

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE LA CRISIS:
ESTRATEGIAS PARA DIRECTIVOS EDUCATIVOS A PARTIR DE EXPERIENCIA VIVIDA
EN LA PANDEMIA POR EL COVID - 19

James Alberto Barrera Sánchez

Facultad de Educación
Universidad de La Sabana
Maestría En Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2022

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE LA CRISIS:
ESTRATEGIAS PARA DIRECTIVOS EDUCATIVOS A PARTIR DE EXPERIENCIA VIVIDA
EN LA PANDEMIA POR EL COVID - 19

James Alberto Barrera Sánchez
INVESTIGADOR

Mg. Richard John Ladino Ladino
Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Tyrone Eliecer Vargas Moreno
Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
ASESORES

Facultad de Educación
Universidad de La Sabana
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2022

A mi amada hija Natalia. Sé que desde el cielo sonríes al ver a papá cumplir este sueño.

Te amo hija. Esto fue por ti.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Historia de la Institución	13
1.2. Antecedentes	14
1.3. Descripción del problema	21
1.4. Pregunta de Investigación	22
1.5. Objetivo General	23
1.6. Preguntas Asociadas	23
1.7. Objetivos Específicos	23
1.8. Justificación	23
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1. Liderazgo	25
2.2. Crisis y comunicación	27
2.3. Modelos para el liderazgo en la gestión escolar	32
2.4. Competencias y prácticas directivas en la Educación	33
2.4.1 Importancia de la Comunicación e Inteligencia Emocional en el Liderazgo educativo	35
2.4.2 Importancia de la Comunicación asertiva en lo institucional	35
2.5. El líder y la gestión de crisis	36
2.5.1 Concepción de la crisis	37
2.5.2 Gestión de la crisis	38
2.5.3 ¿Qué hacer con la crisis?	39
2.6. Gestión de la comunicación	42
2.6.1 Gestión de la comunicación en tiempos de crisis	44
2.6.2 Etapas de la comunicación en crisis	46
2.6.3 Las acciones para tomar antes y durante la crisis	47
3. ESTADO DEL ARTE	48
4. METODOLOGÍA	54
4.1. Tipo de Investigación	54
4.2. Diseño Metodológico	54
4.3. Técnicas de recolección de información	55

	5
4.4. Población y muestra	55
4.5. Instrumentos de recolección de información	56
5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
5.1. Análisis de resultados de las encuestas aplicadas a padres de familia y estudiantes	57
5.2. Interpretación de los hallazgos	65
5.2.1 Comunicación y liderazgo	65
5.2.2 Liderazgo y crisis	66
5.3. Integración de los hallazgos de las encuestas	67
5.4. Análisis de resultados de las entrevistas a directivos	68
5.5. Interpretación de los hallazgos	72
5.5.1 Comunicación y liderazgo	72
5.5.2 Comunicación y manejo de la crisis	72
5.5.3 Comunicación y estrategias	73
5.6. Integración de los hallazgos de las entrevistas	73
6. CONCLUSIONES	75
7. RECOMENDACIONES	77
8. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	79
REFERENCIAS	80
ANEXOS	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Seis Claves para la Adaptación de la Educación en Tiempo de Crisis	41
Tabla 2 - Selección de la muestra	56
Tabla 3 - Preguntas de las encuestas por categorías	57
Tabla 4 - Resultado de la encuestas a padres de familia por preguntas	57
Tabla 5 - Resultado de la encuestas a estudiantes por preguntas	61
Tabla 6 - Preguntas de las entrevistas por categorías	68
Tabla 7 - Resultados de la entrevista a directivos	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Competencias directivas.....31

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista	91
Anexo B. Validación del instrumento por parte del asesor	93
Anexo C. Consentimiento informado de los participantes de las entrevistas.....	94
Anexo D. Matriz de Resultados de las Entrevistas.....	97
Anexo E. Encuesta	117

RESUMEN

De las crisis pueden devenir grandes transformaciones. La pandemia ocasionada por COVID-19 puso a prueba los sistemas sociales a nivel global, entre ellos el educativo que fue llevado a una transición forzada hacia la virtualidad, sobre todo en países en donde esta modalidad apenas estaba siendo adaptada con grandes dificultades debido a los factores socioeconómicos que generan desigualdad y círculos de vulnerabilidad que a su vez conllevan a una desventaja significativa en el acceso a las herramientas educativas alternas. En Colombia fue declarada la emergencia sanitaria en el mes de marzo de 2020. A partir de esa fecha todos los centros educativos, instituciones y universidades fueron cerrados y la educación remota se convirtió en el modelo educativo transitorio por excelencia sin distinción entre instituciones públicas o privadas. Las instituciones se vieron retadas a revisar y adoptar formas de comunicación que facilitaran la gestión y el trabajo de directivos y docentes, tal es el caso del Colegio Internacional Camino a la Cima ubicado en la ciudad de Bogotá, Colombia. Es así cómo surge el interés de generar conocimiento formal sobre la comunicación en medio de la crisis (no solo sanitaria), pues la experiencia mostró que allí había un terreno poco explorado en el campo educativo.

Por lo tanto, la presente investigación buscó aportar estrategias para la gestión de la comunicación por parte de los directivos del Colegio Internacional Camino a la Cima en los tiempos de crisis por la pandemia del coronavirus (COVID-19) y otras situaciones de especial dificultad. El estudio realizado fue de tipo cualitativo y tuvo un alcance exploratorio y descriptivo. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas a 5 directivos, así como encuestas aplicadas a una muestra de 40 estudiantes y 40 padres de familia.

Los hallazgos de la investigación revelan que la comunicación es un asunto clave para contribuir a la calidad de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa y por tanto al proceso educativo en sí mismo. Se concluye que las diferencias interpretativas a nivel individual y colectivo pueden ser una causa de fricción en la relación entre las personas especialmente en tiempos de crisis. Por lo tanto, la definición de acciones concretas para manejar la crisis debe ser un proceso democrático que permita a los integrantes de la comunidad manifestar sus necesidades y proponer estrategias para hacer frente a las dificultades en vez de ser solo destinatarios de las decisiones que tomen los directivos.

Palabras clave: crisis, comunicación, educación, liderazgo.

ABSTRACT

The greatest transformations can come from crises. The pandemic caused by COVID -19 tested social systems globally, including education, which led to a forced transition to virtuality. Especially in countries where this modality was barely being adapted with great difficulties due to the socioeconomic factors that generate inequality and circles of vulnerability that in turn, lead to a significant disadvantage in access to alternative educational tools. In March 2020, a health emergency was declared in Colombia. As of that date, all schools, institutions, and universities were closed, and remote education became the transitory educational model par excellence without distinction between public or private institutions. The institutions were challenged, to review and adopt forms of communication that would facilitate the management and work of directors and teachers, such is the case of Colegio Internacional Camino a la Cima, located in the city of Bogotá, Colombia. The previous is how the interest in generating formal knowledge about communication amid the crisis (not only health) arises since the experience showed that, but there was also little explored terrain in the educational field.

Therefore, this research sought to provide strategies for the handling of communication by the directors of Colegio Internacional Camino a la Cima, in times of crisis due to the coronavirus pandemic (Covid-19) and other situations of crucial difficulty. The qualitative study had an exploratory and descriptive scope. For data collection, interviews were held with five directors as well as surveys of a sample of 40 students and 40 parents.

The research findings reveal that communication is a key issue in contributing to the quality of interpersonal relationships among the members of the educational community and, therefore, to the educational process itself. It is concluded that interpretative differences at the individual and collective level can cause friction in the relationship between people, especially in times of crisis. Therefore, the definition of concrete actions to manage the predicament must be a democratic process that allows the community members to express their needs and propose strategies to deal with the difficulties instead of being only recipients of managers' decisions.

Keywords: crisis, communication, education, leadership.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un factor clave para el desarrollo individual y social y para atender diferentes necesidades humanas como la amistad, el afecto y la confianza entre otras. La educación como hecho social requiere de integralidad de la comunicación para que las personas que conforman la comunidad educativa puedan expresar los deseos propios, así como comprender a otros y sus necesidades. Por lo tanto, la comunicación no se limita a lo verbal dado que tiene tantas formas como posibilidades de ser interpretada.

Teniendo en cuenta que la comunicación se vale de diversos lenguajes, dialectos, señales y signos es válido analizar en qué se basa una buena comunicación. Podría decirse que para que exista debe contener al menos un emisor y un receptor mediados por un mensaje con la finalidad de ser interpretado adecuadamente, a este proceso de aciertos en la comunicación se le conoce como asertividad, que corresponde la capacidad para lograr que un mensaje sea interpretado de acuerdo con la intención del emisor de acuerdo con autores clásicos como Rich y Schioeder (1976), así como otros más recientes, como se verá en el estado del arte y en el marco teórico.

A través de la interacción comunicativa se aborda el diálogo, la reflexión y el acuerdo con respecto a los procesos necesarios para una educación de calidad. Una adecuada comunicación permite comprender las necesidades del contexto. Al compartir perspectivas las personas amplían su visión sobre la realidad. Entonces, el trabajo de un líder en este contexto consiste en fomentar espacios para la búsqueda y construcción de soluciones. Esto permite crear líneas de trabajo basadas en el modelo educativo institucional y asesorar a quienes lo necesiten por medio de la expansión de sus ideas. Comprender y fortalecer los procesos comunicativos al interior de una institución educativa son acciones que requieren de investigación. En este sentido, el presente estudio pretende brindar información clave para fortalecer la gestión de la comunicación en tiempos de crisis. Además, esto permitirá emplear con asertividad los recursos mediáticos de los cuales se disponga.

Ahora bien, para lograr una comunicación institucional eficaz se requiere de esfuerzos adicionales pues no se trata solamente de emitir un mensaje adecuado y asegurarse de que haya llegado al receptor. También requiere que dicho mensaje sea acatado y no solo recibido por la comunidad educativa. Gil (2013) manifiesta que “el primer objetivo de la comunicación institucional, ante una ruptura del equilibrio, consiste en buscar un freno a la crisis que sirva para hacerse con el control de la información” (p. 28).

En el ámbito institucional, las crisis inevitablemente tienen una afectación en la comunicación por lo que es realmente un reto mantener la adecuada gestión de ese proceso en medio del caos que generan algunas situaciones que se escapan del control humano. Así lo expresan diversos autores al hacer un balance entre la precrisis, la crisis y el tiempo posterior a ella. Son etapas que se han denominado de esta forma para

facilitar la identificación de cada una de ellas. “Una adecuada gestión de comunicación institucional es siempre necesaria, pero es esencial ante una crisis de salud pública, especialmente por el factor riesgo y porque este tipo de eventos suelen causar mucha alarma” (Gutiérrez, 2011, p. 99). Por lo anterior, la comunicación es un proceso clave que, durante una crisis exige “tener muy presente que la gestión de los flujos de comunicación debe plantearse atendiendo a cuatro puntos de vista fundamentales: técnico, administrativo, político y mediático” (Moreno, 2007, p. 118).

De otra parte, la comunicación en las instituciones educativas también está influenciada por distintos factores. En el caso puntual de la comunicación durante la pandemia por COVID-19 y el confinamiento obligatorio se produjo una crisis por el cambio abrupto de modalidad (presencial a remota) lo que generó un impacto sobre un problema que ya existía y que fue denominado en ocasiones como analfabetismo digital, luego entonces, si ya era complejo comunicarse en el entorno educativo de las aulas, la no presencialidad se pudo convertir en un factor problemático porque acrecentó un fenómeno que estaba presente en la realidad del país.

La crisis descrita implicó una reflexión para los directivos de las instituciones educativas con el fin de identificar las mejoras estrategias de comunicación para sobrellevar las situaciones académicas y relacionales que se presentaron. Así mismo, se hizo evidente la necesidad de producir conocimiento formal sobre la forma más adecuada de gestionar la comunicación en tiempos de crisis. Justamente este vacío de conocimiento responde la presente investigación.

El informe final de investigación está organizado en ocho apartados: el planteamiento del problema, el marco teórico, la metodología, el análisis y discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y los nuevos interrogantes de investigación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Historia de la Institución

El Colegio Internacional Camino a la Cima (en adelante CICC) inició sus labores en septiembre de 1986 en una sede ubicada en el sector del Tunal, con estudiantes en los grados de preescolar y básica primaria. En 1996 obtuvo la resolución para cubrir los niveles de básica secundaria, y en 2017 graduó su primera promoción de bachilleres, compuesta por 15 estudiantes. La institución ha funcionado siempre en la sede ubicada en la Calle 47A Sur No. 23A-30, en la ciudad de Bogotá D.C. Localidad de Tunjuelito.

Durante los siete lustros de labores se han hecho modificaciones en el proyecto educativo, atendiendo a nuevas prácticas y didácticas con el fin de garantizar a los estudiantes contenidos y competencias acordes a la realidad del contexto. En el 2014 se realizó la modificación de la licencia por cambio de nombre de Ronditas del Tunal por Colegio Internacional Camino a la Cima creando también una nueva imagen corporativa, no solo en sus símbolos, sino la responsabilidad de un horizonte institucional sostenible y con una mayor capacidad pedagógica de cara a los nuevos estándares nacionales e internacionales.

En el año 2020, el CICC recibió la Certificación de Calidad bajo la norma ISO 9001: 2015, lo que ha permitido optimizar todos los procesos en favor de los estudiantes, padres de familia, docentes y directivas y así brindar el servicio educativo con estándares de alta calidad. En cuanto a la infraestructura, el CICC cuenta en la actualidad con una planta física de dos pisos y unos espacios organizados y aprovechados para el esparcimiento y prácticas deportivas, ofreciendo la posibilidad de disfrutar un entorno agradable y comfortable para sus 400 estudiantes.

En relación con la gestión pedagógica, conviene señalar que el CICC estimula el espíritu investigativo integrando a la didáctica el enfoque de Enseñanza para la Comprensión y dando solución de problemas que promueven el bienestar, el desarrollo local, nacional y global, a través de la propuesta de educación STEAM que responde al acrónimo en inglés para Ciencias, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemática.

La puesta en marcha de un aprendizaje basado en la comprensión, así como la educación financiera son la bandera de la institución. El colegio goza de reconocimiento gracias a las acciones emprendidas para despertar en sus estudiantes y en la comunidad la motivación a través de la enseñanza y el aprendizaje del inglés como segunda lengua, la socialización de los proyectos de síntesis y la concientización desde pequeños de una educación financiera para la vida.

La sólida formación en valores desde la fundación del colegio ha sido un propósito imperativo y este se lleva a cabo a través del programa *Values for Life* (en adelante V4L). Esta estrategia pretende que los estudiantes formen su carácter en cuatro principios: Respeto, Responsabilidad, Bondad y Confiabilidad. El Colegio está seguro de que, al enseñar, reforzar, promover y modelar, logrará un ambiente escolar sano y un fuerte fundamento de la personalidad.

El inglés, como segundo idioma, se promueve bajo el modelo bilingüe de inmersión parcial. Los resultados positivos de los estudiantes en las pruebas externas muestran que el nivel alcanzado es satisfactorio. Esto se evidencia en el hecho de que los estudiantes pueden presentarse para la certificación a través de las pruebas internacionales de *TOEFL Primary* en grado quinto, *TOEFL Junior* en grado noveno y *TOEFL ITP* para los estudiantes de grado once. Así asegura la institución el nivel de inglés esperado.

La visión del CICC, tal como enuncia el Sistema Integrado de Gestión¹ es ser una comunidad reconocida y acreditada como una de las mejores instituciones del país a través de un Proyecto Educativo Institucional de calidad, con enfoque en valores, innovación y creatividad, a través del uso de las TIC y el dominio del inglés como segunda lengua. Para materializar esta propuesta educativa se cuenta con el apoyo de profesionales nacionales e internacionales altamente calificados, que responda a los desafíos y demandas del entorno.

1.2. Antecedentes

De acuerdo con Ordorika (2020) el mundo sufrió una crisis en el año del 2020, debido al surgimiento del coronavirus o también conocido como COVID-19 el cual tuvo su origen en China. Con la propagación del virus en el mundo, la Organización Mundial de la Salud (en adelante OMS) declaró el paso de epidemia a pandemia. Se tomaron algunas medidas básicas de autoprotección basadas en las recomendaciones de organizaciones internacionales como la OMS y la Organización de Naciones Unidas (en adelante ONU), así como también lineamientos específicos emanados por cada autoridad sanitaria en los diferentes Estado. La principal medida de contingencia fue el aislamiento social. Dicha estrategia se puso en marcha para disminuir la velocidad de la propagación y ocasionó que todos los centros educativos cerraran sus puertas y se movieran –de forma abrupta– hacia la enseñanza virtual. Se modificó, entonces, la manera de ser, de relacionarse, de ver y entender la vida en la mayoría de los habitantes del globo terráqueo. Tanto los países pobres como los desarrollados han tenido consecuencias importantes como la retracción económica; pero en el ámbito académico aún son deficientes las mediciones de impacto, en especial en relación con la

¹ NOTA ACLARATORIA: Esta información se declara en el formato institucional con código SIG-F-008, Versión: 02 del 30-03-2020

desescolarización que la pandemia ha ocasionado, sobre todo en contextos socioeconómicos de vulnerabilidad y pobreza extrema.

Entonces, la educación se vio obligada a transformarse, y la modalidad de educación remota o virtual debió implementarse en todos los grados de preescolar y en los niveles de básica y media, generando consecuencias e implicaciones inmediatas profundas y fácilmente perceptibles. Cabe anotar que aún faltan más estudios que registren los impactos reales a mediano y largo plazo. El mundo ya tenía grandes dificultades para hacer del derecho a la educación de calidad una realidad concreta. A pesar de una escolarización casi universal, se estima que millones de niños no frecuentan los centros educativos. Según la ONU (2005) en ese año se estimaba que “800 millones de adultos eran analfabetas” y se evidenciaba una “creciente influencia del racionalismo capitalista”, que configuraba una educación para el trabajo, pues su objetivo era producir burócratas y obreros, sujetos dóciles y hábiles. Este panorama de inequidad se ha mantenido hasta la actualidad.

En el *Informe COVID-19 y educación primaria y secundaria: repercusiones de la crisis e implicaciones de política pública para América Latina y el Caribe*, publicado en agosto de 2020 por el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (en adelante UNICEF por sus siglas en inglés, 2020) se reveló que millones de estudiantes en América Latina y el Caribe duraron varios meses sin asistir a los centros educativos a raíz de las medidas de bioseguridad tomadas a nivel mundial. Este informe expone que el índice de pobreza en el aprendizaje varía entre países: algunos indicadores al respecto ubican a Chile y Costa Rica con el 36.8% y otros superiores como República Dominicana, Honduras y Paraguay con el 74.4% (UNICEF, 2020, p.5).

El mismo informe expone que las brechas existentes en el aprendizaje están correlacionadas con nivel socioeconómico. Es decir, a mayor pobreza mayor brecha en el aprendizaje de los estudiantes. Por su parte, un estudio del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (en adelante PISA, por sus siglas en inglés) realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE, 2017) muestra sistemáticamente que los puntajes mayores en Lectura, Ciencias y Matemáticas se dan en hogares pertenecientes a los estratos sociales más altos.

En relación con la transición de los estudiantes de primaria a básica secundaria, las instituciones se enfrentaban antes de la pandemia a los retos de la deserción escolar y de la articulación entre la educación básica secundaria y la media con mayores brechas de inequidad en el sector rural y en hogares con necesidades económicas. Según la UNICEF (2020) en promedio el 78.26% y 62.16% pasan de básica secundaria a media. El 85.75% de los estudiantes de países como Perú y Chile culminan la básica secundaria, a diferencia de Guatemala, Honduras y Nicaragua en donde menos del 40.92% de los estudiantes terminan

este nivel. En cuanto a diferencias por género, en la mayoría de los países de la región la tasa de culminación en la básica secundaria es mayor para las mujeres en comparación con los hombres.

La pandemia y el encierro prolongado tuvieron efectos perjudiciales en el sistema educativo, pues la ausencia de presencialidad ocasionó, en muchos casos, una crisis o aceleró otras, lo cual evidenció la fragilidad de la sociedad humana, la precariedad del sistema de salud y la complejidad del sistema educativo. En marzo de 2020 con el fin de frenar el avance de la propagación del virus, más de cien países tomaron la decisión de cerrar todo tipo de establecimientos educativos; esto afectó a más de 1.200 millones de estudiantes en todo el mundo, quienes vieron cómo se interrumpió de forma abrupta su proceso de aprendizaje.

Adicionalmente, en la institución participante en la presente investigación el tiempo prolongado de confinamiento produjo varias afectaciones en la salud mental. Los estudiantes más pequeños vivieron la experiencia del confinamiento con desconcierto. Por ejemplo, Santiago Medina, estudiante de segundo grado de primaria del Colegio Internacional Camino a la Cima permanentemente preguntaba en los encuentros remotos con su docente la razón por la cual no podía asistir al colegio para encontrarse con sus amigos ni tampoco visitar a su abuelita, ni ver a su papá. Su docente constantemente le decía que debía continuar con sus estudios a través de la pantalla y las plataformas que se han integrado a las clases y cumplir con las actividades que se indican en estas herramientas. Casos similares fueron reportados frecuentemente por los docentes en las reuniones de nivel.

A medida que algunas consecuencias de la pandemia se instalaron en la cotidianidad fue necesario incorporar varios comportamientos como el distanciamiento social, el uso de mascarillas, el lavado frecuente de manos y el predominio de la virtualidad para encuentros laborales, escolares y sociales, entre otros. Los centros educativos –con el fin de reaccionar y garantizar la educación– se han transformado, hicieron cambios en medio de la urgencia –de la noche a la mañana–, como: la adaptación curricular, las políticas de evaluación y promoción, el replanteamiento de las didácticas de clase, las metodologías, las herramientas, y los recursos de apoyo. Se presenta entonces un escenario donde las preguntas superan las capacidades de respuesta y las consecuencias hasta ahora salen a la luz.

Una estrategia que se utilizó en el CICC institución que dirige el autor de la presente investigación, fue la de convocar a un foro denominado: “El CICC ante los retos del COVID-19”. En él, participaron el Consejo de Padres, los estudiantes del Consejo Estudiantil, docentes, otros actores de la comunidad y, por supuesto el autor, en calidad de Director General de la institución.

Se plantearon consideraciones relevantes que permitieron establecer un debate sobre los pasos a seguir con respecto a los cambios de fondo que dejó la transición educativa durante la pandemia por COVID-19 y que evidenciaban las preocupaciones o inquietudes de la comunidad educativa en relación con el futuro

incierto. Fue necesario reflexionar sobre asuntos como la preparación de los centros educativos para brindar el apoyo adecuado con la modalidad virtual, la calidad del aprendizaje desde casa, el abordaje de la crisis desde las instituciones, los retos de la reapertura de los centros educativos en el marco del restablecimiento de la presencialidad y los bajos índices de atención desde la virtualidad a las diversas formas del aprendizaje individual, teniendo en cuenta que no podía verse afectado el criterio de inclusión o integralidad. Por último, uno de los interrogantes que estuvo presente desde el primer momento al instalar de manera forzada la virtualidad fue el siguiente: ¿Tienen los estudiantes los equipos, herramientas y medios para responder efectivamente a una educación que necesariamente es más autónoma? En relación con la pregunta anterior es importante señalar que según el Informe PISA de 2018 la implementación de una educación virtual o remota depende fuertemente del acceso que tengan los estudiantes a recursos disponibles en casa, como: libros, materiales educativos, recursos tecnológicos y físicos, disponibilidad de un lugar para estudiar, acceso a algún dispositivo electrónico y a conectividad, y el apoyo e involucramiento de madres y padres en los procesos de aprendizaje (OCDE, 2018)

Es importante tener en cuenta estos aspectos, ya que América Latina y el Caribe sufren una fuerte inequidad en los recursos necesarios para generar un ambiente propicio para el aprendizaje en casa. Según los datos de PISA en 2018, en la región en promedio 76.1% de los estudiantes de 15 años cuentan con un espacio para estudiar en el hogar y 67% cuentan con un escritorio. Con excepción de Perú y México, menos del 57.6% tienen acceso a un escritorio. En relación con el acceso a dispositivos electrónicos, 62% cuentan con un computador para estudiar y 45.6% tiene una tableta en el hogar. Es fundamental señalar que existe una diferencia importante entre los países de la región en el acceso a una computadora: mientras que, en Chile, el 83% de los estudiantes de 15 años tiene un computador para estudiar; en México, Panamá y Perú, el porcentaje es inferior a 54% y en República Dominicana es igual a 40.5%. (OCDE, 2018) En consecuencia, las diferencias socioeconómicas son determinantes frente al acceso a los recursos tecnológicos que permitan a los estudiantes llevar a cabo los procesos de aprendizaje.

Los porcentajes son superiores cuando se consulta en el hogar por el acceso a un dispositivo móvil con internet: es del 81.9% en todos los países. En Brasil, Argentina, Uruguay es cercano al 100%. Si bien existen diferencias por el nivel socioeconómico, las cuales son menos agudas en comparación con el acceso a un computador. Sin embargo, es importante mencionar que para realizar un uso significativo de los recursos virtuales es necesario contar con una buena conexión a Internet y con un adecuado dispositivo tecnológico.

En cuanto a lo anterior la cobertura de internet en la región para el 2018 era del 68%, nuevamente con una gran heterogeneidad: desde coberturas menores a 50% por ejemplo Honduras (42%) y Nicaragua

(47%), Haití (33%), hasta coberturas mayores al 80% en San Kitts y Nevis, Anguila, Barbados, Chile, Islas Vírgenes y Bahamas (OCDE, 2018).

Además, se estima que el acceso a la televisión es casi universal, según la Unicef el promedio es del 90.7% y 94.3%, con excepción de Panamá con 90.1% y Perú con 70.0%, donde el acceso a un televisor es sustancialmente menor, en comparación con los otros dispositivos. (OCDE, 2018).

Para el año 2020, en Colombia de los 2'400.000 estudiantes de colegios rurales, el 17% por ciento de ellos tiene acceso a internet y computador, es decir, aproximadamente 408.000 niños, de acuerdo con datos del Ministerio de Educación Nacional y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (en adelante ICFES) analizados por el Laboratorio de Economía de la Educación (en adelante LEE) de la Universidad Javeriana.

Por otro lado, según el artículo *Education Disrupted-education rebuilt: Some insights from PISA on the availability and use of digital tools for learning* (Shleicher, 2020) entre los países de la OCDE, un promedio del 9% de los jóvenes de 15 años no tienen un lugar adecuado y tranquilo para estudiar en sus hogares y en países como Indonesia, Filipinas y Tailandia esta cifra supera el 30%. Incluso en Corea, uno de cada cinco estudiantes, un cuarto de los más desfavorecidos socioeconómicamente, no tienen un lugar para estudiar en casa. A nivel mundial el acceso a una computadora plantea un desafío.

En cambio, en Dinamarca, Eslovenia, Noruega, Polonia, Lituania, Islandia, Austria, Suiza y Holanda más del 95% de los estudiantes informan que tienen una computadora para trabajar en casa, pero en Indonesia sólo el 34%. Por ejemplo, todos los jóvenes de 15 años en los centros educativos privilegiados en los Estados Unidos tienen una computadora para trabajar en casa, pero solo tres de cada de cuatro estudiantes de los centros educativos desfavorecidos tienen uno; y, en Perú, es el 88% de los estudiantes de centros educativos privilegiados, en comparación con sólo el 17% de las instituciones educativas desfavorecidas.

Desde otra perspectiva, el reemplazo de la educación presencial por la virtual y su efecto prolongado debido al confinamiento es un fenómeno que preocupó a expertos, profesores y padres, los cuales se cuestionaron si este efecto extendido de la educación virtual garantizaba un aprendizaje significativo durante el período de distanciamiento social. Es bien sabido que el tiempo dedicado a aprender, o tiempo de aprendizaje, es uno de los predictores más fiables en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En los Estados Unidos, los investigadores Quinn y Polikoff (2017) han documentado los efectos de la pérdida de aprendizaje en el verano, lo que demuestra que la interrupción prolongada de los estudios genera no solo una suspensión del tiempo de aprendizaje, sino una pérdida de conocimientos, hábitos y habilidades adquiridas.

