

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

BIBLIOTECA OSCAR GARAT

**LA COMUNICACIÓN DIGITAL EXTERNA DE INSTITUCIONES ESCOLARES CON EL
PÚBLICO FAMILIAS EN CONTEXTOS DE AISLAMIENTO, DISTANCIAMIENTO Y
PRESENCIALIDAD EN LA PANDEMIA DE COVID-19. EL CASO DEL NIVEL INICIAL DEL
INSTITUTO DR. ANTONIO NORES (MARZO A DICIEMBRE DE 2021)**

Eugenia Andino

Camila Alberoni

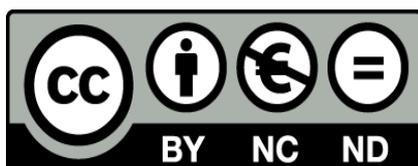
Cita sugerida del Trabajo Final:

Andino, Eugenia; Alberoni, Camila. (2022). “La comunicación digital externa de instituciones escolares con el público familias en contextos de aislamiento, distanciamiento y presencialidad en la pandemia de covid-19. El caso del nivel inicial del Instituto Dr. Antonio Nores (marzo a diciembre de 2021)”. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

Trabajo final de grado

La comunicación digital externa de instituciones escolares
con el público *familias* en contextos de aislamiento, distanciamiento y
presencialidad en la pandemia de covid-19. El caso del nivel inicial del Instituto
Dr. Antonio Nores (marzo a diciembre de 2021)

Autoras:

Alberoni, Camila
Andino, Eugenia

Directora:

Sozzi, Cecilia

Córdoba, octubre 2022

A nuestras familias, por darnos el impulso.

A nuestras amigas, por el acompañamiento y la escucha.

A los profes, por su vocación y entrega.

A la Facultad de Ciencias de la Comunicación, por hacernos coincidir.

A la Universidad Nacional de Córdoba, por despertarnos e inspirarnos.

A nosotras, por la dedicación y el esfuerzo de todos estos años.

Índice

Introducción	7
Problema de investigación y objetivos.....	8
Sobre la organización elegida.....	10
Capítulo 1 Marco contextual	11
1.1 La pandemia de covid-19 y la digitalización de la vida cotidiana.....	12
1.2 La digitalización en Latinoamérica y Argentina.....	13
1.3 La digitalización en el ámbito de la educación.....	13
1.4 El ciclo lectivo 2021 en Córdoba Capital.....	14
Capítulo 2 Marco conceptual	15
2.1 Organización.....	16
2.2 Escuela.....	16
2.3 Comunicación.....	17
2.3.1 La comunicación organizacional.....	17
2.3.2 La comunicación organizacional externa.....	18
2.3.3 La comunicación digital.....	20
2.3.4 Comunicación en instituciones escolares.....	20
2.4 Temáticas de intervención.....	21
2.4.1 La personalidad.....	21
2.4.2 La identidad.....	22
2.4.3 La cultura.....	23
2.5 Tono e identidad digital.....	23
2.6 Los comunicados escolares como géneros discursivos.....	25
Capítulo 3 Marco metodológico	27
3.1 Perspectiva comunicacional.....	28
3.2 Tipo de estudio.....	28
3.3 Unidades de análisis, dimensiones y operacionalización.....	28
3.4 Primeros pasos y supuestos de trabajo.....	30
3.5 Técnicas, instrumentos, población y muestra.....	31
3.5.1 Entrevistas semiestructuradas.....	32
3.5.2 Encuesta.....	32
3.5.3 Análisis de contenido.....	33

Capítulo 4 Análisis e interpretación	36
4.1 La personalidad	37
4.1.1 Endopersonalidad.....	37
4.1.2 Mesopersonalidad.....	40
4.1.3 Exopersonalidad.....	45
4.2 La identidad	46
4.3 La cultura	49
4.4 El público familias y el vínculo institucional	53
4.4.1 Caracterización del público.....	53
4.4.2 El vínculo escuela-familia.....	54
4.5 La comunicación digital externa	56
4.5.1 Objetivos de comunicación planteados por la escuela.....	56
4.5.2 Canales y procesos comunicacionales.....	56
4.5.2.1 Canales formales.....	57
4.5.2.2 Canal informal.....	59
4.5.3 Frecuencia y cantidad de comunicados enviados por Classroom.....	60
4.5.4 Cantidad y tipos de consultas recibidas por la escuela a los mails.....	60
4.5.5 Evaluación de la comunicación externa por parte de la escuela.....	61
4.5.6 Perspectiva del público sobre la comunicación digital con la escuela.....	62
4.5.7 Expectativas y necesidades de comunicación del público.....	67
4.5.8 Influencia de las modalidades de clases en la comunicación.....	69
4.6 Análisis del tono de la comunicación digital por Classroom	69
4.6.1 Observaciones surgidas del análisis.....	70
4.6.2 Principales conclusiones del análisis de tono.....	73
4.6.3 Otras observaciones.....	77
Capítulo 5 Conclusiones del diagnóstico	81
Capítulo 6 Recomendaciones de carácter profesional	85
Capítulo 7 Conclusiones	88
Bibliografía	92
Anexo	96

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de operacionalización.....	29
Tabla 2 Supuestos de trabajo.....	31
Tabla 3 Atributos identificatorios.....	46
Tabla 4 Creencias.....	51
Tabla 5 Valores.....	52
Tabla 6 Direcciones de mail.....	59
Tabla 7 Expectativas y necesidades del público familias.....	68

Índice de figuras

Figura 1 Estructura organizativa.....	40
Figura 2 Distribución de aulas.....	41
Figura 3 Canales digitales.....	56
Figura 4 Formas de comunicarse de escuela a familias y de familia a escuela.....	57
Figura 5 Evaluación de las familias respecto a la comunicación.....	63
Figura 6 Valoraciones de la comunicación con la escuela.....	63
Figura 7 Gráfico sobre el canal más elegido por el público familias.....	65
Figura 8 Frase con la que se identifica el público familias.....	66
Figura 9 Comunicaciones según temática.....	70

Abstract

Entre los múltiples efectos de la pandemia de covid-19 en el mundo, uno de los más notables fue la digitalización de la vida cotidiana. Las personas viven sumergidas cada vez más en un entorno digital que se superpone y fusiona con otros: las pantallas son parte de la realidad diaria. Este contexto alcanzó también a las instituciones educativas, no solo acelerando la digitalización en los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también evidenciando desigualdades sociales preexistentes en el acceso y adopción de tecnologías e internet.

En este marco, el presente trabajo final aborda la comunicación digital externa en un jardín de infantes en relación a uno de sus públicos: las familias de los niños. Sumado a esto, se focaliza particularmente en el análisis del tono de las comunicaciones escolares, entendidas estas como un género discursivo particular.

Desde una perspectiva sistémica constructivista, se tuvieron en cuenta los aportes de autores como Daniel Scheinsohn y Paul Capriotti, abordando las dimensiones de personalidad, identidad y cultura organizacional. Además, se recuperaron los aportes de Pedro Avejera en su conceptualización de comunicación, así como también algunos conceptos de la lingüística para descubrir las subjetividades presentes en las comunicaciones escolares.

Para el abordaje de los objetivos se implementaron técnicas de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas, encuesta y análisis de contenido. Se realizó un análisis e interpretación de toda la información recabada, a partir de lo cual se elaboraron una serie de recomendaciones de carácter profesional y las conclusiones finales del trabajo.

Keywords

Comunicación digital externa, escuela, personalidad, identidad, cultura, tono comunicacional.

Introducción

El presente trabajo final de grado se centra en la realización de un diagnóstico de comunicación institucional externa en el nivel inicial de una escuela. Además, se focaliza en el análisis del tono de las comunicaciones escolares enviadas al público familias.

Las instituciones educativas son receptoras, productoras, emisoras y transmisoras de información, y los intercambios en el seno de la escuela van conformando y determinando el estilo de las relaciones entre los actores que participan (Duque, 2005). En el marco de la pandemia de covid-19, estos intercambios se vieron atravesados por la digitalización, lo que generó el traslado de la presencialidad al mundo de la tecnología, volviéndola esencial para garantizar el derecho a la educación.

En este trabajo se aborda el caso del Instituto Dr. Antonio Nores en su nivel inicial, a los fines de conocer de qué manera se desarrolló la comunicación digital entre esta organización y las familias de los alumnos durante el ciclo lectivo 2021. Mediante el análisis de piezas y la descripción de dimensiones claves -personalidad, identidad y cultura- se busca realizar una lectura de la realidad institucional.

La elección del tema surgió a raíz de las vivencias de madres y padres cercanos que, como consecuencia de la pandemia, estaban atravesando experiencias negativas en cuanto a la comunicación con la escuela de sus hijos. Esto despertó el interés por conocer cómo las instituciones educativas estaban llevando adelante la comunicación con este público externo en particular. Por su parte, otro de los aspectos que motivó el interés por el tema fue la escasez de estudios y trabajos que aborden la comunicación a nivel institucional en escuelas y, particularmente, en jardines de infantes.

En este marco, se seleccionó el jardín del Instituto Dr. Antonio Nores. Para ello se tuvieron en cuenta dos aspectos centrales. En primer lugar, la cercanía física con la institución por parte de las autoras de este trabajo. En segundo lugar, la vinculación y contacto con miembros de la institución. Estos aspectos facilitaron el acercamiento e ingreso al jardín, así como también brindaron gran accesibilidad a informantes claves.

Problema de investigación y objetivos

Este trabajo final se desdobra en dos etapas. La primera consiste en la realización de un diagnóstico comunicacional y de algunos aspectos organizacionales, mientras que la segunda implica una serie de recomendaciones que se apoyan en las dificultades, complejidades u oportunidades de mejora identificadas en la primera etapa.

Etapa de diagnóstico

Problema

¿Cómo se presenta la comunicación digital externa del nivel inicial del Instituto Dr. Antonio Norez en relación a las familias del alumnado, sus expectativas y necesidades de comunicación, y cuál es el tono manifiesto teniendo en cuenta la cultura, personalidad e identidad institucional?

Objetivos generales

1. Caracterizar la comunicación organizacional digital externa del nivel inicial del Instituto Dr. Antonio Norez en relación a las familias del alumnado, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de comunicación de este público, durante el ciclo lectivo 2021.
2. Identificar el tono de la comunicación digital externa del jardín hacia las familias durante 2021, en función de la personalidad, la identidad y la cultura de la institución.

Objetivos específicos

1. Caracterizar la cultura, la personalidad, el perfil identitario de la organización y el público externo *familias del alumnado de nivel inicial*.
2. Reconocer las expectativas y necesidades de comunicación del público externo familias del alumnado de nivel inicial.
3. Identificar los canales, procesos, contenido y forma de las piezas en la comunicación organizacional digital externa entre el nivel inicial de la institución y el público *familias del alumnado*.
4. Analizar el tono de la comunicación digital del jardín hacia las familias.
5. Identificar oportunidades de mejora en la comunicación digital externa y en el tono

comunicacional hacia el público familias.

Etapa de recomendaciones

Se denomina así a la segunda etapa de este trabajo final. Es importante aclarar que el alcance de esta no llegará al desarrollo de un plan, programa o proyecto de comunicación en profundidad, ya que el trabajo estará fundamentalmente enfocado en el diagnóstico. Es por esto que se decidió llamarla “de recomendaciones” y no “de planificación”. Así, se propondrán algunas sugerencias que estarán basadas en las oportunidades de mejora identificadas durante la primera etapa, y que permitirán darle un cierre al trabajo. El objetivo que guiará esta etapa será:

Elaborar recomendaciones tendientes a fortalecer, potenciar o mejorar los aspectos más relevantes detectados en la etapa diagnóstica, relacionados a la comunicación digital externa y el tono del jardín hacia el público familias.

Sobre la organización elegida

El Instituto Dr. Antonio Nores, una escuela ubicada en la ciudad de Córdoba, abrió sus puertas en el año 1960. En aquel momento, contaba únicamente con nivel primario y secundario, así como también era solo para varones. El nivel inicial, por su parte, se sumó pocos años después, en 1964.

Actualmente, esta escuela es una institución mixta y de jornada simple, conformada por cuatro niveles educativos: inicial, primario, secundario y superior. Para este trabajo se tendrá en cuenta solo el primero de ellos, el jardín.

El Instituto Nores no depende ni pertenece a ningún organismo público ni estatal, por lo que se ubica dentro del sector privado. Está suscrito al sistema oficial y reconocido por la dirección de Institutos Privados de Enseñanza de la Provincia de Córdoba. Además, se trata de un institución que profesa la fe católica en todos sus niveles.

Se encuentra ubicada en barrio Santa Clara de Asís, en un predio de 3,5 hectáreas adquirido en 1980. Allí recibe estudiantes de ese mismo barrio, así como también de los aledaños: Yofre Norte, Yofre Sur, Patricios Este y Oeste, Palmar, Talleres Este, Pueyrredón, entre otros.

El personal docente de la institución está conformado por 23 personas, entre docentes de sala, de materias especiales y de proyecto deportivo, sumado al equipo directivo, secretaría y el gabinete psicopedagógico. El establecimiento cuenta con 12 salas, cuatro de 3 años, cuatro de 4 años y cuatro de 5 años. En cada caso se distribuyen en dos turnos, por la mañana y por la tarde. Durante el año 2021, la matrícula completa de niños y niñas fue de 232 alumnos.

Capítulo 1 | Marco contextual

1.1 | La pandemia de covid-19 y la digitalización de la vida cotidiana

La pandemia de covid-19, además de modificar el entorno natural y urbano -llevando a las personas al confinamiento en sus hogares- produjo también una adaptación profunda en el **entorno digital**, como explican Boczkowski y Mitchelstein (2021). A raíz de este fenómeno, la vida cambió a un ámbito diferente: pasó de las calles a las pantallas.

Según los autores mencionados, en las sociedades contemporáneas **las personas desarrollan sus actividades en los tres entornos**: natural, urbano y digital. Mientras que los dos primeros existen desde hace mucho tiempo, el último es nuevo y está evolucionando rápidamente. Pero los tres están interconectados e incluso superpuestos. Tal es así, que fue un hecho del entorno natural (un virus) lo que llevó a que patrones de la vida social previamente “normales” en entornos urbanos se transformaran en una amenaza, haciendo que aquellos con la infraestructura, ocupaciones y capacidad adecuada encontraran alternativas digitales para sus interacciones sociales (Boczkowski y Mitchelstein, 2021).

El **entorno digital** tiene su origen a partir de los desarrollos en informática, tecnología y cultura a lo largo de los años. Estos cambios en la comunicación “hicieron no solo posible sino también deseable combinar flujos de información de uno a uno, de uno a muchos y de muchos a muchos en la vida social” (Boczkowski y Mitchelstein, 2021, p. 6).

Así, a raíz de la pandemia, toda tarea que se podía hacer online se trasladó efectivamente a la virtualidad, impulsando una **migración masiva a lo digital**. Mckinsey & Company (2021) describe:

“Las organizaciones se apresuraron a implementar tecnologías digitales y de automatización, lo cual aceleró de forma definitiva las tendencias que ya se estaban insinuando, pero a un ritmo mucho más lento, antes de la crisis. El trabajo se volvió remoto. Las compras, el entretenimiento, la educación y hasta la medicina empezaron a hacerse en línea. Las organizaciones de todas partes hicieron grandes esfuerzos por implementar sistemas digitales que se ajustaran a los cambios” (párr. 2).

El virus dio paso entonces a la **digitalización de la vida cotidiana**, acompañado por las innovaciones en los medios, la información y las tecnologías de la comunicación que se aceleraron desde principios del siglo XXI (Boczkowski y Mitchelstein, 2021). Para los autores, lo que efectivizó este proceso fue el acostumbramiento de las personas a interactuar mediante las **plataformas digitales**, dando lugar a una rápida evolución del entorno digital.

Un artículo de Infobae (2018) recupera ideas centrales de especialistas en Comunicación sobre la digitalización de la vida cotidiana. Entre ellos, Mark Deuze, autor del libro *Viviendo en los medios*, aporta una reflexión clave al respecto: "Nuestra existencia como seres humanos no puede ser separada de la tecnología, las máquinas y los medios. Ya no hay más un afuera. Esto no es ni bueno ni malo para nosotros, sino simplemente es nuestra realidad" (párr. 6).

En este contexto, las **pantallas** tomaron un rol fundamental, convirtiéndose en **un nuevo medio de intercambio, producción y consumo**. Actualmente, son parte de la vida diaria, se multiplican y cada vez son más utilizadas por sus múltiples funcionalidades. Como menciona Albarello (2019), "vivimos en un ecosistema de medios hegemónico por ellas" (p. 30).

1.2 | La digitalización en Latinoamérica y la situación de Argentina

Un informe del Centro Internacional para la Promoción de los Derechos Humanos (CIPDH) de la Unesco realizado en 2021 constató que Latinoamérica sigue estando muy atrasada en términos de competitividad digital¹. Sin embargo, aún en este escenario, **Argentina** resulta ser **el que tiene mayor acceso a internet de la región**, con un **80,2% de la población conectada a internet**. Este dato puede complementarse con otros recuperados de la Encuesta Permanente de Hogares del último cuatrimestre de 2021:

- El 64,2% de los hogares urbanos argentinos tiene acceso a computadora.
- 88 de cada 100 personas usan teléfono celular (este es el dispositivo con mayor uso) y 87 de cada 100 utilizan internet.
- El mayor uso de internet se registra en los grupos comprendidos entre los 13 y 17 años y entre los 18 y 29 años: más de 94 de cada 100 personas.

1.3 | La digitalización en el ámbito de la educación

En el marco de la suspensión de las clases presenciales a raíz de la pandemia (durante el 2020 y buena parte del 2021), los países del mundo implementaron diversas estrategias para asegurar la continuidad de la educación. El escenario epidemiológico llevó a repensar la educación en el entorno digital, dándole centralidad a **diversas herramientas tecnológicas que comenzaron a mediar los procesos de enseñanza-aprendizaje**.

¹ Se entiende por competitividad digital a la capacidad para competir con otros países en un mundo que se mueve cada vez más a través de la tecnología.

Un informe de 2020 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Unesco describe que la mayoría de los países de Latinoamérica contaba con recursos y plataformas digitales al momento de la irrupción de la pandemia, y que fueron reforzados a gran velocidad por los Ministerios de Educación. Sin embargo, **solo algunos pocos contaban con las estrategias adecuadas para llevar adelante la educación por medios digitales**. A ese escenario se suma otro factor clave: las **desigualdades de acceso** a internet y a recursos tecnológicos.

Según Boczkowski y Mitchelstein (2021), la **presencia de los medios en contextos de aprendizaje** (en el aula o fuera de ella) ya tiene varios años, aunque a partir del siglo XXI vio una gran aceleración. Sin embargo, los autores remarcan que estas innovaciones han sido acompañadas de un discurso de optimismo que las posiciona como propiamente beneficiosas (tanto para docentes, como para estudiantes y familias). La realidad es que la aceleración de la digitalización en el ámbito educativo -como consecuencia de la pandemia- evidenció disparidades ya existentes:

“La escolarización en el entorno digital se ha visto sumida en una tendencia a reproducir las desigualdades preexistentes en el acceso a los dispositivos y modos conservadores de utilizarlos. Sin embargo, también les ha brindado a los maestros, padres y estudiantes oportunidades para aprender prácticas innovadoras, incluido el empoderamiento que proviene de saber cómo funcionan varios medios, poder producir contenido digital e interactuar con otros en el entorno digital” (Boczkowski y Mitchelstein, 2021, p. 67).

1.4 | El ciclo lectivo 2021 en Córdoba Capital

En la ciudad de Córdoba, el ciclo lectivo 2021 (desde marzo hasta diciembre) se vio fragmentado en tres etapas a raíz de la pandemia. Estas fueron:

- **Etapa 1.** Modalidad de clases con sistema mixto (clases virtuales y presenciales) y por burbujas. Se desarrolló desde el 1° de marzo hasta el 30 de abril del 2021.
- **Etapa 2.** Modalidad de clases 100% virtual. Desde el 1° de mayo hasta fines de septiembre.
- **Etapa 3.** Modalidad de clases con presencialidad plena y sin burbujas. La estabilización de casos de covid-19 llevó a que desde el 27 de septiembre y hasta el cierre del ciclo lectivo en diciembre las clases retornaran a las aulas.

Capítulo 2 | Marco conceptual

2.1 | Organización

Siguiendo a Schlemenson (1988) se considera que las **organizaciones** son “sistemas socio-técnicos integrados para la realización de un proyecto concreto, tendientes a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido” (p. 1). Para el autor, las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto socioeconómico y político particular con el que guardan “relaciones de intercambio y de mutua determinación” (p. 1). Pero, además, estas presentan un ineludible carácter de construcción social: más allá de ser establecimientos, como lo plantea Schein (1965), son lugares virtuales que solo existen a partir de la percepción que un observador tiene de ellas.

2.2 | Escuela

En el marco de este trabajo se entiende a la **escuela² como una organización**. Siguiendo el artículo 122 de la Ley de Educación Nacional, se considera que es la unidad pedagógica del sistema educativo responsable de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El sistema educativo argentino, según el artículo 14 de la misma ley, es una estructura “integrada por los servicios educativos de gestión estatal y privada, gestión cooperativa y gestión social, de todas las jurisdicciones del país, que abarcan los distintos niveles, ciclos y modalidades de la educación”. Así, la **educación de nivel inicial** se constituye como una unidad pedagógica dentro del sistema y allí es posible ubicar a los **jardines de infantes³**, organizaciones cuyos estudiantes son niños y niñas desde los 3 a 5 años de edad, según el artículo 24 de la ley.

A la vez, en tanto organización y siguiendo los aportes de Duque (2005), es posible mirar la escuela desde una triple perspectiva:

- **Como subsistema social.** Asumiendo que mantiene flujos de relación y comunicación con un entorno.
- **Como comunidad de personas.** Donde estas tienen roles y necesidades diferentes. Duque (2005) sostiene que esta perspectiva implica “atender a la diversidad de actores (...) la compleja red de relaciones interpersonales, la coherencia y complementariedad en la actuación de sus miembros y las finalidades y objetivos compartidos” (p. 23).

² Los términos escuela, institución educativa, institución escolar o centro escolar serán utilizados como sinónimos a los fines de este trabajo final de grado. Así también los términos de organización e institución, aún sabiendo que autores como Schein hacen una diferenciación teórica entre estos dos conceptos.

³ A lo largo de este trabajo final se utilizará el término *jardín* o *jardín de infantes* (o simplemente nivel inicial) para hacer referencia al nivel inicial del Instituto Dr. Antonio Nores.

- **Como organización comunicativa.** Esta última mirada supone atender las metas y objetivos institucionales y la estructura organizacional. Pero además, implica que las escuelas son organizaciones receptoras, productoras, emisoras y transmisoras de información. Al respecto, Duque (2005) explica:

“En las instituciones educativas se reciben, producen y vehiculan gran cantidad de informaciones, de desigual interés y urgencia, por diferentes vías, de diferentes procedencias y categorías. La circulación de la información y la comunicación en las instituciones educativas posibilita la interacción en el seno de la comunidad educativa, mientras que conforma y caracteriza el estilo de relaciones entre sus distintos actores” (p. 31).

