

Universidad Católica de Salta

Facultad Escuela de Negocios

Especialización en Dirección de Recursos Humanos



**“CRISIS EDUCATIVA EN TIEMPOS DE PANDEMIA, BAJO
PORCENTAJE DE ALUMNOS VINCULADOS Y EL
POTENCIAMIENTO DE LOS DOCENTES DEL BACHILLERATO
DE NIVELACIÓN PARA PERSONAL PENITENCIARIO”**

Nélida Gabriela, Doria Medina

Jujuy, junio de 2021

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, abordó la crisis que atravesó el Primer Ciclo Básico del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario de la ciudad de San Salvador de Jujuy, provincia de Jujuy, en contexto de pandemia y que como organización educativa enfrentó un bajo porcentaje de alumnos vinculados, en relación a la cantidad real de alumnos inscriptos para el ciclo lectivo 2020, analizando cómo la institución afrontó, reflexionó, aprendió y ejecutó acciones acorde a las necesidades del contexto y las exigencias existentes en ese momento.

Se buscó identificar las posibles causas que generaron el bajo porcentaje de alumnos vinculados y la reacción de los miembros de la organización, la existencia de estrategias y fortalezas para enfrentar un nuevo ciclo lectivo 2021, identificando falencias que pudieran obstaculizar el aprendizaje institucional, relacionando estos acontecimientos con conceptos propios de liderazgo, comunicación, motivación, modelos mentales y trabajo en equipo, entre otros.

La encuesta realizada, con preguntas semiestructuradas, destinada a los docentes del ciclo seleccionado, los registros de alumnos inscriptos y las planillas con calificación cualitativas, permitió elaborar gráficos, establecer porcentajes, visibilizar los grupos de docentes que formaron equipos de trabajo y los resultados finales obtenidos.

Finalmente, mediante el desarrollo de la metodología propuesta, cuantitativa, se llegó a la verificación de la hipótesis planteada, por cuanto la institución educativa logró un aprendizaje organizacional, implementando cambios relativamente estables mejorando el desempeño de sus miembros y el progresivo logro de sus objetivos.

ABSTRACT

The present research work addressed the crisis that the First Basic Cycle of the Baccalaureate of Leveling for Prison Personnel went through in the city of San Salvador de Jujuy, province of Jujuy, in the context of a pandemic and that as an educational organization faced a low percentage of students linked, in relation to the real number of students enrolled for the 2020 school year, analyzing how the institution faced, reflected, learned and carried out actions according to the needs of the context and the existing demands at that time.

It was sought to identify the possible causes that generated the low percentage of linked students and the reaction of the members of the organization, the existence of strategies and strengths to face a new 2021 school year, identifying shortcomings that could hinder institutional learning, relating these events with their own concepts of leadership, communication, motivation, mental models and teamwork, among others.

The survey carried out, with semi-structured questions, aimed at the teachers of the selected cycle, the records of registered students and the qualitative qualification sheets, allowed to elaborate graphs, establish percentages, make visible the groups of teachers that formed work teams and the final results obtained.

Finally, through the development of the proposed quantitative and qualitative methodology, the hypothesis raised was verified, since the educational institution achieved organizational learning, implementing relatively stable changes, improving the performance of its members and the progressive achievement of its members. objectives.

PÁGINA DE APROBACIÓN

Trabajo Final aprobado con:

..... (Números y letras)

FIRMA DEL JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a cada uno de los docentes que perdieron la vida en esta pandemia, a los docentes que siguen en la lucha constante por acompañar y transformar la enseñanza y el aprendizaje, a los alumnos de cada una de las instituciones educativas que hicieron todo lo posible para poder acceder a las clases virtuales y especialmente a aquellos que por distintas circunstancias quedaron afuera del sistema educativo.

Agradecer a los docentes, alumnos y Directivo del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, por el tiempo y la información dispensada en favor del presente trabajo.

Agradecer a cada uno de los miembros y equipos de la Fundación Varkey Jujuy, por hacer renacer en el corazón y en el alma, de cada docente, nuevamente esa vocación que venía y sigue siendo avasallada, agradecerles por estar siempre adelante con el objetivo de brindar a cada alumno el mejor docente.