El estudio concluye que, en promedio, los puntajes de rendimiento de los estudiantes disminuyen durante las vacaciones de verano en un mes de aprendizaje durante el año escolar, el retroceso significativo es en el área de matemáticas por encima de la lectura y el grado de pérdida fue más evidente en los grados superiores. Es importante destacar que también el estudio presentado en el libro *Summer Learning and summer learning loss* (Atteberry y McEachin, 2016) concluyeron que las brechas de habilidades lectoras basadas en estudios socio económicos muestran un incremento en el periodo de vacaciones del verano, dado que los estudiantes de clase media tendían a mejorar en las habilidades de lectura, mientras que los estudiantes de bajos ingresos experimentaron pérdidas de aprendizaje (p. 35-54).

De otra parte, un estudio de Von y Hamrock (2016) que utilizó datos de más de medio millón de estudiantes en los grados 2°-9° de un estado del sur de los Estados Unidos (2008 a 2012) encontró que los estudiantes, en promedio, perdieron entre el 25% y el 30% de su aprendizaje en el año escolar durante el verano. Sin embargo, un análisis del Estudio Longitudinal de la Primera Infancia, representativo a nivel nacional, es decir en los estudiantes de “Kindergarten”, para nosotros Transición, encontró poca evidencia de pérdida general. Por lo anterior, concluyeron que las brechas no necesariamente crecen más rápido durante el verano (p.41). Por lo tanto, parece que la pérdida de aprendizaje en el verano y el crecimiento de la brecha de verano ocurren, aunque no de manera universal en toda la geografía, el nivel de grado o la asignatura.

Lo anterior intensificó en 2021 y 2022 la preocupación de los centros educativos por regresar bajo la modalidad de presencialidad o alternancia para evitar estas pérdidas o espacios de retroceso en el proceso de aprendizaje-enseñanza en los estudiantes.

La discusión sobre el regreso a las clases presenciales, en donde varios gobiernos invitaron al retorno a clases bajo la modalidad de alternancia como lo propuso la Alcaldía Mayor de Bogotá (Colombia), abrió un debate interesante y generó estrés en el sistema educativo en los planes apropiados para la reapertura de los colegios y su pertinencia. En ese proceso de implementación de las medidas de confinamiento y de retorno gradual a la presencialidad, el proceso de comunicación era fundamental para contribuir a una adecuada gestión de la crisis.

Pak, Polikoff, Desimone y Saldívar (2020) de la Escuela de Educación Rossier de la Universidad del Sur de California, afirman que independientemente de si los centros educativos prestan el servicio educativo de manera presencial, virtual o en alguna combinación, la comunicación entre la institución y las familias será esencial.

Además, la crisis sanitaria y sus impactos en el sistema educativo evidenciaron que las familias necesitan información sobre planes educativos, enfermedades relacionadas con la COVID-19 en la comunidad y sobre cómo apoyar el aprendizaje de sus hijos. Necesitan esa información con prontitud y

claridad y a través de canales de fácil acceso. Los investigadores han encontrado que los padres demandan de una comunicación permanente y, por ello, en el mismo estudio presentado por Polikoff (2020) en Nuevo México durante el confinamiento por la COVID-19, evidencia qué tan útil es y cómo los padres de diferentes grupos difieren en sus opiniones sobre la comunicación.

Los datos que sustentan tal afirmación provienen de una encuesta estatal realizada por el Estado de Nuevo México en cooperación con *Tripod Education*. La encuesta se puso a disposición de todos los Distritos del Estado para compartirla con sus padres. La muestra no pretendía ser representativa, pero fue amplia y diversa. Más de 21,000 padres completaron la encuesta (el Estado tiene alrededor de 340,000 niños en edad escolar, por lo que esto representa entre el 6 y el 10% de los padres en el Estado).

Son varios los análisis posibles, pero este estudio se enfocó en qué tanto los padres pueden estar insatisfechos con la comunicación escolar de lo que se ha informado ampliamente. Aunque las diferencias en la redacción de los elementos pueden explicar los diferentes resultados de las encuestas, la insatisfacción que los padres expresaron sobre la comunicación escolar en esta encuesta es sorprendente. Los dos elementos con la calificación más baja están relacionados con la comunicación: "El centro educativo de mi hijo proporciona orientación y recursos en un idioma que es accesible para mí y mi familia" (27% de acuerdo o muy de acuerdo), y "Estoy satisfecho con la información sobre cómo ayudar a mi hijo a aprender en casa" (4% está de acuerdo o muy de acuerdo). Antes de la pandemia de COVID-19, los padres eran mucho más positivos sobre la comunicación, con un 89% de acuerdo o muy de acuerdo con la accesibilidad de la orientación y el 59% de acuerdo o muy de acuerdo con la información para ayudar a su hijo en el hogar (Rodríguez y Pino, 2017, p. 3)

En segundo lugar, la insatisfacción de los padres puede estar relacionada con la cantidad de comunicaciones, pero también puede estar relacionada con otras variables. De hecho, existe cierta ambivalencia sobre la cantidad. En la mencionada encuesta se encontró que el 41% de los padres estuvo de acuerdo o muy de acuerdo de la siguiente idea: "Me gustaría que el centro educativo/docente de mi hijo se comunique conmigo con menos frecuencia", y el 41% también está de acuerdo o muy de acuerdo con: "Me gustaría que el centro educativo/docente de mi hijo se comunicara conmigo con más frecuencia "ambos cercanos" a "algo de acuerdo".

En tercer lugar, las respuestas sobre la comunicación difieren entre grupos demográficos y de otro tipo. En términos de raza/etnia, es menos probable que los padres blancos estén de acuerdo con: "el centro de educativo de mi hijo proporciona orientación y recursos en un idioma que es accesible para mí y mi familia", menos satisfechos con la información sobre cómo ayudar a aprender en casa, y menos es probable que desee una comunicación menos frecuente. Hay grandes diferencias entre grados y los padres de niños

en edad de escuela media y secundaria son mucho más propensos a querer más comunicación y menos propensos a querer menos comunicación.

Estos resultados indican que la comunicación puede ser un área de desempeño donde el apoyo de los padres a los centros educativos es poca, y también es un área que está, en gran parte, bajo el control de los centros educativos. Si bien hay algunos padres que piensan que hay demasiada comunicación, es importante aclarar que los líderes de los centros educativos deberían pecar por la alta cantidad de comunicación y no por falta de esta.

Por lo anterior, los líderes de los centros educativos pueden reconocer esa incertidumbre en la comunicación. Otra conclusión es que existen brechas importantes y grandes en las experiencias de comunicación de los padres durante la pandemia, y no siempre en la dirección que se espera: los centros educativos pueden trabajar especialmente duro para comunicarse con familias que carecen de tecnología y con familias de estudiantes mayores quienes delegan a sus hijos la recepción de la información.

En Colombia, por su parte, a través de un estudio elaborado por el Centro de Investigación y Formación para la Educación Superior (en adelante CEINFES) se indagó a las familias sobre la información entregada por los colegios. El instrumento se enfocó en identificar si las instituciones educativas privadas y públicas mantenían informados a los padres de familia sobre aspectos relevantes del proceso educativo de los estudiantes en lo relacionado con los tiempos de aislamiento a raíz de la COVID-19 (Lesmes, Buitrago, Bedoya, Acosta y Castañeda, 2020, pp. 64-65).

El diseño de la encuesta aplicada incluyó cinco opciones de respuesta. Los encuestados podían seleccionar más de una opción; los resultados evidencian que el 50.5 % de los padres de familia tenía conocimiento de los cinco aspectos incluidos dentro de los que se encuentran: temáticas abordadas, plataformas empleadas, métodos de evaluación, horarios de clase y fechas de entrega de actividades. El 8.4% de los padres manifestó conocer cuatro de los cinco aspectos, que incluyen las temáticas abordadas, mientras que el 6.2% conoce tres de los cinco aspectos. Al analizar este resultado se infirió que las instituciones educativas hicieron un esfuerzo por gestionar la información. Sin embargo, esta crisis puso en evidencia la importancia de involucrar a los padres de familia y los centros educativos para articular planes de comunicación asertivos.

1.3. Descripción del problema

Con las cifras anteriormente mencionadas se evidenció la necesidad de intervención fundamentada a través de una investigación que permitiera comprender cómo la comunicación cobró relevancia en las

instituciones educativas en situación de crisis ocasionada por la pandemia y cómo esta influyó en el liderazgo de las instituciones educativas para mantener la información asertiva en todos los procesos que permitieran asegurar el acompañamiento de las familias, la fidelización, la calidad educativa y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según un reportaje de la periodista Plitt (2020) publicado por el portal de noticias de la cadena internacional BBC la raíz desconocida del brote global por coronavirus dio vía libre a todo tipo de teorías de complotistas, desde que el virus había surgido en un laboratorio como se diría años atrás con el VIH, hasta que el virus era la excusa para implantar en los seres humanos un microchip y conectar la humanidad a la red 5G.

Es interesante observar que la crisis del coronavirus (COVID-19) también es la crisis de la comunicación, pues en medio de la emergencia sanitaria hubo alta circulación de información por internet que fue estimada por medios oficiales como falsa. Esto sucede por el incremento de la incertidumbre en las personas. Por ejemplo, en los estudiantes de educación primaria y media que, al no tener contactos con sus docentes, no logran obtener una respuesta racional de este fenómeno llamado coronavirus (COVID-19), al ser vulnerables y presas de falsas informaciones que acrecientan la angustia. La falsa comunicación fragmenta y genera enfrentamientos entre las personas y las informaciones falsas multiplicadas una y otra vez, le pueden dar credibilidad a interpretaciones sin fundamento. Un fenómeno negativo en la comunicación podría desmotivar a las personas inclusive a aplicarse una futura vacuna, factor que puede cobrar muchas vidas.

La pandemia ocasionada por el coronavirus COVID-19, considerada como una crisis, reúne condiciones que a su vez ocasionaron la crisis de la comunicación, debido a que se ha generado inestabilidad, transformado las rutinas de las organizaciones y personas, poniendo al descubierto las deficiencias existentes, exigiendo soluciones inmediatas, las cuales, conllevan a resultados desconocidos y amenaza con producir graves consecuencias en la vida en todos sus aspectos. Nunca había sido tan importante comunicar de forma adecuada.

1.4. Pregunta de Investigación

¿Cómo los líderes directivos del Colegio Internacional Camino a la Cima pueden gestionar la comunicación con sus comunidades educativas en la crisis por la pandemia del coronavirus (COVID-19) y en otras situaciones de dificultad?

1.5. Objetivo General

Diseñar estrategias para la gestión de la comunicación por parte de los directivos del Colegio Internacional Camino a la Cima en los tiempos de crisis por la pandemia del coronavirus (COVID-19) y otras situaciones de especial dificultad.

1.6. Preguntas Asociadas

1. ¿Cuál es la relación entre comunicación y liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima en tiempo de la crisis ocasionada por la pandemia del coronavirus (COVID- 19)?
2. ¿Cuál es la incidencia de la comunicación y cómo influye su relación con el liderazgo de los directivos en el Colegio Internacional Camino a la Cima en tiempos de crisis?
3. ¿De qué manera se puede planificar, evaluar, desarrollar y fortalecer la comunicación y el liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima para comunicar con efectividad en tiempos de crisis?

1.7. Objetivos Específicos

1. Describir la relación entre comunicación y liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima en tiempo de la crisis ocasionada por la pandemia del coronavirus (COVID-19).
2. Analizar la incidencia de la comunicación y su relación con el liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima en tiempos de crisis.
3. Proponer estrategias y herramientas que permitan planificar, evaluar, desarrollar la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima para el manejo de la crisis.

1.8. Justificación

La situación problemática que se abordó en la presente investigación es la relación entre comunicación y liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima en tiempo de crisis ocasionado por la pandemia de coronavirus, pues los centros educativos mantienen en su diagrama de organización, un modelo tradicional de comunicación que se enfocan a los procesos adyacentes al servicio

educativo, esto conlleva a que los colegios carecen de una estructura y procesos claros de comunicación. Al igual los medios de comunicación masiva, como las redes sociales son herramientas importantes para transmitir información, pero pueden generar un gran deterioro en la calidad de la comunicación, transformándose en fuente de percepciones o ideas vagas y difusas de la fuente real. Estos fenómenos aunados al desconocimiento de la trascendencia e impacto de la gestión de comunicación en la actual crisis sanitaria, económica y social que se ocasionó con la pandemia por COVID-19, son argumentos que justifican la necesidad de indagar sobre este fenómeno para lograr así una profundización sobre los aspectos a considerar sobre las implicaciones de la gestión de la comunicación en las instituciones educativas.

La conveniencia de esta investigación es notable en tanto se pretende responder un interrogante importante en un campo académico inexplorado como lo es la comunicación en el liderazgo de los centros educativos en los tiempos de crisis por COVID-19 o situaciones futuras de especial gravedad. Se espera que esta investigación aporte importantes elementos para la gestión de la comunicación en el CICC.

El estudio también tiene relevancia social porque constituye un aporte al análisis sobre los fenómenos de liderazgo y comunicación en tiempos de crisis resaltando que los beneficiarios de esta investigación serán los estudiantes, padres de familia, docentes y directivos, ya que, como fruto de la investigación pueden reconocer estrategias educativas de comunicación que favorezcan la comprensión de las necesidades y expectativas de todos los involucrados.

Es decir, en la práctica este estudio generará estrategias tales como la comprensión sobre los perfiles y competencias necesarias para que el directivo educativo pueda tomar decisiones en cuanto a quién y cómo comunicar en tiempos de crisis, así mismo aportar protocolos para gestionar la crisis y la comunicación.

El valor teórico de esta investigación será aportar una descripción de las dimensiones o variables de la comunicación, el liderazgo educativo y crisis aplicados para los centros educativos. Además, se podrá ampliar la comprensión sobre el concepto de crisis ya que, a raíz de la coyuntura a nivel global, cambia sus dimensiones.

La utilidad metodológica de este estudio se traducirá en aportar estrategias que permitirán estudiar la estructura tradicional y la concepción de la comunicación de los centros educativos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Liderazgo

Desde la perspectiva de Leithwood (2009) el liderazgo es un concepto relacional por lo tanto se enfoca más en las relaciones entre el líder escolar y sus colaboradores (docentes y administrativos) antes que en las acciones del directivo líder. En este sentido, el liderazgo se orienta en primera instancia a fortalecer los procesos sociales que influyen en la transformación y la innovación educativa por lo cual, es posible afirmar que tiene como uno de sus principales fines el establecimiento de relaciones enmarcadas a partir de las interacciones de los diversos grupos e individuos que componen el conglomerado social.

Diversos autores señalan que el líder tiene capacidad de influencia en el equipo de trabajo, para que de mutuo acuerdo puedan lograr las metas planteadas por una organización, así mismo puede influir en otros para conseguir los objetivos en pro del bien común (Leithwood, 2009). También establecen que el líder actúa como orientador y guía que muestra el camino a seguir a sus colaboradores, proporcionándoles el apoyo y los recursos necesarios para que no se dispersen o pierdan, se configura como una más de las perspectivas en el panorama actual. Por su parte Chiavenato (1993), uno de los autores clásicos sobre este tópico expresa que el liderazgo tiene que ver con, principalmente, cumplir con objetivos empresariales: “es un proceso en el que el líder ejerce la habilidad de inducir y conducir a un grupo de personas, motivándoles a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización” (Chiavenato, 1993, p. 6).

En relación con el concepto de liderazgo también se destacan los aportes de Leithwood (2009) quien afirma que el liderazgo auténtico se configura dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales, no es un fenómeno personal o individual. El liderazgo tiene su razón de ser en el establecimiento de relaciones dentro de un colectivo de personas y en la interrelación social o laboral, que se establecen entre sí y que se resalta con mayor intensidad, por las relaciones de autoridad y subordinación que se puedan dar entre ellas.

El liderazgo a través del ejemplo es la inspiración por excelencia, para que muchos puedan lograr las metas que se han propuesto. Es por esta razón, que el liderazgo se asocia a aspectos claves en las organizaciones. Por ejemplo, cómo dirigir y motivar a los otros, el liderar dando ejemplo y la consecución de metas y responsabilidades. El liderazgo es uno de los factores más importantes para la conformación de un ambiente sano, auténtico y el cual debe favorecer las actividades tendientes a la formación integral de los seres humanos, impulsar su crecimiento y el desarrollo del individuo de aquellos que desean una vida diferente.

Ahora bien, la crisis, es otro concepto que requiere ser abordado para dar respuesta al interrogante que suscita la presente investigación. Una de las razones por las cuales conviene profundizar en el concepto es porque el uso del término se encuentra bastante generalizado. Con frecuencia se emplea la denominación

de crisis para referirse a situaciones difíciles en la economía o de emergencia sanitaria o incluso cuando existen alteraciones graves en la salud de un paciente, Riberos y Sánchez (2015) postulan que las transformaciones de los tiempos actuales generan una paradoja entre crisis y desarrollo. Desafíos innegables hacen presencia en tiempos de cambio de paradigmas, de búsquedas en lo inexplorado y descubrimientos notables, pero también de distancias agudas, individualismos exacerbados y crueldades inexplicables en las que los saberes enfrentan un desafío evidente en sus configuraciones. Ejemplo de ello es la era digital que acercó al ser humano cada vez más al conocimiento y al estímulo del espíritu científico crítico y en construcción permanente, pero también generar crisis en las relaciones humanas por las distancias con el “otro” y la amenaza de la autodestrucción potencial que generan algunos avances tecnológicos.

Puede afirmarse que en la sociedad actual se viven tiempos críticos y es necesario advertir que el panorama inmediato no pinta nada alentador. Ahora bien, si se aborda la crisis como un objeto de estudio se requieren desarrollos conceptuales y metodológicos que permitan comprender cómo actuar de forma más adecuada frente a la crisis (Narodowski, 2011). La noción de crisis responde a un cambio repentino en el estado de las cosas, cambio que pone en peligro de la imagen el equilibrio natural de una organización porque se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene como que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos (Piñuel, 1997, p. 167).

En términos generales, se pueden definir tres fases en el desarrollo de una crisis:

- *Fase aguda*: inicio de crisis hasta definición de las pautas normativas que contengan a todo el personal.

- *Fase crónica*: desde la clarificación de la situación de relación del público interno hasta finalización de la situación crítica.

- *Fase posterior*: finalización de la crisis y balance. Estas fases requieren de un sistema de comunicación, comunicación de crisis, que, en los casos de riesgo biológico, como el COVID-19, está dirigido principalmente al público.

Esta fase posterior ha cobrado relevancia en virtud de la experiencia de una nueva enfermedad que desde finales del 2019 afecta al ser humano en su cotidianidad e irrumpe de manera repentina en sus relaciones, interacciones, salud, educación y demás actividades del día a día.

Para entender la relevancia de la comunicación en tiempos de una crisis como la vivida por la humanidad en los últimos 3 años, conviene retomar los hechos en orden cronológico de manera sucinta indicando que el día 7 de enero de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) identificó la existencia del nuevo coronavirus (COVID-19) y declaró este brote como emergencia de salud pública de importancia

internacional. Posteriormente el 9 de marzo del mismo año la (OMS) solicitó a los países la adopción de medidas prematuras con el fin de detener la transmisión y prevenir la propagación del virus. Días después declaró el actual brote como una pandemia, esencialmente por la velocidad de propagación y escala de transmisión, toda vez que a corte del 11 de marzo de 2020 se habían notificado cerca de 125.000 casos de contagio en 118 países y que a lo largo de las últimas 2 semanas los casos fuera de la República China se multiplicaron 13 veces, por lo que esta medida fue acogida para la prevención de contagios masivos, evitar la alta ocupación de la zona de cuidados intensivos y el incremento en las defunciones. (Decreto 417 de 2020)

2.2. Crisis y comunicación

La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha provocado una crisis sin precedentes en todos los ámbitos. Con respecto a la comunicación el actual contexto de confinamiento no sólo puso en jaque los sistemas de salud y las economías del mundo, sino también la manera de comunicarnos e interactuar entre nosotros y los modos de sostener los vínculos sociales, familiares y laborales. Frente a estas circunstancias, las organizaciones han empleado la comunicación institucional como una herramienta primordial y determinante para continuar su desarrollo y desenvolvimiento empresarial y preservar la valiosa relación con sus públicos internos y externos manteniendo un sentido de unidad ante la crisis.

Al respecto, Gil (2013) manifiesta que “el primer objetivo de la comunicación institucional, ante una ruptura del equilibrio, consiste en buscar un freno a la crisis que sirva para hacerse con el control de la información” (p. 28).

Por su parte, Park y Avery (2018) como referente de gestión de crisis y Hyvärinen y Vos (2015) como estudiosos de la superación de situaciones desafiantes en entornos resilientes, parten del modelo de “*Crisis and Emergency Risk Communication*” o por sus siglas (CERC) estudiado y publicado por Reynolds Seeger (2005) en el que se establecen cinco etapas con diferentes tipos de mensajes asociados a cada una de ellas.

- En la primera etapa (precrisis), de advertencia y preparación, la comunicación debe orientarse al conocimiento del riesgo por parte de la población, a su organización para un posible evento adverso, al desarrollo de recomendaciones consensuadas y a fomentar cambios comportamentales que reduzcan la probabilidad del daño.

- En la segunda etapa (evento inicial) una comunicación rápida debe establecer empatía, seguridad y reducción de la agitación emocional, así como el entendimiento general de las circunstancias de la crisis,

sus consecuencias, posibles resultados basados en la información disponible y de las actividades de respuesta personal y de autoeficacia.

- En la tercera etapa (mantenimiento) se necesita un entendimiento público más preciso de los riesgos, así como de los antecedentes y elementos de fondo, obtener *feedback* de los públicos afectados y corregir desinformaciones y rumores, explicación y reiteración de la autoeficacia y las actividades personales de respuesta y toma de decisiones informada por parte del público fundamentada en el entendimiento tanto de los riesgos como de los beneficios.

- La cuarta etapa (resolución) implica comunicar de cara a informar y persuadir de los esfuerzos de recuperación y de reconstrucción, facilitar una discusión abierta y resolución de asuntos relacionados con la causa, la culpabilidad, la responsabilidad y la adecuación de la respuesta, generar el entendimiento público de los nuevos riesgos y a su vez promover mayor comprensión del riesgo.

- En la quinta (evaluación) se requiere documentar, formalizar y comunicar las lecciones aprendidas y determinar acciones específicas para mejorar la comunicación de crisis y la capacidad de respuesta ante una crisis.

La comunicación institucional ha sido imprescindible para que la población comprenda la situación y se muestre colaborativa ante las medidas y restricciones (Costa-Sánchez y López-García, 2020), ya que según Xifra (2020) las relaciones de confianza con los públicos han adquirido aún mayor importancia que antes de la pandemia). “La comunicación institucional pretende establecer una relación constante, abierta e interactiva con los ciudadanos, basada en la confianza y credibilidad” (Gutiérrez -García y La Porte, 2013, p. 14), “por lo que debe emplear todos los medios a su alcance para lograr mensajes eficaces que contribuyan a crear valor añadido” (Rodich, 2012). En síntesis,

La gestión de la comunicación e información a la sociedad debe tomar nota de las lecciones aprendidas en situaciones previas y planificar y entrenar el afrontamiento de crisis de salud pública para garantizar que, en nuevos escenarios similares, haya una respuesta comunicativa preparada y fundamentada en el conocimiento adquirido (Costa-Sánchez y López-García, 2020, p. 10).

2.2 Liderazgo Directivo

El liderazgo directivo es un concepto que alude al ejercicio de la capacidad de influencia en equipo de trabajo cuya relación implica un rol directivo por parte de quien ejerce dicho liderazgo. No obstante, conviene aclarar que tener un cargo directivo no es sinónimo de liderazgo. Así mismo conviene recordar que se cuenta con suficiente evidencia de que el liderazgo unipersonal es menos efectivo que el liderazgo

distribuido en la institución educativa (Mesa Nacional de Liderazgo Escolar, 2020). Un líder directivo es consciente que, aunque de él dependen muchas personas y el logro de las metas del equipo es ineludible aprender a delegar funciones en sus colaboradores para que el trabajo sea exitoso, se haga de la mejor manera y sea lo más diligente posible, ya que de esa labor depende no solo la institución educativa, sino también el ambiente estudiantil.

Dentro de los análisis que hace Leithwood (2009) se confirma la importancia de la distribución del liderazgo y la mayor participación de los profesores en las decisiones para la conformación de una escuela más democrática, con un impacto sobre el mayor rendimiento escolar y sobre la calidad de la educación (Marks y Louis, citados en Leithwood, 2009), al igual que el empoderamiento y elevación del compromiso y sentido de pertenencia a la institución por parte de los colaboradores, quienes se sienten tenidos en cuenta y con posibilidad de aportar al avance y progreso institucional, al mismo tiempo que con la sensación de ser valiosos y escuchados para la buena marcha de los procesos para la consecución de metas comunes. Estas afirmaciones se ratifican en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Chile) (MINEDUC, 2015), en el Marco Español para la Buena Dirección Escolar (España) (FEDADi, FEDEIP, FEAE, 2017), el Acuerdo Nacional para el Fortalecimiento del Liderazgo y las Prácticas Directivas (Colombia) (Mesa de Liderazgo Escolar, 2020) y las Bases para el Despliegue Curricular de la Escuela Nacional de Liderazgo para Directivos Docentes (MEN, 2020).

Abordar el concepto de liderazgo en el rol del directivo, permite perfilar desde una mirada holística al individuo quien, en su intencionalidad, proyecta una posición metodológica y epistemológica que en su conjunto deben ser analizados según Ruiz (2020). Es evidente que el ejercicio del directivo implicaría la selección de técnicas específicas o métodos acerca de los procedimientos designados para la ejecución de labores, asociadas a los objetivos y metas proyectadas en la cual el escenario laboral y líder directivo convergen de forma permanente.

Si bien la labor directiva en educación ha de impulsar la propuesta pedagógica y la formación integral para fomentar el desarrollo ético y científico en los colegiados, es vital y sumamente necesario atender con el mismo rigor aspectos como el talento humano, la gestión directiva y la cultura institucional para lograr una educación de calidad.