Es importante aclarar que en este trabajo final el foco estará puesto en la escuela como comunidad de personas y como organización comunicativa.

2.3 | Comunicación

2.3.1 | La comunicación organizacional

Toda organización, con el solo hecho de existir y ser perceptible, envía a su entorno un cierto volumen de información, ya sea voluntaria o involuntariamente. Con esta lógica, Capriotti (2009), identifica dos dimensiones:

- **La conducta organizacional⁴**

Todo lo que la organización hace -su actividad y comportamiento cotidiano- adquiere una función de comunicación a partir de la cual transmite sus valores y principios institucionales. La conducta organizacional es, por lo tanto, la expresión más auténtica de la forma de ser de la organización (Capriotti, 2009).

- **La comunicación organizacional**

Se trata del sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos, entendido como una estructura de relaciones a partir de la cual se genera un

⁴Los conceptos originales, en palabras del autor, son *conducta y comunicación “corporativa”*. Sin embargo, a los fines de este trabajo final, y teniendo en cuenta que consideramos la escuela como una organización (no como una corporación) nos referiremos a estos como “organizacionales”. Sumado a ello, comunicación organizacional y comunicación institucional serán utilizados como sinónimos.

flujo de información en dos direcciones -de la organización a los públicos y viceversa- que permite alcanzar los objetivos de ambas partes, según Capriotti (2009). El autor agrega que “la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo, sino fundamentalmente una perspectiva orientada hacia un enfoque relacional: la comunicación como una forma de poner en contacto a la organización y sus públicos” (p. 39).

De esta manera, todas las comunicaciones de una organización transmiten implícitamente la identidad, la personalidad y la cultura organizacional. Por lo tanto, toda la acción comunicativa de la organización se puede interpretar como acción de transmisión de los principios, valores o atributos. También como acción generadora de expectativas en sus públicos. Capriotti (2009) destaca entonces la importancia de que la comunicación y la conducta corporativa tengan un alto grado de coherencia, a los fines de evitar desfasajes con las expectativas de los públicos.

2.3.2 | La comunicación organizacional externa

Túñez (2012) sostiene que la **comunicación organizacional externa** se trata de todo lo que la organización dice, hace o proyecta de ella misma puertas afuera, hacia sus públicos externos. Muriel y Rota (1986), en consonancia con esto, agregan que su importancia radica en que es a través de ella que la organización se pone en contacto con su entorno. Paez, Egidos y Saavedra (2002) recuperan la definición de comunicación externa que plantea Pedro Avejera:

“Es el conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar-inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo de servicio específico que brinda la institución, a sus públicos-meta reales, virtuales y potenciales” (p. 7).

El concepto de Avejera remite a un **modelo dialéctico y dialogal de la comunicación** -en contraposición a los modelos clásicos- en el que **se considera la participación de los públicos, sus expectativas y sus necesidades**. Las “actividades y procesos” a las cuales se refiere el autor en su definición se construyen a partir del relacionamiento cotidiano de los miembros de la institución y sus públicos:

“Ya no se trata solamente de enviar información desde una institución fuente a sus destinatarios. El reconocimiento de las demandas de los públicos y la posibilidad de participación otorgada a los mismos en los procesos de comunicación, determina la figura

de los interlocutores del proceso más que de los emisores y receptores” (Como se cita en Paez, Egidos y Saavedra, 2002, p.8)

En este sentido, es posible tejer una vinculación entre la propuesta de Avejera -la comunicación institucional como participativa y dialogal- y la recuperada de Capriotti, a la que le subyace un enfoque relacional. Ambas conceptualizaciones se alejan de las concepciones basadas en un paradigma informacional, en las que la comunicación es considerada como un proceso lineal y directo de un emisor a un receptor.

Para este trabajo final de grado tendremos en cuenta los siguientes elementos a los fines de describir la comunicación organizacional digital externa del jardín:

- **Públicos**

Túñez (2012) los define como “los actores (personas, grupos u organizaciones) que pertenecen, se relacionan, se ven afectados por la organización o pueden influir en su comportamiento” (p. 121). Para nuestro trabajo final de grado nos centraremos en el público externo, el cual entendemos como aquellos actores o sistemas sociales que son parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o que son afectados por él, tal y como lo definen Muriel y Rota (1980).

- **Canales**

Son el “vehículo o medio a través del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje” (Guzman Paz, 2012, p. 19). Albarello (2019) los define como un soporte tecnológico que permite que un contenido llegue a sus usuarios. Además, agrega que un canal también es “un conjunto de protocolos sociales y culturales asociados a ese soporte tecnológico, una serie de costumbres y ritos vinculados con el modo de consumo de esos contenidos” (p. 29). Sobre esta base, los canales pueden ser:

- **Informales.** A través de los cuales circulan mensajes por fuera de las estructuras organizativas y de las vías oficiales seleccionadas por la organización. Por estos canales circulan mensajes “de manera asistemática, por propia iniciativa de las personas y sin versar necesariamente sobre asuntos de la organización” (Duque, 2005, p. 29).
- **Formales.** Definidos por la organización como medios oficiales para vehicular información institucional, están sujetos a un mayor control.

Marc y Picard (1992), consideran que los canales no deben disociarse por completo. Por el contrario, sostienen que los informales no son totalmente independientes de la estructura formal en la medida en la que representan un desvío o que están ahí para suplir alguna carencia de la red formal.

- **Piezas de comunicación**

Toda pieza de comunicación se trata de un componente que contiene elementos gráficos y que surge a partir de la necesidad de transmitir un mensaje en particular a un público objetivo. (Frascara, 2006). Los mensajes se entienden como la información total que un emisor ha codificado para transmitir y que será captada por el receptor (Guzman Paz, 2012). Para Scheisohn (1998), la organización debe seleccionar cuidadosamente el canal del mensaje a transmitir y alinear su objetivo con las expectativas y necesidades de su público destinatario.

2.3.3 | La comunicación digital

Scolari (2008) resalta que la **comunicación digital** surge a partir de la irrupción de los nuevos medios basados en tecnologías digitales, los cuales cambiaron el sistema de comunicación tradicional masiva. De acuerdo con el autor, esta es hipermediática, ya que la entiende como un proceso de intercambio, producción y consumo simbólico en el que están involucradas una gran cantidad de participantes interconectados tecnológicamente entre sí. En línea con esto, la comunicación digital hace posible que los receptores abandonen su estado pasivo y se conviertan en productores y emisores de mensajes a otros miles de receptores-emisores (Bertolotti, 2009).

2.3.4 | Comunicación en instituciones escolares

Entre una organización y sus diferentes públicos se entretene un **vínculo institucional** particular. Este vínculo será mucho más armonioso y positivo mientras más conocimiento tenga la organización de las características, necesidades y expectativas de sus públicos.

A través de la comunicación es posible construir, mantener y nutrir los vínculos institucionales o bien solo cumplir funciones puramente informativas. En el primer caso, se estaría alineado a la concepción de comunicación relacional, participativa y dialógica de autores como Avejera, mientras que en el segundo caso subyace el modelo clásico de la comunicación. En línea con lo anterior, Moreno y Molins (2020) destacan dos modelos:

- Por un lado, una comunicación en instituciones escolares destinada y limitada principalmente al **envío de información**, que por su naturaleza busca “mantener el avance del currículum y focalizar su preocupación en los contenidos” (p. 2).
- Por otro lado, una comunicación destinada a **generar la integración entre la escuela y las familias**. En otras palabras, una comunicación que “trasciende la información”, al tiempo que “permite construir desde la integración, la voluntad y la pertenencia a un conjunto para lograr unas metas educativas concretas” (p. 2). Además, los autores, agregan que “la colaboración de las familias con la educación también conlleva compartir los valores y las preocupaciones con el centro escolar” (p. 8). En este sentido, es pertinente recuperar las palabras de Duque (2005):

“Uno de los rasgos característicos de los procesos educativos es la participación de los diversos sectores de la comunidad escolar. Participar activa y responsablemente exige implicarse en las tareas, en los objetivos y problemas de la institución, pero difícilmente se conseguirá ese nivel de compromiso sobre algo que se desconoce o sobre lo que solo se tiene una vaga idea. En este sentido, debe considerarse que la información constituye el primer nivel de la participación” (p. 23).

2.4 | Temáticas de intervención

Para este trabajo se seleccionaron, además de la comunicación, otras tres de las temáticas de intervención⁵ planteadas por Scheinsohn: **personalidad**, **identidad** y **cultura**. A la vez, de cada una de estas dimensiones se realizó un recorte metodológico de categorías, seleccionando aquellas pertinentes al tema, problema y objetivos.

2.4.1 | La personalidad

En esta dimensión, Scheinsohn (2006) distingue tres niveles:

1. La **endopersonalidad**, que orienta a la organización en dos sentidos: estableciendo su rumbo y carácter básico y determinando sus iniciativas (Scheinsohn, 2006). En este trabajo se tendrán en cuenta estos elementos de la endopersonalidad:

⁵ Entendemos, como Scheinsohn, que la división en temáticas de intervención es teórica-metodológica y permite ordenar el estudio, pero que de ninguna manera en la realidad institucional estas se presentan de manera aislada, sino que se encuentran interrelacionadas y, en la mayoría de los casos, superpuestas.

- **Misión.** Es la razón de ser de la empresa, el elemento que define y establece a qué se dedicará la organización.
 - **Visión.** Un conjunto de ideas que conforman lo que la organización quiere ser en el futuro. El modelo de organización que se pretende alcanzar, una proyección.
 - **Supuestos y actitudes.** A partir de los que los miembros de la organización perciben, piensan y juzgan las situaciones y a partir de los cuales actúan en consecuencia (Scheinsohn, 2006).
2. La **mesopersonalidad**, por su parte, se encarga de dirigir los recursos organizacionales para el logro de sus propósitos, articulando la idea y la acción. En este nivel las categorías que se tendrán en cuenta son:
- **Carácter.** Aquí el autor distingue entre carácter estructural (que se refiere a cómo la organización configura su estructura, jerarquías y funcionalidades) y carácter dinámico, que es el aspecto disciplinario y normativo.
 - **Destrezas.** Son aquellos aspectos o habilidades en los que la organización se diferencia y se destaca por sobre otras.
3. Por último, la **exopersonalidad** es conceptualizada por Scheinsohn (1996) como “el medio por el cual toda la personalidad corporativa se expresa” (p. 47). Este nivel está compuesto por los negocios, materias primas, dineros e inversiones, instalaciones, maquinaria, equipamiento, y tecnología, que son los aspectos o componentes más visibles de la organización.

2.4.2 | La identidad

Capriotti (2009) define la **identidad** como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno” (p. 21). Estas características le proporcionan especificidad, estabilidad y coherencia. Scheinsohn (2006) los denominan **atributos identificadorios** y destaca que deben ser indisociables de la razón de ser de la organización y verdaderos. También deben estar inscriptos en la realidad. En el [apartado 2.5](#) se hará referencia a la identidad en relación a la comunicación digital.

2.4.3 | La cultura

Para Capriotti (2009) la **cultura** es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos” (p. 24). Al igual que una sociedad, donde se pueden identificar formas de comportamiento y principios, aceptados y compartidos, las organizaciones poseen “pautas generales” que guían los comportamientos.

Según Schein (1985), la cultura organizacional está compuesta por tres elementos: creencias, valores y pautas de conducta⁶. En este trabajo se hará foco en los dos primeros. Así, se entiende que:

- Las **creencias** son un compendio de presunciones compartidas por las personas de la organización que se toman como verdaderos o reales. Estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas que definen lo que es adecuado o incorrecto, lo aceptable o inaceptable dentro de la organización (Capriotti, 2009).
- Los **valores** derivan de estas creencias y son principios compartidos, más visibles que las primeras (Capriotti, 2009). Andrade Rodríguez de San Miguel considera que los valores “determinan lo que es importante para una organización, mientras que las creencias son las ideas compartidas acerca de cómo las cosas funcionan o deberían funcionar” (p. 112).

2.5 | Tono e identidad digital

En su libro *El discurso híbrido: Escribir para pantallas*, Silvia Ramírez (2019) sostiene que la corporalidad tiene “contundencia definitiva” en los encuentros comunicacionales cara a cara. “Hay algo del cuerpo que no se puede desmentir”, explica la autora. En este sentido, la **identidad digital**, al estar virtualizada y mediada por pantallas, permite camuflarse y aparentar características que pueden ser (o no) ficcionales. Las pantallas y la digitalización permiten “manipular la verdadera identidad para convertirse en un personaje determinado” (p. 176).

Esta autora sostiene que la identidad se hace presente en los textos⁷. En ellos, existen rasgos discursivos que ponen de manifiesto las características y valores de una persona u

⁶ Las pautas de conducta no serán trabajadas dentro de la cultura organizacional, pero sí se tendrán en cuenta como parte del carácter dinámico (que involucra el aspecto normativo) y se considerarán en el análisis para la descripción de las creencias y valores.

⁷ Para este trabajo final también se considerará que la cultura (las creencias y valores) también revisten esta característica.

organización: “Mostrarse discursivamente es desnudarse por medio de los modos de decir. Los modos de decir ofrecen las huellas digitales de un discurso único” (Ramírez, 2019, p. 180).

Aquí entra en juego el concepto de **tono de la comunicación**, también conocido como identidad verbal o lingüística. De acuerdo con Delin (2005), entendemos que el tono se refiere a los estilos o registros de lenguaje que utiliza una organización para expresar una personalidad distintiva o un conjunto de valores. En él se pone en juego la subjetividad, por lo que su análisis permite evidenciar rasgos de identidad y cultura. Para este autor, el tono de comunicación reviste un doble objetivo: por un lado, asegurar que los valores, la personalidad y la esencia de la organización predominen en cada situación, generando coherencia y consistencia. Por otro lado, involucrar a las personas con los mensajes.

El tono se asocia al concepto de **modalización**. En un sentido amplio, esta es la manifestación de la subjetividad de quien produce un discurso por medio de la exhibición de una determinada actitud hacia su enunciado y hacia su interlocutor. Para autores como Calsamiglia y Tuson (1999) la modalización es expresividad y se refiere a “cómo se dicen las cosas” (p. 174). De allí surgen los modalizadores que son, en definitiva, marcas lingüísticas que manifiestan la presencia del emisor en los textos.

En resumen, se entiende que el tono de la comunicación refleja la personalidad, identidad y cultura de quien produce el discurso, a través de diversos mecanismos de modalización (Ramírez, 2019). En este trabajo se tienen en cuenta los siguientes:

- **Estructura textual.** Aquí se considera el concepto de superestructura textual, que hace referencia a las partes que componen el texto, según el Centro Virtual Cervantes.
- **Intención comunicativa.** Según el Centro Virtual Cervantes “es el propósito, la meta o finalidad que quiere conseguir, por medio de su discurso, el participante de un acto comunicativo”.
- **Mecanismos prosódicos.** Siguiendo a Ramírez (2019):
 - a. Uso de mayúsculas completas, que puede dar sensación de que alguien está gritando.
 - b. Signos de interrogación y exclamación, también para enfatizar y ponerle más entonación a oraciones y palabras particulares. El uso de más de uno permite tener noción de la intensidad del énfasis.

- **Mecanismos léxicos.** Se refiere al vocabulario que utiliza el autor en su texto, que muestra el grado de implicación del emisor respecto a su enunciado. Ramírez (2019) explica: “El léxico constituye, probablemente, la dimensión que permite reconocer la subjetividad de manera más asequible. El uso de palabras que conllevan una carga afectiva, como deprimente o adorable, traen al primer plano la emocionalidad del enunciado” (p.182). Aquí se tiene en cuenta uso de:
 - a. Adjetivos, sustantivos y adverbios.
 - b. Oraciones clave con carga afectiva.
- **Aspectos gramaticales.**
 - a. Empleo de personas gramaticales, que aplican mayor o menor distancia con quien lee: frente al tú y el vos, el uso de usted implica cierto distanciamiento, cortesía y formalidad.
 - b. Ortografía y puntuación. Ramírez (2019) sostiene: “Un texto con ortografía incorrecta inspira una percepción determinada de la imagen de quien lo ha producido. Un sujeto descuidado, desinteresado por lo que está haciendo, desatento. Sin que importe si todo esto se corresponde con la realidad o no” (p. 187).

2.6 | Los comunicados escolares como géneros discursivos

Este trabajo implica el análisis de tono de los **comunicados escolares**⁸ enviados por la escuela a las familias durante 2021, los cuales se entienden como un tipo particular de género discursivo.

Según el Centro Virtual Cervantes (CVC), los **géneros discursivos** son “formas de discurso estereotipadas, es decir, que se han fijado por el uso y se repiten con relativa estabilidad en las mismas situaciones comunicativas” (párr. 1). Los textos que forman parte de un mismo género discursivo se han desarrollado en una comunidad de hablantes, comparten maneras de organizar la información y de usar recursos lingüísticos. “Son los géneros discursivos los que distinguen una carta comercial, de un sermón, una noticia periodística, una receta, una

⁸ Nos referiremos a las comunicaciones escolares enviadas por Classroom de múltiples formas, como *comunicados*, *comunicaciones a familias*, o simplemente *comunicaciones*. Como sinónimo y a los fines de evitar la redundancia también utilizaremos la denominación *piezas de comunicación*.

conferencia, un brindis, un contrato o una entrevista radiofónica” (Centro Virtual Cervantes [CVC], párr. 1).

Es importante diferenciar que los comunicados escolares no son el cuaderno de comunicados tradicional en sí. Este último, en soporte papel, integra diversas comunicaciones y va de escuela a familias como también de familias a escuela: “El cuaderno de comunicados es un canal comunicacional entre adultos responsables de la educación de niños/as de edades tempranas” (Directora General de Cultura y Educación [DGCyE], p. 3).

Capítulo 3 | Marco metodológico

3.1 | Perspectiva comunicacional

Este trabajo final parte de una **perspectiva sistémica y constructivista**. Por un lado, el enfoque sistémico brinda el marco para observar “interrelaciones en lugar de cosas”, entendiendo siempre que “la totalidad es mayor que la suma de las partes”, como explica Scheinsohn (2006, p. 20). Por otra parte, el enfoque constructivista implica que todo lo que se conoce es una construcción que resulta de una serie de operaciones mentales: “Las cosas no son lo que son, sino más bien lo que las personas creen, conocen, perciben y sienten acerca de ellas. La realidad es una realidad interpretada por personas (...)” (Scheinsohn, 2006, p. 23).

Desde este punto de vista, se entiende que los investigadores elaboran una descripción de la realidad que es acorde a sus propios esquemas conceptuales y experiencias. Por lo tanto, tal descripción será siempre parcial. Teniendo en cuenta esto, se considera que la riqueza de la investigación surgirá a partir de la complementación de la mirada propia (externa) con la interna. “Cuando se logra complementar la perspectiva del consultor externo con la de los agentes internos, el resultado es un mutuo enriquecimiento”, explica Scheinsohn (2006, p. 23).

3.2 | Tipo de estudio

Al participar como comunicadoras e investigadoras de la realidad social de un espacio particular, se puede decir que este estudio es una **intervención**. Aunque sea de manera externa, se considera que hay participación de los investigadores en el proceso, más allá de que la actuación se constituya de manera diferente a aquellas personas que son parte integral de ese espacio. (Uranga, 2020).

En este marco, el análisis situacional o **diagnóstico** es el “dominio de intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia” (Schvarstein, 1998, p.4). Desde este punto de vista, en esta intervención se realiza un diagnóstico en el que se busca conocer la comunicación digital externa de una institución educativa, al tiempo que se pretende identificar y describir el tono comunicacional hacia uno de sus públicos.

3.3 | Unidades de análisis, dimensiones y operacionalización

Las **unidades de análisis** son las realidades que se pretenden estudiar: los sujetos, objetos o situaciones sobre los que trata el estudio y de quienes se obtienen los datos para construir evidencia empírica (Emanuelli et. al, 2009). En este trabajo, teniendo en cuenta el [problema de](#)

[investigación](#), las unidades de análisis son el nivel inicial del Instituto Dr. Antonio Norey y las familias del alumnado de ese nivel.

Por su parte, las **dimensiones** identificadas son: la comunicación organizacional digital externa, la personalidad, la cultura e identidad organizacional, las expectativas y necesidades de comunicación del público y el tono comunicacional. Para abordarlas, estas fueron desglosadas en categorías e indicadores, como se observa en la tabla 1, a los fines de disminuir su nivel de abstracción.

Tabla 1
Cuadro de operacionalización

Dimensión	Categorías	Subcategorías	Indicadores y/o modos de relevar las categorías
Comunicación organizacional digital externa	Publico externo familias	Expectativas y necesidades	Cantidad de familias, frases del público externo en encuestas y entrevistas referidas a sus necesidades y expectativas.
		Vínculo institucional	Frases de las familias y de informantes de la escuela en encuestas y entrevistas referidas al vínculo público-institución. Documentos institucionales: Proyecto Educativo Institucional (PEI), página web, requisitos explicitados en ficha de inscripción, piezas de comunicación por Classroom.
		Perspectiva del público en torno a la comunicación	Frases de las familias y de informantes de la escuela en encuestas y entrevistas donde brindan su punto de vista sobre la comunicación con la escuela. Frases de entrevistas y encuestas referidas a inconvenientes y dificultades o bien a lo que identifican como positivo.
	Procesos comunicacionales digitales externos	Objetivos de comunicación	Frases de informantes de la escuela en entrevistas semiestructuradas e información en documentos institucionales como el PEI.
		Procesos propiamente dichos	Canales, piezas y mensajes, frecuencia y volumen de comunicación, claridad de la información, facilidad de acceso, facilidad para consultar, consultas recibidas por la escuela, motivos de comunicación.
		Influencia del contexto en la comunicación	Frases de informantes de la escuela y de las familias en entrevistas.
		Evaluación de la escuela	Frases de informantes de la escuela y documento institucional de autoevaluación 2021.
	Tono de la comunicación digital por Classroom	Emisor	Firma de los comunicados o saludo final.
		Superestructura textual	Forma de organización del texto, uso de saludo final e inicial, uso de asuntos o títulos.
		Temática	Institucionales (fechas importantes, eventos, acciones, modalidad de clases). Administrativas (inscripciones, matriculación y pago de cuotas). Áulicas (solicitud de material áulico, actividades o tareas, recordatorios de las docentes).
		Mecanismos prosódicos	Uso de mayúsculas, uso de signos de exclamación/interrogación.

