook, Twitter, Instagram, Redes Sociales Internas y la página Web.

Estos canales de comunicación los atribuye como parte de los canales de comunicación formal de la institución, en donde apunta sobre la importancia de utilizar las herramientas que ya se conocen y que han estado presente antes de la emergencia sanitaria.

“Podías ingresar por una puerta, llámese Twitter, Instagram, Facebook o llegar por tu correo, pero sabías que siempre iba a haber información, actualizada y el hecho de tener un repositorio concentrado”. -PE: JAHT

Asimismo, destaca que una de las herramientas digitales más utilizada por parte de las distintas áreas de la institución fue precisamente el correo electrónico institucional, así como también, la página web y las App oficiales.

Cabe destacar que estos canales de comunicación no hubieran tenido el mismo resultado si el contenido no hubiera sido el que necesitaban los miembros de la institución, por ello se facilitaron canales de comunicación que permitieran mantener una interacción bidireccional para consulta de información y brindar respuesta a las solicitudes.

“Teníamos una plataforma de Teams donde todo el tiempo colocamos alguna inquietud, ya sea de un profesor, de un estudiante, un padre de familia. Inmediatamente el comité se reunía,

respondían, se generaba un consenso, se respondía y se manda un comunicado oficial”. -PE: JAHT

Los canales oficiales de comunicación no fueron los únicos medios utilizados para brindar información y mantener la interacción con los miembros de la institución y los alumnos, pues también destaca la presencia de los canales no oficiales, los que cobraron mayor interés y uso por parte de los alumnos, debido a la inmediatez. Ejemplo de ello, el uso de WhatsApp, que en opinión del Dr. Jorge Hidalgo, el uso de WhatsApp no es un canal eficiente de comunicación.

El estudiante quería una respuesta inmediata y quería estar en Whatsapp, pero tampoco puede estar la institución permanentemente en Whatsapp. No es un canal oficial. No es el canal institucional. El canal institucional tiene que tener un espacio donde tú puedas entrar permanente y fácilmente encontrar en menos de tres clicks la información que te responde a tus dudas. Si yo tengo que andar explorando en 20,000 tweets, en 20,000 post esta información no es un canal eficiente. -PE: JAHT

Sobre el tema, concluye que los canales eficientes serán aquellos que de manera sencilla permitan identificar la información, para lo cual se tendrá que contar con un diseño de comunicación más personalizado, en el que se incluya la innovación comunicativa.

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. Respecto a las estrategias desarrolladas al inicio de la pandemia por Covid-19, destaca la rapidez con la que se actuó, toda vez que, inmediatamente que se lanzó la alerta sanitaria, la institución en la que laboraba, implementó como primera medida trasladar la enseñanza-aprendizaje al entorno en línea, sin embargo, señala que no todas las instituciones educativas pudieron reaccionar tan rápido.

“De qué dependes para una reacción como esta, que tus públicos, todos tus públicos cuenten con las herramientas de acceso para poder reaccionar”. -PE: JAHT

En las medidas para mitigar los contagios por Covid-19, las instituciones educativas implementaron la llamada sana distancia, en donde se pedía a las personas acatar los lineamientos de sana distancia como lo fue la no convivencia de más de cuatro personas en un mismo espacio, con relación a lo social, y para la parte educativa se tomó la decisión de cancelar las clases presenciales y continuar en línea.

Estas medidas no solo afectaron a los alumnos sino también a la institución en general, en la que los miembros de áreas administrativas y docentes también tuvieron que subirse al barco del uso de herramientas tecnológicas y digitales como Zoom, Google Meet, Teams, Flipped Classroom, entre otras.

Al trasladar todas las actividades escolares e institucionales a un espacio virtual, puso en evidencia limitaciones y desigualdades en el acceso y manejo de las herramientas tecnológicas y digitales, por ejemplo, el no contar con acceso a equipo de cómputo, dispositivo móvil, etc., o bien el acceso a la conexión a Internet.

De qué dependes para una reacción como esta, que tus públicos, todos tus públicos cuenten con las herramientas de acceso para poder reaccionar.

Tú no puedes considerar cuántos dispositivos tienes por familia, en qué condiciones de acceso, y cómo las condiciones de acceso te permiten tener una conexión permanente para todos los miembros de la familia.

Muchos de los administrativos, sus equipos se quedaron en la oficina. -PE: JAHT

Al respecto, señala que la exclusión digital es muy grande, y que esta quedó evidenciada al momento de trasladar a toda la sociedad estudiantil al entorno virtual.

Por otro lado, apunta que el acceso a Internet y a las tecnologías no fue la única limitación, también lo fue la falta de competencias, conocimientos y habilidades en el manejo

de estas herramientas, para las cuáles, se deberá tomar medidas estratégicas sobre capacitación de docentes para el uso de las TIC como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje.