El líder directivo tiene la responsabilidad de mantener articulada la visión, no solo del centro educativo, sino la del proyecto de vida de quienes integran la institución (Ruiz, 2020) y por ello la participación, involucramiento, comunicación y toma de decisiones es de suma importancia para el resultado de los logros de los objetivos trazados. Potencializar las capacidades de los liderados o participantes del equipo, es un esfuerzo constante en que el líder directivo invierte mucho esfuerzo, no solo en la esfera

formal, académica o profesional, sino también en el entorno personal, familiar e incluso social (Covey, 1998)

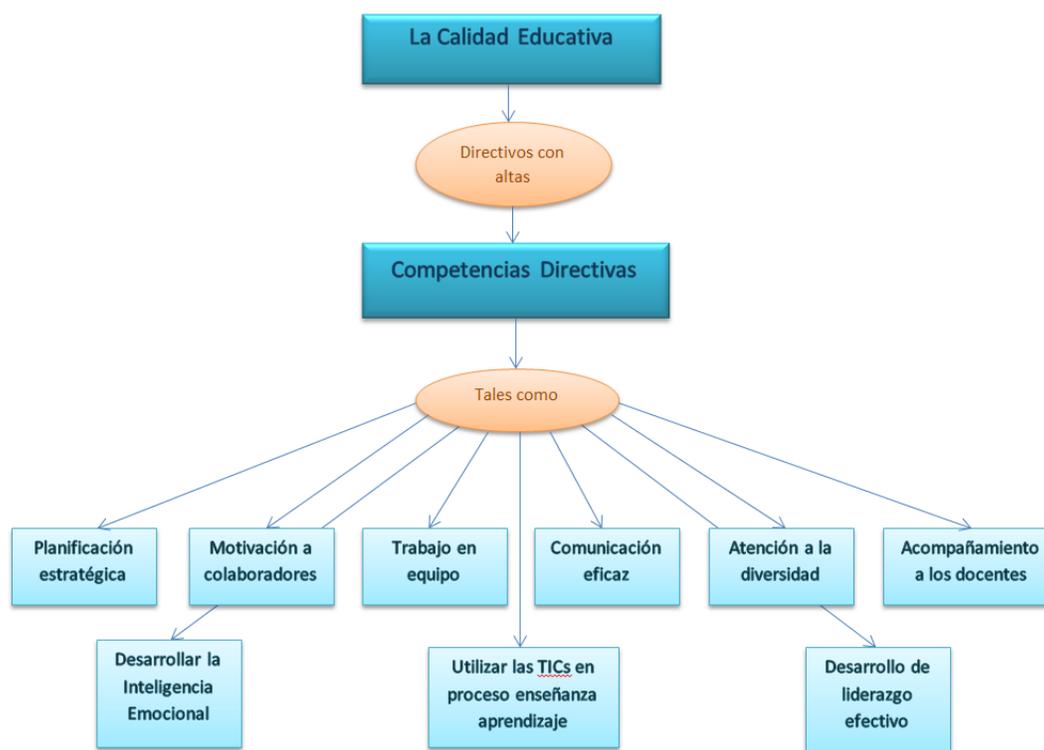
Leithwood y Riehl (2005) definen el liderazgo directivo como el “ejercicio sobre creencias, valores y acciones de otros” (p. 20), y específicamente en el ámbito escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”, con la influencia sobre cómo “los demás ven el mundo y cómo deciden actuar” (Leithwood y Riehl, 2005 citados en Leithwood, 2007).

Por su parte, Vázquez, Bernal, y Liesa (2014) desarrollaron un estudio cuantitativo sobre lo que se entiende como liderazgo en el sector educativo. Encontraron que el concepto puede ser entendido como una función o habilidad (no innata), una capacidad, la acción de dirigir, orientar y gestionar, o también como una cualidad, influencia o responsabilidad.

Para Leithwood (2007) el liderazgo directivo tiene una influencia directa en el éxito escolar cuando las decisiones son colaborativas, cuando hay una dirección y unos seguidores que hacen que haya una mejora organizacional a través del establecimiento de metas y cuando se tiene en cuenta que la confianza en el líder es uno de los pilares fundamentales para la efectividad (p. 44) y uno de los catalizadores principales para revelar las potencialidades de los colaboradores de la institución.

A modo interpretativo de los distintos referentes que relacionan las capacidades del liderazgo a la gestión educativa se entiende que el liderazgo directivo es determinante para el sector que tiene como foco principal esta área, ya que por medio del trabajo colaborativo y de todos los aportes de los miembros que conforman la comunidad educativa, convergen y son la clave para el funcionamiento armónico. Un líder directivo comúnmente es evaluado por los niveles de confianza que proyecta, el tiempo que dispone, el reconocimiento a su trabajo, los medios o canales que utiliza para establecer comunicación, el apoyo constante, así como también es vital la forma como se manejan las dificultades que se van presentando, así mismo cómo toma las decisiones según las circunstancias y de cómo escucha las diversas opiniones que pueden provenir de los intervinientes y/o colaboradores, aunque compartan características, los líderes directivos se diferencian de los educativos por el cumplimiento de las funciones formativas y no de tipo administrativas. El líder educativo es defensor del trabajo en equipo, ello trae como incidencia directa la motivación laboral, que se caracteriza por brindar crecimiento y desarrollo integral del personal, en donde el trabajo se erige como una forma para promover la realización del individuo, encontrar su identidad social y personal, además de permitir la construcción de relaciones interpersonales enriquecedoras para el desarrollo del individuo en todas las esferas de la sociedad.

Figura 1. Competencias directivas



Fuente: Elaboración propia.

Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) precisan una serie de prácticas de liderazgo para el aprendizaje que han de ser compartidas por todos los agentes, tales como; establecer objetivos medibles y comunicables, expectativas, el diseño de la organización centrado en la visión crítica, la flexibilidad al cambio, la gestión de programas de enseñanza destacando la participación en el aprendizaje, el desarrollo de los diferentes agentes de la organización y el abastecimiento de un ambiente adecuado para la enseñanza y el aprendizaje.

En esencia, el líder educativo es el responsable de influir en la comunidad, con el fin de lograr los objetivos estratégicos, aportando un valor agregado sobre el programa ofertado por la institución. Para ello, dicho liderazgo debe estar centrado en principios. Covey (1998) señala que esto implica promover una transformación interna del ser humano que permitirá a largo plazo, medir la trascendencia de sus acciones, evidenciada sobre los cambios concretos de cada persona.

En contraste al líder directivo que, aunque debe poseer las mismas competencias que el líder educativo, el primero, está enfocado sólo en optimizar los desempeños de la organización mientras que el

segundo se enfoca en distintos aspectos de la gestión entre ellas lo pedagógico ya que la finalidad de una institución educativa es la persona humana formada no la productividad.

En el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar propuesto por el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC, 2015), una habilidad que se destaca, para efectos de potenciar el liderazgo es la capacidad del directivo de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con profesores, estudiantes y comunidad en general. El directivo aprende, a la par de los docentes a medida que transcurre todo el proceso de aprendizaje y pueden descubrir lo que funciona y lo que no es útil.

Habilidades, principios y conocimiento son los recursos personales que el directivo en el liderazgo escolar requiere y en el cual se encierran cinco prácticas, según señala el documento:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
- Desarrollando las capacidades profesionales
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Gestionando la convivencia e involucramiento de la comunidad
- Desarrollando y gestionando la organización

2.3. Modelos para el liderazgo en la gestión escolar

El liderazgo distribuido ha sido objeto de estudio especialmente para los centros educativos y su gestión. Este enfoque está centrado en la mejora de la calidad educativa y de la misma forma y propende por ejercicio del liderazgo de otros agentes de la comunidad escolar en los proyectos y procesos, en la participación y en la toma de decisiones según lo expresan Bolívar, López y Murillo (2013). Este enfoque de liderazgo se basa en promover el esfuerzo colectivo con la finalidad de mejorar la calidad y se caracteriza como una forma de gestión en el que el liderazgo de los docentes desarrolla experiencia trabajando en colaboración superando la visión jerárquica tradicional.

Para comprender el liderazgo desde la perspectiva del enfoque distribuido, se requiere tener en cuenta tres elementos esenciales, de acuerdo con Spillane (2006):

1. La práctica del liderazgo es la preocupación central y de anclaje.
2. La práctica del liderazgo se genera en las interacciones de los líderes, los seguidores y situaciones donde pueda tomar decisiones.
3. La situación, definirán tanto la práctica como el concepto del liderazgo.

A través de la práctica del liderazgo desde una perspectiva distribuida, el liderazgo conjuga a todo el entorno y no se limita a solo unos pocos, no simplemente algunos roles y cargos, la real práctica del

liderazgo se trata de interacciones, no solo de la acción de un liderazgo unipersonal en el cual quien dirige actúa como un héroe.

El liderazgo distribuido se conceptualiza, aquí, como una influencia compartida que puede contribuir a la mejora y el cambio organizacional positivo. En resumen, el liderazgo distribuido no es solo un derivado accidental de organizaciones de alto desempeño, sino que se ha demostrado que contribuye de manera importante al éxito y al desempeño organizacional de los centros educativos. (Harris, 2014).

Como señalan varios autores en Leithwood (2009), se está orientando al estudio sistemático del liderazgo distribuido. Dicha concepción, como idea, puede encontrarse, según Hutchins (1995), en la Psicología cognitiva y social, a partir del concepto de cognición distribuida. Así, apoyándose en la cognición situada y distribuida Brown y Duguid (1991) e institucional Ogawa y Bossert (1995), se comprende, cada vez más, que la influencia dentro de las organizaciones lo que demuestra que es más un fenómeno en el que intervienen todo tipo de capacidades que se despliegan tanto en posiciones formales como informales. (Maureira, Moforte y González, 2014, p.7).

2.4. Competencias y prácticas directivas en la Educación

El concepto de competencia, con el pasar del tiempo, se sigue perfeccionando conforme madura su aplicación. De acuerdo con Martínez (2018) es un concepto en desarrollo. En principio, se podría definir como el nivel de manejo de los conocimientos, las experiencias, las habilidades y el buen juicio relacionados a las prácticas directivas en el ámbito educativo. Las competencias directivas tienen una base antropológica están fundamentadas en el pensamiento aristotélico “por tanto, muestran que el ejercicio de la actividad directiva se sustenta en el ejercicio de las virtudes intelectuales” (Serrano, 2017 citado en Martínez, 2018). Por lo tanto, el desarrollo de las competencias directivas requiere el ejercicio de las virtudes.

Una de las competencias esenciales es la capacidad para solucionar problemas de índole educativo, donde la toma de decisiones es esencial y la capacidad de resolución ante la dificultad puede aumentar o menguar según las habilidades del líder directivo. Esta competencia requerirá especialmente de la virtud de la prudencia.

Según Tobón (2006) la formación basada en competencias es el nuevo enfoque para la educación en sus diversos niveles (primaria, secundaria, técnica, superior), debido a que posibilita una serie de cambios y transformaciones que vienen siendo demandadas por la sociedad, los estudiantes y los mismos docentes. Es así como el enfoque de competencias viene construyendo una serie de principios conceptuales y herramientas para pasar del énfasis en la transmisión de la información al aseguramiento de saberes

esenciales, no solo en lo cognitivo, sino también en el ser y el hacer, que les permita a los estudiantes desempeñarse con pertinencia y pertenencia ante las actividades y problemas propios de los diferentes contextos (sociales, disciplinares, investigativos, profesionales, ambientales, políticos, económicos y laborales).

En general, se afirma que una competencia es el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente una función, una actividad o una tarea (Ducci, 1997, s.p.).

Las competencias son un conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, valores, conocimientos y estrategias que unidos ayudan a encontrar la solución, en forma flexible y autónoma, a los problemas que enfrentan las personas en la cotidianidad. Siendo así, se profundizará más adelante en algunas de las competencias que los investigadores consideran importantes para llevar a cabo la labor del líder directivo.

Al analizar desde la óptica de las competencias directivas, se puede evidenciar, que las competencias generales de los directores educativos son el conjunto de saberes conceptuales, de procedimientos y de actitudes que determinan la forma de ser y de actuar en el directivo; así como la forma en que éste facilita el crecimiento personal y académico de su comunidad escolar.

Por el año de 1990, Miller plantea una pirámide de cuatro niveles que explica su modelo de competencias profesionales, en donde parte desde lo cognitivo. Expone que dicho modelo que está conformado por el saber y saber cómo hacer y continúa luego con el comportamiento integrado para demostrar cómo se haría y la acción de hacer.

El primero de los cuatro niveles de la pirámide es el más sencillo de lograr y está orientado a conocer el tema y estudiarlo para obtener los conocimientos requeridos. El segundo, se alcanza cuando una vez comprendido el primer nivel, el profesional es capaz de describir cómo lo haría. Hasta aquí se trabaja en el nivel cognitivo.

Los niveles superiores de la pirámide radican en lo conductual, por ello, el tercer nivel consiste en demostrar en una simulación cómo lo haría; aquí ya sabe hacer, pero no en la realidad escolar, sino en una simulación de clase. Por último, el cuarto nivel, es hacer en la realidad lo que antes conoció y lo realizó en una simulación, es decir, actúa en la realidad. A medida que va pasando del primer nivel al cuarto, el educador se va acreditando como profesional.

Ahora bien, dentro del marco para la buena dirección y el liderazgo escolar del Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC, 2015), conceptualiza la competencia directiva, así como la práctica directiva. La primera destaca las habilidades, actitudes y conocimientos relacionados con un desempeño

efectivo; en la segunda hay un conjunto de actividades ejercidas por una o un colectivo de personas en función de circunstancias particulares que lo reafirma Uribe y Celis (2012). Las competencias encierran “el saber”, es decir, el conocimiento o lo conceptual, “el saber hacer”, lo cual indica el o los procedimientos y “el saber ser” lo cual corresponde a la actitud. De otra parte, las prácticas según Leithwood (2011) se constituyen a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización y que está influida por el entorno.

2.4.1 Importancia de la Comunicación e Inteligencia Emocional en el Liderazgo educativo

Para que exista la comunicación se necesita mínimo del receptor y del emisor. Así mismo para que haya liderazgo se requiere de líderes y colaboradores. No obstante, no basta con tener una posición directiva para ser líder. El liderazgo requiere saber manejar las emociones, propias y de sus colaboradores, porque comprenden que su eficacia no depende solo de lo que dicen y hacen sino del modo en que lo hacen. Desde esta perspectiva una de las principales habilidades del líder es la competencia emocional que le permite canalizar sus emociones y las de los colaboradores.

En una organización el proceso de comunicación es impulsado por el líder especialmente. Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, esto supone que el líder o emisor del mensaje debe estar en dominio consciente de sus emociones y comprender las de sus colaboradores o audiencia, con el propósito de que el mensaje sea interpretado en forma adecuada.

Según Garay (2010), el cerebro está constituido por más de cien mil millones de células/ neuronas que forman conexiones con el tiempo y la experiencia. Conviene agregar que el cerebro humano cuenta con tres tipos específicos de neuronas: neuronas espejo, fusiformes y osciladores. Estas permiten a las personas desarrollar su inteligencia social o empatía. Si el líder debe impulsar un cambio, no solo debe lograr construir un espacio de significado compartido sino también desarrollar una comunicación basada en la empatía.

Finalmente, para que un buen líder tenga comunicación efectiva, no solo necesita tener colaboradores a su lado, también necesita desarrollar inteligencia emocional, la cual le permita tomar decisiones asertivas y aparte motivar y conducir hacia metas comunes que impactan en el bien hacer de su desempeño. A eso se le añade el deber ser un sujeto íntegro teniendo en cuenta que la integridad es la fuente con la que se puede ver la congruencia entre lo que se dice y se hace. Mientras mayor es la brecha entre ambas acciones ejercidas por el líder, menor será la eficacia de su liderazgo.

2.4.2 Importancia de la Comunicación asertiva en lo institucional

Según la Universidad de San Buenaventura Medellín (2020) en uno de sus documentos de reflexión abiertos al público externo, la comunicación asertiva se basa en una actitud personal positiva a la hora de

relacionarse con los demás y consiste en expresar las opiniones y las valoraciones, evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos. Es una de las vías más adecuadas para la interacción y la comunicación entre las personas. La comunicación asertiva permite optimizar las relaciones humanas. No se trata solamente de decir lo que se piensa y de cuidar la manera en la que se dicen las cosas, se refiere es también comprender las propias necesidades, las de las demás personas (con empatía), ser responsable de las emociones y conectar con los demás. La comunicación institucional exige asertividad, sobre todo en los entornos educativos en donde las acciones deben fundamentarse en los criterios de integralidad, universalidad, lo que necesariamente exige una forma consciente de enviar los mensajes a los actores que participan de la dinámica institucional

2.5. El líder y la gestión de crisis

Se ha hablado de liderazgo y del líder en sus diferentes facetas y competencias. El concepto de liderazgo se ha analizado desde diversas perspectivas psicológicas, antropológicas y sociológicas, entre otras. Así mismo se ha generado conocimiento sobre las facultades, actividades y responsabilidades que les corresponden. Ahora, el direccionamiento va enfocado a otra rama, la cual va ligada a tal quehacer, y para ello es útil comprender en términos generales cómo debe comprenderse y qué influencia tiene, pues bien vale la pena explicar que en la gestión que realiza un líder, la crisis es un factor que tarde o temprano toca a la puerta, tal como lo ha evidenciado el autor de la presente investigación en su calidad de líder directivo.

A lo largo de la historia de la humanidad el mundo ha vivido diversos momentos, unos llamados etapas de desarrollo, otros los han llamado edades o etapas históricas como la edad antigua, la edad media, la edad moderna y la edad contemporánea, cada una se ha caracterizado por algo en particular. Como enfatiza Daashi Ribeiro en su libro *Proceso de civilización*:

La historia de las sociedades humanas en los últimos diez milenios puede ser explicada en términos de una sucesión de revoluciones tecnológicas y de procesos civilizatorios a través de los cuales la mayoría de los hombres pasa de una condición generalizada de cazadores y recolectores a otros modos, más uniformes y menos diferenciados, de proveer su subsistencia, de organizar su vida social y de explicar sus propias experiencias (Ribeiro, 1982, p. 21).

Un claro ejemplo de los periodos de crisis y los cambios trascendentales en las estructuras sociales que se relacionan a los surgimientos a raíz de las respuestas relacionadas a ello es la edad moderna. Esta abarca desde el siglo XV hasta que se inicia la Revolución Francesa en 1789. Durante este lapso histórico,

se produjo el renacimiento, uno de los acontecimientos culturales más importantes por su huella en la historia que aún permanece retratada en espacios, estilos y concepciones de la vida y la sociedad, conocida porque las ciudades crecieron y el sistema feudal se fue sustituyendo por el sistema capitalista, las corrientes de pensamiento que se impusieron en ese momento fueron el humanismo y el racionalismo surgidos de la crisis, ahondando un poco más en este último. La Revolución Francesa fue un acontecimiento de gran importancia para la historia no solo de Europa sino también mundial.

Las transformaciones iniciadas en 1789 provocaron la caída del Antiguo Régimen y abrieron el camino para el ascenso al poder de las burguesías. Fue, en esencia, una revolución social que permitió la transferencia del poder de una clase a otra. Por esta razón, la Revolución Francesa fue una de las revolucionarias liberales de la primera mitad del siglo. Posteriormente, a mediados de este siglo XIX, su ampliación y el naciente movimiento obrero también tiene de esta revolución parte de su arsenal conceptual simbólico, una retórica (Kropotkin, 2018, p. 7).

Otro acontecimiento esencial de esta época es la Revolución Industrial, que supone la creación de máquinas para cubrir la demanda del mercado en aquel momento debido a la crisis. Pues bien, es notorio que este ejemplo muestra que cada edad, etapa o época estuvo enmarcada por una crisis que inequívocamente han marcado el surgimiento de nuevos períodos, el inicio de nuevos proyectos e incluso la apertura a nuevas formas de pensamiento.

2.5.1 Concepción de la crisis

La crisis podría definirse como el cambio abrupto o repentino entre dos situaciones que puede amenazar el equilibrio natural de una organización, donde el cambio es un elemento que varía súbitamente (Real Academia Española de la Lengua). Sin embargo, teniendo en cuenta que es un concepto polisémico también se puede definir como el cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados. En economía la crisis es la reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico.

Según Svampa (2016) el término crisis remite a una fractura entre lo que acontece en el tiempo presente, los patrones precedentes y las posibilidades que arroja el futuro cuando no cabe pensar en una continuidad. Así, las crisis ponen de manifiesto un estado de agonía de determinadas cosmovisiones estructurantes tanto de nuestras prácticas teóricas, como de nuestras experiencias históricas. Ahora bien, todo malestar que conduzca a una crisis de paradigmas no sólo alerta sobre posibles vaciamientos de sentidos, sino que también dice algo sobre los modos de gestación de nuevos conceptos.

El término crisis es comparable a la inquietud. Así, puede referirse a situaciones o estados de perturbación o incertidumbre (Villacañas, 2013). Es por ello que una situación de crisis puede referirse a todos los ámbitos como, por ejemplo, crisis económicas, crisis políticas, crisis existenciales del ser humano, crisis energéticas del medioambiente o crisis sociales. A propósito de la reciente crisis social, no hay duda comenzó mucho antes de la pandemia por COVID- 19. Es decir, las transformaciones en las estructuras sociales, globalización, salud pública, migraciones, cambio climático y sus consecuencias, generan grandes desafíos que obligan a una respuesta oportuna y de fondo.

Frente a estos problemas sociales, se abren grandes oportunidades que necesitan de referentes que puedan aportar visión e inspiración para superarlos, estos deben ser la piedra angular para la generación de los cambios positivos que la sociedad necesita. En resumen, retos que deben ser asumidos por líderes sociales, en los cuales también se involucran los líderes educativos.

2.5.2 Gestión de la crisis

“Debido a que todas las crisis son diferentes, las estrategias de gestión de crisis tienen que estar situadas en el contexto del entorno respectivo, incluyendo los elementos socioculturales, económicos, políticos, físicos e históricos” (Pforr, 2006, s.p.). Esta contextualización de las crisis no sólo hace referencia al entorno externo de la organización, sino también a la propia estructura interna ya que según Ritchie (2004), las organizaciones deben desarrollar una aproximación global a la gestión de crisis y pueden tener que reconfigurar su estructura de gestión, considerar aspectos relacionados con la asignación de recursos y la cultura organizacional.

La gestión de crisis es principalmente un tema estratégico. Por lo tanto, el interés en proporcionar elementos de mayor contenido estratégico a las formas de gestión va encaminado a que puedan aportar mayor capacidad de adaptación a las distintas situaciones. Glaesser (2003) entiende una estrategia ofensiva –o de acción-, la que se orienta a un cambio de acontecimientos negativos en oportunidades. Es una propuesta optimista, el sacar el máximo provecho de una situación determinada sin olvidar las tareas de emergencia. Estas medidas se pueden complementar con otras encaminadas hacia soluciones de resistencia, tratando de evitar la pérdida de imagen y credibilidad.

La resolución de la crisis requiere que los responsables se enfrenten activamente a las seis tareas principales que comprenden la gestión estratégica: 1) formulación de objetivos, 2) análisis del entorno, 3) formulación de la estrategia, 4) evaluación de la estrategia, 5) puesta en práctica de la estrategia y 6) control de la estrategia. Sin embargo, las estrategias de gestión de crisis se diferencian de las estrategias de gestión rutinarias ya que las crisis se ven afectadas, además, por cuatro factores: la presión del tiempo, la amplitud

y el control de los problemas, la inquietud por la magnitud o amenaza de esos incidentes y la existencia de una limitación en las opciones de respuesta (Burnett, 1998).

En la literatura sobre la gestión de crisis es habitual la división que se realiza entre los modelos de gestión de crisis proactivos y reactivos. Los modelos proactivos, se orientan a la anticipación a un acontecimiento negativo en términos de preparación, en los aspectos de concienciación, implicación y responsabilidad. La segunda forma de gestionar la crisis se centra en la respuesta a los sucesos negativos cuando estos ya se han producido. La gestión de crisis reactiva se concentra, por lo tanto, en actividades a realizar cuando la crisis está produciéndose (Glaesser, 2003).

Pasando a otro plano, sin dejar la gestión de la crisis, en la actualidad; cobra gran relevancia comunicar una idea eficazmente, pero ¿por qué es importante comunicarse idóneamente en tiempos de crisis?

La crisis en cualquier escenario involucra cambios en la realidad, sujeta a un despliegue de información y comunicaciones, por dicha necesidad imperativa del hombre de tener relación y comunicarse entre sí, realizando del acto de comunicar una actividad importante para la vida en la sociedad. Dicha importancia radica en que la comunicación es el vehículo por el cual puede expresar lo que piensa, escuchar lo que le interesa y aprender de su entorno lo que necesita (Basto, 2020).

2.5.3 ¿Qué hacer con la crisis?

Se puede afirmar que los retos que la humanidad atraviesa por cuenta de la pandemia por COVID-19 corresponden a las características de una crisis sin precedentes en todos los ámbitos: fallecimientos, empobrecimiento, la afectación a la salud de millones, el cierre masivo de las actividades educativas presenciales durante varios meses, entre otros aspectos. Todo esto ha contribuido a que se considere una de las peores crisis de la historia reciente de la humanidad, en donde muchas personas elevaron su nivel de endeudamiento para mantener a salvo sus capitales empresariales y aun así no logran estabilidad. En consecuencia, la precarización laboral y los despidos masivos tienden a ser las causas más comunes para el desabastecimiento de las familias más humildes. Los sectores independientes que obtenían el sustento de la informalidad y los espacios recreativos también experimentaron una escasez sin precedentes. Entendiendo lo anterior es válido afirmar que quienes ya eran vulnerables probablemente puede que ahora lo sean aún más y quienes solían tener una estabilidad puedan estar a la deriva porque fueron cambiadas las condiciones de vida para todos.

A raíz de la pandemia originada por el COVID -19, las instituciones del Estado tienen el deber, en sintonía con las funciones públicas a ellas encomendadas, de cuidar, proteger y salvaguardar a toda la

ciudadanía creando condiciones propicias para su desarrollo. Esto sin duda es uno de los elementos fundamentales en los estados democráticos tanto europeos como latinoamericanos. Este virus, no distingue clases sociales cuando amenaza la salud, y no solo este campo, sino que la economía se ha visto duramente golpeada a raíz de los aislamientos como medida preventiva, se ha cedido parte de la autonomía personal a un órgano superior denominado Estado en virtud del pacto social pregonado por Rousseau (1812). Ese Estado se erige como garante de la atención de las necesidades básicas de los ciudadanos.

En Colombia durante la conferencia Pandemia y Recuperación, organizada por la Universidad Icesi, a finales de 2020, el exministro de Hacienda Juan Carlos Echeverry se refirió a qué tan cerca está Colombia de una recuperación económica luego de la pandemia del COVID-19 y también dio su punto de vista sobre cuáles deben ser los pasos para seguir para los próximos años. “Miramos las últimas cinco recesiones y concluimos que las crisis se daban cada nueve o 10 años, pero la del covid-19 fue luego de tres años. Veníamos saliendo del golpe de la caída del precio del petróleo, que se sintió en 2017, cuando llegó el golpetazo del virus”, -explicó-. “Los mayores retos estarán en los sectores de educación y financiero, que deben asumir la digitalización quizá con mayor urgencia los procesos de digitalización, claves para recuperar la economía después de la pandemia” (s.p.).

El solo hecho de aludir a la palabra crisis, genera preocupación. Algunos tipos de crisis son inevitables y el ser humano ha estado consciente de ello, dado que forman parte del crecimiento personal, emocional y psicológico, pero no todas son predecibles. La crisis en el ámbito educativo originada por la suspensión de las clases presenciales ha generado desconcierto en todos los niveles educativos, los modelos pedagógicos y diferentes enfoques estaban planteados para las necesidades de un entorno fuera de crisis, muy pocos métodos de enseñanza aterrizaron en un contexto electrónico, como lo es la educación virtual, más usada en el nivel superior, o también el tipo de enseñanza *Homeschooling*, conocido en niveles de primaria y secundaria.

Llegada la crisis, la educación no tendría que verse interrumpida, especialmente el proceso de enseñanza-aprendizaje. Existen innumerables metodologías y herramientas que proporcionan recursos claves que permiten que los estudiantes y docentes puedan seguir sus patrones regulares de comprensión, adaptados al contexto.

La educación en situaciones de crisis debe convertirse en un activo para el progreso, mejorando el rendimiento y creando una mentalidad positiva. La historia habla por sí misma; cuando llegan las crisis, las personas sacan a flote la habilidad innata de atravesarlas y hacer frente a las secuelas.

Solamente estableciendo un plan de acción coordinado, que involucre a todos los actores del ámbito educativo, generando procesos que garanticen el éxito, que potencialicen la autoestima y que obliguen a

crear una cultura de trabajo en equipo, se podrá llegar a gestionar el cambio. Al respecto, Burgos, Tlili y Tabacco (2021) plantean 6 claves para hacer más eficiente el proceso de adaptación.