		Mecanismos léxicos	Uso de adjetivos, sustantivos y adverbios. Uso de diminutivos y aumentativos. Oraciones con carga afectiva.
		Aspectos gramaticales	Empleo de personas gramaticales (vos, usted, ustedes), errores o uso correcto de la ortografía.
		Uso de recursos gráficos	Empleo de estilos tipográficos (negrita, cursiva, subrayado).
Personalidad	Endopersonalidad	Misión Visión Supuestos	Historia de la organización, proyecciones a futuro, reglamentos internos/externos, ficha de inscripción, información de la sección quiénes somos en la página web.
	Mesopersonalidad	Carácter estructural Carácter dinámico Destrezas	Organigrama, niveles de jerarquía, composición del cuerpo personal de trabajo, cantidad de docentes, áreas de trabajo. Normas en reglamentos internos/externos. Frases del público interno/externo sobre lo que destaca al jardín por sobre otros.
	Exopersonalidad	Instalaciones, infraestructura y recursos	Espacios, cantidad de salas, m2 cubiertos, m2 de patio, baños, mobiliario de las salas. Además, existencia o no de: SUM, campo de deportes, patio de juegos, equipamiento de juegos, adaptación para niños discapacitados, laboratorio. Existencia (o no), cantidad y estado de actualización de: computadoras, internet (wifi), dispositivos como proyectores, parlantes, televisores, tablets, etc.
Cultura	Creencias	-	Pautas de conductas aceptadas y no aceptadas, reglamentos internos/externos, fichas de inscripción, PEI.
	Valores	-	
Identidad	Atributos identificatorios	Características que identifican a la institución	Frases clave de informantes internos en entrevistas. Definiciones y descripción de la personalidad y la cultura (sirve apoyarse en las otras dimensiones). Documentos institucionales.

Nota: En esta tabla podemos ver la descomposición de las dimensiones en categorías, subcategorías e indicadores.

3.4 | Primeros pasos y supuestos de trabajo

En una primera instancia, se realizó un **acercamiento inicial** a la organización y a las familias con fines introductorios. Como resultado de esa etapa, también se logró un primer acceso a las piezas de comunicación de la escuela. A partir de allí, se plantaron una serie de **supuestos de trabajo** que ayudaron a enfocar y guiar el trabajo, como puede observarse en la tabla 2.

Tabla 2**Supuestos de trabajo**

Objetivo general	Supuestos de trabajo
Caracterizar la comunicación organizacional digital externa del nivel inicial del Instituto Dr. Antonio Nores en relación a las familias del alumnado, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de este público, durante el ciclo lectivo 2021.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A las familias les resulta complejo acceder a la información y comunicarse con la escuela. 2. Por fuera del ecosistema de canales formales de la escuela, las familias prefieren comunicarse por WhatsApp y lo utilizan como medio principal. 3. La diversidad de canales le genera a las familias confusión y sobrecarga a la hora de acceder a la información o ponerse en contacto con la escuela en tiempo y forma. 4. El contexto epidemiológico que atravesó el país y las diversas modalidades de clases que se experimentaron durante el año influenciaron de manera negativa en la comunicación con familias, entorpeciéndola y complejizándola.
Identificar el tono de la comunicación digital externa del jardín hacia las familias durante 2021, en función de la personalidad, la identidad y la cultura de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si bien hay un deseo manifiesto de que la comunicación digital sea un instrumento más para reforzar el vínculo con las familias, existen dos factores críticos que son un obstáculo inicial: no existe una definición de tono y hay una gran cantidad de emisores. 2. Existe tensión entre la identidad/cultura que la institución quiere construir y el tono de comunicación digital con las familias.

Nota: La tabla expone los supuestos de trabajo planteados y su relación con los objetivos generales del trabajo final.

3.5 | Técnicas, instrumentos, población y muestra

Las técnicas de investigación aplicadas en este trabajo final fueron tres: **entrevista semiestructurada**, **encuesta** y **análisis de contenido**. En cuanto a la **población**, esta estuvo conformada por el equipo directivo, el cuerpo docente, el personal administrativo del nivel inicial de la institución y las familias de los alumnos. Para el caso del análisis de contenido, se

trabajó con un **universo de análisis** compuesto por todos los comunicados escolares enviados a las familias mediante Google Classroom⁹ durante el 2021. Estos comunicados corresponden solo a una de las salas de la institución.

3.5.1 | Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas presenciales a diferentes **informantes** de la organización: **miembros de la dirección, docentes y secretaria**. Los criterios de selección fueron la disponibilidad de tiempo, los niveles de jerarquía organizacional y la antigüedad en el jardín. De un total de 23 personas se entrevistó a 6 de ellas, dado que para la sexta entrevista ya se había obtenido toda la información necesaria para el trabajo.

Esta técnica también se aplicó a las **familias de los alumnos**, de manera virtual a través de Google Meet. En este caso, de una población conformada 232 familias, se entrevistó a 5 integrantes de 5 familias distintas. El principal criterio de selección fue la vinculación con una de las informantes, que facilitó el acceso a las demás personas. Por este motivo todas las entrevistadas pertenecían a una misma sala de la escuela, a la que se dirigían los comunicados escolares analizados. El total de entrevistadas se justifica de la misma manera que en el caso del personal de la escuela, sumado a que, en el caso de las familias, también estaba previsto recoger información a partir de encuestas.

Para la aplicación de las entrevistas se construyeron como instrumentos **tres cuestionarios** (dirigidos en cada caso a docentes, equipo directivo y familias), los cuales se encuentran disponibles junto a los **cuadros de procesamiento** de la información en los [puntos 1.1 y 1.3 del Anexo](#).

3.5.2 | Encuesta

Esta técnica de recolección se aplicó a los fines de complementar la información recabada a partir de las entrevistas semiestructuradas con familias y conocer la mirada de una mayor cantidad de personas. Para su aplicación se construyó un **cuestionario** compuesto por 6 preguntas mediante la herramienta Google Forms, cuya distribución fue virtual. De las 232 familias **se encuestó a un total de 73**, lo que corresponde al **31,4% de la población**.

Es importante aclarar que no se contó con acceso directo a las familias, por lo que la distribución de la encuesta fue realizada por intermedio de la escuela, que la envió a través de

⁹ Google Classroom es la plataforma online que utilizó la escuela durante 2021 para vehicular la comunicación con las familias, como se describirá más adelante.

Google Classroom. Por este motivo, no fue posible determinar una muestra de la población de antemano ni tener control sobre la distribución y aplicación del instrumento. Así, el total de encuestados quedó sujeto a la cantidad de personas que decidieran responder la encuesta.

En el [punto 2 del Anexo](#) es posible acceder al cuestionario, una planilla de resumen de todas las respuestas, los gráficos y un cuadro de procesamiento de la pregunta abierta sobre expectativas y necesidades de las familias, que se organizó por temática según las siguientes categorías: mejoras en los mensajes, mejoras en los canales, comunicación cara a cara y otros.

3.5.3 | Análisis de contenido

Para la aplicación de esta técnica, el **universo de análisis** se compuso por la totalidad de los comunicados escolares enviados a las familias de una de las salas del jardín¹⁰ durante 2021 de manera digital a través de la plataforma Classroom, es decir, **41 piezas**. La institución permitió el acceso a la cuenta de una de las salas del jardín, con lo cual se pudieron extraer de allí todas las comunicaciones que habían sido enviadas durante el año. Luego de una primera revisión, se establecieron los [supuestos](#) explicitados previamente, se enumeraron las piezas y se realizó una clasificación en tres temáticas, que se constituyeron como las primeras categorías de análisis:

- **Institucionales.** Piezas en las que se informaba a las familias sobre fechas importantes, eventos, acciones puntuales e información sobre modalidad de clases.
- **Administrativas.** Piezas que hacían referencia a inscripciones, matriculación y pago de cuotas.
- **Áulicas.** Piezas que trataban sobre solicitud de material áulico, actividades o tareas de los niños y recordatorios de las docentes de sala.

Del total de piezas del universo, 9 conformaron el **corpus**. La selección de las mismas respondió a esta primera clasificación y fue intencional: se seleccionaron 3 comunicados de cada categoría para realizar el análisis.

El siguiente paso fue constituir el sistema de códigos y categorías. Abela, J. (2002) explica que hay tres maneras de hacer la codificación en el análisis de contenido:

“A) Inductiva: Una manera de codificar inductivamente es la de zambullirse en un documento o una situación para identificar los temas o dimensiones que parezcan

¹⁰ Estos comunicados corresponden a la sala de 4 verde, ya que es la única a la cual la institución dio acceso.

relevantes. B) Deductiva: El investigador recurre a una teoría e intenta aplicar sus elementos centrales, dimensiones, variables, categorías... C) Mixta: con frecuencia, sin embargo, pueden efectuarse las dos estrategias alternativas sin dificultad” (p. 26).

Para este trabajo se optó por el camino de la **codificación mixta**. A partir de allí, se construyó el siguiente libro de categorías:

1. Estructura textual.
2. Temática.
 - a. Institucionales.
 - b. Administrativas.
 - c. Áulicas.
3. Intención comunicativa
4. Mecanismo prosódicos
 - a. Uso de mayúsculas.
 - b. Uso de signos de interrogación y exclamación.
5. Mecanismos léxicos
 - a. Uso de adjetivos, sustantivos y adverbios.
 - b. Uso de diminutivos y aumentativos.
 - c. Oraciones clave con carga afectiva.
6. Aspectos gramaticales
 - a. Uso de personas gramaticales.
 - b. Ortografía y puntuación.
7. Uso de recursos gráficos
 - a. Empleo de estilos tipográficos

Con este libro de categorías se confeccionó un cuadro de análisis a modo de instrumento de recolección, que permitió abordar la fase descriptiva del análisis de contenido, para luego pasar a la fase interpretativa (Marín, L. y Noboa, A., 2013).

Finalmente, la técnica de análisis de contenido también se aplicó para un **segundo corpus** compuesto por **5 documentos institucionales** facilitados por la escuela. Estos fueron:

- Ficha de inscripción institucional.
- Últimos acuerdos escolares de convivencia (correspondientes a 2017).
- Normas de funcionamiento para familias.

- Normas de funcionamiento docente.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El universo de análisis, el corpus y el cuadro de análisis de cada caso se encuentra disponible en el [punto 3 del Anexo](#).

Capítulo 4 | Análisis e interpretación

4.1 | La personalidad

4.1.1 | Endopersonalidad

4.1.1.1 | Misión

La institución no cuenta con un documento actualizado en el que explicita su misión y visión. Por este motivo, para reconstruir estos aspectos se apeló al Proyecto Educativo Institucional (PEI) -que contiene el ideario y los principios fundacionales- las entrevistas a personal de la institución y la ficha de inscripción del jardín.

Al ser consultadas por la **razón de ser de la institución**, las informantes de la escuela compartieron algunos aspectos en sus respuestas. Todas hicieron mención al hecho de compartir la tarea de la educación con las familias, de ser el espacio donde se da el inicio de la escolaridad, de formar alumnos en valores cristianos católicos y de construir hábitos, todo esto mediante la socialización con pares y con alta calidad educativa. Al respecto, algunas citas representativas son:

“Desde que el jardín se fundó y hasta el día de hoy, su razón de ser es formar alumnos, no solo con valores humanos, sino también en valores cristianos católicos” (Miembro de la dirección 1).

“En el jardín es la primera vez donde se insertan socialmente en un núcleo que no es la familia y eso influye en que tengan que aprender un montón de cosas que no podrían hacer si no es en sociedad, fraternizando y socializando con otros chicos. Así que es como el eslabón inicial de esta escolaridad que va hasta que termine de estudiar en algún momento, ya sea en el nivel medio, en el nivel superior o lo que sea” (Miembro de la dirección 2).

“Es la base de la educación, la base en cuanto a todo lo que es hábitos (...). Toda la parte social, el hecho del entorno social que se le empieza a inculcar al niño, el respeto por el compañero. Y es una base para la educación, para comenzar en la primaria, se tienen los primeros contactos con las letras, con los números” (Secretaria).

Indudablemente, para esta institución, **la fe católica es un componente imprescindible de su razón de ser**. Tal es así, que en el ideario de la institución (redactado por los fundadores de la escuela al momento de su constitución) se define la evangelización como el motivo por el cual la escuela existe como tal, adjudicándole un peso fundamental. “La razón de ser de nuestro colegio

es evangelizar, entendido esto como sinónimo de educación integral, de respeto por la libertad de la persona y promoción de la dignidad humana”, enuncia el texto. Además, agrega: “Intentaremos poner en práctica la pedagogía de Dios. Que nuestro colegio se impregne de catolicismo en todo lo que hace (...)”. Y sintetiza: “Educar evangelizando y evangelizar educando”.

Si bien estas ideas datan de 1960, siguen fuertemente impregnadas en la personalidad de la escuela y el ideario que los contiene es un documento vigente. Además de ser mencionadas por las informantes, están explícitamente plasmadas en la ficha de inscripción actual, la cual dice que el fin de la institución es la “formación integral y armónica del alumno en el orden intelectual, moral y físico”, entendiéndose que tal orden moral está atravesado por la religión. Sobre esta base, podemos decir que la misión de este jardín es:

Promover el desarrollo de niños y niñas en el orden intelectual, moral y físico durante los primeros pasos de su formación académica, de la mano de sus familias, siguiendo la fe cristiana y con altos estándares de calidad educativa.

4.1.1.2 | Visión

Respecto a la **visión institucional**, las entrevistadas de la escuela mencionaron dos aspiraciones claras: por un lado, que el jardín se siga perfeccionando en términos de formación docente y se modernice en tecnología y mobiliario para las aulas. Por otro lado y en un sentido más amplio, que mantenga la calidad educativa que lo caracteriza hoy, pero que pueda potenciarla y crecer en esa dirección, distinguiéndose de otros jardines por ello. Así, podemos decir que la visión del jardín es:

Ser la institución educativa de nivel inicial referente en calidad y excelencia académica en la ciudad de Córdoba.

4.1.1.3 | Supuestos

Algunos de los supuestos¹¹ más significativos que se pudieron reconstruir a partir de las entrevistas y los documentos institucionales son:

- El respeto como un valor rector de todas las acciones: a nivel de relaciones interpersonales, pero también a nivel reglamentario (respeto por las normas).
- La búsqueda y construcción permanente de un clima institucional de tolerancia, confianza, compañerismo y solidaridad.
- Fluidez y respeto en la comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Coordinación y organización en detalle a la hora de planificar cualquier tipo de actividad, acción o evento de la escuela.
- Compromiso, organización y responsabilidad en el cumplimiento de tareas y horarios asignados.

4.1.1.4 | Actitudes

De la mano de los supuestos, se pudieron identificar algunas actitudes de los miembros de la institución con respecto a situaciones concretas. Entre ellas, se destacó una postura de cuidado, mantenimiento y mejora continua de la escuela, como así también la puntualidad y el respeto por los horarios, aspecto en el que hicieron especial hincapié. Sin embargo, en este trabajo final se resalta una de las actitudes en particular: el **trato con familias y alumnos**.

Las informantes de la escuela afirmaron que el jardín adopta una actitud contenedora, cercana, participativa y, sobre todo, respetuosa hacia las familias y alumnos. Como institución, consideran que este es uno de los aspectos más importantes a mantener. Así lo mencionan en sus *Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC)*: “Deseamos que en nuestra comunidad educativa, se viva un clima de tolerancia, confianza, respeto, compañerismo y solidaridad”. Allí también agregan: “Deseamos que entre todos los miembros de nuestra comunidad educativa, exista una comunicación fluida y respetuosa”.

¹¹ Más adelante se observará que algunos de estos supuestos están presentes en otras dimensiones, como la identidad y, sobre todo, la cultura.

Las familias, por su parte, ratificaron esta actitud destacando que tanto antes como durante los momentos pandémicos las maestras se mostraron empáticas y predispuestas a ayudar, sea cual fuere la situación dentro de cada casa. Las familias manifestaron sentirse acompañadas o contenidas por la institución:

“Cuando iban una semana sí y una semana no, mi hija se quedaba llorando. Yo me quedaba muy preocupada, apenas llegaba a mi casa llamaba al jardín y me atendían, me tranquilizaban, me aseguraban que si ella no la estaba pasando bien, yo la podía ir a buscar en cualquier momento. Siempre ha sido una comunicación muy respetuosa de tenerme al tanto de todo lo que sucedía” (Entrevistada familia 4).

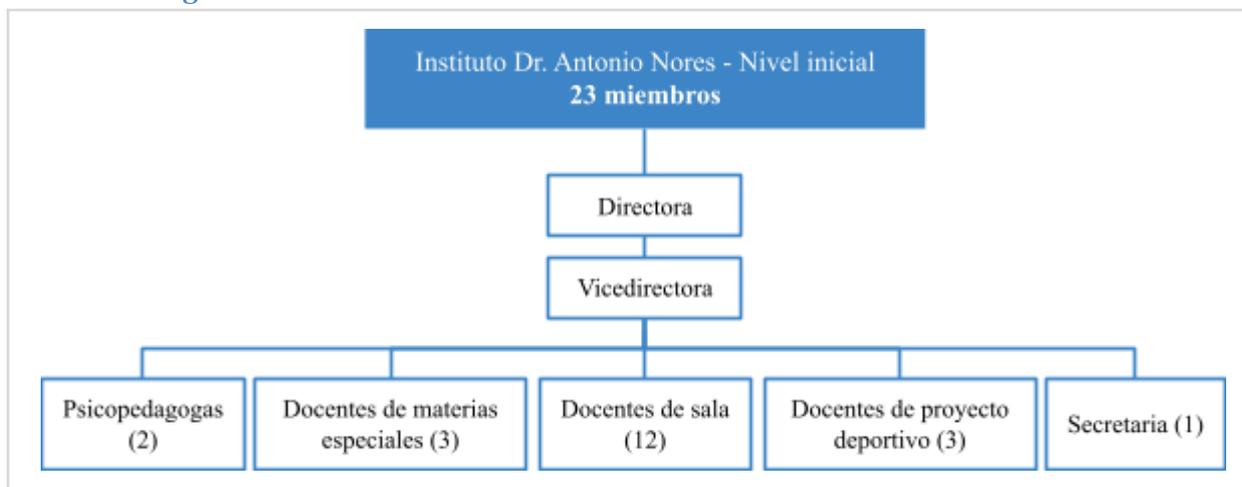
“Es estar permanentemente en contacto con ellos, siempre estamos informados. Algo que no puede faltar es comunicarnos hasta el mínimo detalle de lo que haya pasado en clase o eventos que se vayan a realizar” (Entrevistada de familia 5).

4.1.2 | Mesopersonalidad

4.1.2.1 | Carácter estructural

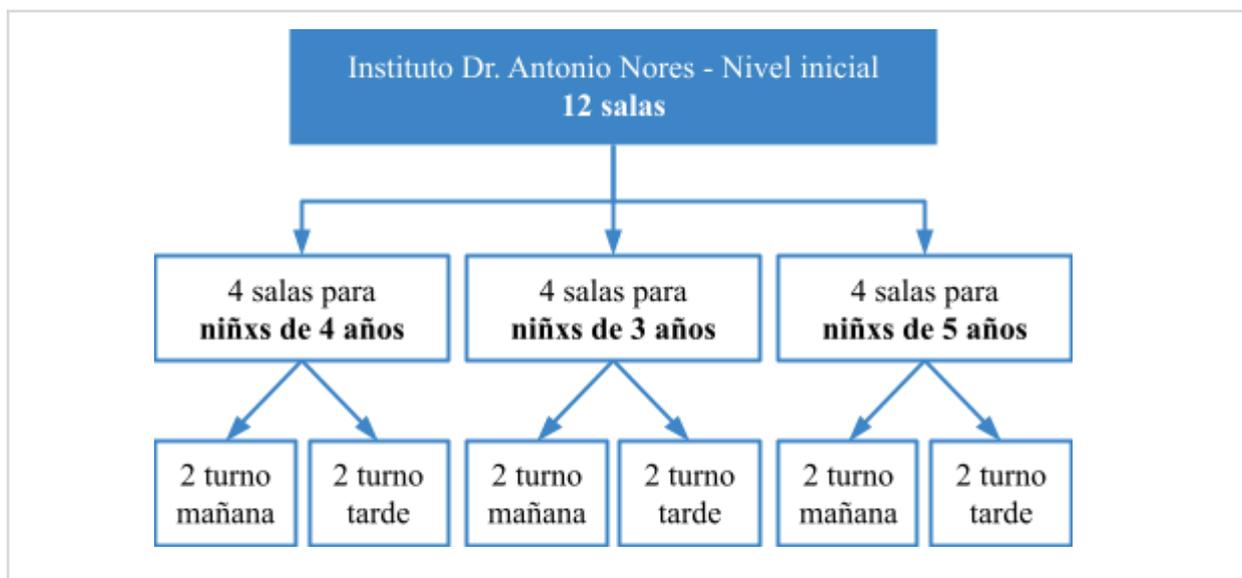
Respecto a su **estructura organizativa** (figura 1), el nivel inicial del Instituto Dr. Antonio Nores está **conformado por 23 personas**: “Serían las 12 docentes de sala, después están los profesores de materias especiales -música, inglés, catequesis- y después los 3 profesores de proyecto deportivo” (Miembro de dirección 1). Al cuerpo docente se le suma el equipo directivo (directora y vicedirectora), el área administrativa compuesta por la secretaria y el gabinete psicopedagógico compuesto por dos profesionales.

Figura 1
Estructura organizativa



Por otra parte, durante el año 2021 la matrícula completa del jardín estuvo compuesta por **232 alumnos**. Estos niños estuvieron distribuidos en **12 salas**, de las cuales: cuatro son salas de 3 años, cuatro son para niños de 4 y las cuatro restantes son salas de 5. Estas, a su vez, se dividen en turno mañana y turno tarde. Es decir, dos salas de cada edad por la mañana y por la tarde, como se observa en la figura 2:

Figura 2
Distribución de las aulas



4.1.2.2 | Carácter dinámico

En cuanto al carácter dinámico¹², el jardín cuenta con diversos documentos que reúnen las normas y reglas institucionales, tanto a nivel interno como externo. A continuación se recuperan algunas relacionadas a la identidad, cultura y el vínculo familia-escuela (estos aspectos se desarrollarán en apartados posteriores):

- **Normas de funcionamiento docente**

Esta reglamentación es de carácter interno, ya que está **dirigida exclusivamente al cuerpo docente** del jardín. En ella se pueden encontrar reglas e indicaciones de lo permitido y no permitido en situaciones particulares. Se desglosan en una serie de apartados puntuales, los cuales son: accidentes, papelería y administrativo, materiales

¹² Todos los documentos que hacen al carácter dinámico de la institución y que se citan en este apartado y a lo largo del trabajo se pueden ver en el [punto 3.2.1 del anexo](#).

especiales, planificaciones, mantenimiento de la sala, recursos materiales, etc. Algunas normativas pertinentes para este trabajo son:

- “Favorecer los vínculos para una mejor convivencia, siendo solidarios con los demás y con la institución, potenciando el diálogo abierto y reflexivo, aceptando el pluralismo y diversidad”.
- “Organizar los espacios y tiempos, cuidar los recursos materiales y respetar su correcta ubicación, para que todos los que nos desempeñamos en el nivel, optimicemos nuestro trabajo”.