Finalmente, y no menos importante, dedicar este trabajo a mis hijos Luca y Leonel, quienes son la razón de mi vida y de mi existir.

INDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
PÁGINA DE APROBACIÓN	4
DEDICATORIA	5
INDICE.....	6
INDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	12
I.1.Problema.....	12
I.2. Hipótesis.....	15
I.3.Objetivos	15
I.3.1. Objetivos Generales	15
I.3.2. Objetivos Específicos	15
CAPÍTULO II.....	16
II.1- ANTECEDENTE REFERENCIAL	16
CAPÍTULO III	20
MARCO METODOLÓGICO	20
III.1- Tipo de estudio.....	20
III.2- Unidad de análisis	21
III. 3- Población.....	21

III.4- Muestra.....	21
III.5- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
III.6- Fuentes	24
III.6.1- Fuentes Primarias.....	24
III.6.2- Fuentes Secundarias.....	25
III.6.3- Fuentes Terciarias	25
III.7- Tabulación y análisis de los datos	25
CAPÍTULO IV	27
MARCO CONCEPTUAL	27
IV.1- CRISIS EN TIEMPOS DE PANDEMIA	27
IV.2- ORGANIZACIÓN	29
IV.3- APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	30
IV.4- ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.....	32
IV.5- DOMINIO PERSONAL	33
IV.6- MODELOS MENTALES	33
IV.7- CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA.....	34
IV.8- APRENDIZAJE EN EQUIPO	35
IV.9- CULTURA.....	39
IV.10- DESARROLLO ORGANIZACIONAL	41
IV.11- TRABAJO EN EQUIPO.....	42
IV.12- LIDERAZGO.....	45

IV.13- MOTIVACIÓN	54
IV.14- COMUNICACIÓN	61
CAPÍTULO V	65
ESTUDIO DE CASO	65
V.1- PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	65
V.2- ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	70
V.3- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	74
CAPÍTULO VI	76
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	76
VII. CONCLUSIÓN.....	113
VIII. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	116
IX- BIBLIOGRAFÍA	118
X- ANEXO	122
X.1- ENCUESTA DESTINADA A TODOS LOS DOCENTES DEL PRIMER CICLO BÁSICO DEL BACHILLERATO DE NIVELACIÓN PARA PERSONAL PENITENCIARIO	122
X.2- SITUACIÓN PANDEMICA EN LA PROVINCIA DE JUJUY	126
X.3- FEMICIDIOS E INCREMENTO DE VIOLENCIA	128

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	48
Tabla 2	70
Tabla 3	71

Tabla 4	73
Tabla 5	82
Tabla 6	83
Tabla 7	84
Tabla 8	85
Tabla 9	86
Tabla 10	87
Tabla 11	108
Tabla 12	109
Tabla 13	110
Tabla 14	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	39
Figura 2	41
Figura 3	44
Figura 4	47
Figura 5	62
Figura 6	64
Figura 7	65
Figura 8	77
Figura 9	79
Figura 10	81
Figura 11	84
Figura 12	86

Figura 13	88
Figura 14	90
Figura 15	91
Figura 16	93
Figura 17	95
Figura 18	97
Figura 19	100
Figura 20	102
Figura 21	107
Figura 22	111
Figura 23	111
Figura 24	112
Figura 25	128
Figura 26	129
Figura 27	129
Figura 28	130
Figura 29	131

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tuvo como propósito investigar y analizar la situación institucional que atravesó el Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, como organización educativa, frente a la pandemia y cuarentena, con un personal docente que durante el ciclo lectivo 2020 tuvo que modificar sus prácticas, sumado a ello la implementación de un nuevo Plan de Estudios y una población estudiantil de escasos recursos que en su mayoría no disponían de red wifi en sus hogares, siendo estos también padres y madres de familia, trabajadores informales, provenientes de sectores vulnerables.