Tabla 1. Seis Claves para la Adaptación de la Educación en Tiempo de Crisis

No	Clave	Descripción
1	Toma de decisiones	La toma de decisiones debe estar soportada sobre tres pilares: gestión del riesgo, análisis de datos y generación de hipótesis. Aunque esto requiere de un proceso riguroso, se debe realizar de manera eficiente.
2	Creación de una nueva rutina	Se deben establecer canales que favorezcan la comunicación entre partes, ya que el flujo de datos es esencial para generar confianza, intercambiar información y enviar instrucciones diarias. Establecer un nuevo tipo de rutina es vital en esta etapa a pesar de la crisis. Esta rutina ayudará a manejar el caos y gradualmente dará como resultado la estabilidad. En otras palabras, normalizará el cambio y tratará de mantenerlo para disminuir su impacto psicológico en todos los interesados.
3	Selección de la correcta herramienta digital	Es recomendable, a la hora de realizar esta selección, tener en cuenta la característica de la fácil usabilidad para el estudiante y docente, esto con el fin de normalizar la situación y disminuir el número de horas de formación para alcanzar la alfabetización digital.
4	Soporte digital	Establecer un equipo de personal de soporte técnico, distribuir su información de contacto y realizar talleres semanales de apoyo podría ser un buen comienzo para asegurar la continuidad del proceso para pasar del caos a un proceso más sistemático.
5	Mejoramiento continuo	Establecer mesas de trabajo junto con la comunidad educativa con regularidad, también es una rica fuente de datos que podría conducir a un mejor plan y responder a los cambios diarios en busca de la mejora continua. Un equipo de evaluación, junto con un equipo de investigación, debe trabajar para proporcionar al liderazgo colectivo de la institución un flujo de información a través de informes.
6	Replanteando el futuro	Se espera que toda esta experiencia global replantee la educación de muchas maneras y que dé respuesta a preguntas como: 1. ¿Es necesario continuar con las clases presenciales? 2. ¿Puede cambiar el papel de los profesores y los estudiantes? 3. ¿Qué ética y códigos de conducta se necesitan para la educación futura? 4. ¿Cómo se puede apoyar a los estudiantes marginados? 5. ¿Qué tipo de competencias y habilidades requiere el profesor del futuro? 6. ¿Puede la educación ser más abierta? 7. ¿Qué tipo de relación se debe crear entre las empresas de tecnología y el sistema de educación pública? Se necesita aprender de las experiencias de la crisis.

Fuente: Elaboración propia, con base en Burgos, Tlili y Tabacco (2021).

2.6. Gestión de la comunicación

La crisis generada por el coronavirus ha puesto en evidencia la necesidad de gestionar la comunicación en las organizaciones educativas. La comunicación es un concepto trabajado a nivel empresarial, industrial, de mercado, tecnológico; sin embargo, es una noción poco desarrollada y pensada en el campo de los centros educativos. Por ello se hace necesario señalar dos ámbitos; uno, desde la gestión de la comunicación y, otro, la comunicación en tiempos de crisis. La gestión de la comunicación es fundamental y estratégica para las organizaciones.

Desde la modernidad, la organización humana ha necesitado gestionar la comunicación para fortalecer el relacionamiento interpersonal, mejorar la competitividad, impulsar la innovación, desarrollar el posicionamiento y relacionar la eficacia con la eficiencia. En este sentido, la gestión de la comunicación tiene como objetivo el mejoramiento continuo. El concepto de gestión de la comunicación está marcado por las transformaciones económicas y organizaciones del siglo XX (Oppenheimer, 2014).

Es un concepto pensado en la esfera empresarial desde la perspectiva de las denominadas escuelas gerenciales, bajo los aspectos de teorías de la administración científica: teoría clásica de la organización, teoría de las decisiones, teoría de sistemas y teoría conductista. Desde su inicio esta noción o proceso gerencial se vincula al uso de la información en todo contexto. Rodríguez y Pino (2017) argumentan que la noción de la gestión de la comunicación está ligada a:

1. Discusiones de la transformación de la economía industrial a la economía de la información.
2. Desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y comunicación.
3. Necesidad de gestionar la información como una actividad superior en la gestión tecnológica.
4. Asociación de la información y la productividad en la organización empresarial como acción estratégica.
5. Reconocimiento de la gestión de la información como recurso que genera productividad en el sector de servicios, en los proyectos estratégicos competitivos y en la toma de decisiones.

Por tal razón, y como señalan Rodríguez y Pino (2017), la gestión de la información se identifica a las áreas como de ciencias de la administración, ciencias de la organización, bibliotecología y ciencias de la información, sistema de la información, gestión documental, administración pública informática,

comunicación, entre otras. En este sentido, esta noción se comprende bajo cuatro dimensiones fundamentales:

1. Dimensión organizacional. Su énfasis radica en la estructura informacional con el objetivo de optimizar la toma de las decisiones, teniendo en cuenta lo táctico, operativo y estratégico.

2. Dimensión personal. Su énfasis radica en los procesos informacionales que desarrollan a los individuos.

3. Dimensión de los contenidos. Su énfasis radica en gestionar adecuadamente la información.

4. Dimensión tecnológica. Su énfasis radica en los sistemas informáticos y la infraestructura tecnológica que sirve de apoyo.

Se diría entonces que la noción de gestión de la comunicación está ligada con la comunicación social aplicada a las organizaciones, que rodea el interés por comprender los procesos comunicacionales y suministrar explicaciones que ayuden a mejorar la institución, su eficiencia y su eficacia.

La gestión de la comunicación es un término que se encuentra estrechamente relacionado con la comunicación social aplicada al ámbito organizacional. El interés por comprender los procesos comunicativos y ofrecer explicaciones, son elementos que han estado presentes desde los primeros estudios dedicados a este fenómeno y en la actualidad se continúan analizando, de forma más especializada y en diferentes áreas disciplinares forman parte del campo académico de la comunicación. Es decir, que "la gestión de la comunicación es una categoría fundamental utilizada y legítima en la disciplina de la comunicación organizacional, cuyos orígenes pueden ubicarse en los años 50, aunque cobra auge a principios de los noventa" (Rodríguez y Pino, 2017, p. 6).

Las definiciones sobre la gestión de la comunicación, a partir de la disciplina de la comunicación organizacional, enfatizan en la importancia de contar con una estrategia para los procesos comunicativos. Es necesario planearlos y orientarlos hacia el logro de un mejor funcionamiento de la organización. En otras palabras, no es un proceso que deba dejarse al azar. "De hecho, la comprensión de la gestión de la información y el aspecto de la parte estratégica de la comunicación en la organización se determina por el consenso sobre el papel determinante que ejerce sobre las organizaciones el cumplimiento de la misión y de sus objetivos" (Rodríguez y Pino, 2017, p. 7).

En ese sentido Rodríguez y Pino (2017) consideran que la gestión de información es vista como la planificación, la organización, la dirección y el control de la información dentro de un sistema organizacional y por medio de técnicas, de forma eficiente y eficaz para gestionar recursos, activos de información a partir de fuentes internas y externas en un diálogo significativo y con una comprensión que

incremente la toma de decisiones de forma proactiva y la solución de problemas. Se espera lograr los objetivos y metas, personales, operacionales, organizacionales y estratégicos, lo cual permitirá ventajas competitivas, mejoramiento del sistema y de su funcionamiento, y eleva la calidad de vida del individuo.

Esta definición evidencia otro aspecto que va más allá de la noción de gestión de la comunicación vista como estrategia, pues hace énfasis en el carácter fundamental de la gestión de la comunicación como generadora de sentidos y constructora de significados, es decir que la gestión de la comunicación involucra el diseño de procesos comunicativos con el potencial de desarrollar cambios culturales, estratégicamente llevados a cabo con el fin de perseguir y conseguir el beneficio de las personas, organizaciones y la sociedad. Rodríguez y Pino (2017) señalan que una buena comunicación requiere:

Gestión de los procesos y sistemas que crean, adquieren, organizan, almacenan, distribuyen y usan la información. El objetivo de la gestión de información es ayudar a las personas y a la organización a acceder, procesar y usar la información eficaz y eficientemente. Ayuda a las organizaciones a funcionar competitiva y estratégicamente, y a las personas a lograr mejor sus tareas y estar mejor informados (p. 8).

Entonces, se puede afirmar que la gestión de la comunicación a nivel estratégico contribuye a la innovación, la competitividad, el posicionamiento organizacional, la solución de problemas y el aprovechamiento de las oportunidades. A nivel procesual permite mejorar la calidad de los individuos que hacen parte del sistema y aportar beneficios para la sociedad.

2.6.1 Gestión de la comunicación en tiempos de crisis

A propósito de la comunicación en la crisis abordada anteriormente, las categorías de las crisis se organizan en fenómenos naturales, crisis en el sector salud, en la alimentación, en la política, en el medio ambiente y en el sector educativo. También hechos de tipo económico, accidentes, eventos de origen criminal y ataques informáticos. Acontecimientos aleatorios y no deseados.

En todos los casos estas provocan ansiedad, preocupación y urgencia entre los gestores públicos, angustia entre los ciudadanos que adoptan el rol administrado y estrés informativo en los medios de comunicación, en su pugna por ofrecer la primicia informativa de los acontecimientos. Según Riorda (2016), la crisis es la situación de dificultad que exige a los gestores públicos una solución rápida al conflicto, con el fin de recuperar el estado de normalidad previo a la eclosión de la emergencia.

Por tal razón Coombs (2007) señala que la prioridad de la comunicación en tiempos de crisis es hacer todo lo posible para evitar o reducir los efectos negativos sobre las partes que están involucradas e intentar adaptarse y superar la crisis. Por consecuencia, la comunicación se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y una estructura organizacional en el ánimo de desarrollar, es decir una impronta institucional a partir de elementos como lo son la identidad conceptual y comportamental; estableciendo un código organizacional con base en su naturaleza, la cual impulsa todas las acciones organizacionales, generando un concepto adecuado para la proyección de una información completa, de calidad y fidedigna.

La comunicación eficaz debe ser la principal prioridad de una organización, aún más, cuando se encuentra en una situación de crisis, por esta razón, una estrategia de comunicación planeada estratégicamente, partiendo con la información obtenida en caso de crisis debe estar encaminada a entregar datos precisos toda la comunidad y destinatarios con la mayor rapidez posible. Esta función sólo puede lograrse planificando una buena comunicación de crisis, identificando un portavoz de la organización, con suma preparación para brindar las explicaciones, teniendo en cuenta el receptor con el mensaje que la institución quiera que los destinatarios comprendan y ejecuten (Mateus, 2014). Esto aplica por supuesto a la institución educativa:

Es decir, que la prioridad de toda organización educativa durante una situación de crisis es la planificación de la comunicación. Esta afirmación evidencia la conveniencia que una organización gestione un plan de comunicación y este plan, debiera especificar quién representará al centro educativo ante los medios, quién asumirá la responsabilidad de escribir, transmitir e informar, qué limitaciones ocurrirán en las relaciones de los líderes directivo con los medios, y qué información se divulgará y cuándo. Queda claro que existe una diferencia en las relaciones con los medios en tiempo de crisis, con un periodo normal. La persona responsable de liderar la comunicación con los medios debe tener el consenso por parte de la gerencia de crisis. (Kazanci, 2007, p. 384).

En este punto conviene enfatizar la distinción entre el concepto de gestión de la crisis y comunicación de la crisis:

Mientras que la gestión de crisis se centra en cómo superar la crisis, sus causas y soluciones, la comunicación de crisis está relacionada con la estrategia y tácticas de comunicación a seguir en estos periodos. Es decir, tomar precauciones para prevenir posibles crisis, eliminar los factores que pueden generar crisis, producir soluciones,

compartir la gestión de crisis, soluciones y desarrollo con el público objetivo constituyen el tema de la comunicación. (Peltekoglu, 2012, p. 457).

No obstante, es imposible predecir y simular todas las posibles situaciones de crisis que podría enfrentar una organización educativa, por lo cual es necesario explorar diversas estrategias de comunicación proactiva para evitar dificultades en caso de una crisis. Además, no es común encontrar en los centros educativos un instructivo, protocolo o procedimiento para velar por el cuidado de la imagen como institución.

2.6.2 Etapas de la comunicación en crisis

En este apartado se describe algunas propuestas sobre lo que se debe hacer en la comunicación en escenarios de crisis, teniendo en cuenta aspectos como su ubicación geográfica, las condiciones laborales del país y el sistema legal. En general en la literatura describen las etapas de la comunicación de crisis de la siguiente manera:

1. **Primera etapa:** Preparación.
2. **Segunda etapa:** Advertencia/advertencia.
3. **Tercera etapa:** Respuesta a crisis (emergencia).
4. **Cuarta etapa:** Reconstrucción.
5. **Quinta etapa:** Evaluación.

En particular, uno de los enfoques de la comunicación de crisis se conoce como el modelo de Mitroff en la literatura y consta de las siguientes cinco etapas (Dzenan, 2017, p. 12):

1. **Primera etapa** - Detección de señales: la mejor manera de superar la crisis inminente es buscar señales. Tan pronto como se identifiquen, se puede iniciar la "guerra".
2. **Segunda etapa** - Investigación y prevención: las organizaciones buscan factores de riesgo y tratan de minimizar la probabilidad de daño.
3. **Tercera etapa** - Prevención de daños: Aquí vemos acciones directas para combatir la crisis. Estas acciones pueden ser el resultado de actividades planificadas previamente o actividades temporales resultantes de la crisis.
4. **Cuarta etapa** - Rescate: los miembros de la organización trabajan para volver a las rutinas laborales habituales.
5. **Quinta etapa** - Aprendizaje: en esta etapa, se revisa la crisis y la dirección está preparada para combatir mejor la crisis en el futuro (Dzenan, 2017, p. 12).

Debido a la selección de las herramientas equivocadas para llegar al público objetivo en la comunicación de la crisis, el hecho de que no se alcance la población principal y el público objetivo a ser afectado es un gran riesgo para las instituciones. Si no hay datos concretos sobre qué canales de comunicación utilizan los grupos destinatarios antes de la crisis, no se tendrá tiempo de investigarlos y encontrarlos en el momento de la crisis. Por esta razón, las instituciones deben seguir los canales utilizados con frecuencia por sus públicos.

2.6.3 Las acciones para tomar antes y durante la crisis

Coombs (2007) propone una serie de acciones para favorecer la comunicación de crisis. Dichas acciones implican una preplanificación en la etapa previa a la crisis:

1. Preparación del plan de gestión de crisis.
2. Creación de un equipo de gestión de crisis.
3. Elección del portavoz de la empresa.
4. Preparación de mensajes preliminares.
5. Canales de comunicación.

Como puede verse, en el contexto de los estudios de comunicación de crisis, se mencionan las medidas que deberían tomarse antes de que se haya mencionado la crisis. Si no se prepara un plan de crisis ante posibles escenarios de este tipo antes de que ocurra, si no se forma el equipo de gestión de crisis, ni se identifican los mensajes a entregar, las reacciones serán caóticas, desconectadas y tendrán alta posibilidad de fallar. Por lo tanto, uno de los pasos más importantes en la comunicación y gestión de crisis se relaciona con una adecuada previsión.

3. ESTADO DEL ARTE

A nivel internacional, a raíz de la pandemia por COVID-19, la producción de textos académicos, de análisis y opinión sobre la educación se ha incrementado. Esto debido a que la educación ha sido uno de los sectores más afectados por el cambio de la dinámica social y porque las situaciones derivadas del confinamiento trajeron muchos desafíos. Retos que desde la perspectiva de Iglesias et al (2020) también constituyeron una oportunidad para empezar identificar y cerrar brechas pendientes. Por ejemplo, con respecto al acceso a la Internet o a un computador, a la formación del profesorado para el uso de recursos virtuales y tecnológicos y al mismo proceso de acompañamiento de los padres de familia. Iglesias et al propusieron tres claves para enfrentar los retos de la virtualidad en el 2020: educación intergeneracional, educación personalizada y educación compartida, conectada y sostenible. Su propuesta estaba basada en una cultura y práctica de los afectos y el acompañamiento, que permitiera consolidar procesos de mejora y transformación educativa. Un debate que aún en el 2022 se sigue abordando en diferentes escenarios porque a pesar de los cambios que exigió la crisis, hoy hay más conciencia de que la desigualdad y la pobreza extrema logran desmejorar el aprendizaje que no es presencial, esto debido a la falta de herramientas a las que no todo niño, niña o adolescente tiene acceso asegurado. No es de extrañar, entonces, que desde el 2020, en medio de la crisis se produjeran varias investigaciones para describir y comprender las brechas educativas.

El rastreo de investigaciones fue exhaustivo y no se encontraron trabajos con mayor nivel de profundidad que tuvieran la relación y la relevancia necesaria para que constituyeran un mejor aporte a esta investigación en el tópico de gestión de la comunicación en tiempos de crisis, justamente porque el tema abordado constituye un vacío en investigación porque la situación a la cual se vieron abocados los colegios por cuenta de la pandemia por COVID-19, no tenía precedentes en la historia reciente de la humanidad. A continuación, se analizan los principales estudios rastreados sobre temas afines al problema de investigación de la presente investigación.

En Argentina, un estudio exploratorio y descriptivo, realizado por Álvarez et al (2020) indagó por tales brechas a partir de análisis documental y entrevistas a tres escuelas públicas y cuatro privadas del sistema educativo, con condiciones económicas y sociales diferenciadas. Dos de las escuelas públicas, incluidas para ese estudio, se ubican en los sectores más vulnerables de la ciudad autónoma de Buenos Aires y pertenecen a la clase baja. Mientras a la otra escuela ubicada en la misma ciudad asisten estudiantes pertenecientes a la clase media. Las cuatro instituciones educativas privadas se ubican en un sector privilegiado (clase media y media alta). Los criterios para la inclusión de estos colegios en la muestra fueron la ubicación geográfica, tipo de gestión, características y denominación (estatales-privadas). La preexistencia de brechas en el acceso a recursos digitales, la invisibilizarían de las condiciones reales de la población, las

decisiones vertiginosas de los niveles de gobierno centrales combinado con la heterogeneidad de las resoluciones a nivel institucional y a nivel de grupo escolar evidencia aspectos de profundización de la segmentación educativa.

El reconocimiento de la relevancia de los factores incluidos en la educación trae a las directivas la claridad necesaria para ejercer acciones concretas que permitan identificar los conflictos entre una educación de calidad y los sujetos que se benefician de ella. Una de esas anotaciones que va dirigida al rol de las personas que enseñan, lo manifiestan los docentes españoles García- Peñalvo y Corell (2020) mediante una investigación descriptiva en donde la muestra principal fue tomada para referirse a los procesos de evaluación que están ocurriendo en todas las universidades españolas, se desprende de un debate dirigido por la Universidad de Salamanca en las jornadas celebradas los días 1 y 2 de julio de 2020, en donde participaron cerca de 93 profesores de esta universidad.

Los estudios recientes sobre los efectos de la pandemia en el sistema educativo evidencian que el cambio más complejo fue el traslado de la enseñanza presencial a un modelo virtual, por ende, algunos docentes expresan que al momento del confinamiento hubo que transformar la docencia en un escenario de emergencia (Sánchez et al, 2020). Lo anterior debido a las carencias metodológicas para la educación remota. El estudio de Sánchez et al revela que en muchos casos el cambio abrupto de modalidad generó que los aspectos metodológicos fueron sacrificados en aras de la urgencia de dar continuidad al proceso educativo. En un alto porcentaje se recurrió a facilitar más contenidos de soporte en un formato mayormente textual o a cambiar la clase magistral en el aula física por la clase magistral en el aula virtual a través de la herramienta de videoconferencia elegida para ello. Desde antes de la pandemia ya se había demostrado que la educación virtual requería una combinación de métodos. Así lo señalan Morales et al (2019) quienes afirman que “el nivel de atención e interacción online se ha mantenido en un nivel más que aceptable con una combinación de medios sincrónicos y asincrónicos” (s.p.).

Aunque los esfuerzos de la docencia han sido muchos y los profesores han llegado a estar considerados dentro de la primera línea de profesionales que deben enfrentarse a cambios drásticos como consecuencia de la pandemia por el COVID-19, no es menos cierto que las omisiones referente a la preparación metodológica han permitido que existan falencias injustificables que pudieron ser evitadas por medio de una buena distribución y manejo de las tareas desde las diferentes áreas de conocimiento que se imparten en una institución. Entiéndase esto como un trabajo de retroalimentación del docente y directivos que debía ejercerse previamente atendiendo a la realidad que existe de cambio permanente en las condiciones medioambientales de países con poca estabilidad sociopolítica.

La no presencialidad en diversos ambientes es una de las causas del bajo nivel en la calidad formativa, esto además de darse por la carencia de las herramientas, también sucede por las formas de

interacciones que se popularizan en los espacios. La información recolectada sobre los 33 países de América Latina y el Caribe hasta el 7 de julio de 2020 permite constatar que en el ámbito educativo gran parte de las medidas tomadas durante el confinamiento se relacionaron con la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles educativos. De dichos países, 32 suspendieron las clases presenciales y 29 mantuvieron una larga suspensión a nivel nacional. En Uruguay se inició el retorno a clases en zonas rurales a partir del 22 de abril de 2021 y el 29 de junio de 2021 retornaron el resto de las escuelas.

En San Vicente y las Granadinas se comenzó un retorno parcializado desde el 25 de mayo y en el Ecuador se retornó a clases presenciales a partir del 1 de junio del 2021. En Belice, Granada y Santa Lucía hubo un retorno parcial a las clases presenciales en junio. En el 2020, la población estudiantil afectada por estas medidas en los 32 países llegó a superar los 165 millones de estudiantes de acuerdo con la información oficial de la UNESCO (2020). El acceso de esos estudiantes a sus jornadas fue nulo por lo cual la forma de los docentes y directivos para atender las necesidades educativas de los alumnos se vio menoscabada. Además, en el paulatino retorno a la presencialidad se evidenciaron barreras físicas y económicas que no permitían que los estudiantes volvieran a las clases presenciales de forma segura, no sólo por los aspectos sanitarios sino también porque muchos de ellos se encuentran en zonas de difícil acceso como sucede en Colombia.

Según datos de la CEPAL-UNESCO (citado en Villarruel, 2021) publicados en agosto de 2020, en 29 de los 33 países que conforman América Latina se establecieron estrategias para dar continuidad al proceso educativo de los estudiantes a partir de diversas modalidades a distancia. En 26 países decidieron implementar modelos de aprendizaje virtual. De esos 26 países hubo 24 que establecieron prácticas de aprendizaje a distancia en modalidades fuera de línea, incluidos 22 países en los cuales se ofreció aprendizaje a distancia en ambas modalidades (presencial y virtual). Únicamente 4 países optaron por modalidades exclusivamente en línea y solo 2 con modalidades fuera de línea.

Los resultados de aprendizaje de los estudiantes en América Latina ya eran bajos antes de la pandemia, como lo revelan los Informes PISA (OCDE, 2017 y 2018) y con la pandemia y la no presencialidad, las brechas se ampliaron notablemente y se hicieron más evidentes las inequidades. Las diferencias, por supuesto, no se produjeron solo durante la pandemia, hay problemas estructurales en los sistemas educativos de la región. Por ejemplo, entre el funcionamiento de los centros educativos privados y los públicos. En cuanto a organización y vigilancia los procesos educativos, según la investigadora independiente Kochen (2020) en su estudio cualitativo descriptivo realizado a través de consultas en bases de datos y revisión de informes expuestos por la UNESCO, es posible ver como muchos directores afrontaron la nueva realidad desde las instituciones de carácter privado llevando a cabo acciones novedosas: estar cerca de la comunidad educativa, cerca de las familias, consolar a niños y niñas que han perdido

familiares, revisar con los docentes nuevas estrategias. Otros directivos, por el contrario, y muchas veces desde lo público, se les dificultó realizar la misma labor por la cantidad de personas que conforman su comunidad educativa y por la multiplicidad de tareas que deben atender. Esta gran cantidad de funciones y de estudiantes (con sus familias) es un factor que complejiza la tarea y que no permite que la atención y el seguimiento sea tan personalizado. Lo cierto es que en la “nueva normalidad” que se produjo con el retorno a las aulas entre 2021 y 2022 no se deben perder los avances realizados. El rol del director, de cualquier forma, es complejo por la diversidad de funciones que abarca, así como la necesidad de atender las normas y afrontar los retos de la gestión.

Portillo, Castellanos, Reynoso y Gavotto (2020), en su investigación de carácter mixto tomaron como propósito realizar una aproximación a las experiencias del profesorado y estudiantado de Educación Media y Superior en torno a la estrategia de enseñanza implementada durante la emergencia sanitaria por COVID-19. La muestra se integró por 44 docentes y 116 estudiantes originarios de un municipio del sur del estado de Sonora, México. Para la recolección de información se diseñó un cuestionario para indagar sobre la experiencia del profesorado y estudiantado después de dos meses de haberse implementado la enseñanza remota de emergencia por la pandemia de COVID-19. (Pp. 9-10).

Los hallazgos del estudio confirmaron que los computadores portátiles y los teléfonos inteligentes fueron los dispositivos de mayor uso para que los estudiantes pudieran continuar su proceso de aprendizaje, así como enviar y recibir información. En el mismo estudio se documentó un incremento de tiempo para la realización de las actividades de preparación y desarrollo de las clases, así como dificultades para la recepción-evaluación de las actividades escolares tanto en docentes como estudiantes. En cuanto al apoyo institucional la habilitación de cursos, softwares y plataformas virtuales fueron las acciones predominantes para dar continuidad a los estudios. En el estudio se destacó el esfuerzo, la voluntad, el manejo de tecnología, los cambios de dinámica respecto al rol y la revalorización de las clases presenciales como los principales aprendizajes durante el confinamiento y el paso de la modalidad presencial a la remota. El adecuado uso de las herramientas tecnológicas fue clave para impulsar un buen desempeño académico durante la no presencialidad.

Otra investigación sobre los cambios educativos generados durante la crisis por el confinamiento fue realizada por Ávalos (2021). El estudio de tipo básico tuvo un diseño fenomenológico y los datos fueron recolectados mediante una encuesta en *Google form*. El principal objetivo era describir cómo aplicar en las actividades pedagógicas, la serie de recursos digitales (TIC) en el campo educativo colombiano. Los resultados alcanzados en esta investigación fueron satisfactorios, puesto que demostraron que aún con la poca capacidad y preparación de los docentes y directivos se observó un esfuerzo por aprender y una tendencia para invertir en capacitaciones para brindar la mejor experiencia posible en la modalidad de

enseñanza remota ya que no se descartan nuevas cepas del virus que afecten la continuidad de los procesos en escuelas, instituciones, universidades y otros establecimientos.

El siguiente estudio rastreado se considera relevante para directivos de diferentes comunidades académicas y sociedad en general porque propone una invitación para el compromiso solidario como requisito para superar la crisis generada por el COVID-19 (Ramírez-Montoya, 2020). El estudio se realizó bajo un diseño de estudio de casos múltiples con análisis descriptivos y categóricos en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Sus hallazgos dan cuenta de los retos para la transformación digital (virtualización, formación, infraestructura, conectividad, cultura, gestión, educación abierta) y la innovación educativa (nuevos procesos, productos, servicios, conocimientos e investigación).

Para abordar estos desafíos, Ramírez-Montoya (2020) propone realizar un trabajo articulado de las instituciones de los diferentes Estados, propendiendo por la unanimidad de conceptos y metas establecidas desde las autoridades administrativas y académicas de acuerdo con el área, de metas y competencias realistas en el ámbito educativo y de docentes lo suficientemente preparados para la hostilidad de los cambios de estrategias, así como también de padres dispuestos a ser pedagogos y partícipes de los espacios de aprendizaje que tengan sus hijos. La crisis de COVID-19 constituyó una importante oportunidad para que las instituciones evaluaran cuidadosamente sus estrategias de aprendizaje a distancia en todos los cursos. Para realizar ajustes razonables es necesario que las instituciones (docentes y directivos) tomen en consideración los comentarios de los estudiantes y los maestros para mejorar sus planes de contingencia y, por lo tanto, tener un impacto positivo en la enseñanza.