● **Normas de funcionamiento para padres**

Este reglamento, de carácter externo, **rige para las familias del alumnado**. Al respecto, una de las informantes de la escuela explicó: “Los papás deben saber y entender (las normas) para respetar la dinámica, los tiempos, los derechos iguales para todos”.

El reglamento incluye normas que indican a las familias cómo proceder ante aspectos como inasistencias, cuestiones administrativas, designación de abanderados y escoltas o eventos de la escuela. Además, en estas normas están recuperadas las leyes N° 26.061 y 9944 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. Algunas normas de importancia son:

- “Para una mejor atención de la maestra a los padres del alumno, concertar con ella una cita para comunicar algo importante, evitando hablar en la puerta asuntos personales de los niños frente a otros”.
- “Si una vez planteada la problemática a la docente de sala, los padres consideran que no se soluciono su demanda, dirigirse a la Directora de Nivel Inicial. No se tendrán en cuenta comentarios que circulen por WhatsApp. Si alguien quiere comunicar algo debe ser de forma personal”.
- “Como colegio católico, la formación en valores será acorde a la enseñanza de la iglesia”.

● **Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC)**

Los AEC son **diseñados y confeccionados por la comunidad educativa**, por lo que en ellos participan las familias, niños, docentes, directivos y el Ministerio de

Educación. “Su fuerte son los modos de vinculación de las familias entre sí y las familias con la escuela, haciendo referencia al respeto en el trato” (Miembro de dirección 1). Los últimos AEC vigentes corresponden a 2017. Allí se aclara, además, que el documento no está solo compuesto por normas regulatorias, sino también por valores. Algunas de aquellas son:

- “Aspiramos a favorecer en nuestra escuela el sentido de pertenencia, por eso nos comprometemos a participar en el proyecto pedagógico institucional y en las actividades propuestas por el mismo, respetar el uniforme, escudo y colores, que reflejan los valores en los que se fundamenta el ideario de la institución”.
- “Deseamos que entre todos los miembros de nuestra comunidad educativa exista una comunicación fluida y respetuosa. Por lo tanto no se aceptará ningún tipo de conducta que atente contra la libertad de expresión”
- “Deseamos que en nuestra comunidad educativa se promueva el respeto, la lealtad, la identidad nacional y religiosa. Es por ello que no está permitido exhibir divisas, emblemas o dibujos que atenten contra símbolos patrios o religiosos”

4.1.2.3 | Destrezas

Respecto a las destrezas, se relevaron tres aspectos puntuales en los que la escuela considera que destaca por sobre otras:

- **Capacitación docente**

Este fue uno de los diferenciales más mencionados en las entrevistas. Según las informantes, **el jardín fomenta y propicia la formación constante de las docentes**. El objetivo es que puedan brindar una **educación de calidad**, contar con herramientas para el trabajo áulico, saber cómo actuar ante situaciones complejas y mantenerse siempre actualizadas. Por tal motivo, se les facilita capacitaciones en diversos aspectos como lectura, escritura, matemática, tecnología, pedagogía. Además, las docentes pasan por distintas instancias de evaluación por parte del equipo directivo. En relación a esto, las entrevistadas de la escuela expresaron:

“Una maestra que esté muy formada es una maestra que tiene otras herramientas para abordar el trabajo con los niños en la sala. (...) es una

maestra que de pronto le llega un nene con síndrome de Down, con autismo, con determinadas problemáticas y sabe cómo resolver” (Docente 2).

“Acá hay maestras muy capacitadas (...) La mayoría acá tiene además un título de grado, porque nuestro título de profesorado es de pregrado. La mayoría tiene un título de grado y además está haciendo cursos o está haciendo una carrera de grado también” (Docente 2).

“Cuando entra el personal nuevo, hay mucha capacitación de ese personal porque nosotros trabajamos mucho todos los proyectos atravesados por la lecto-escritura del material (...) Se capacita mucho a los docentes, incluso en la virtualidad” (Miembro de la dirección 1).

- **Infraestructura**

La **dimensión e infraestructura edilicia** es otra de las características que diferencia al jardín. Cuenta 700 m² y posee aulas amplias, salas comunes de multiuso y un patio que se distingue por su gran tamaño, con juegos para los niños. Asimismo, dispone de calefacción, una pequeña área de computación y sala de música. Estas características garantizan comodidad, movilidad y la posibilidad de realizar todo tipo de actividades sin problemas. Al respecto, una de las entrevistadas describió:

“El espacio y la dinámica de cada sala es imposible que lo encuentres en muchos jardines porque son salas enormes que tienen mucha movilidad y mucho material didáctico para que los chicos disfruten. Tiene un patio que ningún otro jardín lo tiene, que para los chicos es súper importante” (Miembro de dirección 2).

- **Empatía y contención hacia las familias**

Según las entrevistadas de la escuela, la institución se distingue por dirigirse con **cordialidad y respeto**, al tiempo que es un **entorno cálido y contenedor** para las familias. Además, como se mencionó anteriormente, las docentes trabajan en conjunto para acompañar no solo a los niños, sino también a la familia en situaciones complejas, desde una postura afectiva y de escucha. Sobre este aspecto, las personas entrevistadas de la escuela expresaron:

“La calidad humana, creo que todas las docentes tenemos. Aparte de que todas tenemos la vocación de ser maestras, la calidad humana nos permite hacer foco

en cada niño y darle lo que necesite a esa familia. Nos enfocamos en que a cada niño le llegue ese contenido y también en contenerlo desde nuestro lugar de docentes” (Docente 3).

“Una de las cosas en las que creo que se destaca el jardín es en el tema de la contención, por el tema de tratar no solamente de contener al niño sino a la familia” (Secretaria).

“Las familias felices. Creo que cuando vos ves que tuviste un nene en sala de 4 después a los dos o tres años llega otro hermanito y la familia se acuerda. Eligen el jardín para todos sus hijos, para toda su familia. Y después te pasa que tenés uno que es primo del otro. Eso quiere decir que yo mamá traigo a mi hijo y también recomiendo a mi familia que lleve a sus hijos” (Docente 2).

4.1.3 | Exopersonalidad

El jardín cuenta con un **edificio de 700 m²** con planta baja y primer piso, ubicado en un **predio de 3 hectáreas y media**. En la planta baja del nivel inicial hay 6 salas (todas alrededor de un patio interno) y 4 baños ubicados estratégicamente. Además, cuenta con un salón multiuso, un patio interno, un gabinete psicopedagógico, una sala de música, el sector administrativo, dirección, cocina y un amplio patio de juegos con una cancha propia para desarrollar actividades físicas.

Alrededor del patio interno se ubican las salas de 3 de un lado y las salas de 4 por otro. Esta ubicación fue designada así por la cercanía con la dirección y secretaría, como así también por seguridad. Las salas de 3 por su parte, poseen baños privados en su interior. Las salas de 5 se encuentran en el primer piso del edificio, que es la parte más nueva.

Todas las salas de clase se distinguen por sus **grandes dimensiones**. Además, cuentan con un espacio con computadoras, una biblioteca áulica, un depósito para guardar todos los recursos y materiales didácticos y un amplio sector de juegos.

El predio general de la escuela cuenta con un **campo de deportes** donde hay vestuarios, depósitos, una cantina, canchas de fútbol, un playón y pileta de natación. Además, la institución dispone de un **salón de usos múltiples techado de 2000 m²**, con una tribuna para 1200 personas. Estos espacios están disponibles para el uso de todos los niveles.

Durante la etapa de diagnóstico no se indagó en profundidad sobre dinero e inversiones. No obstante, a través de los documentos brindados por la institución y las entrevistas realizadas, se conoce que los ingresos a la misma se dan a través de la cuota mensual durante 10 meses (de marzo a diciembre), a partir de lo cual la institución cubre necesidades de funcionamiento, instalaciones y salarios. Además, solicita la participación de las familias en actividades dirigidas a recaudar recursos para infraestructura, instalaciones y futuras inversiones.

4.2 | La identidad

El jardín del Nores se autoidentifica como con cuatro rasgos o atributos particulares, los cuales se resumen en la tabla 3.

Tabla 3
Atributos identificatorios

Perfeccionista	Exigente	Cercano	Católico
Busca el crecimiento continuo en los procesos internos, la infraestructura, la calidad de la enseñanza. Apuesta por la capacitación docente de manera permanente porque consideran que las cosas se pueden hacer siempre un poco mejor.	A nivel académico, busca desarrollar al máximo las capacidades de los niños y niñas. Además, exige el involucramiento constante de las familias con la educación, no solo en términos académicos sino, principalmente, en términos económicos.	Es amigable, cálido y acogedor, tanto con los niños como con sus familias. Brinda contención y acompañamiento. Es empático, está siempre dispuesto a escuchar y buscar soluciones.	Profesa la fe católica y promueve valores alineados a ella. Su accionar está fuertemente impregnado por este rasgo: desde las celebraciones y efemérides, hasta la currícula de enseñanza.

Perfeccionista

Según testimonios de las entrevistadas de la escuela, el jardín se caracteriza por la **mejora constante** de los procesos, la infraestructura, la calidad de la enseñanza y más. Algunos aspectos de la conducta organizacional donde este atributo se hace observable son:

- La **inversión permanente en infraestructura** para poder mejorar las instalaciones. En este punto es importante remarcar que desde sus inicios, el jardín pasó de tener

solo 2 salas a tener 6, que funcionan en dos turnos. Esto implicó también un gran crecimiento a nivel de cantidad de alumnos.

- La **capacitación docente**, ya mencionada como una destreza, también es un ejemplo donde esta característica se hace palpable. Se ofrece a las docentes formación gratuita para que puedan brindar la mejor educación posible.

Al respecto, algunas frases representativas recuperadas de las entrevistas son:

“Uno siempre busca que las docentes se sigan capacitando, el colegio busca también capacitarlas de manera gratuita, entonces es como que esto de perfeccionarse y poder dar más y más siempre se buscó” (Miembro de la dirección 1).

“Por mi experiencia y mis años acá, puedo decir que en este jardín siempre se está perfeccionando al personal docente, porque se apunta a una excelencia académica y a una formación integral” (Secretaria).

Exigente

El jardín se identifica como exigente en tres sentidos: académicamente, con las familias y económicamente.

- **Académicamente.** Se trata de una exigencia que es 100% acorde al nivel educativo y a las capacidades de los niños y niñas, pero que aún así representa un valor agregado y un diferencial con respecto a otros jardines:

“Yo creo que este jardín apunta a desarrollar las capacidades de los chicos a su máximo nivel. No porque sean niños no nos vamos a fijar objetivos que requieran de ellos un esfuerzo, pero un esfuerzo que son capaces de hacerlo. Tratamos de apuntar a poner la vara un poco más alta” (Miembro de dirección 1).

Otra de las entrevistadas de la escuela destacó que es notable la diferencia cuando ingresan al jardín niños o niñas que provienen de otras instituciones, sobre todo en su nivel de alfabetización y en su autonomía. Además, agregó que les niñas del Norel llegan a primer grado con un alto nivel académico, ya que desde sala de 3 se trabajan cuestiones que en otras instituciones no se estudian sino hasta llegar a sala de 5 años.

- **Con las familias.** La institución considera que las familias se deben involucrar en la educación de sus hijos para poder potenciar el aprendizaje. La docente 2, en una de las entrevistas, explicó:

“Hay mucho compromiso a nivel docente y a nivel institución, y exigimos el mismo nivel de compromiso en las familias, si es necesario ayudarlos lo hacemos (...) Uno siempre está atrás, pero exigimos el nivel de compromiso de su parte también”.

En la ficha de inscripción de la escuela esto se menciona en varios apartados:

“Usted elige enviar a sus hijos a un colegio que entiende que su tarea debe estar integrada a la labor que realiza la primera educadora que es la familia. Por esa razón, es preciso que usted coopere con la docencia y comparta los objetivos y tareas que le proponen. Así como la escuela tiene responsabilidades, la familia debe constituir el ámbito adecuado para el desarrollo y crecimiento personal de los alumnos”.

- **Económicamente.** En el análisis de los documentos institucionales se pudo determinar que la escuela hace especial foco en el cumplimiento de la obligación del pago de la cuota y en el aporte de los recursos necesarios para que la calidad educativa de los niños sea óptima (más adelante se observará que esta es una manera particular que tiene la institución de entender el vínculo escuela-familias y de comprender la participación de las familias en la educación). Además, en algunos documentos institucionales como la ficha de inscripción se solicitan una serie de requisitos referidos a la composición del patrimonio familiar para poder ingresar a la escuela.

Cercano

En general, todas las entrevistadas de la escuela refirieron que el jardín se destaca por ser **amigable y cercano a las familias**, al tiempo que lo definieron como un **lugar cálido y acogedor**. Además, mencionaron que se distingue por la **contención**, porque siempre están abiertos a escuchar, ayudar a las familias y brindarles soluciones. Al respecto, describieron:

“La contención es una de las cosas que los papás buscan siempre en el jardín. Creo que es una de las cosas en que siempre se ha destacado, quieren volver al jardín por eso. El entorno y el ámbito es totalmente distinto al primario y al secundario. En

primario y secundario hay un poco más de frialdad (...) es mucho más seco el trato con los chicos. Las docentes del nivel inicial contienen mucho más, no solamente al niño sino también a la familia” (Secretaria).

“Me parece que es muy contenedor el jardín, siempre es algo que nos dicen las otras familias, que pasan a la primaria y a la secundaria y extrañan eso de que los contengan, los apapachen” (Miembro de dirección 2).

“Atender las necesidades de la familia es una prioridad acá (...) Se nos pide que no dejemos solas a las familias” (Docente 2).

Católico

La escuela profesa la **fe católica** y toda la enseñanza está concebida desde ese lugar: “Esta es una escuela que no está a cargo de una congregación, pero sí es confesional, entonces, la educación católica es muy importante” (Miembro de la dirección 1).

Este rasgo de identidad hace que en el nivel de su conducta organizacional la escuela celebre efemérides como Pascua y Navidad. También que tenga la materia Catequesis en todas las etapas de la escolarización o que participe de acciones solidarias y caritativas. Se observó, además, que este rasgo forma parte de su misión. Así, se torna un aspecto transversal al ser y hacer de la institución (a continuación se observará que también forma parte de la cultura).

4.3 | La cultura

4.3.1 | Creencias

Según las entrevistas realizadas y el análisis de los documentos institucionales, estas son las principales creencias relevadas:

- **La educación debe ser una tarea compartida con la familia en un 50 y 50%.**

La ficha de inscripción institucional enuncia explícitamente que, al elegir la institución, se asume que se está enviando a los niños “a un colegio que entiende que su tarea debe estar integrada a la labor que realiza la primera educadora que es la familia”. También enuncia: “La escuela desea educar a su hijo e inculcarle valores con la familia”.

- **El sentido de pertenencia a la institución está dado por la participación de las familias en el proyecto pedagógico institucional y en las actividades de la escuela.**

Aquí la concepción de “participación” es fundamentalmente económica, como se retomará más adelante. Además, el sentido de pertenencia para esta institución está dado por los colores y símbolos institucionales identificatorios, como el escudo y la bandera escolar, o bien el uso del uniforme.

- **Los recursos económicos son un componente fundamental y determinante para la educación de calidad.**

A mayor volumen de recursos, mejor será la educación. La ficha de inscripción enuncia que el colegio necesita de la “participación y colaboración” de las familias en las distintas actividades para “obtener los recursos necesarios para acrecentar el patrimonio y así mejorar el nivel de la educación”.

Además, una de las conductas organizacionales donde esta creencia se hace visible es en la información que se le pide a las familias al momento de la inscripción:

- Cargo, profesión u ocupación de los miembros de la familia, más lugar de trabajo.
- Economía familiar: ingresos percibidos por padre y madre (en relación de dependencia y de manera independiente, de otros trabajos de los integrantes del núcleo familiar, de alquileres o rentas, de becas o asistencias gubernamentales, de cuota alimentaria).
- Patrimonio familiar: se pide aclarar si se es propietario o se alquila vivienda y cuál es el monto del alquiler. También se solicita la información de los inmuebles y vehículos que sean de propiedad familiar, el modelo y el valor estimado.

- **La educación debe estar basada en valores católicos y cristianos.**

En la ficha de inscripción, la escuela aclara explícitamente que, en el orden espiritual, la institución encauza la formación de sus alumnos “dentro de la doctrina de la Iglesia Católica Apostólica Romana”. Ya en los apartados de [personalidad](#) e [identidad](#) se hizo mención a esta cuestión citando algunos enunciados explícitos del Proyecto Educativo

Institucional. A estos se le pueden agregar otros como:

“No debemos permitir la separación entre la educación formal, los métodos pedagógicos, los contenidos cruciales, la disciplina y la EVANGELIZACIÓN”.

“Nuestra acción contempla la coherencia entre CULTURA, FE y VIDA, dando testimonio de vida cristiana”.

Sumado a lo anterior, una de las informantes entrevistadas explicitó:

“La educación católica no solo está en todos los niveles, sino que en primaria y secundaria se prepara a los chicos para la comunión y confirmación. Entonces estos valores se ven reflejados en el accionar del alumno, en su perfil de persona. (...) Creemos que es importante trabajar desde estos valores para crear personas de bien“ (Miembro de dirección 1).

“Creo que lo que se destaca más es la calidad humana, también los valores que se inculcan. Este es un colegio católico, entonces se inculca el amor, el respeto, aprender la historia sobre María, José” (Docente 3).

En resumen, en la tabla 4 se pueden visualizar las principales creencias del jardín.

Tabla 4
Creencias

1	La educación debe ser una tarea compartida con la familia en un 50 y 50%.
2	La educación debe estar basada esencialmente en valores católicos y cristianos.
3	Los recursos económicos son un componente fundamental y determinante para la educación de calidad.
4	El sentido de pertenencia está dado por la participación de las familias en el proyecto pedagógico institucional y en las actividades de la escuela.
5	La participación de la familia se entiende en términos fundamentalmente económicos además de pedagógicos.

4.3.2 | Valores

A partir de las creencias, pero también teniendo en cuenta las categorías trabajadas en la personalidad e identidad, fue posible reconstruir los principales valores del jardín. Es importante

remarcar que, en sus diferentes documentos, la escuela menciona una gran diversidad de valores, los cuales a partir del análisis realizado fueron agrupados. En la tabla 5 se exponen cada uno de ellos y algunas frases y aspectos en los que se hacen visibles:

Tabla 5
Valores

Valor	Frases o aspectos que lo evidencian
<p>Excelencia Se refiere a la excelencia académica, la búsqueda de la mejor calidad educativa, pero también a la idea de que todo lo que el jardín hace tiene que poder hacerlo de la mejor manera posible. Este valor se encuentra alineado a los atributos identificatorios de exigencia y perfeccionismo. Además, en él podemos agrupar otros que están mencionados en los acuerdos escolares o en los reglamentos, como el sentido de la responsabilidad, la disciplina y el compromiso. Es un valor que trasciende lo exclusivamente académico.</p>	<p>Se hace visible en aspectos ya mencionados en otras dimensiones, como la capacitación docente, la inversión en infraestructura, el nivel educativo, los materiales de trabajo, la tecnología con la que se cuenta para la enseñanza. La página web de la escuela enuncia explícitamente:</p> <p>“La excelencia es una de sus metas principales, por lo que la institución promueve el perfeccionamiento y actualización permanente de sus docentes”</p>
<p>Corresponsabilidad Entre el jardín y las familias. Este valor tiene relación directa con la creencia de que la educación debe ser una tarea compartida. Como ya se mencionó previamente, esta colaboración o participación se entiende no solo en términos pedagógicos y de valores, sino también en términos económicos, debiendo la familia cumplir con la obligación de aportar los recursos para elevar la calidad educativa.</p>	<p>En los acuerdos escolares de convivencia, por ejemplo, se materializa este valor de la siguiente forma: “En nuestro Instituto fomentamos el sentido de responsabilidad y cooperación, creando un clima propicio para el trabajo educativo, que permita desarrollar la capacidad para sentir, crear, aprender y trabajar”.</p>
<p>Empatía Se refiere al poder de escucha y comprensión cuando existen inconvenientes, problemas o situaciones particulares donde la escuela pueda intervenir. Es uno de los principios que rigen el ser y hacer de la institución. La escuela se identifica como cercana y como espacio de contención, y este valor está relacionado con eso.</p>	<p>Esto se puede observar en los acuerdos escolares de convivencia y en lo mencionado por las informantes de la escuela como “amor a la familia”, algo que intentan inculcar a los niños en este jardín. Al respecto, una de ellas mencionó: “El respeto, el acompañamiento a las familias. Trabajamos mucho con la familia, se le brinda un espacio grande para que plantee sus inquietudes, para lo que necesiten, no solamente en cuestiones relacionadas con los niños”.</p>

4.4 | El público familias y el vínculo institucional

4.4.1 | Caracterización del público

El público objeto de este trabajo son las familias de los alumnos que asisten al Jardín del Nore. Se trata de un público externo, ya que se encuentran en una posición de puertas afuera con respecto a la organización, más allá de que sus niños asistan a la escuela. Algunas características de este público son:

- Está conformado por **232 familias**.
- **Residen en el barrio de la escuela** (Santa Clara de Asís) y en **otros alrededores** a ella: Yofre Nore y Sur, Patricios Este y Oeste, Santa Clara de Asís, Talleres Este, Pueyrredón, entre otros.
- **Poseen una posición socioeconómica media o media alta**. Esto se puede inferir a partir de las entrevistas realizadas a informantes de la escuela y a los requisitos que se solicita completar a la hora de inscribir un alumno.
- **Cuentan con conexión a internet y con al menos un dispositivo en el seno familiar con acceso a la red**. Una de las entrevistadas de la escuela describió que, si bien durante 2020 las familias habían tenido inconvenientes de conexión, durante 2021 eso ya no había significado un problema. Además, la escuela se comunica con absolutamente todas las familias a través de Google Classroom (se profundizará más adelante), lo cual permite constatar este aspecto.
- **No presentan dificultades significativas en el manejo de internet y de dispositivos tecnológicos** que le impidan acceder a los contenidos enviados digitalmente por la escuela y/o a ponerse en contacto con la institución. Esto fue constatado en entrevistas con informantes de la escuela, quienes mencionaron que solo con algunos casos muy puntuales debían hacer un seguimiento especial para asegurarse que accedieran a la información. También porque esto no surgió como una necesidad o una dificultad de parte del público.

4.4.2 | El vínculo escuela-familia

La perspectiva de la escuela

A nivel discursivo, en las entrevistas a miembros de la escuela fue posible evidenciar que la escuela le otorga gran relevancia al vínculo con las familias. En ese marco, sostienen que el **diálogo, el respeto y la responsabilidad son cuestiones de especial importancia.**

Uno de los aspectos que las entrevistadas destacaron fue el **acompañamiento** y la **empatía** para con ellas: “Los padres se sienten contenidos y acompañados, obviamente pueden haber diferencias, pero el espacio siempre está y eso se les dice a los padres desde que entran a la institución hasta el último día” (Miembro de dirección 1). Además, hicieron alusión al vínculo en términos de **fomentar la participación de las familias en el proyecto pedagógico** de la escuela.