“Hubo profesores que decían lo peor que me pudo haber pasado es tener todas estas herramientas”. -PE: JAHT

Finalmente, el Dr. Jorge Hidalgo, menciona que una de las lecciones que se quedan es aprender escuchar a tus públicos, sobre sus necesidades, identificar el perfil de los estudiantes, para con ello elegir las mejores estrategias de enseñanza-aprendizaje, sin olvidar las necesidades y limitaciones de los docentes. Se trata de que las estrategias de enseñanza-aprendizaje, mediadas por las TIC, contribuyan al desarrollo de las prácticas pedagógicas y a generar aprendizajes significativos.

TIC en Ambientes Educativos. Sobre este eje, el Dr. Jorge Hidalgo, inicia señalando que las TIC siempre se verán como dispositivos mediadores, sin embargo, su principal problema será el acceso a ellas, toda vez que, para acceder a un espacio virtual será necesario contar con dispositivos tecnológicos y a su vez con acceso a alguna conexión a Internet.

Yo puedo tener un gmail, pero de que tenga una computadora para acceder o un teléfono celular a un gmail, aunque sea gratuito, pues hoy lo sabemos que no lo tiene más del 80% de la población en este país.

La exclusión digital todavía es muy grande, porque estos no son parejos. -PE: JAHT

Considera importante que las instituciones educativas contribuyan a romper la brecha digital, así como también, preocuparse por la alfabetización digital, para que las TIC puedan cumplir con su función de mediadoras.

Sobre el tema de alfabetización digital, menciona que esta puede ser muy dispar, pues se tiene que tomar en cuenta que se está hablando de variadas competencias, las cuáles no serán

las mismas para todos los miembros de una institución educativa, se tendrá entonces que identificar cuáles son las necesidades de cada uno de los sujetos.

Por un lado, puedes garantizar alfabetizar a la gente para que utilice las herramientas de acceso y sepa que es un correo, que es una página web, que es una App, cómo utilizarla, pero de ahí a dar un brinco mayor de alfabetización de competencias operacionales para ciertos softwares es otra cosa. -PE: JAHT

En el caso particular de los docentes se tenía que abordar no solo las competencias en el manejo de las TIC, sino también, en la creación de contenidos pedagógicos a través de las TIC, en las habilidades y competencias del desarrollo de su práctica pedagógica pero mediada por las TIC, con el objetivo de garantizar el aprendizaje de los alumnos.

“Había profesores que ni PowerPoint sabían utilizar, un Excel, que no habían utilizado un Word. Había profesores que tenían que entender cognitivamente para qué servía una herramienta. Esta herramienta qué va a generar en términos de mis objetivos de aprendizaje en el alumno”. -PE: JAHT

Finalmente, señala que además de las competencias ya mencionadas, se tendrá que poner atención a competencias con relación a lo psicoemocional y competencias para desarrollar temas de tecnoestrés y así poder atender estos temas presentes sobre todo en los alumnos.

El Futuro de la Comunicación y la Enseñanza-Aprendizaje, Mediada por las TIC, en Instituciones Educativas Luego de la Pandemia por Covid-19. La pandemia por Covid-19 provocó que las instituciones educativas se vieran obligadas a echar mano de nuevos recursos, mismos que llegaron para quedarse, pero a pesar de que ese sea el ideal, las instituciones educativas tendrán que ser muy sinceras consigo mismas y reconocer el retraso que tienen respecto al uso de las TIC, como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje,

lo que lleva a pensar en una reestructuración en sus planes de estudios, así como también, modificar aspectos organizacionales.

“Aquí es donde vendrá el tema de la innovación permanente de las organizaciones. Aprender a reinventarse va a ser una condición estructural de la organización, una cuestión estructural personal, del docente, del administrativo y del alumno”. -PE: JAHT

6.2.2 Segundo Experto

Las conclusiones a las que se llegan luego de las declaraciones del segundo experto, la Dra. Claudia Cintya Peña Estrada, con base a cada uno de los ejes temáticos son:

Comunicación Organizacional Interna. En los primeros días de pandemia a causa del Covid-19, el segundo experto, menciona que la comunicación en la institución educativa donde laboraba se dio a partir de las autoridades de la institución, particularmente de la rectora, la cual mantuvo una comunicación directa con los demás miembros, a través de redes socio digitales.

Por su parte, las autoridades de cada una de las demás áreas, tomando como ejemplo las acciones comunicativas por parte de la rectora institucional, hicieron uso de comunicados dirigidos a los docentes y alumnos cuyo contenido se trataba de las primeras medidas a tomar sobre la continuidad de la enseñanza-aprendizaje.

Para la distribución de los comunicados se hizo uso de herramientas digitales como las redes sociales, destacando el WhatsApp, a través del cual cada coordinador de carrera colocaba los comunicados para así avisar a los docentes y a alumnos sobre las medidas a tomar por parte de la institución educativa.

También se menciona, que el hecho de que fueran comunicados por escritos le dio una mayor importancia y seriedad a la información que se compartía, no eran rumores o chismes.

“Los comunicados que sacaron por escrito y que los compartieron en redes sociales fue clave, muchos tenemos esa información de manera directa.