Así lo expone Rivera (2020) quien afirma que es necesario asumir un punto de vista crítico que resulta muy pertinente ante los nuevos planteamientos que nacen como reflexiones de la experiencia vivida durante la pandemia. Moreno-Correa (2020) expone que es necesario generar conciencia acerca de la importancia de los cambios educativos y pedagógicos que exige el mundo de hoy y el del futuro, teniendo en cuenta los avances tecnológicos, las diferencias en intereses, formas de aprender, habilidades de las nuevas generaciones y las consecuencias medioambientales que surgen de un mundo globalizado en el que cada vez pueden ser más complejas las posibilidades de encuentros presenciales multitudinarios.

Con relación a la gestión de instituciones educativas, a partir de una revisión documental realizada por García-Peñalvo (2020) se plantea que los nuevos direccionamientos de las instituciones educativas de forma posterior al confinamiento por COVID-19 deberán enfocarse en que la educación mantenga su calidad desde los canales a los que se han ido adaptando todos los actores que participan de ese proceso formativo.

Lo anterior también permite que se comprenda, según lo contextual, que las oportunidades son escasas aún para aquellos a los que en medio de las dificultades han podido destacarse con habilidades únicas en medio de contextos sociales complejos que tienen más de dos o tres círculos de vulnerabilidad en los que el aprendizaje como debería ser concebido de forma humana y consciente, es más producto de la suerte, que del funcionamiento del sistema educativo. El rol de directivos y docentes se encuentra sujeto a muchas concepciones, algunas alejadas de la realidad, por lo cual conviene elaborar buenos diagnósticos antes de diseñar pautas y estrategias pedagógicas. Un buen diagnóstico permite que el directivo llegue a un juicio profesional y para esto se requiere escuchar atentamente las voces de estudiantes, padres de familia y docentes.

Por otra parte, los autores Reimers y Schleicher (2020) en su investigación de corte cualitativo descriptivo basado en una rápida evaluación de las necesidades educativas y las respuestas emergentes en noventa y ocho países, identificaron que la atención a dichas necesidades demanda una inversión de recursos económicos y humanos sin precedentes, así como también revelan las áreas que probablemente enfrentarán más desafíos con respecto a su implementación de las nuevas estrategias que son y serán necesarias para no ver sacrificados los logros a nivel educativo que venían teniendo en América Latina y el mundo, respecto al acceso de la educación. También examinan desde los aspectos globales las respuestas educativas de varios países ante la crisis por COVID-19. El informe también describe los desafíos que enfrentaron varios sistemas educativos para asumir la educación en línea como una modalidad de enseñanza alterna que profundizara en el desarrollo de habilidades y en nuevos modelos evaluativos.

Como puede observarse, la producción académica relacionada con los efectos de la crisis generada por la pandemia en el campo educativo abarca aspectos pedagógicos y de gestión. Dado que aún en el 2022 se viven los efectos de la pandemia la información que brindan los estudios citados sigue siendo relevante.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de Investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo teniendo en cuenta que se recolecta información de relevancia para el propósito de la investigación a partir de la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados y resultados. Así como también el estudio de referentes teóricos destacados en la línea temática que desarrolla la estructura entre los planteamientos de la comunicación y la gestión de crisis.

Marín (2021) señala que la investigación cualitativa se realiza básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana por lo tanto los instrumentos de recolección de información suelen ser semiestructurados y las preguntas abiertas pueden dar paso a nuevas preguntas durante su aplicación. Además, en la investigación cualitativa las variables no son definidas con el objetivo de manipularse ni de controlarse experimentalmente. La recolección de datos es influida por las experiencias de los participantes en la aplicación de uno o varios instrumentos de medición estandarizado, estructurado y predeterminados.

Esta investigación tiene un alcance de tipo exploratorio y descriptivo. Los estudios exploratorios permiten aproximarse a las temáticas poco estudiadas para sentar bases que faciliten la identificación de los contextos en futuras investigaciones. El alcance exploratorio se da cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes (Hernández y Torres, 2018). En este caso la gestión de la comunicación en tiempos de crisis ha sido un tema estudiado especialmente en la administración de empresas, pero no necesariamente en el campo educativo. El alcance descriptivo permite identificar las características, propiedades, dimensiones y regularidades del fenómeno en estudio

4.2. Diseño Metodológico

Según Christensen (citado por Bernal, 2010) el diseño metodológico es un conjunto de procedimientos que se llevan a cabo dentro de la investigación para dar respuesta a la pregunta del planteamiento inicial y comprobar la hipótesis. Se caracteriza también por ser el plan o estrategia concebida para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de investigación. Para el presente estudio se siguieron las etapas de un estudio de caso clásico. Para el presente estudio el caso fue un objeto de indagación: la gestión de la comunicación en tiempos de crisis. Las etapas incluyeron el acceso al campo, la recolección y el análisis de la información que permita comprender el objeto de estudio.

4.3. Técnicas de recolección de información

En razón al enfoque y método que orientan el presente estudio se seleccionaron como técnicas de recolección de información la entrevista, la encuesta y la observación directa ya que son las que brindan mayor confiabilidad y validez al tipo de investigación que se pretende realizar. Teniendo en cuenta que, la entrevista es una técnica propia de las investigaciones cualitativas (Schettini y Cortazzo, 2016) se aplicó a directivos del Colegio Internacional Camino a la Cima, porque facilitaba acceder a la perspectiva de los sujetos, así como comprender sus percepciones y sus sentimientos, sus acciones y sus motivaciones. El instrumento apuntaba a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones otorgan a sus propias experiencias.

La encuesta fue empleada para la recolección de información relacionada con padres de familia y estudiantes porque utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García e Ibáñez 1993).

En cuanto a la observación como técnica de recolección de información va más allá de la simple acción de “mirar”, está referida al entorno en el cual habitaba el objeto de la investigación; o bien a aquellos espacios en los cuales se desplazan cotidianamente los actores que hacen parte de la dinámica que se quiere estudiar (González, 2005)

4.4. Población y muestra

La población participante en esta investigación estuvo conformada por directivos, padres de familia y estudiantes del Colegio Internacional Camino a la Cima. La selección de la muestra obedeció al modelo probabilístico aleatorio simple y en uso del procedimiento de tómbola. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este procedimiento consiste en numerar todos los elementos muestrales de la población, del uno al número N. Posterior a esto se realizan fichas equivalentes a la numeración y se almacenan en una caja, de la cual, se sacan N número de fichas, según el tamaño de la muestra. Los números elegidos al azar conformaron la muestra en las cantidades en números y porcentajes descritas a continuación:

Tabla 2. Selección de la muestra

Categorías	Población	Muestra	%
	Directivos (9)	Directivos (5)	Directivos: 55%
1. Comunicación y crisis	Padres de Familia (400)	40	10%
2. Comunicación y Liderazgo	Estudiantes (400)	40	10%
3. Liderazgo y crisis			

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Instrumentos de recolección de información

Se realizaron entrevistas aplicando un protocolo semiestructurado (Ver anexo A) para directivos. Las preguntas se diseñaron para obtener profundidad y poder reconocer la opinión de los entrevistados. Lo expresado coincide con lo afirmado por Morgan (2012) quien se refiere a la entrevista semiestructurada diciendo que, en esta modalidad, si bien el entrevistador ha planteado preguntas básicas, tiene la libertad de cuestionar al entrevistado sobre aquellos temas que le interesen.

Una vez se realizaron las entrevistas semiestructuradas, se organizó la información mediante el proceso seguido por las etapas descritas en el diseño metodológico y apoyado en el proceso de tratamiento de resultados descrito por Hurtado (2000) que consiste en tres pasos:

- I. Categorización
- II. Calificación
- III. Análisis propiamente dicho o integración

Con la finalidad de analizar las mismas categorías en Padres de familia y estudiantes se realizó una encuesta similar (ver Anexo E). Cabe anotar que los instrumentos diseñados fueron validados por el asesor quien es rector de un colegio y tiene formación como Especialista en Gerencia Educativa y como Magíster en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas (Ver Anexo B).

Además, el presente estudio tuvo en cuenta las consideraciones éticas establecidas para investigación en ciencias sociales, por lo cual se contó con el consentimiento informado de los participantes respetando su derecho a la autonomía y su libertad (Ver Anexo C),

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis de resultados de las encuestas aplicadas a padres de familia y estudiantes

En este apartado se presenta la categorización de la información (análisis de primer nivel) y calificación de datos (análisis de segundo nivel). A continuación, se presentan datos relevantes de acuerdo con las categorías para interpretación de resultados de las encuestas. Se incluyen las tablas de frecuencia y sus respectivas figuras, pregunta por pregunta. En cuanto a las entrevistas de los grupos focales, se hace el análisis de estas mediante el uso de la metodología anteriormente descrita. (Ver Anexo D)

Tabla 3. Preguntas de las encuestas por categorías

Categoría	No. de pregunta en la encuesta
Comunicación y crisis	1,2
Comunicación y liderazgo	3,4,5,6,7,8,9
Liderazgo y crisis	10,11,12

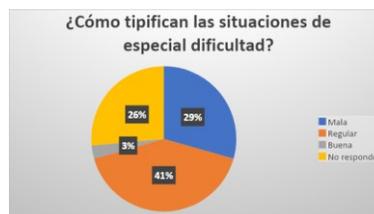
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Resultado de las encuestas a padres de familia por preguntas

Encuesta a padres de familia		
Pregunta	Figura de resultado	Hallazgo
Comunicación y crisis ¿En qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisión en momentos de especial dificultad?	<p>¿En qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisión en momentos de especial dificultad?</p>	Siendo la escala de medición del 1 al 5 como opciones de respuesta a esta pregunta, se encontró que el 85% de los padres de familia encuestados piensan que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisiones en momentos de dificultad.
Comunicación y crisis ¿Qué tipo de dificultades se han presentado en la institución en los últimos dos años?	<p>¿Qué tipo de dificultades se han presentado en la institución en los últimos dos años?</p>	Un 38% de los padres encuestados considera que no se ha presentado ningún tipo de dificultad durante los últimos dos años, sin embargo, un 24% considera que la pandemia fue una

Comunicación y liderazgo

¿Cómo tipifican las situaciones de especial dificultad?



dificultad. Siendo estas las dos respuestas más comunes.

Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Buena

Mala

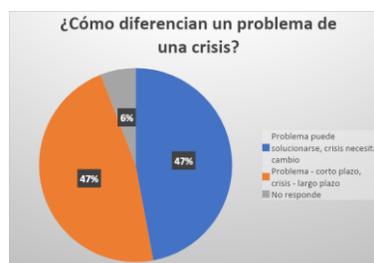
Regular

No responde

Un 41% de los padres encuestados consideran que ha sido regular, un 29% creen que ha sido mala, 26% de los padres no respondieron a la pregunta y un 3% manifiesta que fue buena

Comunicación y liderazgo

¿Cómo diferencian un problema de una crisis?



El 47% de los padres cree que un problema se puede solucionar y una crisis necesita de cambios.

Mientras que otro 47% cree que un problema es a corto plazo y una crisis se diferencia por ser a largo plazo. Un 6% no responde.

Comunicación y liderazgo

¿Qué valor les concede a las acciones de información y comunicación del colegio a la comunidad en tiempo de crisis?



Siendo la escala de medición del 1 al 5 como opciones de respuesta a esta pregunta, se encontró que el 44% de los padres encuestados les concede gran importancia a las acciones de información y comunicación del colegio a la comunidad en tiempos de crisis. Mientras que un el 32% que piensa que es relevante.

Comunicación y liderazgo

¿Quiénes fueron los voceros en el momento de informar?



Un 26% de los padres manifiesta que el rector fue el primer vocero de información aspectos relacionados con el manejo de la crisis, frente a un 21% que dice que fueron docentes, y el 18% que expresa que fueron todos.

Comunicación y liderazgo

¿Cuál fue su desempeño en este aspecto?



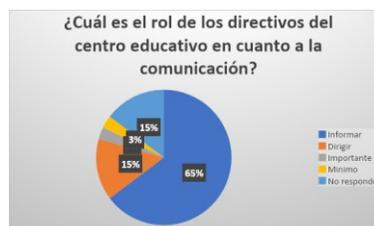
Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Bajo
Básico
Intermedio
Alto
No responde

Un 41% de los padres encuestados opina que el desempeño de los líderes en la comunicación durante la crisis fue alto, frente a un 32% que lo evaluó como intermedio.

Comunicación y liderazgo

¿Cuál es el rol de los directivos del centro educativo en cuanto a la comunicación?



Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Informar
Dirigir
Importante
Mínimo
No responde

Un 65% de los padres piensa que el rol de los directivos en cuanto a la comunicación es informar, frente a un 15% que

Comunicación y liderazgo

¿Qué medios utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones?



piensa que es dirigir.

Con relación a los medios que utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones, un 56% de padres dice que el medio de comunicación fueron los boletines informativos, frente a un 21% que manifiesta que fue a través de correos electrónicos y un 18% que dice que logró a través de reuniones.

Liderazgo y crisis

¿Cuál es su percepción sobre los medios y la forma en qué se informa a la comunidad cuando hay situaciones de especial dificultad?



Un 56% piensa que los medios de comunicación empleados por el colegio cuando hay situaciones de especial dificultad son buenos, frente a un 18% que manifiesta que son regulares.

Liderazgo y crisis

¿Qué características o competencias debería tener un líder al gestionar la comunicación en momentos de crisis?



Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Buena comunicación

Respeto

Experiencia

Bienestar de todos

No responde

Se halló que 44% de los padres opina que un líder para gestionar la comunicación necesita respeto. Frente a un 32% que afirma que es necesario que tenga buena comunicación.

Liderazgo y crisis

¿Qué estrategias recomendaría al equipo directivo, para que sean implementadas o fortalecidas con respecto al manejo de la comunicación?



Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Mejora continua
Realizar investigaciones
Correos personalizados
Equipo con padres de familia
No responde

Con relación a las estrategias de comunicación que recomiendan los padres de familia, se encontró que el 35% de los padres recomienda correos personalizados, mientras que un 29% de ellos no responde, a su vez un 18% recomienda mejoras continuas y un 9% recomienda realizar investigaciones al igual que el 9% restante recomienda hacer equipo con padres de familia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Resultados de las encuestas a estudiantes por preguntas

Encuesta a estudiantes

Preguntas

Comunicación y crisis

¿En qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisión en momentos de especial dificultad?

Figuras

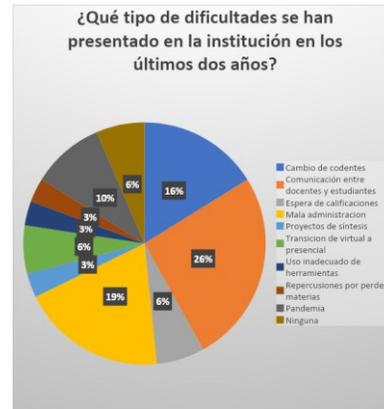


Hallazgo

Siendo la escala de medición del 1 al 5 como opciones de respuesta a esta pregunta, se encontró que el 52% de los estudiantes encuestados

Comunicación y crisis

¿Qué tipo de dificultades se han presentado en la institución en los últimos dos años?

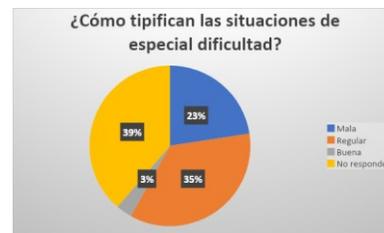


considera que es importante la comunicación asertiva para fortalecer la toma de decisiones.

El 26% de los estudiantes considera que ha sido una dificultad la comunicación entre estudiantes y docentes y un 19% considera que la mala administración ha sido un problema y un 16% identifica como problema el cambio frecuente de docentes.

Comunicación y liderazgo

¿Cómo tipifican las situaciones de especial dificultad?



Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Buena

Mala

Regular

No responde

Un 23% califica como malas las situaciones de especial dificultad frente a un 39% que no responde y un 35% que las califica como regulares.

Comunicación y liderazgo

¿Qué valor les concede a las acciones de información y comunicación del colegio a la comunidad en tiempo de crisis?



Siendo la escala de calificación del 1 al 5, el 57% de los estudiantes encuestados le concede relevancia a las acciones de información y comunicación del

Comunicación y liderazgo

¿Quiénes fueron los voceros en el momento de informar?



colegio a la comunidad en tiempo de crisis, frente a un 20% que lo considera medianamente relevante

Un 65% de los estudiantes manifiesta que los docentes, fueron los principales voceros en tiempos de crisis frente a un 10% que dice que fueron todos, seguido de un 10% que expresa que nadie ejerció ese rol de manera específica.

Comunicación y liderazgo

¿Cuál fue su desempeño en este aspecto?



Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Bajo
Básico
Intermedio
Alto
No responde

Un 53% de los estudiantes encuestados evaluó el nivel de desempeño de los voceros como intermedio, frente a un 20% que lo evaluó como alto.

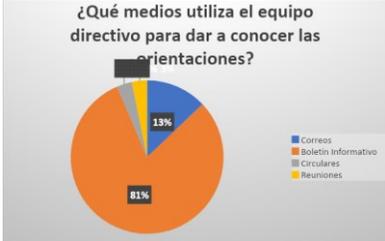
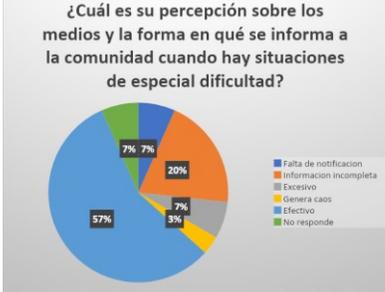
Comunicación y liderazgo

¿Cuál es el rol de los directivos del centro educativo en cuanto a la comunicación?



Se establecieron las siguientes opciones de respuesta:

Buena
Mala
Apoyo

Comunicación y liderazgo	¿Qué medios utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones?	 <p>¿Qué medios utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Medio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Boletín informativo</td> <td>81%</td> </tr> <tr> <td>Correos</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Reuniones</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Circulares</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Medio	Porcentaje	Boletín informativo	81%	Correos	13%	Reuniones	7%	Circulares	3%	<p>Toma de decisiones Informar Ninguno No responde</p>				
Medio	Porcentaje																
Boletín informativo	81%																
Correos	13%																
Reuniones	7%																
Circulares	3%																
Comunicación y liderazgo	¿Cuál es su percepción sobre los medios y la forma en que se informa a la comunidad cuando hay situaciones de especial dificultad?	 <p>¿Cuál es su percepción sobre los medios y la forma en que se informa a la comunidad cuando hay situaciones de especial dificultad?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Percepción</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efectivo</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Información incompleta</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Falta de notificación</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Excesivo</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Genera caos</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>No responde</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Percepción	Porcentaje	Efectivo	57%	Información incompleta	20%	Falta de notificación	7%	Excesivo	7%	Genera caos	3%	No responde	7%	<p>58% de los estudiantes opina que el rol de los directivos es informar, frente al 13% que piensa que el rol ejercido ha sido bueno.</p> <p>Con respecto a los medios que utiliza el equipo directivo para dar a conocer sus orientaciones, un 81% de los estudiantes dice que el medio de comunicación fueron los boletines informativos, frente a un 13% que manifiesta que fue a través de correos electrónicos.</p>
Percepción	Porcentaje																
Efectivo	57%																
Información incompleta	20%																
Falta de notificación	7%																
Excesivo	7%																
Genera caos	3%																
No responde	7%																
Liderazgo y crisis	¿Qué características o competencias debería tener un líder al gestionar la comunicación en momentos de crisis?	 <p>¿Qué características o competencias debería tener un líder al gestionar la comunicación en momentos de crisis?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Buena comunicación</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Calma</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Bienestar de todos</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Respeto</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	Porcentaje	Buena comunicación	39%	Calma	23%	Bienestar de todos	16%	Respeto	16%	Experiencia	6%	<p>Un 57% de los estudiantes afirma que la información a la comunidad en situaciones difíciles ha sido efectiva, mientras que un 20% considera que la información ha sido incompleta.</p> <p>Un 39% de los estudiantes considera que un líder necesita de la buena comunicación, frente a un 23% que piensa que la calma es un factor</p>		
Característica	Porcentaje																
Buena comunicación	39%																
Calma	23%																
Bienestar de todos	16%																
Respeto	16%																
Experiencia	6%																

importante en la gestión del líder. Un 16% opina que es relevante el respeto al igual que otro 16% correspondiente a la manifestación de que un líder debe vigilar el bienestar de todos. Finalmente, un 6% de los estudiantes valora la experiencia como lo más relevante en el liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

5.2. Interpretación de los hallazgos

En la encuesta realizada a padres y estudiantes se indagaron las mismas categorías: la comunicación, el liderazgo y el manejo de la crisis. Esto con el fin de cotejar los datos recolectados por distintas fuentes. Una vez procesada la información se encontraron los siguientes resultados:

5.2.1 Comunicación y liderazgo

De acuerdo con la percepción sobre la comunicación y crisis relacionada al contexto educativo y sobre el caso en concreto del colegio participante, los padres de familia y los estudiantes estuvieron de acuerdo en que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisiones en medio de las situaciones de dificultad.

Sin embargo, cuando se trata de identificar las dificultades presentes en la institución una cantidad considerable de la muestra de padres de familia niegan conocer que existan dificultades mientras que los estudiantes por su parte consideran que las dificultades en su mayoría se deben a problemas de comunicación entre ellos y los docentes a cargo de su proceso educativo. Mientras que la mayoría de padres de familia tipifican las dificultades como algo regular en el entorno educativo, los estudiantes lo ven como algo positivo, en cuanto a la interpretación del término es posible que se hayan presentado confusiones, sin embargo, se mantuvo el hallazgo porque también permite entender si para los padres y estudiantes la identificación de las etapas de una crisis son conocidas y según los resultados en este caso se pudo constatar que no existe suficiente claridad al respecto.

Para efectos de la diferenciación entre el problema y la crisis existió una división significativa sobre la concepción de ambos significados, ya que casi en partes iguales una parte de los padres de familia considera que un problema puede solucionarse fácilmente, pero que una crisis necesita cambios de fondo, mientras que los otros consideran que el factor determinante sobre la diferencia entre uno y otro concepto es el tiempo, si es solucionable a corto plazo es un problema y si no lo es entonces se debería entender como crisis. Los padres de familia le conceden un gran valor a la comunicación permanente desde el plantel educativo hacia ellos y coinciden con los estudiantes que interpretan la comunicación como algo que debe darse frecuentemente.

Otro hallazgo relevante fue que los padres identifican como vocero durante la crisis al rector de la institución mientras que los estudiantes sintieron un mayor respaldo y comunicación por parte de los docentes lo cual puede explicarse porque la interacción directa entre profesores y alumnos. Los padres en su mayoría manifiestan que el desempeño de los directivos frente a la comunicación de la crisis fue bueno, mientras que los estudiantes opinan que fue intermedio, lo cual es un resultado importante teniendo en cuenta que, son los estudiantes quienes reciben mayor contacto con el esquema administrativo y cuerpo docente del contexto educativo. Los hallazgos descritos se relacionan con los postulados de Leithwood (2009) quien enfatiza en el carácter relacional del liderazgo y en la visión de este concepto como una práctica y no solo como una habilidad.

En cuanto a los medios de comunicación más empleados por la institución, los padres de familia afirmaron que fueron los boletines y comunicaciones oficiales y los estudiantes lo reafirman.

5.2.2 Liderazgo y crisis

De acuerdo con los resultados, los padres de familia aprueban los medios de comunicación y les parecen buenos, sin embargo, debe estimarse que a un porcentaje importante le parece que son regulares, lo que a futuro podría marcar una tendencia en cuanto a la favorabilidad sobre ciertos mecanismos de comunicación actual que fueron implementados transitoriamente a través del manejo a la crisis por la virtualidad forzosa a la que todo el sistema educativo tuvo que adaptarse durante la pandemia. Los padres afirman que las cualidades más importantes a destacar en un líder deben ser el trato respetuoso y la buena comunicación y recomiendan como estrategia el envío frecuente de correos personalizados.

Cabe mencionar que el papel de los líderes es fundamental no solo para frenar la crisis (Gil, 2013) o para mantener el flujo adecuado de información en cada área de gestión (Moreno, 2007) sino para velar por la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, proceso misional de las instituciones educativas. Este aspecto no es menor porque la pérdida de aprendizajes en los períodos de ausencia y la necesidad de

implementar estrategias de recuperación de aprendizajes y hábitos de estudios está documentada por investigaciones en el campo educativo incluso antes de la pandemia (Quinn y Polikoff, 2017)

5.3. Integración de los hallazgos de las encuestas

De acuerdo con los resultados obtenidos se da la integración de factores y características del hallazgo que permiten establecer los acuerdos, desacuerdos y percepciones de los sujetos de la muestra que representan a la población del Colegio Internacional Camino a la Cima y permiten asignar una interpretación a la experiencia de comunicación y gestión de la crisis.

1. Acuerdo sobre la importancia del instrumento para afianzar la comunicación durante la gestión de la crisis.

Entre padres de familia y estudiantes se presenta una percepción favorable sobre la importancia del instrumento empleado por los directivos para gestionar la comunicación durante la crisis ocasionada por la pandemia por COVID-19. Ambos grupos manifiestan que los boletines oficiales fueron cruciales para mantener una fluidez comunicativa, ayudando a disminuir el impacto negativo de la no presencialidad en las labores académicas. Si bien, las estrategias de comunicación empleadas por el colegio contribuyeron al manejo de la crisis convendría tener en cuenta a futuro que es necesario anticiparse y diseñar estrategias previas a la crisis tal como lo recomiendan Park y Avery (2018) y Hyvärinen y Vos (2015). Dado que la experiencia vivida con el COVID-19 dejó grandes lecciones para los líderes educativos, conviene capitalizarlas para diseñar estrategias de preparación frente a la comunicación en tiempo de crisis.

2. Diferencias sobre la percepción de los responsables de comunicar la información relevante hacia la comunidad académica y padres de familia.

Con respecto a la responsabilidad de transmitir información los padres y estudiantes se hallaron diferencias en la percepción, no obstante, se debe tener en cuenta que el abordaje de la comunicación también se encuentra estructurado según una jerarquía con finalidad funcional dentro de la institucionalidad, por lo tanto los directivos se comunican de forma frecuente con padres de familia y los docentes con estudiantes, lo que lleva a que los alumnos puedan interpretar que sus comunicadores son los profesores y que las directivas de su colegio no necesariamente están vinculadas al mensaje que les fue entregado. Este aspecto debe tenerse en cuenta a futuro para la gestión de la comunicación en tiempo de crisis.

3. Aparente falta de claridad sobre la conceptualización de problema y crisis

Aunque hay dudas con respecto a las diferencias entre la concepción de problema y crisis, los padres y estudiantes realizan una distinción entre los dos conceptos según el tiempo de duración de la situación de dificultad y su magnitud para determinarla como una u otra. Sin embargo, la percepción general es que tanto los problemas como las crisis deben ser gestionados por medio de la comunicación y que un buen líder es clave en ambos casos.

4. Relación de coincidencia en la apreciación sobre el valor o la importancia de la comunicación.

Padres y estudiantes asignan gran relevancia a la comunicación y la relacionan con un liderazgo de calidad al verla como un ejercicio fundamental para llevar a cabo también su parte en el proceso educativo. Los padres recomiendan el uso de más herramientas, pero mencionan una palabra clave y es la comunicación personalizada con la finalidad de satisfacer necesidades específicas.