El vínculo con las familias está presente en varias de las dimensiones trabajadas. En la endopersonalidad, surgió como parte de la razón de ser de la escuela al aclarar que la formación de los niños se hace “de la mano de las familias”. En la mesopersonalidad, las normas citadas recuperan la relación con este público. En la identidad, por su parte, fue mencionado como parte de los atributos de cercanía y exigencia. Por último, en la cultura, el vínculo aparece como parte de las creencias, al considerar la educación como una tarea compartida. También se hace presente en los valores de corresponsabilidad y empatía. Para la escuela, es importante trabajar y **nutrir el vínculo** con las familias **desde la comunicación y el diálogo.**

La perspectiva de las familias

Las familias consideran que la institución es **un ambiente seguro y de confianza.** Además, ratifican **el acompañamiento y la contención** descritos por las personas de la escuela. Algunas frases que dan cuenta de esto son:

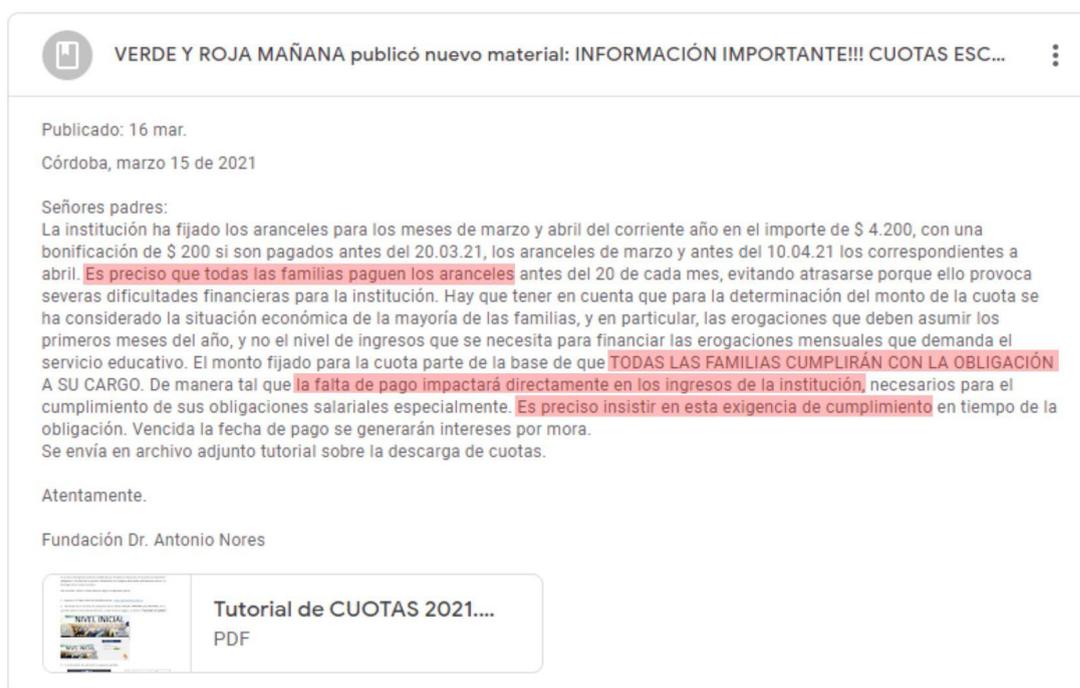
“Mi hija se quedaba llorando y yo me quedaba muy preocupada, apenas llegaba a mi casa llamaba al jardín y te atendían, me tranquilizaba, me aseguraban que si ella no la estaba pasando bien, yo la podía ir a buscar en cualquier momento” (Entrevistada de familia 4).

“Si vas y tocás el timbre de la escuela, decís necesito hablar con la directora sobre algún asunto particular, te atienden. No te dicen que hoy no es día de visitas, siempre de alguna forma tratan de ayudarte y que vos te vayas más tranquila” (Entrevistada de familia 1).

Tensiones

La institución describe el vínculo con el público desde un lugar de acompañamiento, empatía y participación, a lo que subyace -a priori- la idea de la **integración entre la escuela y las familias**. Sin embargo, a pesar de que el público también percibe esa contención y se siente acompañado y sostenido, se identifican algunos desfasajes:

- En primer lugar, si bien la escuela considera que la **participación** de las familias es importante, la concepción de participación que tiene es, en el fondo, económica, como ya se mencionó. Esto entra en conflicto con la intención de crear un vínculo de cercanía, empatía y acompañamiento que integre la familia con la escuela. Lo mismo sucede con el valor de la **corresponsabilidad**.
- A nivel comunicacional, en los mensajes enviados a las familias a través de Classroom la escuela se muestra exigente con respecto al pago de la cuota, no cercana ni empática. Si bien esto se analizará en el apartado de tono, se anticipa un ejemplo ilustrativo:



VERDE Y ROJA MAÑANA publicó nuevo material: INFORMACIÓN IMPORTANTE!!! CUOTAS ESC...

Publicado: 16 mar.
Córdoba, marzo 15 de 2021

Señores padres:

La institución ha fijado los aranceles para los meses de marzo y abril del corriente año en el importe de \$ 4.200, con una bonificación de \$ 200 si son pagados antes del 20.03.21, los aranceles de marzo y antes del 10.04.21 los correspondientes a abril. **Es preciso que todas las familias paguen los aranceles** antes del 20 de cada mes, evitando atrasarse porque ello provoca severas dificultades financieras para la institución. Hay que tener en cuenta que para la determinación del monto de la cuota se ha considerado la situación económica de la mayoría de las familias, y en particular, las erogaciones que deben asumir los primeros meses del año, y no el nivel de ingresos que se necesita para financiar las erogaciones mensuales que demanda el servicio educativo. El monto fijado para la cuota parte de la base de que **TODAS LAS FAMILIAS CUMPLIRÁN CON LA OBLIGACIÓN A SU CARGO**. De manera tal que **la falta de pago impactará directamente en los ingresos de la institución**, necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones salariales especialmente. **Es preciso insistir en esta exigencia de cumplimiento** en tiempo de la obligación. Vencida la fecha de pago se generarán intereses por mora.
Se envía en archivo adjunto tutorial sobre la descarga de cuotas.

Atentamente.

Fundación Dr. Antonio Nores

 **Tutorial de CUOTAS 2021....**
PDF

- Los requisitos solicitados en la ficha de inscripción (ya citados en el apartado de cultura) también son conflictivos a la hora de buscar un vínculo de integración, participación y acompañamiento.

Aunque ambas partes perciben cercanía y empatía, el vínculo que construye la escuela no deja de tener un trasfondo comercial y económico que no contribuye con la idea de una integración y una participación que vaya más allá de la obligación del pago de una cuota. Esto repercute en el plano de la comunicación, como veremos más adelante.

4.5 | La comunicación digital externa

4.5.1 | Objetivos de comunicación planteados por la escuela

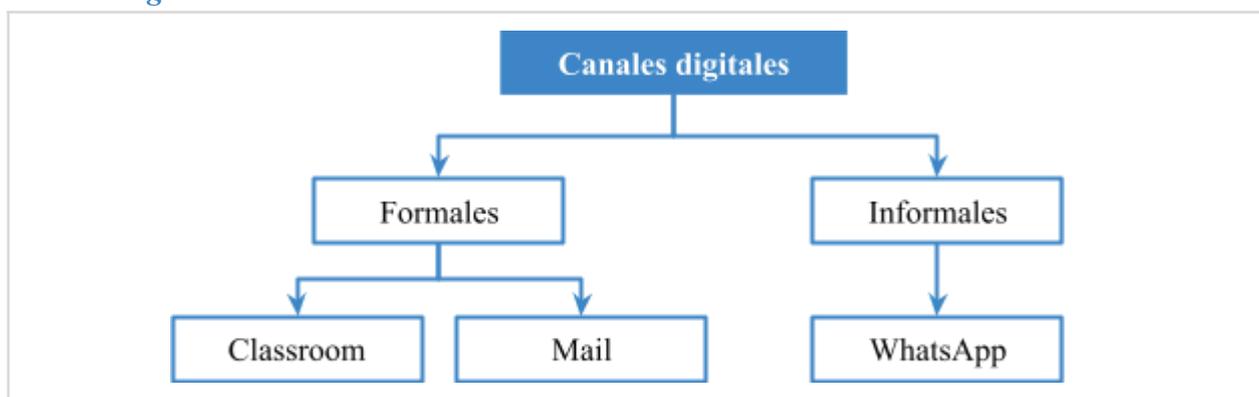
A partir de las entrevistas realizadas a informantes se pudo relevar que el jardín se propuso tres cuestiones claves para el 2021:

- Mejorar la comunicación con las familias y volver a tejer vínculos con ellas luego de la pandemia.
- Incorporar adecuadamente las tecnologías en las aulas para potenciar el dictado de clases.
- Comunicar de manera clara a las familias para brindarles tranquilidad en todo momento.

4.5.2 | Canales y procesos comunicacionales

Durante 2021, la **comunicación formal** del jardín con las familias fue 100% digital, independientemente de la modalidad de clases (virtual, presencial o mixta) y salvo algunos casos puntuales de familias que se acercaron a hablar en la época de burbujas o presencialidad plena. El ecosistema de canales se conformó por dos de tipo formal -Classroom y mail- al que se le sumó uno informal: WhatsApp, como se puede observar en la figura 3.

Figura 3
Canales digitales



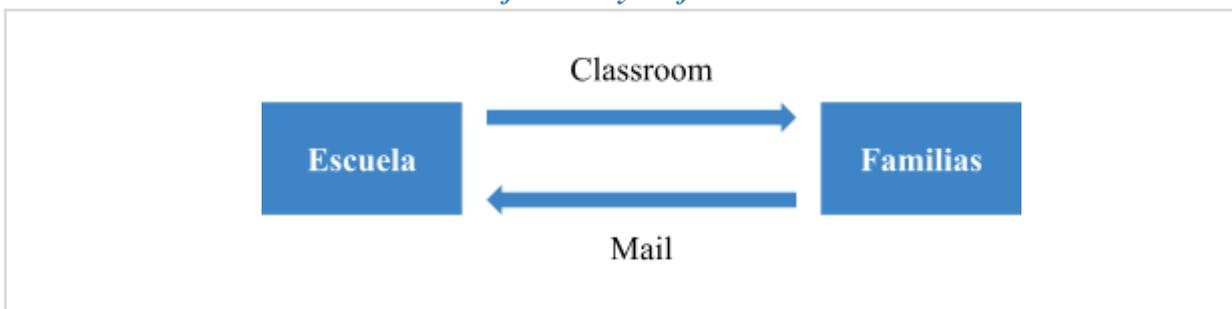
4.5.2.1 | Canales formales

Como se puede visualizar en la figura 4, la comunicación del jardín hacia las familias fue siempre a través de **Classroom**. El jardín no envió comunicaciones ni personalizadas, ni masivas a través del mail. En sentido inverso, cuando las familias necesitaban comunicarse con la escuela sí debían hacerlo por **mail**:

“De parte de ellos hacia nosotros, se comunican a través de Classroom (...) Y de parte nuestra, cuando necesitamos comunicarnos, lo hacemos por mail. Si son cuestiones educativas directamente con el docente que tiene una dirección de correo y si son cuestiones administrativas o de la escuela tienen otras direcciones de correo que corresponde a secretaría y a la dirección. Y a su vez, cuando nosotros mandamos un mail, nos responden vía mail” (Entrevistada de familia 2).

Figura 4

Formas de comunicarse de escuela a familias y de familias a escuela



A continuación se describe el uso y funcionamiento de los dos canales formales:

- **Classroom**

La escuela eligió esta herramienta para enviar todas las comunicaciones a las familias. Según las entrevistadas de la escuela, fue el reemplazo digital del clásico cuaderno de comunicados en papel.

Classroom pertenece a Google. Permite optimizar la gestión de tareas de manera colaborativa y contribuir a una mejor comunicación en el ámbito escolar. Se puede utilizar desde cualquier dispositivo y para acceder las personas deben contar con una cuenta de Gmail o GSuite. Dentro de la herramienta hay distintos perfiles con funcionalidades específicas. Los que empleó el jardín fueron:

- Perfil docente: pueden agendar videollamadas, añadir material multimedia, enlazar encuestas, tener una comunicación directa y en tiempo real, realizar publicaciones y plantear preguntas para fomentar el diálogo.
- Perfil familias: solo pueden visualizar la información. No pueden interactuar, por lo cual es un canal unidireccional.

El perfil estudiante sí cuenta con funciones de interacción. Sin embargo, no se tiene en cuenta en este trabajo, el cual está enfocado en escuela-familias. Por eso, a pesar de la existencia de estos tres perfiles, se considera a Classroom como **unidireccional**, ya que el jardín solo lo empleó para envío de información a familias, que no podían participar ni interactuar en ese medio.

Algunas aclaraciones sobre el uso de este canal:

- Dependiendo del tipo de información que se quería comunicar a la familia, variaba el emisor: equipo directivo, Secretaría, Administración, Fundación o docentes de sala.
- Para enviar una comunicación no era necesario validación con alguien de mayor jerarquía. Por ejemplo, las docentes no debían validar sus comunicaciones con el equipo directivo.
- Todo mensaje publicado en Classroom se enviaba automáticamente por mail les destinataries a modo de copia (es una funcionalidad de la herramienta). Por eso, las familias tenían dos vías de acceso a la información: revisando Classroom en celular o computadora o revisando directamente su casilla de mails.

- **Mail**

El jardín contó con tres direcciones de mail. A continuación, en la tabla 6, se expone la finalidad y las personas o áreas a cargo de cada una de ellas.

Tabla 6
Direcciones de mail

	Mail institucional	Mail administrativo	Mail áulico
¿Quién está a cargo?	Equipo directivo y secretaría	Secretaría, Administración y Fundación	Docentes de sala
¿Para qué existe?	Canalizar consultas o gestionar inscripciones, matriculación, compra de material didáctico.	Canalizar consultas o gestionar la comunicación relativa al pago de cuotas, moras, incrementos.	Canalizar consultas sobre actividades, tareas, material, ausencias, envío de certificados, situaciones particulares de los niños.

En el caso del mail áulico, el jardín contó con una dirección por cada dos salas, según el color y el turno. Por ejemplo, las dos salas rojas de la mañana contaron con un mismo mail. Las dos rojas de la tarde, con otro.

4.5.2.2 | Canal informal

Por fuera de los canales formales que propuso la escuela, en 2021 las familias también utilizaron **WhatsApp**, donde crearon **grupos**. El funcionamiento de este canal informal se basó en el reenvío de lo que el jardín publicaba en Classroom, dando cuenta de la idea de un público no pasivo, sino activo (como se recuperó en el [apartado 2.3.3 del marco teórico](#)):

“Existe el grupo de WhatsApp y para mí es súper útil, porque ahí nos mantenemos en contacto con los papás de todos los chicos. Es más, ahí están avisando constantemente de las actividades, que a veces uno se olvida, entonces los papás ahí te hacen recordar alguna tarea o algo que tengan que llevar los chicos al colegio o para charlar sobre algún tema escolar” (Entrevistada familia 3)

“Si a alguna no le llegó el mail o no se dio cuenta, alguna mamita piola o papá sube las actividades, lo que hay que hacer. O vos misma te podes sacar la duda respecto a algo. Por ejemplo, esta mañana preguntaban si los niños tenían que ir disfrazados o con accesorios. Si tenés alguna duda inmediata, con el grupo te lo sacás” (Entrevistada familia 4)

4.5.3 | Frecuencia y cantidad de comunicados enviadas por Classroom

En función del corpus seleccionado para este trabajo final se encontró que en un período de 10 meses la escuela envió 41 comunicados a las familias a través de Classroom. Los aspectos a destacar en este punto son que el jardín no contó con una planificación para el envío de comunicaciones, ni con una frecuencia definida para hacerlo, sino que lo hizo por necesidad: quien necesitaba comunicar algo simplemente enviaba el mensaje. Por este motivo, se pudo observar que en algunos casos se enviaba más de una comunicación en un mismo día.

4.5.4 | Cantidad y tipos de consultas recibidas por la escuela a los mails

- Mail institucional

El período en el que llegaron más consultas de las familias fue en la segunda mitad de año (julio a diciembre 2021): aproximadamente entre 10 y 20 mails por día, según testimonios de las informantes. Los motivos de consulta fueron principalmente inscripciones, matriculaciones y envío de documentación para estos procesos.

- Mails áulicos

En general, a este mail no llegaron grandes cantidades de consultas durante todo el año, sino algunos avisos de inasistencia a clases o certificados de justificación: “No recibimos un volumen grande de mails, no es que tenemos que estar todos los días revisando” (Docente 3).

Las personas de la escuela entrevistadas mencionaron que el hecho de tener más de una dirección de mail a veces se tornaba confuso para las familias, ya que estas no sabían dónde enviar sus consultas y terminaban haciéndolo a cualquier dirección:

“Por ahí se arma lío para los padres. Es medio complicado porque la secretaria tiene otro mail, la dirección tiene otro mail. Y a nosotras por ejemplo nos llegan un montón de consultas a nuestra sala, del tipo: se me venció la cuota, necesito que me la reimpriman. Nosotras ahí derivamos. Hay confusión de mail, no se acostumbran (...) También ha habido veces, a principio de año sobre todo, que llegaban mensajes para nosotras y eran para secretaria. Es una cosa de cuestión de práctica también, hay tantas cuentas, pero es la idea que cada sector tenga su cuenta y la administre” (Docente 1).

4.5.5 | Evaluación de la comunicación externa por parte de la escuela

Las personas de la escuela manifestaron **estar conformes** con cómo se desarrolló la comunicación externa entre el jardín y las familias en el período recortado. Así mismo, **no pudieron identificar con claridad puntos de mejora** o aspectos a potenciar, siendo la recuperación de la comunicación cara a cara lo único que expresaron como anhelo para el siguiente ciclo lectivo. Algunas frases representativas de este balance positivo que hizo la escuela son:

“En comunicación creo que nos estamos manejando bastante bien, tenemos todo lo necesario para hacerlo y no saturarnos como escuela” (Secretaria).

“Es una escuela bastante abierta que brinda muchos canales para comunicarse, ya sea personalmente, classroom, mail, teléfono” (Docente 2).

“Creo que hay muy buena comunicación y los padres están muy bien predispuestos” (Docente 3).

¿Cuáles son los parámetros con los que la escuela realizó esta valoración? Se pueden encontrar en el documento de autoevaluación 2021, donde la institución expresa tres cuestiones como logradas:

- Comunicaciones formales, claras, precisas y permanentes, a través de Classroom.
- Claridad y definición en los canales de comunicación.
- Sostenimiento de los vínculos con los alumnos y familias: a través de todas las vías de comunicación implementadas, para favorecer la participación y el acompañamiento.

De esta manera, la escuela consideró que cumplió con los objetivos de comunicación mencionados en el [apartado 4.5.1](#). Aun así, las docentes manifestaron que, desde su punto de vista, las familias presentaron algunas dificultades:

- Desacostumbramiento al uso de dispositivos para acceder a la información escolar.
- Incomprensión de la información en el Classroom durante la etapa de modalidad mixta.
- Confusión respecto a la finalidad de cada una de las direcciones de mail del jardín.

4.5.6 | Perspectiva del público sobre la comunicación digital con la escuela

En este apartado se describe la visión de las familias en torno a la comunicación para contrastarla con la perspectiva de la escuela. Para eso, se recuperarán los supuestos planteados al inicio del trabajo.

Primer supuesto

A las familias les resulta complejo acceder a la información y comunicarse con la escuela.

Las familias entrevistadas se manifestaron conformes con la comunicación durante el 2021. En este sentido, se identifica una relación de concordancia entre la visión de la escuela y la visión de las familias, lo que permite refutar el supuesto planteado.

El público manifestó sentirse 100% informado y **no hizo alusión a inconvenientes o dificultades, tanto para acceder a la información como para comunicarse con la escuela.** Además, valoraron la agilidad e inmediatez con la que la escuela respondía ante el envío de alguna consulta. Las frases más representativas de esta evaluación fueron:

“Este año sí lo veo bastante más organizado, más claro, las comunicaciones son más puntuales y no por cualquier cosa” (Entrevistada de familia 4).

“Para mí, la escuela en estas cuestiones se maneja bien, en mi caso nunca tuve inconvenientes con respecto a alguno de estos temas, al contrario siempre mantuvimos ese diálogo. Nunca me pasó de no enterarme de alguna cosa por ejemplo” (Entrevistada de familia 3).

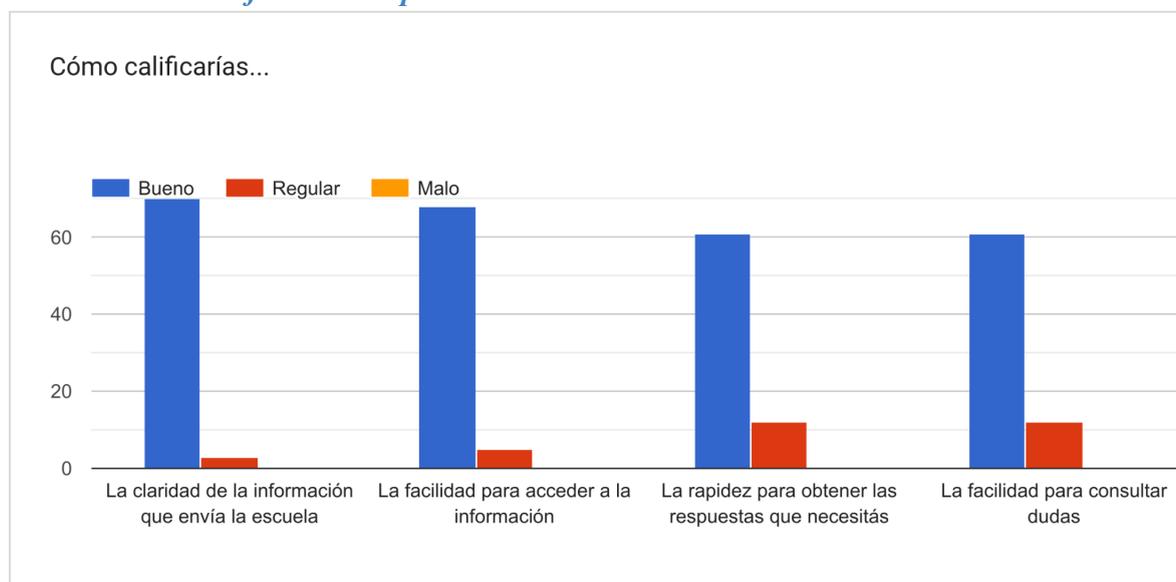
“Es estar permanentemente en contacto con ellos, siempre estamos informados (...) siempre están ellos avisando, notificando o respondiendo ante dudas (...) No he tenido inconvenientes con la comunicación con las señoras o con quien me tenga que comunicar. He tenido respuesta inmediata, no tengo quejas” (Entrevistada familia 5).