La autoridad, la rectora, los consejos universitarios y después académicos con sus comunicados por escrito le dieron la importancia de la información”. -SE: CCPE

Al consultar sobre quién o quiénes tuvieron la responsabilidad de la toma de decisiones y de comunicar las acciones a seguir durante la pandemia por Covid-19, se puntualiza en que no se identifica un área de comunicación encargada de atender estos temas, ya que, cada coordinador de carrera fue el responsable de mantener la comunicación entre los docentes y alumnos, y estos y las autoridades institucionales.

En cuanto a los canales de comunicación utilizados por parte de los docentes para mantener contacto con los alumnos se destaca el uso de plataformas como Moodle y el Classroom, a través de las cuales informaron a los estudiantes que se estaba migrando a un espacio virtual, mientras que, el uso de WhatsApp fue una herramienta para una comunicación inmediata. Sin embargo, y a pesar de contar con estas herramientas la comunicación entre docentes y alumnos se perdió.

Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje. En la pandemia por Covid-19, fue evidente la necesidad de buscar alternativas que permitieran continuar con la educación, de ahí que se pusiera en marcha como estrategia de enseñanza-aprendizaje la educación a distancia.

Para que una educación a distancia se logre, son varios los factores que se tienen que considerar, por ejemplo, si esta será de manera sincrónica o asincrónica, que medio se utilizará para continuar la comunicación con los alumnos e identificar si los docentes y alumnos se encuentran preparados para utilizar las herramientas seleccionadas, que en el caso particular de la educación a distancia lo más obvio era el traslado a espacios virtuales.

Durante la emergencia sanitaria fueron pocas las instituciones educativas que se encontraban preparadas para atender las necesidades que se presentaron, particularmente, al tiempo de establecer una educación a distancia, donde era evidente la incorporación de las TIC para continuar en un entorno virtual. Con base a ello, la entrevistada señala que la institución educativa en la que ella se encontraba laborando ha sido constante en la capacitación de los docentes, capacitaciones que fueron de gran ayuda al momento de presentarse la pandemia.

Sin embargo, y a pesar de que hubiera una capacitación previa en el uso de las TIC como parte de las prácticas pedagógicas, fue evidente la falta de otras competencias, mismas que llevaron a que no se lograra el objetivo de una educación a distancia.

“La experiencia de educación a distancia no se dio. No hubo diseño instruccional, no hubo desarrollo de objetos virtuales de aprendizaje, no hubo un ambiente virtual en donde se pudieran generar contenidos, pero buscando la gestión del conocimiento”. -SE: CCPE

Por ello, se recomienda que los miembros de las instituciones educativas, entre ellos los docentes, no se alejen del tema virtual, aunque se encuentren en la educación presencial, y continúen desarrollando objetos de aprendizaje virtual para su desarrollo en la era digital.

“No voy a esperar a que haya una catástrofe para necesitar la tecnología educativa. Con todo esto de la realidad virtual de la inteligencia artificial, tendríamos nosotros como docentes que sacarle jugo y provecho a todo ello”. -SE: CCPE

Aunado a la continua capacitación en el manejo de las TIC y el desarrollo de competencias pedagógicas, mediadas por las TIC, también se deben atender otras competencias, pero estas relacionadas con las emociones de los estudiantes y pensar en cómo viven la experiencia de formarse en un entorno virtual.

“Rechazan por completo el tema virtual digital, lo odian. (los estudiantes). La experiencia que tuvieron, que nosotros como docentes les dimos, no fue la óptima y aborrecen el tema virtual”. -SE: CCPE

La no adecuada implementación de la educación a distancia provoca cierta apatía por parte de los estudiantes, que más allá de ver a las TIC como herramientas esenciales para su aprendizaje, genera un rechazo hacia ellas.

TIC en Ambientes Educativos. Al inicio y durante la pandemia por Covid-19, las herramientas tecnológicas y digitales más utilizadas fueron el uso de WhatsApp, sobre todo por parte de los miembros administrativos, utilizando este recurso para mantener la comunicación con los públicos interesados, enviando comunicados formales que se emitían por parte de las autoridades.

El uso de las Redes Sociales también fue un recurso muy utilizado, por el área administrativa, así como también, las plataformas de videoconferencia como el Zoom, mientras que, para las clases, el uso de plataformas como Google Classroom y Moodle fueron elegidas para subir materiales didácticos dirigidos a los alumnos y estos a su vez cargar las tareas solicitadas por los docentes.

Se identifican como las plataformas más utilizadas y que fueron efectivas a Genially, H5P, Quizizz, Kahoot, Padlets, Milanote, considerando que su efectividad se debe a que son herramientas en las que se puede echar mano de recursos como el vídeo y juegos para el aprendizaje, lo que fue muy bueno al momento de repasar para exámenes.

El uso de plataformas virtuales y de herramientas como WhatsApp, Facebook, Zoom, Google Classroom y Moodle, son un recurso necesario que brinda alternativas para que los estudiantes tengan una mejor experiencia en la educación a distancia, asimismo, permite que los

docentes descubran nuevas formas de llevar su práctica pedagógica, lo que les dará la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias.