5.4. Análisis de resultados de las entrevistas a directivos

Tabla 6. Preguntas de las entrevistas por categorías

Categoría	No. de pregunta en la entrevista
Comunicación y liderazgo	1,2,3,4,5,6
Comunicación y manejo de la crisis	7,8,9,10
Comunicación y estrategias	11

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Resultados de la entrevista a directivos

Pregunta	Codificación basada en hallazgos comunes				
	Rectora	Coordinadora	Coordinador administrativo	Fundador 1	Fundador 2
¿En qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisión en momentos de especial dificultad?	Importante saber comunicar.	Importante para un ambiente educativo sano.	Es lo principal en la toma de decisiones.	Es una habilidad necesaria.	Fundamental en el momento de crisis.
¿Qué tipo de dificultades se han presentado en la institución en los últimos dos años?	Dificultades en la comunicación con padres de familia y estudiantes durante la pandemia.	La pandemia por COVID-19 fue inesperada y afectó los planes y currículos.	La institución asumió retos más que dificultades; los vi como oportunidades para implementar cambios necesarios.	La pandemia fue una dificultad, pero nos permitió fortalecer los equipos de trabajo.	La cuarentena que fue medida para enfrentar la pandemia trajo consigo dificultades operativas.
¿Cómo tipifican las situaciones de especial dificultad?	Cuando se hace necesario que se busquen herramientas para superar los momentos de crisis.	Hay dificultades mayores y menores, las últimas se superan muy rápido, sin embargo, las que no requieren acciones específicas	Se identifican cuando exigen cambios en nosotros como y las estructuras que representamos	Por los desgastes que ocasionan.	Cuando en ocasiones nos superan y requieren de medidas urgentes.
¿Qué valor les concede a las acciones de información y comunicación del colegio a la comunidad en tiempo de crisis?	Ayudar a superar las crisis.	Permiten salir del caos o las perturbaciones que se generen de las crisis.	La comunicación entre todos los nodos es muy importante.	Fue uno de los aspectos que más permitió fortalecer este paso por la crisis	La comunicación permite dar confianza en las gestiones institucionales.

				ocasionada por la pandemia.	
	¿Quiénes fueron los voceros en el momento de informar?	Nosotros los directivos.	La secretaría, los directivos y docentes	Directivos se encargaron de su organización y docentes de cumplir con las actividades necesarias para mantener en funcionamiento la educación desde la virtualidad.	Rectora, coordinadores y docentes. Se buscaron asesores para preparar a los directivos para saber enfrentar la crisis.
	¿Cuál fue su desempeño en este aspecto?	Acompañar a los docentes y las familias comunicando los cambios necesarios.	Mi desempeño consistió en ser un apoyo para los directivos, docentes y padres de familia.	Apoyar a la prestación de un buen servicio como ingeniero industrial de profesión	Fortalecer la comunicación entre el equipo directivo. Ayudar a mantener la comunicación entre directivos y docentes
	¿Cuál es el rol de los directivos del centro educativo en cuanto a la comunicación?	Acompañar, escuchar, procurar la unidad.	Observar y evaluar qué nodos necesitaban ajustes.	Tomar decisiones importantes sobre el manejo y la estabilidad de la institución.	El rol estuvo orientado a nuestros empleados y el lograr mantenerlos integrados. Tener una comunicación muy precisa y clara procurando ser ejemplo.
	¿Qué medios utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones?	Reuniones, mensajes de WhatsApp, voz a voz.	Reuniones, llamadas, y mensajes.	videollamadas por Zoom, llamadas, mensajes.	Reuniones por medio de una plataforma. Reuniones y comunicados permanentes.
Comunicación y manejo de la crisis	¿Cuál es su percepción sobre los medios y la forma en qué se informa a la comunidad cuando hay	Fue importante la parte visual mediante diferentes plataformas para	Para la institución fue necesario crear una estrategia que	Se han utilizado medios como los memorandos frecuentes que han de alguna forma	Desde la etapa inicial se crearon modos de que la comunicación Fue necesario retirar las barreras de comunicación personal hacia

	situaciones de especial dificultad?	suplir la no presencialidad.	permitiera la constante comunicación con los padres de familia.	suplir los vacíos de la virtualidad.	fuese frecuente y personal mediante mensajes frecuentes.	canales de WhatsApp.
	¿Qué características o competencias debería tener un líder al gestionar la comunicación en momentos de crisis?	Saber escuchar, estar al pendiente de las gestiones de docentes y de las inquietudes de padres de familia.	Aprender a ponerse en el lugar del otro, conocer y entender las necesidades de las personas que complementan su equipo.	Comunicarse asertivamente	Los valores espirituales y principios que le ayuden a cumplir con sus labores y hacen parte de los pilares de la institución.	Ser una persona con mucha confianza y positiva, así como también tener inteligencia emocional.
Comunicación y estrategias	¿Qué estrategias recomendaría al equipo directivo, para que sean implementadas o fortalecidas, con respecto al manejo de la comunicación?	Que cada quien se haga cargo de una responsabilidad específica.	Aprender sobre las necesidades de su comunidad educativa por medio de los diagnósticos frecuentes en diferentes áreas	Se incentiva la recepción de información por parte del equipo directivo.	Compartir más a menudo espacios en donde se hable de las necesidades de cada área institucional y se puedan intercambiar ideas al respecto	Motivar aún más la fraternidad

Fuente: Elaboración propia

5.5. Interpretación de los hallazgos

La entrevista realizada a directivos de la institución permitió que se describiera tal como lo indican los objetivos la relación entre comunicación y liderazgo obteniendo así las siguientes consideraciones a partir de los hallazgos:

5.5.1 Comunicación y liderazgo

Los directivos consideran que la comunicación asertiva es fundamental para la gestión de la crisis y se requiere como habilidad necesaria en el ejercicio de sus roles pues les permite contribuir a la consolidación un ambiente educativo sano. Más de la mitad de los entrevistados considera que las situaciones derivadas del confinamiento por la pandemia originada por el COVID-19 pusieron a prueba qué tanto podían o sabían comunicarse porque tuvieron que estar en permanente comunicación como equipo para no perder el buen funcionamiento que caracteriza a la institución. Se encontró convergencia en la voz de los participantes sobre su concepción de la crisis al considerar que es un periodo en donde se buscan nuevas herramientas y se producen cambios que a veces son necesarios.

Un valor que fue resaltado por uno de los fundadores en medio del proceso de dificultad en el que se encontraron durante los momentos más críticos de la pandemia fue la resiliencia por tener la oportunidad como equipo de salir del caos en el que se encontraban cuando todo el sistema educativo cambió de un momento a otro. La gestión de la crisis requiere de gran compromiso y de habilidades para la comunicación, por lo cual al mirar en retrospectiva los directivos consideran que incluso hubo un efecto positivo en el fortalecimiento de su liderazgo y lo consideran como una ganancia en medio de los retos que afrontaron.

Los directivos reconocen que ellos fueron los principales voceros para comunicar en tiempos de crisis, pero reconocen que cada docente era parte fundamental de dicha comunicación. Finalmente se destaca los directivos reconocen que el rol más importante que tuvieron durante la crisis fue acompañar, apoyar, liderar, fortalecer e integrar. Es fundamental que entre los líderes exista conciencia de su rol frente a la crisis ya que como lo señala Coombs (2007) la prioridad de la comunicación en esos momentos busca disminuir los efectos negativos y unir a la comunidad para superar la adversidad.

5.5.2 Comunicación y manejo de la crisis

Aunque cada directivo desempeña un rol distinto, esta categoría buscaba identificar cuáles son los aspectos comunes que deben existir en los roles que asumen los líderes para que exista una buena comunicación y un manejo adecuado de la crisis. Al respecto, directivos afirmaron que en el ejercicio de

sus funciones requieren habilidades para escuchar, observar, guiar y tomar decisiones. En cuanto a la percepción de sus propias acciones reconocieron que fue importante buscar asesoría externa porque no necesariamente liderar implica estar preparados para afrontar todas las situaciones que puedan entorpecer los procesos que venían dándose y a veces algo de apoyo es suficiente para brindar claridad sobre diferentes aspectos en medio de una crisis. Los medios más comunes a través de los cuales ellos se comunicaron fueron las reuniones, llamadas y mensajes, lo cual coincide con la percepción de padres de familia y estudiantes sobre el esfuerzo por mantener una buena comunicación en medio de la no presencialidad. Los directivos consideran que la crisis les exigió y les permitió fortalecer la capacidad de escucha, la empatía, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional.

Nótese en este punto la convergencia de los hallazgos con los postulados de Gil (2013) quien señala que el papel de los líderes y su forma de comunicar es clave para frenar la crisis y disminuir los impactos institucionales.

5.5.3 Comunicación y estrategias

Por medio de una pregunta reflexiva se buscó que cada directivo tuviese la oportunidad de expresar ideas que conforme a lo conversado serían estrategias para solucionar las falencias identificadas en cuanto a la comunicación y el liderazgo en la institución. A esto respondieron de forma precisa indicando que cada directivo debería encargarse de funciones o responsabilidades específicas, que se podrían realizar diagnósticos frecuentes en diferentes áreas de la institución con la finalidad de evaluar la gestión, pero también de entender las necesidades de las personas a su alrededor. Además, propusieron que pudieran ser receptores de más información debido a que en ocasiones se limitan los canales de comunicación hacia ellos y debían compartirse más espacios con la comunidad educativa motivando de este modo la fraternidad.

5.6. Integración de los hallazgos de las entrevistas

1. Acuerdo sobre la comunicación que además de oportuna debe ser asertiva

Padres de familia, estudiantes, directivos y docentes están de acuerdo con que la comunicación para todos y en medio de situaciones de dificultad es crucial para mantener unida a la comunidad y favorecer la convivencia y la excelencia académica.

2. Relación en la percepción del manejo adecuado de la crisis

Como pudo observarse en el análisis de las encuestas existen diferencias en cuanto a la conceptualización de crisis entre padres de familia y estudiantes, así mismo hay algunas percepciones distintas entre los directivos. No obstante, en las entrevistas se encontró convergencia entre las respuestas de los directivos quienes coinciden en que un liderazgo destacable permite que aún en medio de la crisis se mantengan los pilares de una educación de calidad a través de una buena comunicación. Los directivos además reconocen que es importante no siempre confiarse de los conocimientos propios y que resulta necesario en algunas ocasiones que exista asesoría externa o el apoyo en determinadas herramientas, lo cual guarda relación con las recomendaciones que formulan los padres en relación con las estrategias que pueden afianzar la comunicación.

3. Desacuerdo sobre los tipos de estrategias que deben consolidarse para subsanar las falencias identificadas por los diferentes actores de la institución

Mientras que los padres de familia piden que las estrategias estén orientadas hacia la frecuencia del uso de las herramientas de apoyo como los correos electrónicos y la personalización de estos, los directivos y docentes se enfocan en la funcionalidad del órgano directivo y el cuerpo docente por medio de una adecuada distribución de las cargas institucionales. En tal orden de ideas, posiblemente convenga una integración de ambas estrategias para atender las necesidades de cada estamento.

4. Percepción general sobre la comunicación y gestión de la crisis

Uno de los hallazgos comunes más destacables se produce al retomar e interpretar las sensaciones que fueron descritas por los diferentes actores en la práctica de los instrumentos sobre la importancia que tuvo el realizar esfuerzos por mantener una comunicación fluida durante la pandemia, padres, estudiante y cuerpo directivo del colegio reconocieron que la emergencia sanitaria fue un factor que alteró la normalidad acostumbrada y en medio de esas circunstancias sino se hubiese tenido una respuesta a modo de plan de acción, la implementación de la virtualidad hubiese quizá llevado al colapso a los planes curriculares.

6. CONCLUSIONES

Del análisis de resultados presentado en el apartado anterior se desprenden varias conclusiones que se desglosan a continuación:

El primer objetivo específico del estudio propone describir la relación entre comunicación y liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima en tiempo de la crisis ocasionada por la pandemia del coronavirus (COVID-19). Al respecto se encontró que la comunicación y el liderazgo no presentan una conceptualización fuerte en padres y estudiantes, pero de sus respuestas se infiere que la habilidad de los directivos para comunicar en tiempo de crisis es una capacidad de liderazgo que permite mantener una adecuada gestión. De otro lado se halló que los directivos comprenden dicha relación y de hecho consideran que la crisis vivida durante la no presencialidad fue una oportunidad para desarrollar más habilidades para la escucha empática y la comunicación asertiva, lo cual a la postre fortalece su liderazgo.

Los resultados de las encuestas y de las entrevistas muestran la incidencia de la comunicación en el liderazgo directivo, lo cual responde al segundo objetivo específico planteado en la presente investigación. Sin embargo, es importante señalar que, si bien los directivos fueron los voceros principales de las decisiones y directrices del colegio durante la crisis, los estudiantes en ocasiones percibieron que la comunicación hacia ellos no es fluida por no tener un contacto tan directo con los líderes de la institución. Por lo anterior consideraron que quienes están siempre en disposición de resolver sus requerimientos son los docentes, a diferencia de los padres de familia que percibieron en los directivos unos aliados clave para la educación en casa porque sintieron respaldados por las atenciones frecuentes e informes sobre las gestiones del colegio. Este hallazgo motiva la reflexión porque posiblemente sea necesario tener en cuenta lo importante que es la comunicación entre los directivos y los estudiantes.

El tercer objetivo específico planteó desarrollar estrategias y herramientas que permitan planificar, evaluar, desarrollar la comunicación efectiva y el liderazgo directivo en el Colegio Internacional Camino a la Cima para el manejo de la crisis. En cuanto a la creación de estrategias para responder adecuadamente a las necesidades que fueron mencionadas por directivos y profesores se tienen aquellas consignadas en el plan de mejoramiento planteado para abordar las crisis teniendo en cuenta el aprendizaje a partir de esta primera experiencia (las estrategias se ampliarán en el siguiente apartado de este documento).

Actualmente en el Colegio Internacional Camino a la Cima se encuentran dispuestos diferentes canales de comunicación entre directivos y docentes, pese a la instalación de la alternancia post COVID-19 y las nuevas metodologías que todo el proceso pandémico trajo consigo es posible resaltar que el diagnóstico general de la comunicación no fue negativo, hubo un manejo adecuado de los medios que estuvieron disponibles en medio de las circunstancias y la adaptación de un boletín oficial para enterar a la comunidad

educativa sobre las novedades fue un acierto. Existen aspectos por mejorar, pero debe tenerse en cuenta que absolutamente todos los sectores del país se vieron afectados por una transición tan abrupta de la presencialidad hacia la virtualidad, sobre todo aquellos sectores que no contaban con los factores relacionados a la calidad académica. Por ejemplo; las instituciones educativas públicas ubicadas en sectores de gran vulnerabilidad socioeconómica, en donde las estrategias planteadas por docentes y directivos aún con todo su esfuerzo no serían suficientes para contrarrestar las falencias institucionales o del entorno.

Se entiende entonces que las condiciones sociales, económicas y medio ambientales que rodean al Colegio Internacional Camino a la Cima son de las pocas que podrían considerarse ideales lo que permite deducir a partir de los hallazgos de esta investigación que los criterios aquí expuestos sobre la experiencia de comunicación durante el periodo de emergencia sanitaria en Colombia no describen lo vivido por el país y no representan a la mayoría de instituciones a nivel nacional, no obstante es importante que este planteamiento que permitió identificar las acciones concretar sobre el manejo de las crisis en el sistema educativo sean democratizadas y se permita a otros entornos participar activamente de las estrategias para hacer frente a las necesidades que tiene la educación actual de transformar paradigmas y renovarse con cada dificultad.

7. RECOMENDACIONES

El objetivo general del presente estudio fue aportar estrategias para la gestión de la comunicación por parte de los directivos del Colegio Internacional Camino a la Cima en los tiempos de crisis por la pandemia del coronavirus (COVID-19) y otras situaciones de especial dificultad.

Como resultado de la investigación y cotejando con los postulados de diversos autores (Cutlip, Center y Broom, 2006; Pearson, 2014; Wilcox, Cameron, Reber y Shin, 2013; Association of School Business Officials International, 2020) se proponen algunas recomendaciones y estrategias que los directivos de colegios pueden implementar para gestionar la comunicación en tiempos de crisis:

- Establecer un plan de comunicación de crisis: Antes de que surja una crisis, es importante establecer un plan de comunicación que incluya un protocolo para informar a los diferentes públicos internos y externos, así como para responder a preguntas y comunicaciones. Tener un plan de comunicación escalonado, considerando la gravedad y alcance de la crisis, ayudará a seleccionar la información necesaria para cada grupo de interés. Este plan debe incluir la designación de un portavoz y/o de los voceros autorizados para brindar información clave, así como la designación de un equipo de respuesta de crisis para garantizar que la información sea consistente y precisa. También puede ser útil preparar mensajes de comunicación anticipando posibles preguntas o inquietudes de los diferentes grupos de interés.
- Mantener una comunicación abierta y transparente: Durante una crisis, es importante mantener una comunicación abierta y transparente con todos los públicos, incluyendo a los empleados, estudiantes, padres y la comunidad. Esto incluye proporcionar información actualizada y precisa de manera regular y estar disponible para atender con empatía y asertividad las preguntas y preocupaciones de los integrantes de la comunidad educativa.
- Utilizar diversos canales de comunicación: Es importante utilizar una variedad de canales de comunicación para llegar a todos los públicos, incluyendo correo electrónico, mensajes de texto, redes sociales y reuniones en persona. Esto ayudará a asegurar que todos los públicos reciban la información de manera oportuna y precisa. Es clave establecer una línea de comunicación clara y confiable con los estudiantes, padres de familia y personal del colegio. Además de la utilización de correo electrónico, se pueden emplear aplicaciones de mensajería y plataformas de videoconferencia.
- Fomentar la participación y el diálogo: Durante una crisis, es importante fomentar la participación y el diálogo con todos los públicos y brindarles la oportunidad de hacer preguntas y expresar sus preocupaciones. Esto puede ayudar a reducir la ansiedad y el estrés y a mejorar la confianza en la

institución. Es importante mantener una comunicación regular y transparente, proporcionando actualizaciones y explicando las decisiones tomadas en relación con la crisis en cuestión.

- Asignar responsabilidades de comunicación: Durante una crisis, es importante asignar responsabilidades de comunicación a miembros del equipo que estén capacitados y tengan experiencia en la gestión de crisis. Esto ayudará a asegurar que la información sea precisa y consistente y que se utilicen los canales de comunicación adecuados. En este punto conviene señalar que es importante contar con asesoría y/o formación para la gestión de la crisis.

8. NUEVOS INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

A la luz de los hallazgos y las conclusiones surgen nuevos interrogantes para futuras investigaciones:

1. ¿Cómo planear estrategias de comunicación previas a la crisis?
2. ¿Qué impacto tiene la vocería de los docentes en la comunicación institucional?
3. ¿Cuáles son las necesidades de formación de los directivos para aprender a comunicar en tiempo de crisis?
4. ¿Cómo se está formando a los docentes y directivos en los niveles de pregrado y posgrado para gestionar la comunicación en tiempo de crisis?

REFERENCIAS

- Alai, A. & Schroeder, H. (1976). Research issues in assertiveness training. *Psychological Bulletin*, 83, 1081-1096.
- Álvarez, M., Gardyn, N., Iardelevsky, A. & Rebello, G. (2020). Segregación Educativa en Tiempos de Pandemia: Balance de las Acciones Iniciales durante el Aislamiento Social por el Covid-19 en Argentina. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Lemos-7/publication/342534387_Segregacion_Educativa_en_Tiempos_de_Pandemia_Balance_de_las_Acciones_Iniciales_durante_el_Aislamiento_Social_por_el_Covid-19_en_Argentina
- Arellano, J. (2021). El Aula Virtual como Estrategia Didáctica en un Mundo Transformado por el Covid-19. *Revista RedCA*, [S.l.], v. 3, n. 9, p. 41-60, feb. 2021. ISSN 2594-2824. <https://doi.org/10.36677/redca.v3i9.15823>.
- Asmar, S. (2017). El ritmo económico previo a la crisis del covid-19 en Colombia se retomaría en 2022. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/ritmo-economico-previo-a-la-tesis-del-covid-19-en-colombia-se-retomaria-en-2022-3096186>
- Association of School Business Officials International (ASBO). (2020). Crisis communication plan. Recuperado de <https://www.asbointl.org/resources/>
- Atteberry, A. & McEachin, A. (2016). School's out: Summer learning loss across grade levels and school contexts in the United States today. In Alexander, K., Pitcock, S., & Boulay, M. (Eds). Summer learning and summer learning loss, pp35-54. *New York: Teachers College Press*.
- Ávalos, C. J. (2021). Desarrollo de competencias TIC en los directivos y docentes en la emergencia nacional COVID-19. *Red 01-UGEL* 06. Lima, 2020. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55153>
- Aznar, F. (2020). La Educación Secundaria en España en medio de la Crisis del COVID 19. *RISE*, ISSN- e 2014-3575, Vol. 9, N°. Extra 1, 2020. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7495554>
- Basto, F. (2020). Auditoría en Marketing – *AndeanWire*. <http://www.fernandobasto.com/gestionar-las-comunicaciones-en-tiempos-de-crisis/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Pearson Educación, Colombia.

- Bolívar, A.; López, J. & Murillo, F. (2013). liderazgo en las instituciones educativas. una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes* (14), pp. 15-60.
- Brookings. (2017). *Summer learning loss: what is it, and what can we do about it?* www.brooking.edu
- Brookings. (2020). *Parent dissatisfaction shows need to improve school communication during coronavirus pandemic.* www.brookings.edu.co
- Burgos, D., Tlili, A. & Tabacco, A. (Eds.). (2021). *Radical Solutions for Education in a Crisis Context. Lecture Notes in Educational Technology.* doi:10.1007/978-981-15-7869-4
- Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing a crisis. *Public Relations Review*, 24 (4), 475-488.
- CEPAL-UNESCO (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. | *Digital Repository* | Economic Commission for Latin America and the Caribbean
- Chiavenato, I. (1993). En *Definición de Liderazgo* (pág. 6).
- Coombs, T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Florida: University of Central Florida.
- Cooper H., Nye B., Charlton K., Lindsay J. & Greathouse S. (1996). The effects of summer vacation on achievement test scores: A narrative and meta-analytic review.
- Corvey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Costa, C., & López, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información*. Recuperado de:
https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/26644/Costa_Sanchez_C_2020_comunicacion%20_crisis.pdf
- Costa-Sánchez y C. López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información*, 29(3), e290304. DOI:
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>
- Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Creswell, J. (2003). *Qualitative inquiry and research design: among five approaches*. EUA: SAGE.
- Cuenca. (2018). Participación de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los niños de quinto de básica de la escuela de educación básica general Antonio Farfán.

- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2006). *Effective public relations (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: formación basada en competencia laboral*. Montevideo: CINTERFOR - OIT.
- Dzenan, K. A. (2017). Study About Internal Crisis Communication Strategies in Swedish Private and Public Companies. *Master Thesis*, University of Gothenburg Department of Applied Information Technology.
- Echeverry, J. (2020). *Conferencia: Pandemia y Recuperación*. Cali: Universidad ICESI. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=SPAm4nnOf8A>
- ENSVM. (2021). El Aula Virtual como Estrategia Didáctica en un Mundo Transformado por el Covid-19. *Revista RedCA*.
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuaderno 33*, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Pp. 61-72.
- García, I. (2010). *Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica*. Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73716205003.pdf>
- García, M., Ibañez, J. & Alvira, F. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos., 1993; p. 141-70. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- García, M. (1993). *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación*. Alianza Editorial. Madrid.
- García-Peñalvo, F. J. (2020). El reto de las Instituciones Educativas ante la pandemia COVID-19. 9º Congreso Iberoamericano de Aprendizaje Mediado por Tecnología (CIAMTE) (Ciudad de México, México, 21 al 23 de octubre de 2020). Salamanca, España: *Grupo GRIAL*. Recuperado de: <https://bit.ly/3dAMwGx>. doi:10.5281/zenodo.4104425
- García-Peñalvo, F. & Corell, A. (2020). *La CoVId-19: ¿Enzima de la transformación digital de la docencia o reflejo de una crisis metodológica y competencial en la educación superior?* Campus Virtuales, 9(2), 83-98

- Gil, P. (2013). *El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación*. En Investigando la comunicación en crisis, coordinado por Octavio Islas y Gabriela Hernández. 1a ed. México, D.F., México. Razón y Palabra.
- Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
- González G & Edelmira E. (2005). *La observación directa base para el estudio del espacio local*. Geenseñanza, 10(1),101-105. ISSN: 1316-6077.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36010107>
- González, M. (2008). Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), 82-99. <http://www.rinace.net/arts/vol6num2/art7.pdf>
- Gutiérrez, V. (2011). El papel de la comunicación de riesgo ante emergencias de salud pública en AECS. *Revista Española de Comunicación en Salud*, vol. 2, n° (2), pp. 97-104.
- Gutiérrez-García, E. & La Porte, T. (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC Press.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Corwin Press., Recuperado de: <https://www.doi.org/10.4135/9781483332574>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hernández, R. & Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México. Ed.eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.
- Hyvärinen, J. & Vos, M. (2015). Developing a conceptual framework for investigating communication supporting community resilience. *Societies*, 5(3), 583-597. <https://www.mdpi.com/2075-4698/5/3/583>
- Iglesias, E., González, J., Lalueza, J. & Guitart, M. (2020) Manifiesto en Tiempos de Pandemia: Por una Educación Crítica, Intergeneracional, Sostenible y Comunitaria. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social* 9(3e), 181-198. Recuperado de: <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.3.010>

- Islas, O. & Hernández, G. (2013): *Investigando la comunicación en Crisis*. (p. 28). <http://bit.ly/1MARjCk>, México: Razón y Palabra.
- Jang, K. & Park, N. (2018). The effects of repetitive information communication through multiple channels on prevention behavior during the 2015 MERS outbreak in South Korea. *Journal of health communication*, v. 23, n. 7, pp. 670-678. <https://doi.org/10.1080/10810730.2018.1501440>
- Kazanci, M. (2007). Public Relations in the Public and Private Sector. *Turhan Publications*, Ankara, Turkey.
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6 (1), 4-10.
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 9 - 14. Recuperado de: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- Kropotkin, P. (2018). *La Gran Revolución francesa*. Para leer en Libertad AC.
- Laboratorio de Economía de la Educación. (2020). ¿Están preparados los colegios públicos del país para implementar lecciones virtuales ante una eventual suspensión de clases a causa del coronavirus? No.001. www.economiadelaeducacion.org
- Leithwood, D. & Sammons, H. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas*. Aportes desde la investigación. Fundación Chile
- Leithwood, K. (2011). *Revising the Ontario Leadership Framework*. Prepared for the Leadership Development Branch.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda: Directions for research on educational leadership* (pp. 22-47). New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. & Harris, A. (2006). *Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar. Liderazgo para la mejora escolar:* <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-2/>
- Lesmes, O., Buitrago, A., Bedoya, J., Acosta, M. & Castañeda, J. (2020). *Educación en Tiempos de Aislamiento Social en Colombia: Percepciones de los avances, dificultades y retos tras el Covid 19*. CEINFES. 1ra ed. Colombia: © Ediciones Grupo Compás.

- Marín, M. (2021). *Investigación cualitativa: Preguntas inagotables*. Fondo Editorial FCSH.
- Martínez, C. (2018). Concepciones de Currículo y de Enseñanza Aprendizaje en los profesores de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas: elementos que inciden en la formación de competencias directivas [*Tesis de Maestría*] Universidad de La Sabana. Colombia.
- Martínez, A. (1998). La entrevista en profundidad teoría y práctica.
- Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. el cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica/Communication in theories of organizations. the crossing of the twentieth century and the revolution of new technologies. A historical overview. *Historia y comunicación social*, 19, 195.
- Maureira, O., Moforte, C. & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*. Vol 36, Issue 146, 2014, Pages 134-153 Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185269814701321>
- Mazariegos D. (2003). Metodología de la investigación.
http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/uteycv/rdd/metodologia/docs/disenio_muestra.pdf
- Mesa Nacional de Liderazgo Escolar. (2020). *Acuerdo Nacional para el Fortalecimiento del Liderazgo y las Prácticas Directivas*. Bogotá.
- Miller, G. A. (1990). Linguists, psychologists, and the cognitive sciences. *Language*, 66(2), 317-322.
Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/414889>
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Chile: CPEIP
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Bases para el Despliegue Curricular de la Escuela Nacional de Liderazgo*. Bogotá
- Morales, R., Infante, J. & Gallardo, J. (2019). La mediación e interacción en un AVA para la gestión eficaz en el aprendizaje virtual. *En Campus Virtuales* (págs. 49-61).
- Moreno, E. (2007). Gestión de la Información y la Comunicación en Emergencias, Desastres y Crisis Sanitarias 2, en Emergencias. *Revista Científica de la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias*, vol. 20, nº (2), pp. 117-124.