A partir de la encuesta realizada a las familias también se pudo concluir que hay una valoración positiva en relación a:

- La claridad de la información que envía la escuela.
- La facilidad para acceder a la información.
- La rapidez para obtener respuestas.

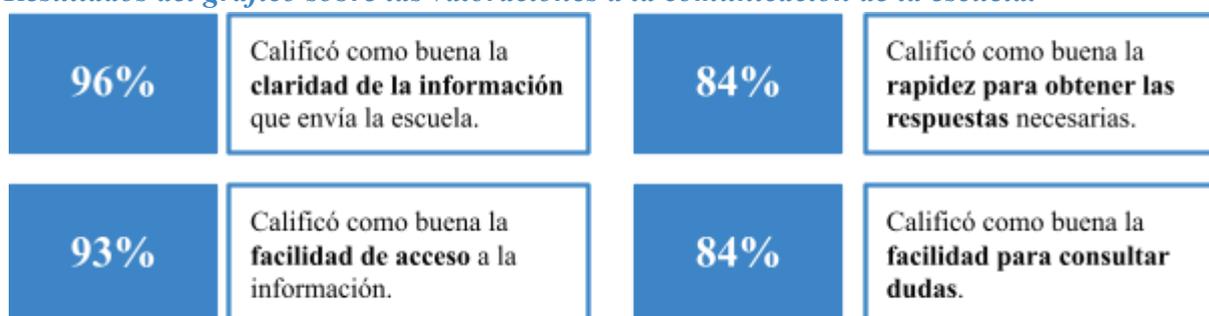
- La facilidad para saber dónde consultar dudas.

Figura 5
Evaluación de las familias respecto a la comunicación.



Teniendo en cuenta el gráfico anterior, en la figura 6 se resumen los principales resultados de la pregunta, sabiendo que el total de personas que respondieron fue 73.

Figura 6
Resultados del gráfico sobre las valoraciones a la comunicación de la escuela.



Sumado a esto, en la pregunta abierta de la encuesta **¿Cómo creés que se podría facilitar la comunicación entre la escuela y las familias?**), algunas respuestas representativas¹³ fueron:

“La institución utiliza todos los recursos posibles para la comunicación. Tenemos classroom, mail o personalmente. Nosotros como padres utilizamos el WhatsApp para comunicarnos cosas cotidianas”.

“Creo que es bastante clara y fluida la comunicación entre la escuela y los padres”.

¹³ Estas frases no tienen indicación de a qué informante corresponden porque provienen de las encuestas a familias, que fueron anónimas.

“Creo que no hace falta más nada, nos comunicamos bastante bien mediante classroom y con los correos. Además tenemos el grupo de WhatsApp”.

Segundo supuesto

Por fuera del ecosistema de canales formales de la escuela, las familias prefieren comunicarse por Whatsapp y lo utilizan como medio principal.

Este enunciado se confirmó. Si bien las familias hicieron una evaluación positiva de los canales formales -aludiendo que tanto Classroom como el mail fueron vías útiles para comunicarse con la escuela- **el que más prefirieron fue el canal informal WhatsApp**. Este fue mencionado en todas las entrevistas a familias, quienes valoraron tres estos aspectos puntuales de este canal:

- **Permite resolver dudas y consultas, recordar fechas o pedidos escolares importantes y mantenerse al tanto de las novedades del jardín.**

“Existe el grupo de WhatsApp y para mí es super útil, porque ahí nos mantenemos en contacto con los papás de todos los chicos. Ahí están avisando constantemente de las actividades, que a veces uno se olvida” (Entrevistada de familia 3).

“Yo me entero porque los papás reenvían al grupo de WhatsApp las notitas de las docentes. Ahí me entero de lo que hay que hacer” (Entrevistada de familia 1).

- **Al ser de uso cotidiano y diario es más fácil revisar la información directamente allí y no en el mail o en el Classroom.**

“A mí como que me cuesta *aggiornarme*, estoy como más notificada de lo que piden en el jardín por los grupos de WhatsApp de los padres que por el Gmail que les cuento. Porque en realidad yo no lo tengo vinculado con el celular, entonces tendría que todos los días abrir el correo para ver si hay algún tipo de notificación” (Entrevistada de familia 1).

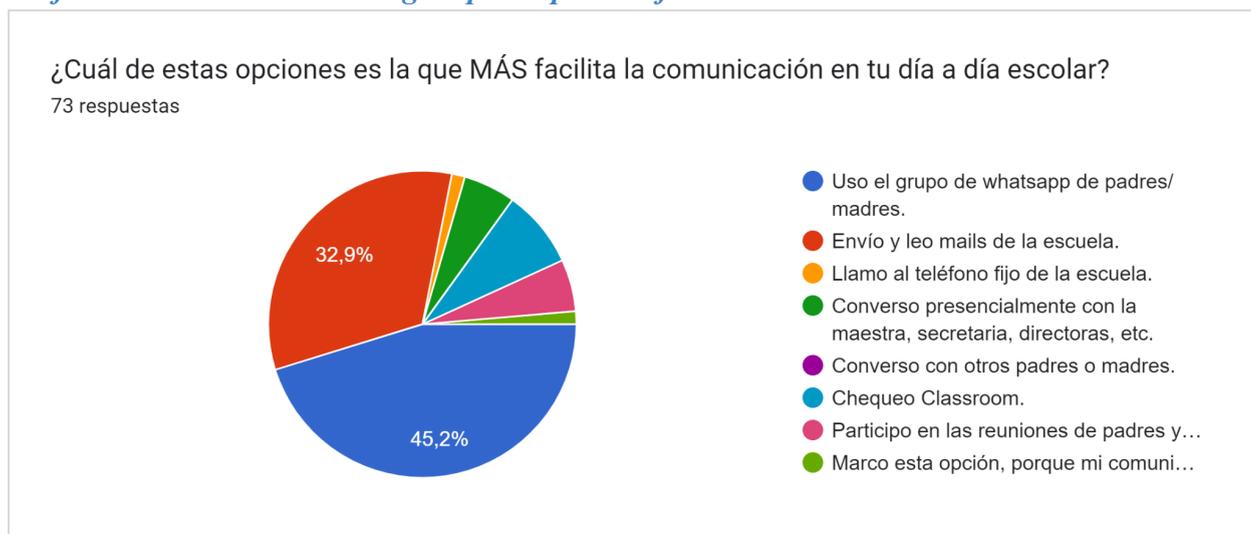
- **Les permite vincularse entre ellos y a sus hijos por fuera de la escuela.**

“Esta bueno porque hay papás que van haciendo algunos recordatorios, evacuando dudas y a su vez también, se desarrolla lo extraescolar, como la organización de

cumpleaños y todas esas cosas (...) Va fortaleciendo el vínculo digamos, por fuera de la escuela” (Entrevistada de familia 2).

La figura 7 resume una de las preguntas realizadas a las familias en la encuesta, donde se puede observar que el canal más elegido como facilitador de la comunicación fue **WhatsApp**, con un **45,2%**.

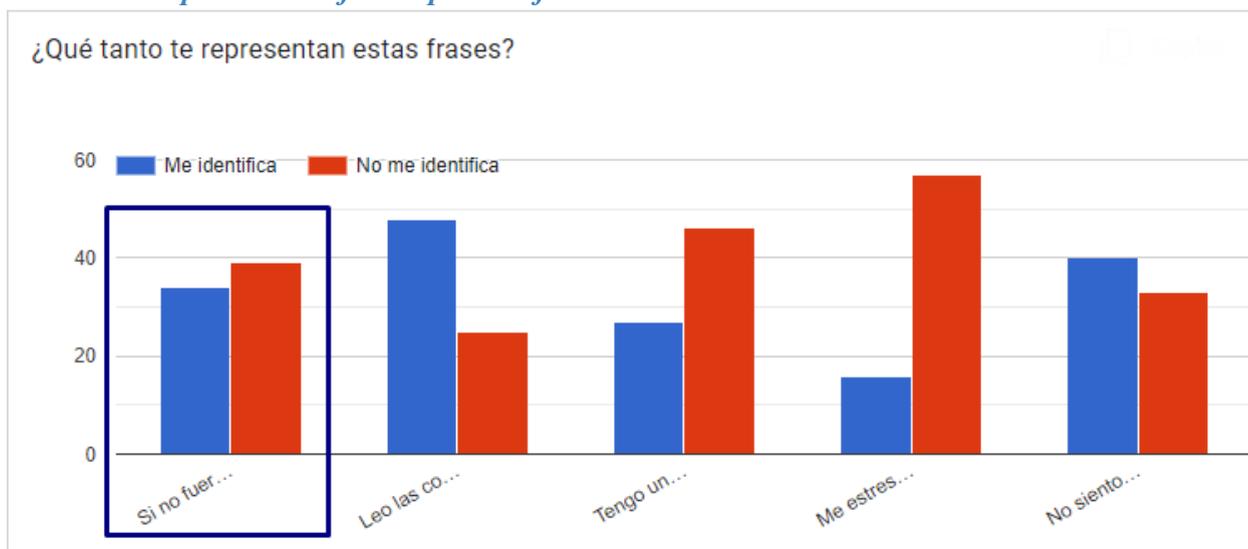
Figura 7
Gráfico sobre el canal más elegido por el público familias.



Luego de WhatsApp, el segundo canal preferido por las familias fueron los mails, con el 32,9%. Recién en tercer lugar se encuentra Classroom con un 8,2%. En este punto es importante observar el **bajo porcentaje de personas que eligió el canal formal** en relación a la cantidad que prefirió el uso del canal informal. Solo un 6,9% opta por interacciones no digitales (conversación presencial y llamada por teléfono fijo).

Sumado a esto, también es relevante mencionar que en otra de las preguntas de la encuesta, casi la mitad de las personas (el 46,6%) manifestó sentirse identificada con esta frase: **“Si no fuera por el grupo de WhatsApp, me olvido de todo”**. En la figura 8 se puede visualizar esto:

Figura 8
Frase con la que se identifica el público familias



Tercer supuesto

La diversidad de canales le genera a las familias confusión y sobrecarga a la hora de acceder a la información en tiempo y forma, y ponerse en contacto con la escuela.

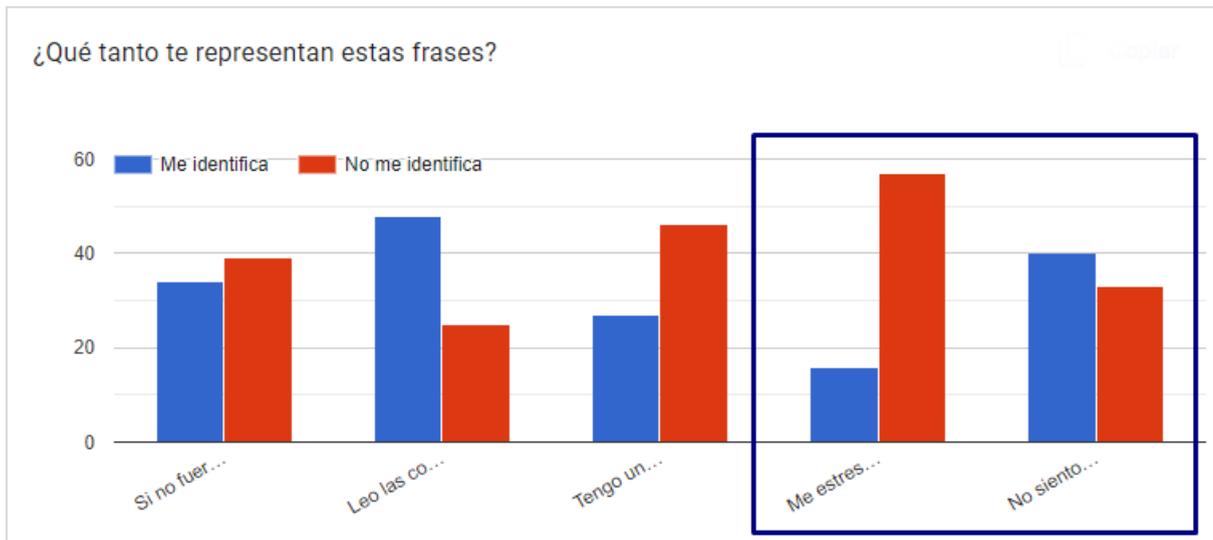
La mayoría de las personas encuestadas (54,8%) manifestó **no sentir sobrecarga ni estrés a la hora de acceder a la información o ponerse en contacto con la escuela**, al tiempo que evaluaron positivamente los canales de comunicación empleados por la institución, sin mencionar que la cantidad de vías disponibles les produjera confusión o inconvenientes.

De esta manera, el tercer supuesto no se cumple. Tampoco se cumple la inferencia de la escuela respecto a las [dificultades de las familias](#), donde habían manifestado que estas percibían confusión por la cantidad de canales existentes.

Al cruzar esto con la información de la figura 3, se puede decir que las familias no sintieron sobrecarga ni confusión porque simplemente no usaron todos los canales. Como se explicitó previamente, solo usaron WhatsApp y mail, en ese orden de prioridades. Esto remite a reflexionar sobre por qué tanta diversidad de canales y qué tan necesarios fueron todos a los fines de la comunicación con las familias.

Retomando la figura 8, se puede observar que el 78% de las personas manifestó no sentirse identificada con **“Me estresa estar pendiente de las novedades y acordarme de todo”**. En

línea con esto, el 54,8% se identificó con “No siento sobrecarga, encontré la forma de organizarme con las novedades”.



Nota: Se recupera nuevamente la Figura 8. Frases con la que se identifica el público familias.

4.5.7 | Expectativas y necesidades de comunicación del público

Al sentirse conforme con la comunicación, **el público no manifestó demasiadas exigencias**. Sin embargo, sí expresó algunas expectativas y necesidades que se agruparon en dos ejes, los cuales se exponen en la tabla 7.

Tabla 7

Expectativas y necesidades del público familias

Eje	Expectativas y necesidades	Frases de las familias ¹⁴
<p>Mejoras en los canales</p>	<p>Las familias manifestaron que les sería muy útil el uso de WhatsApp como canal formal de comunicación con la escuela, mediante listas de difusión o grupos donde solo la seño de cada sala pueda enviar la información.</p>	<p>“Un grupo de padres de cada sala, donde envíen los comunicados desde la escuela o tareas de los peques, por medio de Whatsapp. Por comentarios de papás que no están pendientes de los mails y se informan mejor por el grupo que formamos independiente de la escuela”.</p>
	<p>Mencionaron la necesidad de retornar al cuaderno de comunicados en papel o bien de usarlo como una vía extra de comunicación</p>	<p>“En lo personal, el cuaderno de comunicados nos facilitaba la lectura y relectura de avisos y comunicados lo que nos facilitaba recordar algunas cuestiones”</p>
	<p>Solicitaron reforzar las instancias de comunicación cara a cara con docentes, mediante reuniones grupales o individuales, presenciales y virtuales</p>	<p>“Ojalá el año que viene nos encuentre con más presencialidad para una comunicación más directa y fácil”</p>
<p>Mejoras en los mensajes</p>	<p>Manifestaron la necesidad de que los mensajes sean más cortos, breves y concisos, adaptados a la plataforma digital.</p>	<p>“Me parece que los mensajes son demasiado extendidos, poco concisos. Se podría hacer un mensaje más corto, más claro y más conciso, sin tantas vueltas. Entonces queda más limpio el dato y todo lo que se quiera decir. Porque te mandan notas como si te mandaran en el cuaderno de comunicados, que sí, hay formalidades que está bueno que las mantengan, pero que sean más precisos”</p>
	<p>Expresaron que les gustaría que se concentre toda la información en menos cantidad de envíos por semana.</p>	<p>“Me parece que menos es más, menos mensajes y más claridad es mejor, porque demasiada información es como que la gente se va perdiendo”</p> <p>“Me gustaría que toda la información la organizaran y la enviaran un solo día de semana”</p>

¹⁴ Estas frases no tienen indicación de a qué informante corresponden porque provienen de las encuestas a familias, las cuales fueron anónimas.

Al contrastar [la visión de la escuela sobre las dificultades de las familias](#) con lo expuesto en este apartado y el anterior, se evidencia que los problemas que identifica el jardín no son tal para el público. Ninguna de las personas entrevistadas y encuestadas los menciona y, de hecho, en términos generales el público considera que la comunicación con la escuela se da de manera adecuada, más allá de que se puedan mejorar algunas cuestiones en canales y mensajes.

4.5.8 | Influencia de las modalidades de clases en la comunicación

En este apartado se recupera el cuarto supuesto de trabajo:

Cuarto supuesto

El contexto epidemiológico que atravesó el país y las diversas modalidades de clases que se atravesaron durante el año influenciaron de manera negativa en la comunicación con familias, entorpeciéndola y complejizándola.

Como se explicitó previamente, a pesar de los cambios de modalidad de clases que hubo durante todo el año, la escuela decidió mantener siempre la comunicación con las familias de manera digital por Classroom. Por este motivo, las distintas etapas no afectaron significativamente la comunicación externa escuela-familias, e incluso **este público no manifestó haber tenido dificultades e inconvenientes con la comunicación en las distintas etapas.**

La única dificultad identificada por las informantes se dio durante la etapa de modalidad mixta, ya que algunas veces las familias no lograban diferenciar en Classroom las actividades y comunicaciones que correspondían a la burbuja sus hijos. Sin embargo, esta situación tiene su origen en el uso inadecuado de la plataforma por parte de la escuela, ya que justamente una de las posibilidades que brinda es la de seleccionar las personas correspondientes a quienes se desea enviar información.

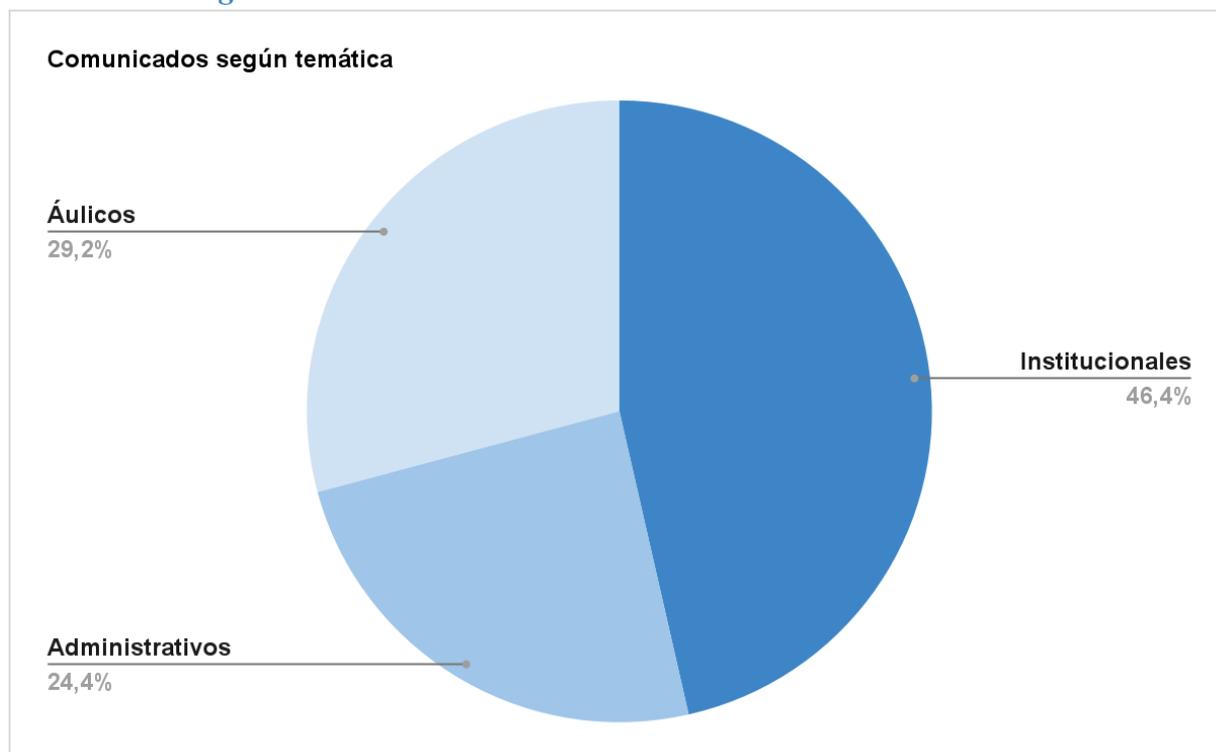
4.6 | Análisis del tono de la comunicación digital por Classroom

Luego de una primera revisión general de todos los comunicados del corpus, estos fueron clasificados en tres categorías según la temática. Estas fueron:

- Comunicados institucionales: aquí se agruparon aquellos en las que se informaba sobre fechas importantes del jardín, eventos escolares, acciones puntuales, información sobre modalidad de clases.
- Comunicados administrativos: aquí se centralizaron todos aquellos que hacían referencia a inscripciones, matriculación y pago de cuotas.
- Comunicados áulicos: aquí se reunieron los que trataban sobre solicitud de material áulico, actividades o tareas de los niños, recordatorios de las docentes de sala.

El **46%** de las piezas fueron institucionales (19 comunicados). El **29%** fueron áulicas (12 piezas) y el **24%** restante (10 piezas), administrativas, como se puede observar en la figura 9.

Figura 9
Comunicados según temática



4.6.1 | Observaciones surgidas del análisis

A continuación se exponen las observaciones más relevantes a partir del análisis e interpretación de los comunicados, según las categorías del marco metodológico y la clasificación previamente descrita (ver cuadro análisis completo en el [punto 3.1.3 del anexo](#)):

4.6.1.1 | Sobre los mecanismos prosódicos

Se identifican dos aspectos clave. Por un lado, las mayúsculas se emplean principalmente en los títulos o asuntos, particularmente para darle énfasis a la palabra “importante”. Por otro lado, respecto al uso de signos de exclamación, estos también se usan en títulos, siempre junto a palabras que buscan captar la atención del público como “importante” o “difundir”.