Abrirse a las posibilidades que brindan las TIC como parte de la enseñanza-aprendizaje se presenta como un beneficio para profesores y alumnos, en cambio, mostrar apatía y resistencia a estas nuevas formas de enseñar y aprender contribuye a la permanencia de una brecha digital.

“Para los profesores que están negados con la tecnología ningún recurso va a ser suficiente o bueno.

Tiene que ser con el gusto, con el desarrollo de tus habilidades y la necesidad que tengas de comunicarte”. -SE: CCPE

Como parte de las limitaciones o dificultades que se presentan al utilizar las TIC en la enseñanza-aprendizaje, también se encuentra la falta de acceso a los recursos tecnológicos y a la conexión de Internet, ya que, tanto profesores como alumnos tuvieron problemas relacionados con el acceso a la conexión, al equipo y dispositivos tecnológicos.

El Futuro de la Comunicación y la Enseñanza-Aprendizaje, Mediada por las TIC, en Instituciones Educativas Luego de la Pandemia por Covid-19. Se esperaba que a partir de las medidas y estrategias llevadas a cabo durante la pandemia las instituciones educativas conservaran algunas de estas acciones para el regreso a clases de manera presencial, sobre todo las relacionadas con las estrategias de enseñanza-aprendizaje, sin embargo, no fue así pues al parecer una vez que se regresó a la presencialidad se olvidaron los recursos tecnológicos.

En el caso, de las áreas administrativas en instituciones educativas, permanecen algunos recursos que funcionaron durante la pandemia, como lo son las plataformas de

videoconferencia, el Zoom, aunque habría de cuestionarse qué tan viable es continuar con el uso de videoconferencias en los espacios administrativos.

“Ya hubo un uso más frecuente de las plataformas de videoconferencia que no hacen nada eficiente la comunicación”. -SE: CCPE

Se propone que, para el regreso a clases presenciales continúe el uso de plataformas virtuales para la enseñanza-aprendizaje y el uso de plataformas de videoconferencia, en el caso de áreas administrativas, sea solo para momentos más extremos.

6.2.3 Respuesta a las Preguntas y Objetivos de Investigación con Base a los Datos

Cualitativos

Los datos encontrados a partir del instrumento cualitativo abonan a la pregunta específica de investigación, ¿cuáles fueron las herramientas (TIC) utilizadas en el proceso de comunicación interna para la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19?, cuyo objetivo era conocer las herramientas (TIC) utilizadas en el proceso de comunicación interna para la gestión de estrategias de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19. En la que se encuentra que lo efectivo para la comunicación en la organización, al inicio de la pandemia, fue nombrar voceros que informaran sobre las estrategias a seguir, así mismo, el uso de los canales oficiales de la institución permitió que se mantuviera la comunicación con los demás miembros, así como informar de manera oportuna de acuerdo a las necesidades y exigencias de los miembros.

El tipo de flujo de mensajes que se presenta en las organizaciones educativas, durante la pandemia, es de tipo vertical, sobre todo al inicio de la pandemia, más adelante y con la asignación de vocero se observa que también se dio un flujo de mensajes horizontal.

Además de utilizar los canales oficiales de la institución, ya existentes, como el correo electrónico o la página web, se agregaron nuevos canales que contribuyen a la interacción entre los miembros, como lo son las plataformas de videoconferencia entre ellas el Zoom. Mientras que la comunicación entre docentes y alumnos se propuso el uso de Moodle y Classroom.

Las acciones emprendidas para continuar la comunicación con los miembros de la institución afectaron también la comunicación con los alumnos, no solo en la parte educativa sino también en los social, de ahí que el uso de las TIC fue fundamental, específicamente el uso de herramientas como WhatsApp, toda vez que, los estudiantes se sentían más cómodos de mantener una comunicación a través de este medio.

Por otra parte, del eje temático sobre estrategias de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia por Covid-19, los datos arrojaron información que ayuda a responder las preguntas de investigación, ¿qué tipo de estrategias se generan para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior ante la pandemia por Covid-19? y ¿qué herramientas (TIC) fueron utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19?, en donde los objetivos fueron identificar las estrategias generadas para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior ante la pandemia por Covid-19 y conocer las herramientas (TIC) utilizadas como parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en instituciones educativas del nivel medio superior durante la pandemia por Covid-19.

En el caso de la primera pregunta y objetivo se obtiene que la principal estrategia fue el de continuar bajo una educación a distancia, pero está en un entorno virtual, para la cual el uso de las TIC era fundamental.

Para atender las estrategias de enseñanza-aprendizaje planteadas por parte de las intuiciones educativas los docentes, como el personal administrativo tuvieron que empezar por utilizar herramientas tecnológicas y digitales como Zoom, Google Meet, Teams, Flipped Classroom, WhatsApp y Facebook. Añadiendo con el tiempo a Genially, H5P, Quizizz, Kahoot, Padlets, Milanote, herramientas que permiten utilizar recursos como el vídeo y juegos para el aprendizaje.

A pesar de que, las instituciones educativas atendieran la educación a distancia apoyándose de las TIC, se alcanza a observar que la educación a distancia no se logró totalmente ya que se carecía de contenido pedagógico y didáctico en sinergia con las TIC.