- Moreno-Correa, S. (2020). La innovación educativa en los tiempos del Coronavirus. *Salutem Scientia Spiritus*, 6(1), 14-26. Recuperado de:
<https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/salutemscientiaspiritus/article/view/2290>
- Morgan, D. L. (2012). *Focus groups and social interaction. The Sage handbook of interview research: The complexity of the craft*, 2. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_hp1AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA161&dq=morgan+2012+interview&ots=tXRemMMk5f&sig=TxwZnS0GSAfDO0meEQJrZXhPpM8#v=onepage&q=morgan%202012%20interview&f=false
- Morgan, L. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Narodowski, M. (2011). Formar docentes en tiempos de equivalencias generalizadas. *Revista Educación Y Ciudad*, (20), 7-16. <https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/93>
- Okay, A. & Okay. A. (2014). *Public Relations Concept Strategies and Applications*, Istanbul. Turkey.
- Oppenheimer, A. (2014). ¡Crear o morir! La Esperanza De Latinoamérica Y Las Cinco Claves De La Innovación. *Vintage español*. Recuperado de:
<https://apunteca.usal.edu.ar/id/eprint/1889/13/Cap2%20GASTON%20ACURIO.%20EL%20CHEF%20QUE%20REGALA%20SUS%20RECETAS.pdf>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la educación superior*, 49(194), 1-8. Epub 27 de noviembre de 2020. Recuperado de: <https://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1120>
- Organización de las Naciones Unidas. (2005). ONU plantea alfabetización como herramienta para el desarrollo. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2005/09/1063701>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Recuperado de la página de la Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de:
<https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. [OCDE]. (2005). *Improving Financial Literacy*. OECD: Paris. p. 13.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2018). *Informe PISA 2018*. Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes.

- Pak, K., Polikoff, M., Desimone, L. & Saldivar, E. (2020). The adaptive challenges of curriculum implementation: Insights for educational leaders driving standards-based reform. *AERA Open*, 6(2), 2332858420932828.
- Park, S. & Avery, E. J. (2018). Effects of media channel, crisis type and demographics on audience intent to follow instructing information during crisis. *Journal of contingencies and crisis management*, 26(1), 69-78.
- Pascual, J., Larraguibel, D., Zenteno, D. & Guarda, F. (2009). Liderazgo escolar en tiempos de crisis. El caso de dos Liceos del centro sur de Chile después del 27F. REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Vol 14, núm 2, 2016, pp. 46-62, Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España.
- Pearson, J. (2014). *Public relations: Strategies and tactics (11th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Peltekoglu, F. (2012). *What is Public Relations*. Beta Press, Istanbul, Turkey.
- Pfarr, C. (2006). Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism. *Working Paper Series*, 2006-1, editor: Christof Pfarr. School of Management, Curtin University of Technology.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y la gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis S.A. (p. 167).
- Plitt, L. (2020) Por qué la pandemia de covid-19 ha dado lugar a tantas teorías conspirativas que ponen en riesgo la batalla contra el coronavirus. *Portal BBC mundo*. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54706193>
- Polikoff, M. (2020). The Adaptive Challenges of Curriculum Implementation: Insights for Educational Leaders Driving Standards-Based Reform. *Sage Journals*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177%2F2332858420932828>
- Portillo, S., Castellanos, L., Reynoso, Ó. & Gavotto, O. (2020). Enseñanza remota de emergencia ante la pandemia Covid-19 en Educación Media Superior y Educación Superior. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE3), e589. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.589>
- Presidencia de la República de Colombia. (2020). *Decreto 417 de 2020*. Colombia. Recuperado de: Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20417%20DEL%2017%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

- Quinn, D. & Polikoff, M. (2017). *Summer learning and summer learning loss*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Quintero Rivera, J. J. (2020). El Efecto del COVID-19 en la Economía y la Educación: Estrategias para la Educación Virtual de Colombia. *Revista Scientific*, 5(17), 280-291.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.17.15.280-291>
- Ramírez-Montoya, M. S. (2020). Transformación digital e innovación educativa en Latinoamérica en el marco del COVID-19. *Campus Virtuales*, 9(2), 123-139.
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6.
- Real Academia Española. (2021). *Concepto de crisis*. Diccionario de la lengua española, Edi XXIII.
- Reimers, F. & Schleicher, A. (2020). Un marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del 2020 del COVID-19. *Learning Portal*: <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/biblioteca/un-marco-para-guiar-una-respuesta-educativa-a-la-pandemia-del-2020-del-covid-19>
- Reynolds, B. & Seeger, M. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of health communication*, 10(1), 43-55.
- Ribeiro, D. (1982). El proceso civilizatorio, 2da. edición. *Extemporáneos*. (p. 21). México.
- Riorda, M. (2016). *Comunicación de crisis*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, *Tourism Management*, 25 (6), 669–683.
- Rivera, J. (2020). El Efecto del COVID-19 en la Economía y la Educación: Estrategias para la Educación Virtual de Colombia. *Revista Scientific*, 5(17), 280-291.
- Riveros, H. J. & Sánchez, I. R. (2015). El horizonte humano: un saber necesario en tiempos de crisis. *Revista Educación Y Ciudad*, (23), 91-102.
<https://revistas.idep.edu.co/index.php/educacion-y-ciudad/article/view/78>
- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, (11), 212-234. Recuperado de: <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>

- Rodríguez, D., & Fraiz, J. (2012). Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743870002.pdf>
- Rodríguez, Y. & Pino, T. (2017). Para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *ARCIC* [online], vol.6, n.14, (p.3-31).
- Rousseau, J. (1812). El contrato social, ó, Principios del derecho político. *Interpretaciones por José Ferrer de Orga*.
- Ruiz Sierra, C. E. (2020). Competencias de liderazgo directivo para la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño en el nivel de básica primaria de Evergreen School. [Tesis de Maestría] Universidad de La Sabana. Chía.
- San Martín, J. (2002). *La estructura del método fenomenológico*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.
- Sánchez, F., López, D., Llorens, F., Badía, J. & Marco, M. (2020). *La universidad que viene: de la 'docencia remota de emergencia a la 'presencialidad adaptada'*.
- Sánchez, H. (1990). *Metodología de la investigación científica*. Lima.
- Schettini, P. & Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Universidad Nacional de la Plata.
- Sheleicher, A. (2020). *Education disrupted – education rebuilt: Some insights from PISA on the availability and use of digital tools for learning*. Recuperado de: www.oecdeditoday.com
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership* (James ed., Vol. 1). Jossey-Bass a willey imprint.
- Svampa, M. L. (2016). El concepto de crisis en Reinhart Koselleck. Polisemias de una categoría histórica. *Anacronismo e irrupción*, 6(11), 131-151. Recuperado de: <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/anacronismo/article/view/2048>
- Tamayo, M. & Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Tobón, S. (2006). El enfoque de las competencias en el marco de la educación superior. Módulo Uno. Madrid: *CIFE*.
- UNESCO. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. *UNESCO Biblioteca Digital*. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374075?locale=es>

- Unicef. (2020). Informe Covid-19 y educación primaria y secundaria: repercusiones de la crisis e implicaciones de política pública para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://www.unicef.org/lac/informes/covid-19-y-educacion-primaria-y-secundaria>
- Universidad de San Buenaventura Medellín. (2020). *Comunicación Asertiva y Empatía*. Recuperado de <https://usbmed.edu.co/noticias/ampliacion->
- Uribe, M. y Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. En “¿Qué sabemos de los directores de escuela en Chile?” Weinstein, J. y Muñoz, G. Editores.
- Vázquez, S. Bernal, J. & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 79-97. ISSN: Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004>
- Villacañas, J. L. (2013). Crisis: ensayo de definición. *Vinculos de Historia*, (2). Recuperado de: <http://www.vinculosdehistoria.com/index.php/vinculos/article/view/61/64>
- Villarruel, M. (2021). Entre la razón instrumental y la ingeniería social aplicada: la respuesta educativa latinoamericana ante el Covid-19. PAAKAT. *Revista de tecnología y sociedad*, 11(20), e588. <https://doi.org/10.32870/pk.a11n20.588>
- Von Hippel, P. & Hamrock, C. (2016). Do test score gaps grow before, during, or between the school years? Measurement artifacts and what we can know in spite of them. *Social Science Research Network working paper*. Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2745527
- Wilcox, D., Cameron, G., Reber, B. & Shin, J. (2013). *Public relations strategies and tactics* (10th)
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), e290220. Recuperado de: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista

Sujetos	Categorías	Preguntas
	<p data-bbox="443 892 771 926" style="text-align: center;">Comunicación y liderazgo</p> <p data-bbox="386 993 831 1262">La comunicación y el liderazgo se encuentran ampliamente relacionadas por la necesidad que existe desde una posición de autoridad de ejercer una comunicación adecuada. En esta investigación ambos conceptos son categorías de análisis en las que se sustentan las preguntas a continuación</p>	<p data-bbox="873 401 1359 531">¿En qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisión en momentos de especial dificultad?</p> <hr/> <p data-bbox="873 552 1359 646">¿Qué tipo de dificultades se han presentado en la institución en los últimos dos años?</p> <hr/> <p data-bbox="873 667 1359 737">¿Cómo tipifican las situaciones de especial dificultad?</p> <hr/> <p data-bbox="873 758 1359 852">¿Qué valor les concede a las acciones de información y comunicación del colegio a la comunidad en tiempo de crisis?</p> <hr/> <p data-bbox="873 873 1359 942">¿Quiénes fueron los voceros en el momento de informar?</p> <hr/> <p data-bbox="873 963 1359 997">¿Cuál fue su desempeño en este aspecto?</p>
<p data-bbox="199 1388 315 1421">Docentes</p> <hr/>		<p data-bbox="873 1333 1359 1402">¿Cuál es el rol de los directivos del centro educativo en cuanto a la comunicación?</p> <hr/> <p data-bbox="873 1423 1359 1493">¿Qué medios utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones?</p>
<p data-bbox="199 1539 329 1572">Directivos</p>	<p data-bbox="386 1577 831 1610" style="text-align: center;">Comunicación y manejo de la crisis</p>	<p data-bbox="873 1501 1359 1631">¿Cuál es su percepción sobre los medios y la forma en qué se informa a la comunidad cuando hay situaciones de especial dificultad?</p> <hr/> <p data-bbox="873 1652 1359 1747">¿Qué características o competencias debería tener un líder al gestionar la comunicación en momentos de crisis?</p>

Comunicación y estrategias

¿Qué estrategias recomendaría al equipo directivo, para que sean implementadas o fortalecidas, con respecto al manejo de la comunicación?

Anexo B. Validación del instrumento por parte del asesor**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quienes suscriben,

Hacen contar mediante la presente que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de investigación “COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE LA CRISIS: ESTRATEGIAS PARA DIRECTIVOS EDUCATIVOS A PARTIR DE EXPERIENCIA VIVIDA EN LA PANDEMIA POR EL COVID – 19” para obtener el grado de MAGISTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS y elaborado por JAMES ALBERTO BARRERA SÁNCHEZ, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente,

Mg. RICHARD JOHN LADINO LADINO

Mg. TYRONE ELIECER VARGAS MORENO

Anexo C. Consentimiento informado de los participantes de las entrevistas

Bogotá, marzo de 2022

Apreciados

EQUIPO DIRECTIVO DEL COLEGIO INTERNACIONAL CAMINO A LA CIMA

Como maestrante e investigador de la Universidad de La Sabana llevo a cabo una investigación que lleva por nombre ***“COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE LA CRISIS: ESTRATEGIAS PARA DIRECTIVOS EDUCATIVOS A PARTIR DE EXPERIENCIA VIVIDA EN LA PANDEMIA POR EL COVID - 19”***. Este proyecto fue avalado por el Comité de Ética de la Universidad y tiene una finalidad académica; no tiene una finalidad comercial.

Si ustedes aceptan participar, les pediré que permitan ser entrevistados bajo metodología de grupo focal. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y les haré preguntas relacionadas al manejo de sus funciones como directivos en el sector educativo durante la crisis sanitaria causada por la pandemia del COVID -19.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción para que usted pueda revisar y corregir si lo considera necesario. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado/publicación. Mi trabajo de grado quedará a disposición del público en la biblioteca de la Universidad.

Agradezco de antemano la atención y colaboración que me sea prestada.

James Alberto Barrera Sánchez

Investigador y Director general del Colegio Internacional Camino a la Cima.

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO con su puño y letra en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto.

- [] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee
- [] Autorizo a que el trabajo de grado / las publicaciones derivadas de esta investigación incluyan fotografías del grupo focal en las que yo aparezco

- Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado o las publicaciones resultantes para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado o de las publicaciones que se deriven de esta investigación

Kevin Benítez

Coordinador administrativo

Nombre de participante

Cédula de ciudadanía del participante:

(o de sus padres si es menor de edad)

Fecha: marzo de 2022

Correo electrónico:

Teléfono:

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO con su puño y letra en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto.

- Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee
- Autorizo a que el trabajo de grado / las publicaciones derivadas de esta investigación incluyan fotografías del grupo focal en las que yo aparezco

- Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado o las publicaciones resultantes para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado o de las publicaciones que se deriven de esta investigación

Yolima Tinoco

Rectora

Cédula de ciudadanía del participante:

Fecha: marzo de 2022

Correo electrónico:

Teléfono:

Anexo D. Matriz de Resultados de las Entrevistas

Categorías	Preguntas	Yolima Tinoco (Rectora)	Sandra Tolosa Saavedra (Coordinadora)	Kevin Benítez (Coordinador Administrativo)	Esperanza García (Fundadores)	Jairo Velásquez (Fundadores)
Comunicación y liderazgo	¿En qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisión en momentos de especial dificultad?	Yo creo que es muy importante saber comunicar porque bueno muchas veces creemos que lo que hemos dicho quedó claro y después cuando nos vemos en problemas, vemos que la comunicación o lo que yo quería transmitir no se dio al 100% y digamos que en la pandemia nos pasó a todas las instituciones educativas con respecto a esa dificultad en la comunicación, pues porque no utilizamos unos medios como lo era el internet las llamadas telefónicas porque bueno estábamos acostumbrados a la presencialidad y eso nos obligó a adoptar distintas formas de comunicación,	Pues es total. Es algo que es importantísimo porque pues, si no se mide una comunicación, porque, aunque hay diferentes clases de comunicaciones, pero la diferencia está en la palabra que tú has dicho asertiva, está radica muchísimo para que pueda surgir cualquier empresa o cualquier comunidad si no hay comunicación asertiva es muy difícil que se pueda llegar a un fin u objetivo.	Bueno, la comunicación definitivamente es como la principal actividad que se debe realizar al momento de tomar decisiones porque a través de la comunicación es de donde yo obtengo la información necesaria que debe sustentar una decisión, las decisiones que se toman de manera arbitraria o que no tengan en cuenta diferentes factores y características que posiblemente las personas tengan en cuenta y yo no. Esas son decisiones que no tienen un sustento, y a lo mejor van a desencadenar que las decisiones no sean las más adecuadas, entonces a medida que uno comunique de forma eficiente la información claramente tendremos	Comunicar es una de las habilidades más necesarias en el sector educación, porque conlleva la posibilidad de influir de forma positiva sobre las personas relacionadas a las labores de dirigir una institución y también de enseñar y guiar procesos de aprendizaje. Se necesita de mucha medida y esfuerzo para lograr adquirir una cualidad como esta, sin embargo, el tenerla facilita muchos procesos.	La comunicación es el medio especialmente en el momento de crisis que tiene la forma de integrarnos para participar activamente de todos los entes de la comunidad para poder trabajar en equipo e integrar objetivos y fortalecernos en la esperanza de vida que tenemos todo para fortalecernos en un propósito de continuidad. Entonces a través de esta comunicación asertiva depende gran parte del efecto causa consecuencia. En la medida en que el liderazgo esté bien orientado permite que las personas asociadas a los equipos reciban esa fuerza interior y esa luz que se requiere para poder continuar el camino y resistir las inclemencias de cualquier crisis. Entonces la herramienta

digamos que en medio de la crisis pudimos aprender a comunicarnos usando los medios que tenemos o esos recursos que tenemos a la mano, creo que es muy importante que la comunicación efectiva se dé tanto de lo que queremos transmitir, y así mismo de cómo debemos escuchar a la comunidad en lo que está pasando.

una visión más global en aspectos de una información sustentada por decirlo así.

de comunicación es el medio más poderoso que se tiene para abrir caminos y dar fuerza y esperanza al espíritu para ver un horizonte de continuidad de que el mundo y la vida continúa y las crisis son oportunidades, pero a raíz de la comunicación es que logramos que quiénes reciben la luz de esperanza interactúen.

¿Qué tipo de dificultades se han presentado en la institución en los últimos dos años?

Bueno, en la parte de la comunicación hacia los padres, hacia la comunidad externa de lo que estamos trabajando con los estudiantes en los proyectos, de pronto, no saberlo comunicar de qué es lo que se trata a veces genera en cierta manera dificultades. Creo que también es una oportunidad, todo lo que vivimos, pues como conocer otros ámbitos de lo que está pasando con las

Bueno sobre todo en lo de la pandemia tú sabes que ninguno estaba preparado en esta crisis. Entonces, una de esas fue cómo lograr que los padres de familia llegaran a vincularse en los horarios y las actividades las páginas y todo lo que se tenía estipulado. Pues todo era un caos, “no sé entrar, no puedo entrar” todo fue bastante,

Bueno, yo no les diría dificultades, sino retos que la institución tuvo que haber asumido, yo estoy desde hace unos meses desde el 8 de febrero y ahorita estamos en noviembre y sin embargo sé que todas las instituciones pasaron por momentos cruciales sobre todo en toma de decisiones porque evidentemente la pandemia afectó el ciclo normal de la educación. Se tenía en cuenta que uno de los

Yo diría que se presentaron muchas. Pero creo que de la experiencia que tuvimos la solución fue conformar equipos. Es decir, buscar personas que nos aportarán entonces creo que eso fue que nos ayudó a salir adelante con esta situación nos sacaron adelante los equipos, de pronto jóvenes más tecnológicos. Buscar otras opciones pues estábamos en la comodidad y creo que uno de los mayores retos es salir de la zona

De todo tipo. Las dificultades nacen en la media de la situación, la constitución, el encerramiento de la sociedad, que hacer pues es algo que jamás se tenía previsto, ni gobernantes ni nadie tenía claridad que hacer. Las instituciones que tienen que ver con la comunidad juegan un papel determinante para poder ser esa respuesta argumento crítico y difícil por el que están pasando en el que se tienen que convivir y es cuando la familia como

familias, de la necesidad de que tenemos que cambiar nuestra metodología en la enseñanza y a veces no... ese fue el problema que de pronto nos tuvimos que cambiar nuestra metodología de enseñanza y como que no les cayó muy en gracia a las familias. Entonces que tuvimos que hacer, pues también empezar a capacitar no solamente a nuestros docentes si no también dar a conocer a los padres de lo que se trataba estas metodologías de enseñanza y pues digamos que esta fue las dificultades en cuanto a la comunicación.

bastante difícil, fue algo que nos llegó. Nosotros estuvimos preparados con nuestras plataformas para la siguiente semana, pero trabajar el proceso con los papás, casi fue como 3 meses ingresaban y al otro día se les olvidaba, entonces fue bastante difícil.

retos que tuvo que asumir fue la virtualidad ya que los estudiantes no podían venir de manera presencial y pasar a ese salto de la presencialidad a la virtualidad fue un gran reto que tuvo que asumir la institución y que no se tomó a la ligera, sino que fue un proceso de adaptación largo en el que se comenzó de una manera en la que se trató de adaptar en cuanto a las medidas que tomaba la secretaría de educación y eso fue uno de los principales retos. Pasar de la presencialidad a la virtualidad.

de confort, porque estábamos muy cómodos y no teníamos las suficientes herramientas ni la tecnología y todo lo que hizo fue empoderamiento y lo que en un momento fue una dificultad se transformó en una oportunidad de transformarnos pues ya buscaron nuevas herramientas, experiencias y otras organizaciones que hicieron lo mismo es decir buscar los recursos afuera fue la clave buscar cosas que teníamos que nunca las habíamos utilizado y empezar a buscar afuera que hay que me pueda solventar el problema para comunicarnos con las familias con los niños y ante todo con la certeza y la seguridad de que lo que iba a hacer lo sabíamos hacer y estaba bien, eso es como el mayor reto que tuvimos y un poco obviamente de resistencia, un cansancio agotador. Fue el cansancio por parte de todas las

primera célula de la sociedad se encierra en su grupo familiar para solo comunicarse a través de la virtualidad, que fue el medio al que tuvimos que acudir al presentarse la ausencia de la presencialidad fuimos la voz de aliento y jugamos el papel determinante de apoyar a esas familias desde el punto de vista cognitivo como se hace en la presencialidad sino en la parte anímica y emocional para desarrollar toda esa integralidad familiar y la integralidad del papel que juega la educación cómo institución y a la vez como ente rector que genera voz de aliento emocional y directrices. En la parte de la integralidad con la familia, la sociedad y el mismo país de esta manera estamos todos participando en que no se desintegra y la sociedad y no se desmayé en sus propósitos y no están animando a tener esa resistencia de avanzar siempre. En momentos críticos es cuando

personas entonces lo más importante fue la resistencia de saber que era una crisis y que las crisis pasan.

jugamos el papel más determinante y fundamental para sostener esa línea de vida que se requiere en esos momentos críticos. Entonces esto ha sido una experiencia muy grande y un reto y desafío para todos nosotros por habernos engrandecido porque aquí fue donde pudimos ver otros horizontes, ver otros panoramas y ver grandes oportunidades porque el factor común a nivel mundial era que todas las sociedades y la sociedad sin distinción de raza o nacionalidad o lengua vivíamos la misma circunstancia y las mismas dificultades. Ahí nos dimos cuenta que como seres humanos éramos débiles y frágiles y a la vez necesitamos trascender a través de la comunicación para ejercer un liderazgo que era esa voz de aliento y ese respiro en el momento en que se necesita y para eso conectamos con las personas que necesitan tener esa visión y esa cualidad. En general esa

locomotora que jalona a esas comunidades que están esperando a que alguien las guíe. Entonces es determinante el papel y el reto que tuvimos y a la vez fue satisfactorio porque nunca nos había tocado enfrentar semejantes circunstancias tan difíciles pero que a la vez genera grandes satisfacciones en la medida en que se sale de ese túnel o de esa dificultad.

¿Cómo tipifican las situaciones de especial dificultad?	Hablando del 2020 una dificultad fue, que era urgente buscar plataformas para la enseñanza para podernos apoyar y apoyar a los maestros, uno de los problemas fue nuestro personal docente porque necesitábamos abordar sus dificultades con referente a como enseñar desde la distancia, que no estábamos enseñados a agotar este tema, y para	Bueno, hay unas mayores, unas menores y unas leves ¿Cuáles eran las mayores como clasificadas porque tuvimos un grupo que dijo mire esto es lo que más se presenta? ¿Cómo lo pudimos evidenciar? Pues a través de las llamadas. Lo que más preguntaban los padres era que no sabían cómo ingresar a la plataforma entonces se tuvo que realizar	Esos retos tienen, como nosotros somos una empresa de servicio que ofrece servicios educativos lo que nos afecte nuestro core, qué es la educación. Estos son los principales retos que hay que afrontar. En este caso este fue uno de los grandes retos. Las decisiones que nosotros tomamos deben girar en torno a mejorar el servicio educativo y a garantizarlo. Entonces de ahí se desprende las otras	Se tomaron como dos o tres. Arrancamos con la parte emocional porque vimos el desgaste tan grande que había entre los docentes. Obviamente con el equilibrio a nivel económico lo intentamos y todos estuvimos trabajando en eso. Los funcionarios del gobierno también apoyaron y fue como que eso fue lo que se logró y los demás venían por el tema de la calidad que a nosotros nos tocó casi que pasar	Ahí entran a jugar varios factores de orden cualitativo y cuantitativo porque obviamente la primera afectación fue la que tuvo la familia con la crisis a nivel mundial fue que golpeó fuertemente la economía. Entonces empezó la batalla entre sobrevivimos a la pandemia o sobrevivimos al hambre, y entonces empiezan los gobiernos y los líderes y todas las instituciones. En controversia, de cuál
---	---	---	---	---	---

nosotros eso era prioridad. Primero eso, mirar cómo apoyar a nuestros docentes. Luego también vimos otra necesidad y otra dificultad fue a las familias, sí que no tenían todos los medios, que les tocó duro y pues afortunadamente lo pudieron sobrellevar, otra manera que también nos permitió actuar de la mejor manera a través de poder acercarnos a las familias y sin saber que dificultades tenían y como tipificamos en el sentido de la parte emocional de los docentes, las familias, y otra cuestión que se presentó fue la parte económica que afectó fue porque nuestra población casi el 70% son padres independientes. Entonces mirar cómo abordar y como sostenernos nosotros en ese

una capacitación para los padres de familia. Lo segundo, era hacerle con los estudiantes, aunque lo más difícil fue con los padres que ellos recibieron la capacitación y tuvieran un computador. Luego fue más fácil en última instancia cuando ni los papás lo entendían nos tocó hacer venir a unos papás y tener un personal calificado para que los preparara y viniera con el estudiante. Entonces fue muy pesado, pero se logró para que los papás pudieran ingresar. El problema se evidenció más en primaria, porque los niños son pequeños. Los grandes tienen más habilidad. El problema radicó en primaria y en preescolar.

acciones de mejora porque lo principal es atacar las dificultades que se presentan en el orden educativo y de allí para adelante, tomar la decisión en cuanto a presupuestos en cuanto a plazos de ejecución.

a un tercer lugar y en ese momento intentamos obtener el primero o el segundo entonces la calidad era trabajar con las familias, pero sabíamos que no nos tocaba prepararnos a todos y nunca tuvimos como esa unión que no es lo mismo, pero se está superando poco a poco.

prima más o nos morimos de hambre o de la enfermedad pues la gente empezó a decir necesitamos trabajo, necesitamos salir necesitamos reactivar la economía, morimos encerrados acá en unas circunstancias de quietud qué nos tiene postrados y sometidos. Entonces, es un retroceso económico muy poderoso que afectó muchísimo la sostenibilidad y las necesidades básicas de cualquier sociedad. Y por otro lado pues estar integrado en la sociedad de que si no se toman las medidas asertivas hacen que la situación de salubridad crezca niveles exponenciales cómo estaba sucediendo y genera fuerzas encontradas y naturalmente no es fácil con estos eventos antagónicos o se trabaja o se sobreviven pero ambas tienen una incidencia directa en la calidad de vida de las personas en esas líneas de acción. Pues hemos estado batallando tratando de sobrevivir,

tiempo para poder sobrellevar esa situación a nivel de la parte económica fueron varios ámbitos de dificultad que tuvimos que afrontar y también nos obligó a crear o afrontar unos comités para que cada uno abordara un tema o se hiciera cargo de apoyar y solucionar esas situaciones que se presentaban.

naturalmente que encontramos y mencionamos la parte tecnológica y las circunstancias de tecnología para poder sostener la línea de interacción para poder participar como subsidio a nivel nacional laboral y económico que el 90% de las instituciones de las industrias de las empresas tuvieron que acudir a la modalidad virtual y a la modalidad de trabajo en casa para poder continuar su vida y su desarrollo y esa adaptabilidad de manera abrupta y a corto plazo y por otro lado también la parte emocional pues también ahí se conjugó lo que fue la calidad, la ciencia y la tecnología del ser humano fuese necesario especialistas en psicología en sociología en desarrollo emocional en desarrollo efectivo en reactivar esa parte de la convivencia en casa. Entonces, toda esa interacción tanto emocionales como económicas y tecnológicas hacen

parte de toda la crisis que nos tocó vivir de manera tan inesperada entonces fue compleja, pero a la vez retardador para quienes tuvimos que enfrentar estas situaciones. Se puede tipificar desde el punto de vista cualitativo y desde el punto de vista emocional.