Se observa que la combinación de estos dos elementos en la mayoría de los comunicados por igual y sin un criterio claro (más que el de su aplicación en títulos) obstaculiza la jerarquización de la información y transmite una sensación de urgencia y alarmismo. La pieza 2, de tipo administrativa, permite visualizar estos aspectos:

Pieza 2

The screenshot shows an email notification with the following content:

VERDE Y ROJA MAÑANA publicó nuevo material: **INFORMACIÓN IMPORTANTE!!! CUOTAS ESC...**

Publicado: 16 mar.
Córdoba, marzo 15 de 2021

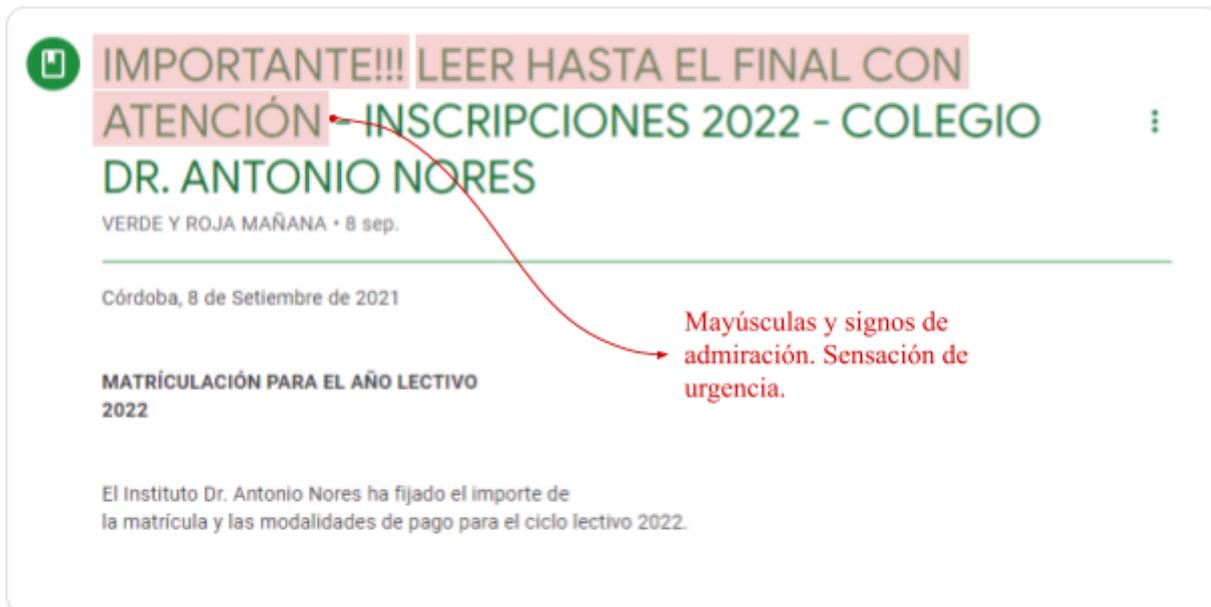
Señores padres:
La institución ha fijado los aranceles para los meses de marzo y abril del corriente año en el importe de \$ 4.200, con una bonificación de \$ 200 si son pagados antes del 20.03.21, los aranceles de marzo y antes del 10.04.21 los correspondientes a abril. Es preciso que todas las familias paguen los aranceles antes del 20 de cada mes, evitando atrasarse porque ello provoca severas dificultades financieras para la institución. Hay que tener en cuenta que para la determinación del monto de la cuota se ha considerado la situación económica de la mayoría de las familias, y en particular, las erogaciones que deben asumir los primeros meses del año, y no el nivel de ingresos que se necesita para financiar las erogaciones mensuales que demanda el servicio educativo. El monto fijado para la cuota parte de la base de que **TODAS LAS FAMILIAS CUMPLIRÁN CON LA OBLIGACIÓN A SU CARGO**. De manera tal que la falta de pago impactará directamente en los ingresos de la institución, necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones salariales especialmente. Es preciso insistir en esta exigencia de cumplimiento en tiempo de la obligación. Vencida la fecha de pago se generarán intereses por mora. Se envía en archivo adjunto tutorial sobre la descarga de cuotas.

Atentamente.
Fundación Dr. Antonio Nores

Tutorial de CUOTAS 2021....
PDF

Annotations in red text with arrows point to the subject line and the highlighted phrase in the body text.

El encabezado o asunto de la pieza 27 permite visualizar la sensación de urgencia descrita.



4.6.1.2 | Sobre los mecanismos léxicos

En las piezas no se hace uso de aumentativos o diminutivos para intensificar o atenuar palabras, pero sí se observa carga afectiva en los adjetivos, sustantivos y adverbios empleados, así como también en algunas frases clave que se extrajeron de cada nota.

En general, se observa que las palabras y oraciones utilizadas tienen una carga afectiva bastante disímil en función del emisor y la información que se está comunicando. Mientras que en los comunicados áulicos hay palabras que transmiten una subjetividad más amigable y cercana (como "Muchas gracias" o "Con cariño"), en los administrativos e institucionales se usan palabras que construyen un discurso más distante, frío y, por momentos, imperativo ("Obligación", "Exigencia", "Aranceles", entre otras).

4.6.1.3 | Sobre los aspectos gramaticales

Se observa que no hay consistencia en el uso de las personas gramaticales. En algunos casos se emplea la segunda del plural (ustedes), en otros la segunda del singular (usted) y finalmente encontramos comunicados que son impersonales o que hacen referencia a la institución y al público en tercera persona.

En el caso de aquellas que se refieren al público como "ustedes" se puede identificar una mayor cercanía y calidez en el tono, mientras que en las demás el tono se vuelve más formal y marca más distancia con el público. Respecto a la ortografía, no se identifican inconvenientes

salvo por el uso incorrecto de la coma. Se observa un uso excesivo de este signo de puntuación, lo que por momentos complejiza la lectura.

4.6.1.4 | Sobre el uso de recursos gráficos

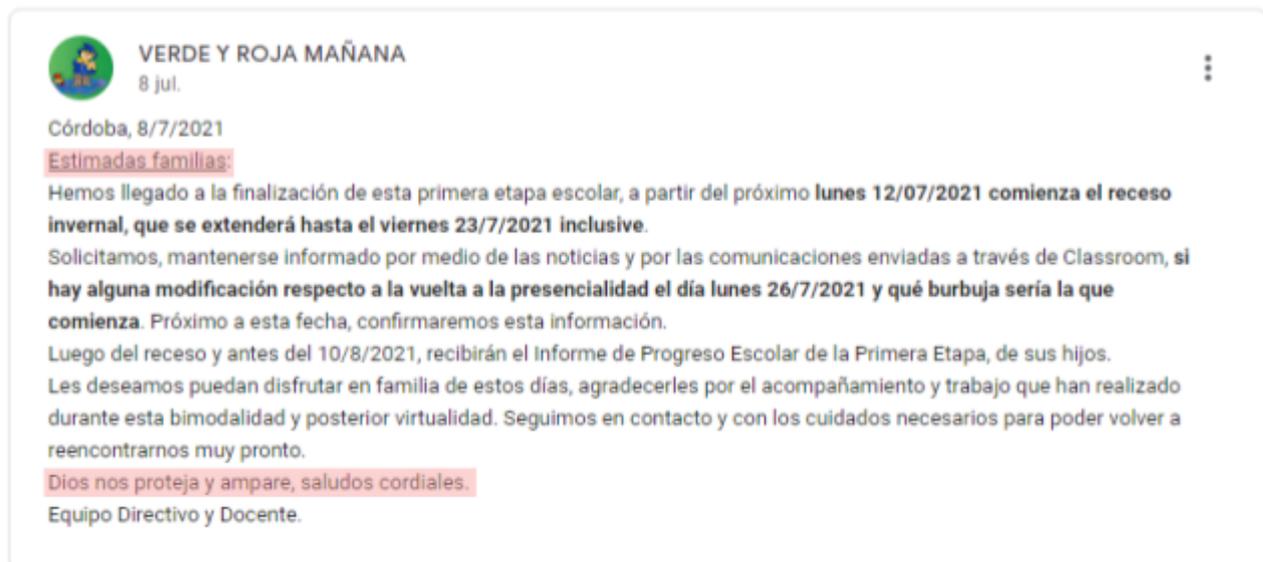
Hacen uso de los estilos tipográficos para resaltar información o para enfatizar ciertas frases y palabras, pero no se logra identificar un criterio claro para su empleo. Mientras que se resalta con negrita o subrayado una fecha de vencimiento de cuota, también se aplican estos estilos para el saludo o el cierre final de los comunicados.

4.6.2 | Principales conclusiones del análisis de tono

La principal conclusión a la que se arribó con el análisis es que **el tono de la comunicación digital externa en Classroom es inconsistente e irregular**. En este sentido, el hallazgo más significativo es que **varía en función de la persona o área emisora del mensaje**.

Se identifica que en todos los comunicados institucionales y administrativos el tono es más serio y formal, tendiendo a ser protocolar, tradicional y solemne. Todos estos están firmados por Administración, Secretaría, Fundación o Equipo directivo. En la pieza 17 (de tipo institucional) podemos ver estos aspectos:

Pieza 17



VERDE Y ROJA MAÑANA
8 jul.

Córdoba, 8/7/2021

Estimadas familias:

Hemos llegado a la finalización de esta primera etapa escolar, a partir del próximo **lunes 12/07/2021 comienza el receso invernal, que se extenderá hasta el viernes 23/7/2021 inclusive**.

Solicitamos, mantenerse informado por medio de las noticias y por las comunicaciones enviadas a través de Classroom, **si hay alguna modificación respecto a la vuelta a la presencialidad el día lunes 26/7/2021 y qué burbuja sería la que comienza**. Próximo a esta fecha, confirmaremos esta información.

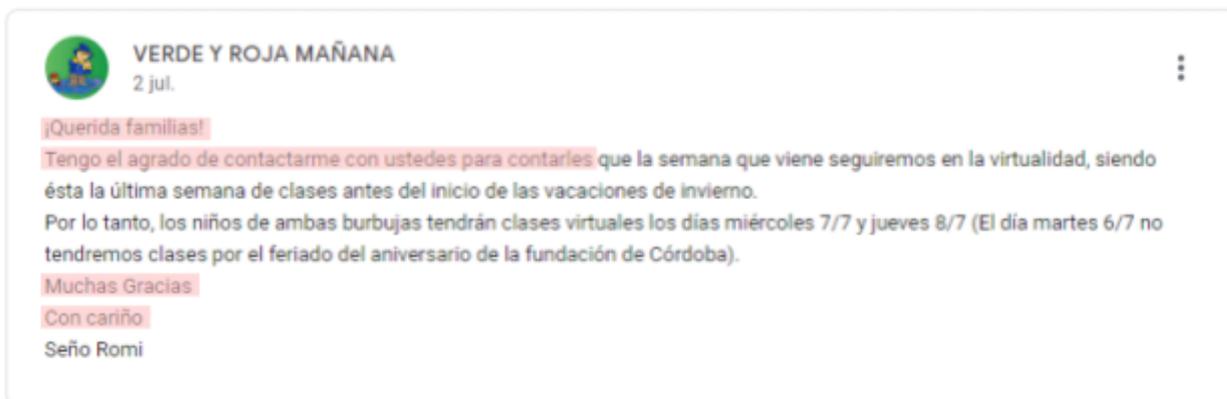
Luego del receso y antes del 10/8/2021, recibirán el Informe de Progreso Escolar de la Primera Etapa, de sus hijos. Les deseamos puedan disfrutar en familia de estos días, agradecerles por el acompañamiento y trabajo que han realizado durante esta bimodalidad y posterior virtualidad. Seguimos en contacto y con los cuidados necesarios para poder volver a reencontrarnos muy pronto.

Dios nos proteja y ampare, saludos cordiales.

Equipo Directivo y Docente.

Por su parte, en los comunicados áulicos, donde las emisoras son las docentes de sala, el tono se vuelve más cercano, ameno y agradable. También suena más fresco y descontracturado, tendiendo a ser incluso más coloquial. La pieza n.º 14 ejemplifica esta forma de comunicar:

Pieza 14



Se puede observar que en la estructura textual de la primera nota, el saludo inicial es “**Estimadas familias**”, mientras que en la nota áulica se usa “**¡Queridas familias!**”, incluyendo signos de exclamación para enfatizar la frase¹⁵. En el cierre del comunicado también se visualiza esta diferencia: la institucional usa “**Saludos cordiales**”. La áulica, “**Con cariño**”.

De manera similar, en cuanto a los mecanismos léxicos que hacen a la modalización, el comunicado áulico emplea oraciones como “**Tengo el agrado de contactarme con ustedes para contarles**” o “**Muchas gracias**”, mientras que el institucional usa vocabulario mucho más serio y duro, como “**Dios nos proteja y ampare**”.

Aunque este es un ejemplo particular -que permite ilustrar cómo varía el tono en función del emisor- el patrón se repite en todos los casos (en el cuadro de análisis de piezas, en el [punto 3.1.3. del anexo](#), se puede constatar esto).

Esta observación sobre la inconsistencia de tono permitió reflexionar en torno al cuarto supuesto de trabajo:

Cuarto supuesto

Si bien hay un deseo manifiesto de que la comunicación digital sea un instrumento más para reforzar el vínculo con las familias, existen dos factores críticos que son un obstáculo inicial: no existe una definición de tono y hay una gran cantidad de emisores.

¹⁵ En las demás comunicaciones incluso veremos otras maneras de saludar al público destinatario, lo cual también hace a esta inconsistencia que mencionamos. En varias de ellas se apela a formalidades mediante el uso del saludo. “Estimadas familias” y las que presentan un tono mucho más duro y frío aún utiliza directamente “Sres. Padres”.

Se hace evidente que **no existen definiciones de tono**, puesto que este es muy variable de comunicado en comunicado y se puede constatar a partir de los mecanismos léxicos, prosódicos y gramaticales empleados, que dan cuenta de **subjectividades muy distintas en cada una de las piezas**, justamente porque son personas diferentes quienes ofician de emisoras de esos mensajes.

La falta de definición de tono -sumada a la diversidad de emisores- genera la inconsistencia percibida. Eso se transforma en un inconveniente a la hora de reforzar el vínculo con el público, ya que si bien por momentos el tono suena más cercano y amigable, como buscando entablar una conversación, en la mayoría de las piezas predominan maneras de decir que son esencialmente frías, distantes e, incluso, poco empáticas.

Lo anterior nos da pie a retomar el quinto supuesto de trabajo, el cual hace posible cruzar el análisis del tono con las dimensiones de identidad y cultura:

Quinto supuesto

Existe tensión entre la identidad y la cultura que la institución quiere construir y el tono de comunicación digital con las familias.

En base al análisis es posible concluir que la relación que existe entre el tono de comunicación y la cultura e identidad que la escuela quiere construir es de tensión, en tanto se observan algunas incoherencias:

Uno de los atributos que más presencia tuvo en las distintas entrevistas fue el de **cercanía** (la escuela se había definido como amigable, cálida y acogedora). Al cruzar este atributo con el tono de comunicación, encontramos el primer desfase. Si bien en algunos comunicados el tono está alineado -con modalizadores como “Queridas familias” o “Con cariño”- en la mayoría de las piezas esto no sucede. Por el contrario, se percibe ese tono frío y serio, que por momentos se torna duro e imperativo (sobre todo en las comunicaciones administrativas e institucionales). De hecho, esta misma tensión también se puede traspolar a los valores de **empatía** y **corresponsabilidad** que forman parte de la cultura que la escuela busca construir.

Con respecto al atributo de **exigente**, sí se identifica una especie de congruencia con el tono. Sin embargo, se observa que esta compatibilidad puede tornarse por momentos negativa. En los comunicados de tipo administrativas e institucionales aflora esta cuestión. El hecho de ser

exigente termina calando en una manera de decir que puede sonar un tanto agresiva y, por momentos, autoritaria. Se cita la parte final de la pieza 22 (de tipo administrativa):

Pieza 22

ACLARACIÓN:

Si la demanda supera el cupo de alumnos o preferencia de turnos, se procederá a realizar un sorteo.

De ninguna manera los padres podrán solicitar que a sus hijos se lo inscriba con una docente en particular o junto con niños que son hijos de amistades familiares. Lo único que pueden elegir es el Turno al cual desean que asistan, si hay vacantes suficientes para satisfacer la demanda. Todo lo demás lo organizará la escuela. Una vez culminada la preinscripción, les comunicaremos oportunamente, los pasos a seguir para la inscripción definitiva.

La
Dirección

De la misma manera que el atributo de exigencia, algunas de las creencias más importantes de la escuela también se hacen visibles en el tono, aunque sin contribuir a la construcción de una identidad cercana y empática. Es el caso de estas dos:

- Los recursos económicos son un componente fundamental y determinante para la educación de calidad.
- La participación de la familia se entiende en términos fundamentalmente económicos además de pedagógicos.

Se observa que **hay un porcentaje de comunicados (un 15%) que trata temas económicos y hacen uso de modalizadores relacionados a ellos**. En estas piezas se construye un tono que por momentos se acerca mucho más a una faceta comercial, que pone por delante lo económico antes que el vínculo y que la educación.

En resumen, **solo el 29% de los comunicados (los áulicos) se acerca a un tono más cercano y ameno. En el 70% restante** (compuesto por las institucionales y administrativas) **esto no se logra**. De esta manera, la incongruencia entre tono y cultura-identidad-personalidad (o bien, las congruencias que pueden producir efectos negativos, como el caso del atributo exigente o las creencias mencionadas) no contribuyen a reforzar un vínculo de empatía y cercanía entre escuela-familia, más allá de que los actores en juego no lo identifiquen como una problemática.

4.6.3 | Otras observaciones

Para dar cierre a este apartado, se recuperan otras observaciones surgidas a partir del análisis, que si bien no hacen referencia específicamente al modo en que se dicen las cosas, sí contribuyen a la construcción de un tono de comunicación particular.

4.6.3.1 | Sobre la superestructura textual

Todos los comunicados presentan la misma, con variaciones puntuales en algunas. Se estructuran siempre con **un título, un saludo inicial, el cuerpo y un saludo o firma de cierre**. Se observa que la organización y jerarquía de la información, si bien no es una problemática identificada como tal por los actores escuela-familia, sí representa una oportunidad de mejora. En este sentido se identifican dos aspectos.

En primer lugar, por momentos la lectura se dificulta ya que **no siempre hay separación en párrafos**. Y si la hay, sucede que o no tienen el aire suficiente para favorecer la lectura y comprensión, o tienen excesivo espacio. Se recupera nuevamente la pieza 17 y se cita parte de la 27 para ejemplificar este aspecto:

Pieza 17

VERDE Y ROJA MAÑANA
8 jul.

Córdoba, 8/7/2021

Estimadas familias:

Hemos llegado a la finalización de esta primera etapa escolar, a partir del próximo **lunes 12/07/2021 comienza el receso invernal, que se extenderá hasta el viernes 23/7/2021 inclusive**.

Solicitamos, mantenerse informado por medio de las noticias y por las comunicaciones enviadas a través de Classroom, **si hay alguna modificación respecto a la vuelta a la presencialidad el día lunes 26/7/2021 y qué burbuja sería la que comienza**. Próximo a esta fecha, confirmaremos esta información.

Luego del receso y antes del 10/8/2021, recibirán el informe de Progreso Escolar de la Primera Etapa, de sus hijos. Les deseamos puedan disfrutar en familia de estos días, agradecerles por el acompañamiento y trabajo que han realizado durante esta bimodalidad y posterior virtualidad. Seguimos en contacto y con los cuidados necesarios para poder volver a reencontrarnos muy pronto.

Dios nos proteja y ampare, saludos cordiales.
Equipo Directivo y Docente.

Pieza 27

Opciones de Pago:	
-	→ Espacio excesivo entre párrafos.
Importe de la Matrícula:	
13.600.-	\$
-	→ Espacio excesivo entre párrafos.
Cuotas:	Cuota 1/04 Vto. 20/09/2021 \$ 3400.-
	Cuota 2/04 Vto. 10/10/2021 \$ 3400.-
	Cuota 3/04 Vto. 10/11/2021 \$ 3400.-
Vto. 10/12/2021	Cuota 4/04 \$ 3400.-

En segundo lugar, **las oraciones se extienden de tal manera que complejizan la lectura.** A esto se le suma que el orden de la información a veces hace que **lo más importante se encuentre hacia el final** de la comunicación. En este sentido, es importante recuperar uno de los aspectos que el público manifestó como necesidad: más orden, brevedad y concisión en las comunicaciones. La pieza 24 permite ejemplificar esto:

Pieza 24

VERDE Y ROJA MAÑANA publicó nuevo material: IMPORTANTE!! CUOTA DE MATERIAL DIDÁCTI...

Publicado: 23 ago.
Córdoba, 23 de Agosto de 2021

Estimadas Familias:

Tal como explicó la Representante Legal, en la reunión de padres mantenida antes de comenzar el ciclo lectivo 2021, en Abril de este año, no se iba a cobrar la Cuota de Material Didáctico, ya que la misma, fue abonada por ustedes, en Noviembre del 2019, junto con la inscripción para el año lectivo 2020, y ese año, no se utilizó, debido a la modalidad de clases virtuales. Pero que **en Agosto de este año, sí se cobraría la Cuota de Material Didáctico.**

En Noviembre de 2019, ustedes abonaron \$500, la Cuota de Material Didáctico y el monto **para Agosto de este año, se va a mantener igual.**

El **aumento de la misma, se llevará a cabo, cuando se la cobre, junto con la inscripción para el ciclo lectivo 2022.**

Podrán acceder al cedulón de pago, a través de la página institucional, como lo hacen con las cuotas mensuales.

La primera oración comienza aquí. Tiene 7 líneas y es confusa.

Lo más importante se pierde en el medio de la comunicación.

Al respecto del orden de la información, se recupera el encabezado de la pieza 27. Aquí, se puede visualizar que lo primero que se lee en el asunto no comunica directamente el tema principal del mensaje:

Pieza 27

IMPORTANTE!!! LEER HASTA EL FINAL CON ATENCIÓN - INSCRIPCIONES 2022 - COLEGIO DR. ANTONIO NORES

VERDE Y ROJA MAÑANA · 8 sep.

Córdoba, 8 de Setiembre de 2021

MATRÍCULACIÓN PARA EL AÑO LECTIVO 2022

La primera línea de información no comunica lo más importante.

La temática aparece aquí, acompañada del nombre de la escuela. Este último elemento se torna innecesario.