Se encuentra que, una de las causas que no permitieron sacar el mayor provecho de las TIC en convergencia con lo pedagógico y lo didáctico se debió a la falta de competencias y conocimientos en el manejo de las TIC, así como a las limitaciones en el acceso a estas y a la conexión de internet.

De ahí que, se abra pasó para la pregunta específica de investigación, ¿cuáles son las competencias que requieren tener los docentes de instituciones educativas del nivel medio superior al introducir las TIC en la enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19?, cuyo objetivo fue identificar las competencias que requieren los docentes de instituciones educativas del nivel medio superior al introducir las TIC en la enseñanza-aprendizaje ante la pandemia por Covid-19. Lo que se encuentra es que la alfabetización digital es muy dispar y esta se ve incrementada por las limitaciones que se tienen en el acceso a equipo tecnológico y en el acceso a la conexión de internet.

Por su parte, se detecta una necesidad de capacitar a los docentes en el desarrollo de su práctica pedagógica pero mediada por las tecnologías, con la finalidad de que se creen contenidos didácticos que contribuyan a generar aprendizajes significativos en los alumnos.

6.3 Conclusión. Hipótesis

Hipótesis 1: El uso de las TIC fue fundamental para lograr la comunicación entre los miembros de la organización interna de la institución de educación media superior durante la pandemia por Covid-19

Hipótesis 2: Los miembros de la organización interna de instituciones de educación media superior no contaba con competencias en el uso de las TIC para lograr mediaciones en las estrategias de enseñanza-aprendizaje seleccionadas durante la pandemia por Covid-19

Con base a los datos recolectados por los instrumentos cuantitativos y cualitativos se llegó a la conclusión de que la primera hipótesis si se comprueba, toda vez que, el uso de las TIC contribuye positivamente para que se mantuviera la comunicación en la organización interna de las instituciones educativas, específicamente en el Plantel 28 de Colegio de Bachilleres SLP.

Para la hipótesis dos se obtuvo que esta no se comprueba ni se rechaza, si bien la información que se encontró apunta a que los docentes del Plantel 28 de Colegio de Bachilleres SLP y demás instituciones educativas (desde la perspectiva de los expertos), contaban con conocimientos que les permitía manejar herramientas tecnológicas y digitales, la falta de competencias en la creación de contenidos pedagógicos y didácticos fue notoria.

Referencias

Acuerdo número 02/03/20 de 2020 [Diario Oficial de la Federación DOF]. Por el que se suspenden las clases en las escuelas de Educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de Maestros de educación básica del sistema educativo nacional, así como aquéllas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. 16 de marzo de 2020. Secretaría de Educación Pública
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020

Acuerdo número 12/06/20 de 2020 [Diario Oficial de la Federación DOF]. Por el que se establecen diversas disposiciones para evaluar el ciclo escolar 2019-2020 y cumplir con los planes y programas de estudio de Educación Básica (preescolar, primaria y secundaria), Normal y demás para la formación de maestros de Educación Básica aplicables a toda la República, al igual que aquellos planes y programas de estudio del tipo Medio Superior que la Secretaría de Educación Pública haya emitido, en beneficio de los educandos. 5 de junio de 2020. Secretaría de Educación Pública
http://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/19413/4/images/a12_06_20.pdf

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. Netbiblo, S.L.

Ardini, C., Barroso, M. B., y Corzo, L. (2020). Herramientas digitales de comunicación en contexto COVID 19. El impacto en la relación estudiantes-instituciones educativas en Argentina. *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 11(2), 98-122.
<https://doi.org/10.31207/rch.v11i2.251>

Area Moreira, M., Gros Salvat, B. y Marzal García-Quismondo, M. Á. (2008). *Alfabetización y tecnologías de la información y la comunicación*. Síntesis.

- Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC). (2023). *Coordinación GI01, Nuevas Tecnologías, Internet y Sociedad de la Información*. Jorge Alberto Hidalgo Toledo. <https://amic.mx/dr-jorge-alberto-hidalgo-toledo/>
- Bajwa, N. M., Bochatay, N., Muller-Juge, V., Cullati, S., Blondon, K. S., Junod Perron, N., Maître, F., Chopard, P., Vu, N. V., Kim, S., Savoldelli, G. L., Hudelson, P., & Nendaz, M. R. (2020). Intra versus interprofessional conflicts: implications for conflict management training. *Journal of Interprofessional Care*, 34(2), 259–268. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1639645>
- Candelas Ramírez, E., García Ortiz, M. E., García Chavero, M. P. y García González, M. (2018). *Fundamentos de Administración. Licenciatura en Administración*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Casamayor, G. Alós, M., Chiné, M., Herrero, O., Mas, G., Pérez Lozano, F., Riera, C. y Rubio, A. (2008). *La formación On-line. Una mirada integral sobre el e-learning, b-learning...* Graó
- Castells, M. (2004). *La sociedad red: Una visión global*. Alianza Editorial.
- Churruca Tineo, C. y Mendo Mehan, J. M. (2021). TIC, comunicación organizacional en la gestión de los directivos. *UCV Hacer*, 10(2), 35–52. <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v10i2.571>
- Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí. (2020). *Consideraciones para la implementación de un Modelo Educativo Híbrido y Situado para Escenarios Contingentes en el Colegio de Bachilleres del Estado de San Luis Potosí* [Archivo PDF].
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2021). La gestión local de la educación en el marco de la pandemia por covid-19. Estrategias y acciones de apoyo a

la educación realizadas por autoridades educativas y comunidades escolares en las entidades federativas. Informe ejecutivo.