¿Cómo diferencian un problema de una crisis?

Bueno, un problema puede tener solución, una crisis es algo momentáneo que toca mirar cómo resolverlo, o sea para mí es algo cómo inmediato. Si la crisis puede llegar a tener algo de solución o pues cambiar cómo la estrategia pues para ayudarnos sería eso. Yo digo que un problema puede tener solución, una crisis es algo que no podemos controlar.

El problema es algo al que se le puede dar solución inmediata pero la crisis es algo que contagia y que ese nivel pues más grande y uno tiene que minimizar, pero veo más grande la crisis que el problema.

Problemas hay montones. Es una palabra dura que muchos tratan de maquillar, pero problemas hay en todas las situaciones. Y de un problema se deriva una crisis, porque una crisis resulta cuando no sé ataca a tiempo un problema, entonces esa es la diferencia para mí.

Para mí un problema es como algo que uno puede evidenciar más de acuerdo a los retos que tenga donde la solución y se planea más al problema. La crisis es la convergencia de muchos problemas a la vez que explotaron es algo más fuerte.

Bueno los problemas en general pueden ser más específicos a la puntualidad de cada caso de cada individuo o empresa y la crisis es como más general y qué afecta a toda la sociedad como tal. Entonces, desde el punto de vista de que sea salubridad o económica no colaterales una genera a la otra y hacen que se genere un efecto dominó expansivo para mí la crisis es más social sí se ve en la parte macroeconómica o macrosocial y toda la parte del área cotidiana de las familias que forman las sociedades entonces tienen ese factor común que es el que afecta a casi toda la

sociedad el qué es que los programas pueden ser un poco más general o específico o los que afecten a cada individuo o a cada familia teniendo en cuenta circunstancias que sean diferentes Entonces pienso que eso puede ser dos parámetros de diferenciación entre un problema respecto a una crisis desde esa mirada.

<p>¿Qué valor les concede a las acciones de información y comunicación del colegio a la comunidad en tiempo de crisis?</p>	<p>Pues es importante porque muchas veces nosotros como institución o bueno en lo personal, si una situación no está fluyendo cómo debería ser como lo normal y si hay una solución es necesario poder abordarlo por ese lado sin embargo pues no todos tenemos el control y hay cosas que no podemos manejar y hay que mirar otras soluciones para poder hacer y yo creo que en tiempos</p>	<p>Debe ser una de las primeras porque cuando se entra en caos y cuando usted entra en crisis, lo que se espera es que se dé respuesta y solución. Debe ser algo primordial para darle respuesta a los padres porque realmente ellos son los que sustentan el colegio y el trabajo. Entonces debe ser un número para atender comunicaciones diarias a la crisis.</p>	<p>Bueno, la comunicación entre todos los nodos es en definitiva muy importante porque la comunicación es compartir información y muchas ocasiones los padres de familia pueden estar afectados por qué no se le comparta la información relevante, porque al ser sus hijos nuestros estudiantes y nuestros usuarios del servicio, todas las decisiones que tomemos les van a afectar a ellos, y los hijos para los padres son el mayor tesoro,</p>	<p>Para mí fue en lo que más se ahondó y es algo prioritario porque si no hay comunicación si no llega bien esa información. Es imposible. Para mí es lo número uno porque definitivamente no podemos encontrar la solución si no escuchamos y creo que eso fue lo que logramos hacer: escuchar a todos desde sus percepciones padres, niños, docentes y todo el personal de nuestro apoyo, y después de escuchar miramos como tratamos de dar soluciones a estas situaciones y</p>	<p>La comunicación es una herramienta principal para poder dar confianza también a los usuarios a los que participan en ese grupo en esa institucionalidad. Y es la manera cómo se señala una luz, un camino, y se les establece qué hacen parte de ese grupo de esa sociedad y que a través de esta comunicación se estará fluyendo y buscando las soluciones en beneficio de todos. Entonces la comunicación es el elemento vital y determinante para que nos unamos diferentes</p>
--	--	--	---	---	---

de crisis uno sabe de qué está hecho y unas de las cosas que más da es buscar de otras personas para que te ayuden porque a veces nos quedamos en esa burbuja de que sabemos y podemos cómo solucionarlo y sabemos cómo actuar pero en tiempo de crisis no. Hay que buscar una asesoría una ayuda que nos oriente que nos guíe para tomar decisiones.

por lo tanto toda acción que pueda repercutir sobre ellos claramente para los padres de familia que son nuestros clientes, van a hacer muy delicadas y claramente tienen que ser compartidas con ellos. Por lo tanto, la comunicación tiene un peso muy importante para toda la comunidad y tiene que ver también con el engrane de un sistema.

percepciones que cada uno tenía entonces para mí la comunicación juega un papel fundamental es imposible encontrar que algo funcione sin un buen manejo de la comunicación.

sectores para dar resultados para salir adelante y superar las dificultades que nacen y quién tenga la voz, el liderazgo y la comunicación tendrá mejores resultados que las dificultades con que se manejen las consecuencias de esto. Entonces, la comunicación debe ser la más alta al momento de interactuar con otras personas en una organización por lo tanto es la luz para dialogar, para integrarse, para entenderse y para buscar soluciones.

¿Quiénes fueron los voceros en el momento de informar?

Bueno los voceros inicialmente teníamos la parte de orientación escolar, la parte capellanía porque es también una de las cosas que generó esta pandemia fue que también afectó nuestra parte espiritual y nuestra parte emocional y también llego a los voceros. Una parte que me ayudó

Bueno, primero creemos que la secretaria porque ella atendía y todo, pero se salió de control porque eran demasiados padres de familia. Entonces en ese proceso fue importante primero la coordinadora ya si eran papás que estaban en una crisis desesperada. La psicóloga los atendía muchísimo,

Los directivos se encargaron de la organización en cuanto a comunicar plazos y actividades y los docentes en establecer esas actividades, así como también de llevar un seguimiento a las labores del alumnado junto a los padres de familia. Diría que fue una responsabilidad conjunta.

Tratamos de poner todo en jerarquías, ya que si todos hablamos al mismo tiempo es imposible entendernos. Nos rodeamos de tres líderes que estaban al frente de la comunidad, tales como las dos coordinadoras, tanto la de bilingüismo como la de primaria convivencial y aunado a esto la rectora, en donde una sola persona transmitía el mensaje,

Tuvimos que buscar asesores, personas que pudieran ayudarnos y apoyarnos porque todos estábamos en un momento crítico y no sabíamos cómo movernos de manera inmediata porque la situación se vino de manera abrupta no dio tiempo de preparación. Entonces la primera salida fue buscar personas expertas en comunicación,

mucho fue tener más cercanía con los docentes porque a la final los docentes tenían de primera mano a los niños y a las familias porque los padres de familia acudían mucho y preguntaba mucho a través de los docentes qué hacer, cómo acudir o qué hacer ante esta situación que se nos está presentando. La primera, buscamos pues como una estrategia de comité para resolver ciertas dificultades entonces la comunicación que hizo primero de los docentes luego de la parte de educación escolar y al final la capellanía y por último los directivos.

atendiendo a papás atendiendo a estudiantes porque después vino la crisis también los estudiantes frente a ese proceso virtual que ya no querían entonces lo escalamos de esa manera para ser apoyo y así poder atender a las diferentes familias.

pero lo consolidamos en conjunto y la rodeamos indicándole que proseguiría. Sin embargo, hay una sola cabeza visible y se les brinda acompañamiento a los docentes por parte de los expertos o personas con más conocimiento de los conflictos a los que habría que dar solución desde la tecnología.

Entonces los profesores estaban rodeados, apoyados y se complementaban entre sí, brindaban soluciones, pero una vez más cómo se indicó previamente, la cabeza visible fue la rectora, las coordinadoras y las personas que tenían liderazgo en ese momento en la institución.

tecnología, atención psicológica y dialéctica para las familias en la parte emocional. Entonces se fueron generando equipos que anteriormente no habían existido en la misma comunidad. En el aspecto tecnológico era muy poco lo que nosotros trabajábamos con la instalación de plataformas y de un momento a otro nos tocó investigar cuáles eran las mejores plataformas a nivel internacional para poder trabajar con ellas como herramientas de comunicación y poder mantenernos interactuando con los padres y con los estudiantes, con las madres por las crisis, por los momentos de angustia y dificultad y realmente circunstancias muy graves. Es que sucedieron en cada familia y entonces tuvimos que acudir a esas personas, a esos psicólogos a esas trabajadoras sociales, y que trabaja en la parte conductual y a la vez las

					personas especialista en tecnología para trabajar con plataformas nacionales e internacionales que pudieran ser los instrumentos con los cuales pudiéramos trabajar (...)
¿Cuál fue su desempeño en este aspecto?	Bueno mi desempeño se basó en estar ahí acompañando tanto a los docentes como a las familias. Bueno también algo que, en lo personal, no tenía mucha cercanía con algunas familias y esta fue una oportunidad y yo creo que el colegio lo que hizo fue eso acercarnos a las familias y poder ayudar sobre todo a los estudiantes en poderlos orientar y brindar el apoyo que ellos necesitaba en ese momento tanto en lo académico como emocional.	Mi desempeño consistió en poder ser un soporte para padres de familia y también para directivos y docentes en la gestión de problemas.	Bueno, nunca me imaginé dentro del estudio de mí, de mi carrera, estar en un colegio porque un ingeniero industrial siempre se enfoca tal vez en el producto, en los temas de logística, pero son pocos los que se deciden por la línea del servicio, entonces no me lo imaginaba, pero me ha gustado la experiencia y me ha fortalecido mucho como profesional.	Nosotros hicimos un proceso interno ya que la comunicación que existió entre los padres y acudientes se dio directamente con los líderes de los procesos. Pero en todo momento nos comunicamos con el equipo para brindar soluciones prontas y eficaces.	Nosotros hicimos un proceso interno entre los padres y los líderes para brindar soluciones prontas y eficaces.

Comunicación y manejo de la crisis

¿Cuál es el rol de los directivos del centro educativo en cuanto a la comunicación?

Bueno, en cuanto a la educación de la parte directiva en esta crisis vi más a los directivos asumir la posición de acompañar y escuchar, yo creo que por más que tuviésemos tantas reuniones había momentos en el que no nos comunicamos porque no estábamos enseñados a escuchar pues tanto tiempo estar sentados frente una pantalla en una reunión Eso agota mucho y a veces no estábamos transmitiendo lo que queríamos decir para transmitir una solución Eso fue como lo negativo lo positivo es que sí hubo como un acercamiento a las necesidades y nos mostró de qué estamos hechos. Realmente aquí fue una prueba de qué clase de personas somos o cómo asumimos el

Pues estar evaluando mirar a dónde está funcionando y dónde no lo está, dónde estamos fallando para poder ser apoyo. Mirar herramientas porque es la cabeza y debe mirar qué vía no está saliendo bien la comunicación, donde se está fallando porque se puede crear uno más grande.

Bueno en los directivos de todas las instituciones es donde se está la principal toma de decisiones, es donde se desenlaza y tiene que ver una concentración de información más robusta y dónde se debe analizar y pensar muy bien las situaciones en las que se van a tomar decisiones. Entonces la comunicación dentro de un rol directivo es claramente muy importante porque de allí se deriva todo dentro de un mapa de procesos. La gestión directiva está a la cabeza y de allí se desprende un flujo de información hacia abajo, hacia las gestiones de apoyo y hacia las gestiones de la empresa. Entonces, en esa medida es claramente muy importante la comunicación dentro de todo el sistema organizacional.

El papel está orientado a nuestros empleados, a los recursos y los esfuerzos para mantenernos integrados y a la vez mostrar cómo está compuesta la institución con tal de dar un parte de tranquilidad y seguridad. Las problemáticas iban ser superadas trabajando unidos en un mismo propósito y si hubo un compromiso integral de toda la comunidad para participar de manera activa, con confianza y compromiso. Fue así como lo logramos brindar una educación de calidad con una mayor cobertura y formar mejores estudiantes con él mayor respaldo para lograr la excelencia a pesar de las circunstancias, por eso teníamos esa motivación extra para lograr los objetivos.

Esa comunicación tiene que ser muy precisa y clara en cuanto a lo que queremos informar a los usuarios, qué hace parte de la misión, la visión, los objetivos y las finalidades institucionales que están desarrollando.

En el rol del líder directivo es clave la confianza, la claridad, la veracidad y asegurarnos de que todos los participantes estén informados, esto fue algo que hicimos manejando jerarquías, empezando por ejemplo a llevar récord de sí se habló con todas las familias o cuántas faltaron por ser consultadas. El objetivo era llegar al 100% de los interesados, lo que traduce en mayor cobertura. Es la mayor oportunidad que se tuvo de plasmar ¿Quiénes éramos? ¿Cómo es la institución? ¿qué característica tiene el personal que lo identifica y qué lo diferencia de los demás?

liderazgo frente a una comunidad y cuál es la mejor manera de podernos comunicar digamos que en cierta manera esta crisis ayudó a tomar decisiones bastante proactivas en el sentido de que ya la parte directiva estaba más en conocimiento del contexto de lo que estábamos viviendo y en lo que vivió la comunidad educativa

¿Qué medios utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones?	Bueno, está el “voz a voz” que son reuniones personales que es la parte primero de acuerdo con el nivel de capacitación, ejemplo, la parte directiva general de la cual desprende la rectoría y las coordinaciones de docentes a la comunidad en general esos son como los medios que utilizamos.	Reuniones. Inmediatamente una reunión, una llamada ellos empiezan a averiguar haciendo diferentes cabezas como “Mire, está pasando aquí esto ¿usted cómo lo ha manejado? Después hacen una reunión para retroalimentar y darle herramientas.	En la actualidad hay diferentes formas una de las cuales son los canales de comunicación. Estos son diferentes dependiendo a dónde van dirigidos. Para la comunidad estudiantil y padres de familia, están los comunicados, están los boletines de cada viernes, están las circulares, están las reuniones de padres de familias, las jornadas de Open Day. Para los docentes están	Teníamos una plataforma que logramos adquirir conocimientos, para comunicarnos y a través de esas que eran especializadas. A cada individuo se le asigna un usuario y una contraseña. Vale recordar que a partir que ellos se inscribían les llegará la comunicación escrita y audiovisual, ya que había monitoreo constante y control de que estuviera leyendo e informándose para transmitir los mensajes	Reuniones permanentes y comunicados a través de memorandos internos a los padres de familia, boletines y comunicados permanentes. Hicimos también algunos videos y tratamos de utilizar todos los recursos como: tutoriales mostrando la implementación de todas las medidas y actividades que se realizaban, de una forma en que todos fueran participes haciendo especial
---	---	--	---	---	---

<p>claramente las jornadas de capacitación, las reuniones con los docentes de dirección de grupo están de WhatsApp dónde la comunicación es diaria y más efectiva y con los administrativos, pues las jornadas de reuniones y cómo evidentemente ya nos encontramos en presencialidad en el día a día también se están comunicando tomas de decisiones con información importante para ello.</p>	<p>las a través de las plataformas adquiridas para que estuviera toda la comunidad participando activamente.</p> <p>Entonces hubo uso de las tecnologías, de las redes sociales, página web, comunicados y circulares directas; de tal manera que los mismos maestros podían controlar quiénes hacían lectura y existía una retroalimentación en dónde mucho de los aspectos se preguntaban con los estudiantes y los padres de familia, donde tenían la posibilidad de opinar sobre un nuevo proyecto que se estuviera implementando, de tal forma está herramientas fueron adquiridas de forma particular por el colegio según la misión y visión interna de la institución.</p>	<p>énfasis en la página web y las redes sociales.</p>
--	--	---

<p>¿Cuál es su percepción sobre los medios y la forma en qué se informa a</p>	<p>Bueno, en los medios ayudan mucho la parte visual, los videos comunican mucho.</p>	<p>Bueno a veces uno cree que se están haciendo las cosas bien. Si, uno piensa que, con llamar al</p>	<p>Considero que últimamente desde que estoy en la institución se ha asumido una forma</p>	<p>En esta etapa inicial no había una desconexión por parte de los docentes los cuales estaban pendientes todo</p>	<p>Los padres de familia estaban usando canales como WhatsApp o las redes sociales para enviar mensajes a la</p>
---	---	---	--	--	--

<p>la comunidad cuando hay situaciones de especial dificultad?</p>	<p>También los papá, que con diferentes testimonios son los indicadores que tenemos como un medio de poder establecer si realmente la comunidad está entendiendo lo que el colegio está haciendo internamente o externamente y esos serían los medios, las redes sociales ayudan mucho en la web es lo más importante en lo que el colegio está invirtiendo porque es ms fácil que un padre de familia vea un video de que lea un comunicado de dos o tres hojas. En cambio, por ejemplo, cuando uno graba un video y le dice a la comunidad lo que vamos a hacer ellos captan más la atención y pueden entender de fondo lo que se quiere comunicar. Entonces es aprovechar esos módulos que tenemos como un</p>	<p>papá, que con enviar comunicados está bien, pero ya cuando queda algo fijo como este año que se está trabajando con una estrategia más buena que es un boletín informativo eso hace que la comunidad esté constantemente informada y ya lo esperan semanal a solamente, enviar un comunicado porque algo pasó es esporádico y todo, pero mantener a la comunidad informada de la situación de cada semana de lo que se va a hacer es mucho mejor. Entonces pienso que ese es el medio de mantener siempre una comunicación asertiva.</p>	<p>diferente. Hablando más precisamente sobre los boletines, esto es una herramienta que anteriormente no se utilizaba y que por ese mismo momento de dificultad o crisis que se vivió a final de año por el cambio de dirección. Tal vez se dejó a un lado y no se tuvo en cuenta en la comunicación de la institución, y eso afectó la satisfacción de nuestros clientes y usuarios, pero considero que en la actualidad esa crisis se afrontó y se tomaron medidas de acción correctivas para que dicha crisis no se presente nuevamente.</p>	<p>el tiempo de las líneas de mensaje de texto, para resolver inquietudes por lo que podemos decir que hemos ido construyendo está comunicación asertiva.</p>	<p>comunidad educativa de manera masiva al tener todos los números de contacto de los acudientes. Asimismo, se utilizaban los correos electrónicos y las cuentas institucionales de tal forma que fueron los medios escritos los que llegaron con más facilidad a los receptores y es que cuándo se inicia el proceso de matrícula. Se recepcionan todos los datos no solamente del menor sino también de su padre de familia por lo que la comunicación es directa.</p>	<p>La percepción no fue inicialmente buena y tocó acudir a la creatividad ya que al inicio se cometieron muchos errores por lo que con el transcurso del tiempo pudimos ver como mejoramos la comunicación, un ejemplo de ello son los nuevos boletines implementados por la administración, lo que ha sido fundamental teniendo más claro los objetivos que se quieren alcanzar, las metas en</p>
--	---	---	--	---	--	--

recurso para podernos comunicar y poder saber qué es lo que estamos haciendo.

contraste con el año inmediatamente anterior en dónde solamente se contaba con un chat de WhatsApp para establecer contacto, por lo que muchas veces la participación presentaba dificultades y generaba desgaste en los docentes.

¿Qué características o competencias debería tener un líder al gestionar la comunicación en momentos de crisis?

Mi percepción pues es positiva, en el sentido es positiva otra cosa que ayuda mucho es establecer o personalizar la situación porque de pronto cuando uno ve que hay un conflicto y es a nivel general pero realmente la percepción es de uno o dos integrantes, podemos personalizar la reunión y comunicarlo ya de manera presencial o virtual que es lo que se quiere digamos que en esa manera es individualizar a cada miembro, individualizar en el

Bueno, saberse poner en el lugar del otro, porque a veces es diferente situación a la del otro, conocer las necesidades de la comunidad estar preparado emocionalmente para poder atender a las personas, y ser fuerte en las emociones. O sea que tú puedas decir no porque emocionalmente tú atiendes a un papá y no te puedes poner a llorar con la crisis de él, sino tienes que mirar cómo le das ánimo y aliento en las situaciones entonces tienes que estar fortalecido

La principal habilidad y competencia que tiene que tener es la comunicación asertiva. Saber qué comunicar, a quién comunicarle, cuándo comunicar, cómo comunicar. Entonces tiene que ser una persona prudente. porque digamos que esas características que mencione anteriormente, sino se emplean de forma adecuada pueden desencadenar una filtración de información o desencadenar qué a la persona a la que se lo comuniquen no le competa estar enterado de lo que le dijo. Entonces yo creo

Un factor significativo son los principios espirituales que tiene la institución. El conocimiento de la palabra de Dios en muchas ocasiones en momentos de crisis ayuda muchísimo a que la luz de la palabra orienta y hace que las personas tengan esa creencia, más allá de lo material en confiar de qué habrá un mejor mañana, que Dios está con nosotros y nos está apoyando.

En resumen, nunca se dejó de lado el optimismo, creo que esa fue la clave por lo que debemos invitar a las personas en medio de la crisis a orientarlas de que esta es una

Ser una persona con mucha confianza, segura y positiva que logrará realmente transmitir a todos los usuarios una voz de aliento, y qué es una persona competente para llegar a dar mensajes claros y que tenga la capacidad de manejar su inteligencia emocional, para lograr ser líderes objetivos en los conocimientos que se están transmitiendo, que sean precisos y consoliden los elementos por lo que se debe gestionar ese ambiente educacional.

Qué a nuestro concepto vamos por buen camino y tenemos a una persona que tiene conocimientos de

<p>sentido de la problemática que tiene para tener una mayor solución digamos que otra forma es la parte comunicacional es usando los medios, sobre todo los medios virtuales de redes sociales ayudan muchísimo a transmitir lo que queremos comunicar.</p>	<p>emocionalmente para poder atender a las demás personas. Saberse poner en el lugar del otro y poder darle solución inmediata por lo tanto debe ser un liderazgo empoderado en el que no te la sabes todas, pero miras cómo ayudar y puede guiarte con otro apoyo y tratar de atender y calmar a las personas.</p>	<p>que eso es una característica principal de la comunicación.</p>	<p>situación temporal, en dónde superaremos las circunstancias y es la voz del líder con sus mensajes de aliento de esperanza y fe dará confianza a los demás individuos</p>	<p>dirigir a dónde va y que todos los que están participando saben de los conocimientos que están adquiriendo, trabajando en equipo.</p>
<p>Yo creería que la parte directiva requiere que la</p>	<p>Bueno, primero uno debe hacer un diagnóstico para</p>	<p>Bueno, una de las estrategias que podría sugerir sería que el</p>	<p>Otro factor de suma relevancia es la empatía, fue un recurso de liderazgo que ayudó muchísimo comprender el dolor, las circunstancias familiares y particulares, así como también mantener los valores como la solidaridad, amistad y ánimos. Hay una frase que me gustaría compartir con ustedes y es que hagamos de cada cosa ordinaria algo extraordinario por lo que hasta el saludo de la mañana debe ser de especial trascendencia para nuestra clase. Una última cosa que es que para mí especialmente es importante resaltar los sinceros vulnerables y auténticos.</p>	<p>Yo recomendaría que exista un espíritu de fraternidad, de unidad y</p>

<p>Comunicación y estrategias</p>	<p>¿Qué estrategias recomendaría al equipo directivo, para que sean implementadas o fortalecidas, con respecto al manejo de la comunicación?</p>	<p>persona que esté a cargo de una tarea o una responsabilidad directamente a esa persona que se le debe estar preguntando y que esa persona responda y también tener como esa tranquilidad de que cuando estén comunicando se entienda que realmente eso es lo que espera que nosotros hagamos. Y yo creo que también otra manera de la parte comunicativa es en cuanto a la claridad de lo que se quiere si me dan una tarea. Yo espero que estos objetivos se cumplan durante el tiempo en que se espera que nosotros lo hagamos yo creo que esos son unas de las recomendaciones que haría para la parte directiva.</p>	<p>conocer la comunidad en la que tú te encuentras. El diagnostico te ayuda muchísimo a conocer al grupo con el que trabajas, crear una agenda donde puedan desplegarse las situaciones diarias o semanales para poder ser tratadas con tiempo y no dejarlas para el final cuando ya se ha agrandado el problema. Esto ayuda a tener una agenda evitando las situaciones que se están presentando para darle solución y no dejar correr tanto tiempo para reunión con las personas que están al frente de cada grupo tener una comunicación continua. No diario, pero si semanal tener bien estructurado las dificultades que se están presentando.</p>	<p>equipo directivo también incentive recepción de información, porque el equipo directivo necesita que no solamente la comunicación sea, desde el equipo directivo hacia fuera, sino desde afuera hacia el equipo directivo, porque como le decía anteriormente al principio de la entrevista es importante que las decisiones estén sustentadas y el equipo directivo también debe conocer a fondo y con una visión global toda la información que le competen a la institución. Entonces fomentar tal vez los canales de comunicación desde todos los nodos hacia el equipo directivo.</p>	<p>sentir la necesidad del otro buscar siempre que las actividades que se realizan hacerlo mejor por nuestra profesión.</p>	<p>de servicio, de manera desprendida dar siempre lo mejor y qué las personas en la medida observar la alegría, la emoción, voz de aliento y que lo que se promete se supera.</p>	<p>A medida de que vamos encontrando nuevos recursos, oportunidades, no escatimamos ni lo pensamos dos veces para capturarlas, proponerlas y desarrollarlas, haciendo de lo ordinario algo extraordinario, con nuestros recursos humanos optimizamos nuestros recursos económicos y lo que tengamos a disposición didáctica o tecnológica en cualquier circunstancia, en donde podemos ver que nos caracteriza el espíritu de servicio y mejoramiento continuo de nuestra institucional. Dar siempre lo mejor por la satisfacción del deber cumplido.</p>	<p>Para llegar a la cima con los retos que nos esperan, cómo llevar la institución de lo</p>
--	--	---	---	---	---	---	---	--

presencial a lo digital para romper los esquemas y las barreras a través del colegio piloto que se está transformando con los aportes que se están realizando, tener bachilleres bilingües con instituciones con recursos muy limitados, pero con un valor humano extraordinario y una visión infinita de que el universo no tiene límites.

Qué con la educación estos jóvenes buscan mejorar sus estilos de vida y mejores esperanzas para un mañana a partir de que se fortalece la adquisición de sus habilidades.

Anexo E. Encuesta

Población	Categoría	Preguntas		
<ul style="list-style-type: none"> ● Padres de Familia 	Comunicación y crisis	<p>¿En qué medida considera que la comunicación asertiva fortalece la toma de decisión en momentos de especial dificultad?</p> <hr/> <p>¿Qué tipo de dificultades se han presentado en la institución en los últimos dos años?</p>		
		<ul style="list-style-type: none"> ● Estudiantes 	Comunicación y Liderazgo	<p>¿Cómo tipifican las situaciones de especial dificultad?</p> <hr/> <p>¿Qué valor les concede a las acciones de información y comunicación del colegio a la comunidad en tiempo de crisis?</p> <hr/> <p>¿Quiénes fueron los voceros en el momento de informar?</p> <hr/> <p>¿Cuál fue su desempeño en este aspecto?</p> <hr/> <p>¿Cuál es el rol de los directivos del centro educativo en cuanto a la comunicación?</p> <hr/> <p>¿Qué medios utiliza el equipo directivo para dar a conocer las orientaciones?</p>
	Liderazgo y crisis			<p>¿Cuál es su percepción sobre los medios y la forma en qué se informa a la comunidad cuando hay situaciones de especial dificultad?</p> <hr/> <p>¿Qué características o competencias debería tener un líder al gestionar la comunicación en momentos de crisis?</p> <hr/> <p>¿Qué estrategias recomendaría al equipo directivo, para que sean implementadas o fortalecidas, con respecto al manejo de la comunicación?</p>