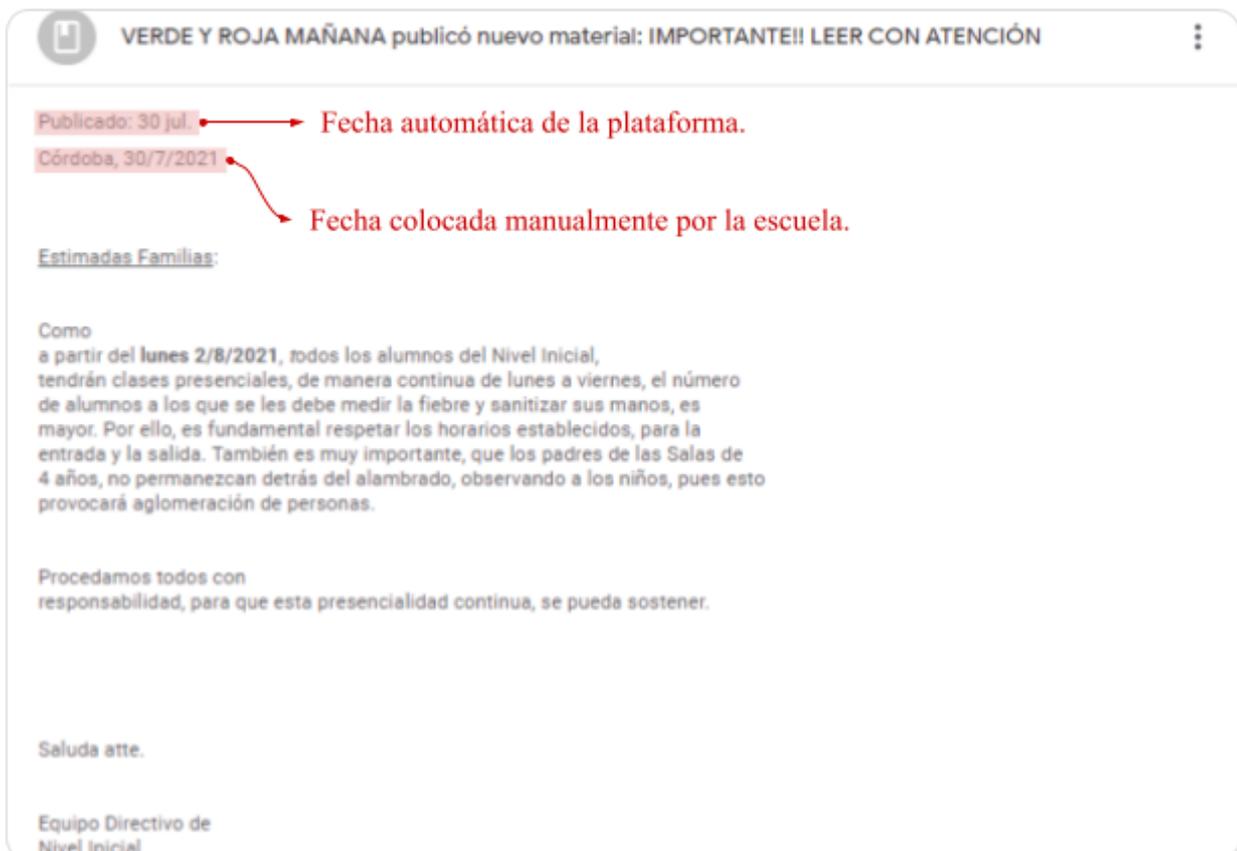
4.6.3.2 | Sobre la intención comunicativa

Observamos que en todas las piezas el **propósito de las personas emisoras es estrictamente informativo**, ya sea para comunicar fechas importantes, avisos sobre cuotas o información áulica (entre otros ejemplos). No se encontraron ejemplares de comunicados con otro tipo de intención. Esta observación nos permite identificar otra tensión, ya que si se pretende construir una personalidad identidad y cultura desde la empatía y la contención, construyendo un vínculo de corresponsabilidad, el limitar la intención comunicativa a solo informar no contribuye con ello. Tampoco a la construcción de un tono acorde con esa pretensión.

4.6.3.3 | Sobre la adaptación del mensaje al medio

En el [apartado 4.5.7](#), se recuperó un comentario referido a que la escuela enviaba mensajes por Classroom como si fuera el cuaderno de comunicados en papel. Al realizar el análisis se constató esta cuestión no solo en el tono (formal, protocolar, por momentos pesado y largo), sino también en algunos detalles como la **colocación de la fecha de manera manual** en la parte superior de los comunicados, siendo que la plataforma ya coloca la fecha por defecto. Se cita como ejemplo de la pieza 21:

Pieza 21



VERDE Y ROJA MAÑANA publicó nuevo material: IMPORTANTE!! LEER CON ATENCIÓN

Publicado: 30 jul → Fecha automática de la plataforma.
Córdoba, 30/7/2021 → Fecha colocada manualmente por la escuela.

Estimadas Familias:

Como
a partir del **lunes 2/8/2021**, todos los alumnos del Nivel Inicial,
tendrán clases presenciales, de manera continua de lunes a viernes, el número
de alumnos a los que se les debe medir la fiebre y sanitizar sus manos, es
mayor. Por ello, es fundamental respetar los horarios establecidos, para la
entrada y la salida. También es muy importante, que los padres de las Salas de
4 años, no permanezcan detrás del alambrado, observando a los niños, pues esto
provocará aglomeración de personas.

Procedamos todos con
responsabilidad, para que esta presencialidad continua, se pueda sostener.

Saluda atte.

Equipo Directivo de
Nivel Inicial

Capítulo 5 | Conclusiones del diagnóstico

A partir de lo descrito en el Capítulo 4, en este apartado se exponen las principales conclusiones del análisis diagnóstico:

Sobre la comunicación digital

- Recuperando los modelos de comunicación en instituciones escolares de Moreno y Molins ([punto 2.3.4](#)), se observa una tensión entre el decir y el hacer de la escuela. Mientras que en su discurso afirman acercarse a un modelo enfocado en integrar la institución con las familias, en la práctica se observa que la comunicación se limita fundamentalmente al envío de información. Esto se aleja del modelo dialéctico participativo de Avejera o del enfoque relacional de Capriotti.
- Los canales formales designados por la escuela para la comunicación digital con familias (Classroom y mail) no son los preferidos por este público, que prefiere utilizar uno informal (WhatsApp).
- Dado que la comunicación digital tiene fines principalmente informativos, la propuesta de canales que hace la escuela de cara a las familias es unidireccional: no admite participación ni interacción. Los intercambios no unidireccionales se producen fuera del entorno digital, de manera telefónica o presencial y solo para atender casos puntuales de las familias.
- Como consecuencia de lo anterior, la comunicación digital en esta institución no puede considerarse hipermediática (según lo definido en el [punto 2.3.3](#)). Esto es porque las familias no tienen la posibilidad de desempeñar un rol demasiado activo. En este sentido, el único grado de actividad que se puede visualizar en el público es en el hecho de comunicarse por sus propios medios a través de un canal informal, replicando información escolar o interactuando entre sí.
- Si bien todos los actores intervinientes (escuela-familia) muestran conformidad con los canales, se identifica que la escuela organiza este ecosistema desde su perspectiva, sin considerar la de las familias. Se puede ver, por ejemplo, en los múltiples mails existentes que están pensados para favorecer la organización interna del jardín. A la vez, la escuela no considera el canal informal preferido por las familias.
- Se puede observar que los comunicados escolares enviados por la escuela, si bien son esencialmente informativos y no favorecen la interacción, sí podrían considerarse una base inicial necesaria para avanzar hacia otros niveles de participación.

Sobre la perspectiva de la escuela y el público respecto a la comunicación

- La escuela manifiesta conformidad con la comunicación y los puntos valorados positivamente son los canales, la claridad y precisión de los comunicados y el sostenimiento de los vínculos desde la comunicación. El público también hace una valoración positiva y se muestra conforme, además de sentirse acompañado.
- Desde el punto de vista de la escuela, durante 2021 las familias presentaron dificultades respecto al uso de dispositivos, la comprensión de la información durante la modalidad mixta y las direcciones de mails. Esto es lo único que la escuela consideró problemático entre todos los puntos positivos.
- Las familias, por su parte, no manifestaron tener estas dificultades. Tampoco aludieron tener inconvenientes para acceder a la información ni para comunicarse con la escuela. Además, no sintieron sobrecarga ni estrés al respecto.
- Entre las principales expectativas y necesidades del público, se destaca: uso de WhatsApp como canal formal, retorno al cuaderno de comunicados papel y refuerzo de la comunicación cara a cara. También más brevedad y concisión en los mensajes y la planificación de los envíos.
- Sobre esta base, es relevante destacar que la escuela presupone que las familias tienen ciertas dificultades en torno a la comunicación, pero este público no manifiesta tales problemas, sino que evidencia otras necesidades que la escuela no considera.

Sobre el tono y las dimensiones relevadas

- Se observa inconsistencia e irregularidad en el tono de los comunicados escolares. Esta variación está dada por la diversidad de emisores y las temáticas de las piezas (administrativas, institucionales y áulicas).
- La temática predominante en los comunicados es la institucional, seguida por la administrativa y, en último lugar, la áulica. La intención comunicativa en todas ellas siempre es la misma: informativa.
- Mientras que los comunicados administrativos e institucionales presentan un tono más serio, formal y distante (incluso por momentos autoritario), los áulicos suenan más cercanos y amables. Esto es conflictivo en tanto la diferenciación evidencia inconsistencia y atenta contra lo que la escuela quiere construir en su personalidad, identidad y cultura. Sin embargo, se reconoce que tiene que existir una cierta distinción de tono según la temática y la intención comunicativa de cada comunicado, aunque sobre ciertos criterios base que aporten una mínima uniformidad institucional.

- De todos los aspectos analizados, la estructura textual es el único que no admite variación debido a que el género discursivo del comunicado escolar mantiene una formalidad por consenso y es siempre igual. En las categorías que sí admiten variaciones es donde se pueden observar estas inconsistencias.
- Al relacionar las dimensiones de personalidad, identidad y cultura con el tono de comunicación se pudo observar una tensión (como se expuso en el [punto 4.6.2](#)). A nivel discursivo, la escuela pretende mostrarse cercana, amigable y participativa. Sin embargo, el tono de las comunicaciones no refleja estos aspectos de manera integral (solo lo hace en las de tipo áulica).

Capítulo 6 | Recomendaciones

En este apartado se recuperan las oportunidades de mejora identificadas a lo largo del trabajo. A la vez, se explicitan algunas recomendaciones de carácter profesional y líneas de acción concretas.

- **Revisión del ecosistema de canales**

Se recomienda la realización de un análisis de los canales existentes ya que hay oportunidad de evaluarlos desde el punto de vista de su eficiencia y objetivo. ¿Para qué tantos canales y cuál es la finalidad de cada uno si las familias prefieren uno que no es el formal? En consecuencia, se sugiere considerar WhatsApp Business como canal formal, respondiendo a las expectativas de las familias.

Sin embargo, es importante aclarar que si la escuela quisiera ser más participativa (con una comunicación que nutra el vínculo) debería considerar otras herramientas digitales y espacios que promuevan la interacción tanto dentro del entorno digital como fuera de él.

- **Acompañamiento a las familias para la adopción de tecnologías**

Es indispensable que si la escuela va a apostar a ciertas herramientas, todas las partes intervinientes tengan la capacitación correspondiente para que se facilite su adopción, lo cual también repercutirá en una mayor eficiencia. También que se sugiere explorar en profundidad todas las funciones de estas herramientas para la adopción plena de todas sus posibilidades.

- **Planificación del envío de comunicaciones**

El jardín no cuenta con una planificación del envío de comunicaciones ni con una frecuencia definida para hacerlo, sino que lo hace por necesidad: quien debe comunicar algo simplemente envía el mensaje. Este aspecto se identifica como oportunidad de mejora, ya que se podría considerar la calendarización de las comunicaciones y su planificación semanal o quincenal. Para esto, se sugieren algunas opciones:

- Capacitar a todas las personas que actualmente realizan esta tarea para lograr una mejor organización.

- Centralizar la tarea de comunicación solo en algunas personas dentro de la escuela que, con la debida capacitación, canalicen las necesidades y hagan los envíos a las familias.
- Recurrir al asesoramiento y seguimiento periódico de un profesional en Comunicación (externo a la escuela).

- **Definición del tono de comunicación**

En el corto plazo -y de manera provisoria- se propone trabajar en la confección de un manual de estilo o de tono con guías concretas que permitan ordenar y alinear el modo de la comunicación digital a familias, para que el emisor sea la institución y no varias personas diferentes plasmando su subjetividad en cada mensaje. También sería conveniente elaborar, como documento complementario, una guía de buenas prácticas de escritura en pantallas y de organización de la información, alineadas a las nuevas maneras de lectura en dispositivos tecnológicos.

Sin embargo, como recomendación a mediano plazo, sería óptimo ir unos pasos hacia atrás y hacer una revisión y redefinición en profundidad de la personalidad, identidad y cultura organizacional para poder alinear lo que la escuela es actualmente con lo que pretende ser y poder llevar esto al plano de su conducta y comunicación organizacional. Ya que, como se expondrá en las conclusiones, la modificación del tono no deja de ser una solución superficial para resolver las incongruencias mencionadas entre las dimensiones.

Capítulo 7 | Conclusiones finales

Con el propósito de organizar este apartado, se recuperarán los objetivos generales explicitados al inicio del trabajo. El primero de ellos estaba enfocado en la caracterización de la comunicación digital externa del jardín hacia las familias, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de comunicación de este público.

Como primera conclusión, se arribó a que desde ambas partes (escuela y familias) se muestra conformidad con cómo se desarrolla la comunicación digital. La escuela hace una evaluación positiva y las familias se constituyen como un público no demandante ni exigente en este sentido. Aunque estas últimas proponen ideas de mejora que le facilitarían la comunicación, en términos generales muestran satisfacción.

Sin embargo, aunque los actores en cuestión no manifiesten necesidades y consideren que la comunicación digital externa se desarrolla correctamente, esto no significa que no existan oportunidades de mejora. Sin dudas, ampliando la visión y logrando que la institución visualice nuevas posibilidades en torno a la comunicación digital externa -desde una posición estratégica-sería terreno fértil para la instrumentación de mejoras, como algunas de las propuestas en el apartado anterior.

Sobre esta base, la primera observación que puede hacerse está relacionada a la concepción de comunicación que subyace el decir y el hacer de la escuela. Aquí nos encontramos con algunas discrepancias entre lo que la institución manifiesta ser en el nivel de su personalidad, cultura e identidad y su conducta y comunicación organizacional. El rasgo que más se destaca en todas estas dimensiones es la idea de la cercanía a las familias, de la corresponsabilidad entre escuela-familia y del fortalecimiento de los vínculos con este público. En este sentido, es importante recuperar uno de los principales puntos que la escuela identifica como un logro durante el 2021. Este es “el sostenimiento de los vínculos con alumnos y familias a través de todas las vías de comunicación implementadas, para favorecer la participación y el acompañamiento”.

En base a esto surgen algunos interrogantes: ¿Solo a través de mensajes y canales es posible favorecer la participación y el acompañamiento? ¿Solo con el envío de información se puede sostener y nutrir un vínculo de cercanía y corresponsabilidad?. De todo esto se puede concluir que, a nivel comunicacional, la escuela se encuentra parada desde una concepción clásica, tradicional y lineal (limitada a los canales y al envío de información). Este enfoque lejos está de una comunicación entendida como relacional, participativa y dialógica que trascienda lo informacional y tienda a generar la integración escuela-familias. La muestra más simple y clara

de esto es el canal formal elegido por la escuela, que no permite la interacción ni el diálogo entre los participantes y que limita a las familias a la mera recepción y visualización de información.

En esta instancia es necesario recuperar el segundo objetivo general, respecto al tono de la comunicación digital hacia las familias y su relación con la personalidad, la identidad y la cultura. Aquí nuevamente se identifica una tensión entre lo que la escuela pretende construir y lo que manifiesta en la realidad. Como ya se explicitó, la incongruencia entre estas categorías (o bien, las congruencias que contribuyen a la generación de un tono desalineado con la identidad y la cultura que la escuela dice tener) no ayudan a nutrir un vínculo con las familias, más allá de que los actores no lo identifiquen como una problemática.

Ahora bien, aunque se mejoraran las comunicaciones digitales (alineando el tono a la personalidad, identidad o cultura e implementando buenas prácticas como las esbozadas en las recomendaciones), se debe tener en claro que estas no dejan de ser mejoras superficiales. Aunque permitirían ganar cierta coherencia y prolijidad, no producirían un cambio sustancial y que terminarían por generar una “identidad ficcional”, retomando a Ramírez (2019).

Es decir, mejorar las comunicaciones digitales y el tono es algo que la escuela puede implementar y que, sin duda, debería hacer. Sin embargo, la coherencia entre personalidad, identidad, cultura y comunicación no es algo que se logre únicamente corrigiendo el modo de enunciación de un mensaje o la forma de redacción. Debería pensarse desde una visión más amplia y estructural, empezando por revisar y analizar cuáles son las coherencias y discrepancias actuales entre lo que escuela es, lo que dice ser y lo que pretende ser. Una vez alineadas estas cuestiones internas, recién entonces será posible plasmar esto mismo puertas afuera y de manera consistente.

Para finalizar, se considera importante recuperar y compartir la experiencia a lo largo de la realización de este trabajo. En primer lugar, se destaca que el acceso al campo se dio de manera exitosa y sin dificultades, dado el contacto y vinculación previa con la institución elegida. En este sentido, no se encontraron dificultades para acceder a la información requerida. Aquí es fundamental reconocer que de parte de la escuela siempre hubo buena predisposición para colaborar con la realización del trabajo, no solo accediendo a brindar su tiempo para las entrevistas, sino también difundiendo la encuesta a través de su canal formal e incluso compartiendo documentación institucional. Por su parte, las familias también mostraron esta misma actitud positiva de cara al trabajo.

Entre las cuestiones que mayor dificultad representaron se puede mencionar la determinación de categorías e indicadores para el análisis de las piezas de comunicación y su análisis posterior. De por sí, la identificación de la subjetividad de quien enuncia un mensaje es una tarea sumamente compleja y fue transitada de esa manera.

A modo de cierre, a partir de la realización de este trabajo es pertinente rescatar la importancia de los profesionales de la comunicación en el campo de la educación y en las escuelas como organizaciones comunicativas. Brindar una mirada desde la comunicación estratégica y relacional en estos espacios es un gran aporte en los tiempos que corren, sobre todo luego de una pandemia que llevó la digitalización a todos los aspectos de la vida cotidiana. Sin embargo, en este marco, es importante evitar caer en el falso optimismo de que la tecnología todo lo resuelve y todo lo mejora, pues entonces el foco se estaría limitando a una visión reduccionista e ilusa, que olvida la importancia de otros modos de comunicación y descuida las desigualdades existentes en el acceso y adopción de tecnologías e internet que han evidenciado los últimos hechos a nivel mundial.

Bibliografía

Abela, J. (2002). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Departamento Sociología Universidad de Granada. España.

Albarello, F. (2019). Hacia una ecología de las pantallas. *Lectura Transmedia: Leer, escribir, conversar en el ecosistema de pantallas*. (1a Ed). Ampersand (pp. 25-30).

Algranati, S. Appella, G. Bruno, B. Gianfrini, F. Huarte, C. Iglesias, I. Iotti, A. Pagola, C. Uranga, W. Vargas, T. Zapata, N. (2020). Intervenir en las prácticas sociales. Reflexiones desde la comunicación. En W. Uranga. *Planificación y gestión de procesos comunicacionales*. 11-19.

Amado Suarez, A., Bongiovanni, M., Bustos, M. J., Etkin, M. E. (2008). *Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. La Crujía.

Ámbito. (2022). *La Argentina es el país con mayor acceso a internet en Latinoamérica*. Ámbito. [La Argentina es el país con mayor acceso a internet en Latinoamérica](#)

Antúnez, S. (1998). *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. (4a Ed). Horsori.

Boczkowski, P. J. & Mitchelstein, E. (2021). *The Digital Environment: How We Live, Learn, Work, and Play Now*. Cambridge: MIT Press (pp.1-27).

Boczkowski, P. & Mitchelstein, E. (2018). *Vivir en los medios: los riesgos sociales, culturales y políticos de una nueva realidad*. Infobae. [Vivir en los medios: los riesgos sociales, culturales y políticos de una nueva realidad - Infobae](#)

Bertolotti, P. (2009). *Conceptos básicos comunicación digital*. Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Secretaria de Investigación y Posgrado. [Conceptos básicos comunicación digital](#)

Calsamiglia, H. & Tusón Valls, B. A. (1999). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Libros de la Empresa.

Carnicero Duque, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Wolters Kluwer Educación.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *La educación en tiempos de pandemia de Covid-19*. (Santiago).

Delin, J. (2005). "Brand Tone of Voice: a linguistic analysis of brand positions", *Journal of Applied Linguistics* 2(1), pp. 1-44.

Dirección Provincial de Educación Inicial. (2012). El sentido del cuaderno de comunicados en las instituciones del Nivel Inicial. [El sentido del cuaderno de comunicados en las instituciones del Nivel Inicial](#)

Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C., Ulla, C. (2009). *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos*. Copy-Rápido.

Frascara, J. (2006). *El diseño de comunicación. Edición corregida y extendida de diseño gráfico y comunicación*. Infinito. [El diseño de comunicación](#).

Gutierrez Gonzalez, C. & Gonzalez Pardo, R. (2019). *Entre tradiciones e hipermediaciones: una reflexión para la comunicación digital*. Universidad del Norte. Colombia.

Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio S.C. México.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Vol. 6 (Buenos Aires).

Lund, S. Madgavkar, A. Mischke, J. y Remes, J. (2021). Qué sigue para consumidores, colaboradores y empresas en la etapa de recuperación de la pandemia. *Mckinsey & Company*. 1-24.

Marín, L. & Noboa, A. (2013). *Conocer lo social. Estrategias y técnicas de construcción y análisis de datos*. Universidad Complutense de Madrid. España.

Moran, K. (Abril, 2020). Cómo lee la gente en línea: Hallazgos nuevos y antiguos. *Nielsen Norman Group*. [How People Read Online: New and Old Findings](#)

Muñoz Moreno, J. L., & Lluch Molins, L. (2020). *Educación y Covid-19: Colaboración de las Familias y Tareas Escolares*. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 9(3).

Muriel M. L. & Rota G. (1985). *Enfoque Social de las Relaciones Públicas: De las Relaciones Públicas a la Comunicación Institucional*. CIESPAL. Ecuador.

Piatti, G. (11-13 Mayo, 2005). *La modalización: una superestrategia al servicio de la coconstrucción de imágenes en la interacción*. 2do Coloquio Argentino de la IADA. La Plata, Buenos Aires.

Ramirez Gelbes, S. (2019). *EL DISCURSO HÍBRIDO. Formas de escribir en la web*. Ampersand.

Scheinson, D. (2009). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. Macchi.

Scheinson, D. (1996). *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la IMAGEN CORPORATIVA*. Macchi.

Schlemenson, A. (1993) *Análisis organizacional y empresa unipersonal : crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Paidós.

Schvarstein, L. (2002). Consideraciones preliminares para pensar la práctica del análisis organizacional en contextos específicos. *Poiésis, Revista electrónica de Psicología Social - UNLAM*. 05, 1-9. [Consideraciones preliminares para pensar la practica del análisisorganizaciona en contextos específicos](#)

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Gedisa.

Túñez, J. M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Anexo

1 | Entrevistas

1.1 | Instrumento: [cuestionarios](#) para docentes, equipo directivo y familias.

1.2 | [Transcripción](#) de las entrevistas.

1.3 | Cuadros de procesamiento:

1.3.1 | [Cuadro de procesamiento de entrevistas a personal de la escuela.](#)

1.3.2 | [Cuadro de procesamiento de entrevistas a familias.](#)

2 | Encuesta

2.1 | Instrumento: [cuestionario](#).

2.2 | Resultados y procesamiento:

2.2.1 | [Planilla de excel](#) con el resumen de las respuestas obtenidas.

2.2.2 | [Gráficos](#) de los resultados.

2.2.3 | [Procesamiento](#) de la información de la pregunta abierta.

3 | Análisis de contenido

3.1 | Comunicados escolares a familias

3.1.1 | [Universo de análisis.](#)

3.1.2 | [Primera clasificación](#) de las piezas por temática.

3.1.3 | [Libro de categorías y cuadro de análisis.](#)

3.2 | Documentos institucionales

3.2.1 | [Corpus.](#)

3.2.2 | [Libro de categorías y cuadro de análisis.](#)