Compañ García, J. R. (2020). Acciones de políticas educativas ante la emergencia sanitaria del Covid-19. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50 (3), 95-120.
<http://ri.ibero.mx/handle/ibero/4910>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const]. Art. 3. 5 de febrero de 1917 (México).

Contreras Islas, D. S., Espejel Alejandro, D. M. y Flores Rojas, R. (2020). Educación superior en México, COVID-19 y la respuesta emergente: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. *Revista Ciencias Y Humanidades*, 11(11), 91-122.
<https://revistacienciasyhumanidades.com/index.php/home/article/view/160>

Contreras, O. (2007). Cultura organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas. *Razón y Palabra*, (55).
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520735027>

De Wolf, D., Mejri, D. (2013). Crisis communication failures: The BP case study. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 4(2), 48-56.
<http://dx.doi.org/10.5296/bms.v4i2.4950>

Díaz Pinzón, J. E. (2020). Continuidad con los procesos pedagógicos de los estudiantes durante la pandemia ocasionada por el COVID-19. *Revista Repertorio de Medicina y Cirugía*, 29(1), 108-112. <https://revistas.fucsalud.edu.co/index.php/repertorio/article/view/1128>

Díaz Pinzón, J. E. (2020). Uso y apropiación escolar de tecnologías emergentes dentro del marco de educación virtual generada por el COVID-19. *Revista Repertorio de Medicina y Cirugía*, 29(1), 113-117.
<https://revistas.fucsalud.edu.co/index.php/repertorio/article/view/1126>

- Escudero, X., Guarner, J., Galindo Fraga, A., Escudero Salamanca, M., Alcocer Gamba, M. A., y Del Río, C. (2020). La pandemia de Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19): Situación actual e implicaciones para México. *Archivos de cardiología de México*, 90, 7-14. <https://doi.org/10.24875/acm.m20000064>
- Expósito, C. D. y Marsollier, R. G. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 90(Supl), 7-14. <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4214>
- Fernández, M., Hernández, D., y Herrera, L. N. (8 de junio de 2020). *Jóvenes con un futuro sombrío: media superior ante la pandemia*. Nexos. <https://educacion.nexos.com.mx/jovenes-con-un-futuro-sombrio-media-superior-ante-la-pandemia/>
- García Aretio, L. (2014). *Bases, mediaciones y futuro de la educación a distancia en la sociedad digital*. Síntesis.
- García González, R. (2010). Utilidad de la integración y convergencia de los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones en salud. *Revista cubana de salud pública*, 36, 19-29.
- Gobierno del Estado San Luis Potosí. (2020). *Quinto Informe de Gobierno. Educación 2019-2020*. www.slp.gob.mx
- Goldhaber, G. M. (1984). *Comunicación Organizacional*. Diana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Instituto de Estadística de la UNESCO (2020). *Encuesta sobre el impacto de la Covid-19 en las unidades nacionales de planificación educativa*, UNESCO.

https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ip66-survey_of_covid19_pandemic_impacts-final_sp_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación 2020* (2da. Edición). México.: INEGI
<https://www.inegi.org.mx>

Ley General de Educación [LGE]. Art. 6, 7, 9 y 84. 30 de septiembre de 2019 (México).

Ley Reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en Materia de Mejora Continua de la Educación [LRACPEUMMMCE]. Art. 5. 30 de septiembre de 2019 (México).

Manrique Maldonado, K. A. (2015). La comunicación organizacional: elemento fundamental para el éxito de una institución de Educación Superior. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 12(23), 10-15. <https://doi.org/10.29197/cpu.v12i23.225>

Medina Gual, L., Chao Rebolledo, C., Garduño Teliz, E., Baptista Lucio, P., González Videgaray, M., Covarrubias Santiago, C. A. y Ojeda Núñez, J. A. (2021). El impacto de la pandemia en la educación media superior mexicana: un análisis desde lo pedagógico, psicológico y tecnológico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 86(1), 125-146.
<https://doi.org/10.35362/rie8624356>

Montoya Robles, M. J. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 22(1_100), 778-795.
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Informe de políticas: La educación durante la Covid-19 y después de ella*.
<https://www.unesco.org/es>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Reunión Global sobre la Educación 2020, Sesión extraordinaria de la educación post-Covid-19, UNESCO*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374704_spa
- Papic Domínguez, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 241-255. <http://orcid.org/0000-0003-1091-4124>
- Peña Estrada, C. C. (2023). *Dra. Claudia Cintya Peña Estrada* [Archivo PDF]. <https://posgradofif.uaq.mx/docs/2020/dite/cintya.pdf>
- Pinos-Coronel, P. C., García-Herrera, D. G., Erazo-Álvarez, J. C. y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Las TIC como mediadoras en el proceso enseñanza-aprendizaje durante la pandemia del COVID-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(1), 121-142. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i1.772>
- Portillo Peñuelas, S. A., Castellanos Pierra, L. I., Reynoso González, O. U. y Gavotto Nogales, O. I. (2020). Enseñanza remota de emergencia ante la pandemia Covid-19 en Educación Media Superior y Educación Superior. *Propósitos y Representaciones*, 8 (SPE3), e589. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.589>
- Rambay Tobar, M. G. y De la Cruz Lozado, J. (2020). Desarrollo de las competencias digitales en los docentes universitarios en tiempo pandemia: una revisión sistemática. *In Crescendo*, 11(4), 511-527. <https://doi.org/10.21895/incres.2020.v11n4.06>
- Rebeil Corella, M. A. y RuizSandoval Reséndiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60), 1-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>.
- Salazar Ceballos, S. I. y López Canto, L. E. (2020). *Comunicación interna y cambio organizacional en un centro educativo*. [Archivo PDF]. <https://www.eumed.net/actas/20/trans-organizaciones/12-comunicacion-interna-y-cambio-organizacional.pdf>
- Sánchez Gómez, M. C. (2015). Metodología de investigación en pedagogía social (avance cualitativo y modelos mixtos). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (26),21-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135043653001>
- Secretaría de Educación de Gobierno del Estado de San Luis Potosí (2021). *Protocolo para el Regreso a Clases Presenciales en las Escuelas de Educación Básica, ciclo escolar 2021-2022*. Secretaría de Educación.
- Secretaría de Educación Pública (21 de julio 2017). *Planes de estudios de referencia del componente básico del marco curricular común de la educación media superior*. <https://www.gob.mx/sep/documentos/planes-de-estudio-educacion-media-superior>
- Secretaría de Salud (28 de febrero 2020). 077. *Se confirma en México caso importado de coronavirus COVID- 19*. <https://www.gob.mx/salud/prensa/077-se-confirma-en-mexico-caso-importado-de-coronavirus-covid-19>
- Unidad de Transparencia Colegio de Bachilleres San Luis Potosí (2022). *Solicitud de Información*. COBACH SLP.
- Valera Mendoza, C. A. (2020). Plan de Comunicación de Crisis para el Sector Educación en tiempo de COVID-19. *Journal of Latin American Communication Research*, 8(1-2), 32-53. <https://doi.org/10.55738/journal.v8i1-2p.32-53>

- Valverde González, V. L., Allauca Peñafiel, M. E. y Hidalgo Solórzano, G. X. (2021). Revisión sistemática sobre la incidencia del Elearning en tiempo de pandemia covid 19. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 878-891. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2136>
- Vidalón Moreno, R. B. (2019). *La comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional del Instituto de Educación Superior Pedagógico América de la ciudad de Trujillo-2019*. [Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5683>
- Zevallos de las Casas, L. I., Castañeda Sánchez, M. I., Valle Chávez, R. A., Sánchez Anastacio, K. R., Flores Farro, A. y Gómez Carrión, C. E. (2021). E-learning en la educación superior en tiempos de pandemia: una revisión bibliográfica. *Laplage Em Revista*, 7(3C), 123-134. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173C1509p.123-134>

Lista de Tablas

Tabla 1. Guía de Entrevista Semiestructurada

Tabla 2. Experto en Comunicación, Educación y Tecnología. Jorge Alberto Hidalgo

Tabla 3. Experto en Comunicación, Educación y Tecnología. Claudia Cintya Peña

Lista de Figuras

Figura 1. Primera parte del Cuestionario Cuantitativo

Figura 2. Segunda parte del Cuestionario Cuantitativo

Figura 3. Tercera parte del Cuestionario Cuantitativo

Figura 4. Cuarta parte del Cuestionario Cuantitativo

Figura 5. Quinta parte del Cuestionario Cuantitativo

Figura 6. Sexta parte del Cuestionario Cuantitativo

Figura 7. Nivel académico de los docentes

Figura 8. Rango de edad de los docentes

Figura 9. Uso de dispositivo tecnológico para continuar con la enseñanza-aprendizaje

Figura 10. Conexión de Internet para continuar con la enseñanza-aprendizaje

Figura 11. Herramientas digitales utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje

Figura 11.1. Plataformas virtuales utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje

Figura 11.2. Plataformas de videoconferencia utilizadas para continuar con la enseñanza-aprendizaje

Figura 12. Contaban los docentes con competencias digitales en el manejo de TIC como mediaciones para la práctica de enseñanza-aprendizaje

Figura 13. Competencia digital: Navegación, Búsqueda y filtrado de datos

Figura 13.1. Competencia digital: Interacción a través de tecnología digital

Figura 13.2. Competencia digital: Compartir a través de tecnología digital

Figura 13.3 Competencia digital: Colaboración a través de tecnologías digitales

Figura 13.4. Competencia digital: Desarrollo de contenido digital

Figura 13.5. Competencia digital: Resolver problemas técnicos

Figura 13.6. Competencia digital: Uso creativo de tecnologías digitales

Figura 14. Comunicación entre los docentes y demás miembros de la organización

Figura 15. Comunicación entre docentes y autoridades de la organización

Figura 16. Comunicación interna en el periodo de pandemia 2020

Figura 16.1. Comunicación interna en el periodo de pandemia 2021

Figura 16.2. Comunicación interna en el periodo de pandemia 1er. Semestre del 2022

Figura 17. Uso de herramientas tecnológicas para continuar con la comunicación por parte de miembros de la organización interna de la institución

Figura 18. Dispositivos utilizados para continuar con la comunicación entre los miembros de la organización interna de la institución

Figura 19. Tecnología digital utilizada para continuar con la comunicación entre los miembros de la organización interna

Figura 20. Comunicación a través de los canales oficiales de la organización

Figura 21. Canal de comunicación oficial: Correo electrónico institucional

Figura 21.1. Canal de comunicación oficial: Memorándum/Boletín

Figura 21.2 Canal de comunicación oficial: Oficio

Figura 21.3. Canal de comunicación oficial: Reunión o Junta presencial

Figura 22. Canal de comunicación oficial: Correo electrónico institucional

Figura 22.1. Canal de comunicación oficial: Memorándum/Boletín

Figura 22.2. Canal de comunicación oficial: Oficio

Figura 22.3 Canal de comunicación oficial: Reunión o Junta presencial

Figura 23. Canales de comunicación utilizados para enterar de las estrategias de enseñanza-aprendizaje durante la pandemia

Figura 24. Canales de comunicación utilizados para enterar de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en la pandemia, durante el ciclo escolar 2020-2021

Figura 25. Canales de comunicación utilizados para enterar de las estrategias de enseñanza-aprendizaje en la pandemia, durante el 1er. Semestre del 2022

Figura 26. Autoridad encargada de comunicar sobre las estrategias a seguir al inicio de la pandemia por Covid-19

Figura 27. Miembro de la institución a cargo de la toma de decisiones sobre a las estrategias de enseñanza-aprendizaje

Figura 28. Miembro de la organización interna de la institución con quién los docentes consultaban las estrategias de enseñanza-aprendizaje

Figura 29. Canales utilizados para comunicarse con las autoridades de la institución

Figura 30. Canales utilizados para lograr una comunicación con los demás miembros de la institución educativa durante la pandemia por Covid-19

Figura 31. Las autoridades de la institución fueron las encargadas de designar roles durante la pandemia por Covid-19

Figura 32. Dirección y apoyo por parte de las autoridades de la institución para el desarrollo de las estrategias de enseñanza-aprendizaje

Figura 33. Toma de decisiones de manera conjunta con todos los miembros de la organización interna de la institución

Figura 34. Las autoridades del plantel delegaron la toma de decisiones a otros miembros de la organización interna de la institución

Figura 35. Durante la toma de decisiones surgieron situaciones de conflicto entre los miembros de la organización interna de la institución

Figura 36. Miembros de la organización interna implicados en situaciones de conflicto

Figura 37. Situaciones de conflicto surgidas durante la implementación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje

Figura 38. Entre quienes surgieron las situaciones de conflicto

Figura 39. Estrategias que permitieron continuar con la práctica de enseñanza-aprendizaje

Figura 40. Se brindó capacitación a los docentes por parte de la institución educativa para implementar las estrategias de enseñanza-aprendizaje

Figura 41. Primera vez utilizado las estrategias de enseñanza-aprendizaje

Figura 42. Dificultades para trabajar con las estrategias de enseñanza-aprendizaje implementadas durante la pandemia por Covid-19

Figura 43. Conocimientos en el manejo de herramientas digitales (ejemplo: Desconocimiento en el uso de plataformas como Zoom, Teams, Google meet, etc)

Figura 43.1. Conocimientos o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas (ejemplo: de herramientas como Computadora, Tablet, celular, etc.)

Figura 43.2 Adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas

Figura 43.3. Dificultad para enseñar los temas

Figura 43.4. Acceso a equipo tecnológico

Figura 43.5. Falta de equipo tecnológico por parte de la institución

Figura 43.6. Conectividad (Internet)

Figura 43.7. Acceso a herramientas electrónicas y digitales por parte de los estudiantes

Figura 44. Conocimientos en el manejo de herramientas digitales

Figura 44.1. Conocimientos o habilidades en el manejo de herramientas tecnológicas

Figura 44.2. Adaptación a clases sincrónicas y asincrónicas

Figura 44.3 Dificultad para entender temas

Figura 44.4. Acceso a equipo tecnológico

Figura 44.5 Conectividad (Internet)

Figura 44.6. Comunicación con el docente

Figura 44.7. Asesoría y apoyo del docente

Figura 45. Esquema Multiarticulado: Jorge Alberto Hidalgo

Figura 46. Esquema Multiarticulado: Claudia Cintya Peña