Se buscó identificar las posibles causas que generaron el bajo porcentaje de alumnos conectados y los medios de comunicación empleados, la existencia de una cultura organizacional, modelos mentales, procesos de comunicación, sentimientos de pertenencia, motivación y liderazgo, entre otros, vinculados a la gestión de Recursos Humanos, los cuales permitieron realizar una descripción general de la institución, como así también determinar los cambios implementados para cumplir con los objetivos organizacionales.

Con los datos y resultados obtenidos, se pudo brindar algunas herramientas o alternativas para la gestión organizacional, que impulsen el desarrollo profesional global de la institución y que dicha implementación pueda responder a las necesidades que demanda la situación actual pandémica en el nivel secundario y aporte nuevas herramientas para el futuro y aprendizaje organizacional.

Además, se buscó identificar la conformación de grupos o equipos de trabajo que, movilizadas por la motivación y la autonomía en la toma de decisiones, compartieron responsabilidades e impulsaron cambios para revertir la crisis organizacional por la que estaban atravesando.

CAPÍTULO I

I.1.Problema

Durante el ciclo lectivo 2020 el sistema educativo se vio atravesado por un sinnúmero de inconvenientes, desde la suspensión de clases presenciales cuando recién iniciaban allá un 2 marzo, una nueva modalidad virtual a la que el sistema educativo nacional, provincial y municipal, tanto público como privado aún no estaban preparados, el que tuvo incidencia en niños, jóvenes y adultos, modificando así los diferentes roles que hasta ese momento ocupaba cada uno.

Las escuelas se cerraron, pero como institución educativa siguieron avanzando, los docentes pasaron a desempeñar un rol mucho más relevante teniendo en cuenta este nuevo panorama, necesitando transformarse y reinventarse, teniendo en cuenta sus propios modelos mentales, como lo es la educación tradicional.

Así todos se enfrentaron con nuevas aplicaciones tecnológicas, plataformas, herramientas virtuales, términos digitales, a los que tanto directivos, docentes y alumnos aún no estaban preparados en su totalidad.

El Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario desde su creación en el año 1.989 solo estuvo destinado al Personal Penitenciario que no poseía hasta ese momento el nivel secundario completo y por entonces funcionaba en las instalaciones del Establecimiento Penitenciario N° 1 del Barrio Gorriti, en la ciudad de San Salvador de Jujuy.

Desde el año 2.004 y hasta la actualidad funciona en la Escuela Primaria Juan Galo Lavalle, sito en Avda. El Éxodo esquina Santa Bárbara, de la mencionada ciudad, en el turno noche, que comprende desde las 18 a 23 horas, con un nuevo Plan de Estudios aprobado a fines del año 2019 y que se comenzó a implementarse en el ciclo lectivo 2020.

Sus alumnos por lo general son adultos provenientes de sectores carenciados, de barrios marginales, que en muchos casos vienen de estar excluidos del sistema educativo, ya sea por repitencia, deserción o expulsión; son jóvenes madres, adultos con ansias de cumplir sueños frustrados y padres adolescentes, responsables del sustento económico de su grupo familiar, quienes se vieron atravesados por más obstáculos e incertidumbres que cuando iniciaron las clases allá en el año 2020.

Ante este panorama, la situación se vio agravada por la falta de recursos económicos, la carencia de elementos informáticos, como teléfonos celulares medianamente actualizados, alumnos sin computadoras, ni acceso a red de wifi en sus hogares, con datos móviles que se les terminaba rápidamente.

Además, con modelos mentales vinculados con las clases presenciales únicamente, padres-alumnos que debieron elegir entre terminar ellos la secundaria, realizando trabajos prácticos, videos, análisis de casos, evaluaciones entre otros, o proveerles de un teléfono celular a sus hijos, para que estos pudieran acceder a las clases virtuales o recibir tareas que les enviaban a través de WhatsApp, correo electrónico, Classroom, Edmodo, etc. etc. Y sumando a esto una crisis económica agobiante que imponía una encrucijada donde estos alumnos-padres debían decidir si comprar un aparato tecnológico para recibir clases y material o destinar esos pocos recursos a los alimentos diarios, dado que en su mayoría son trabajadores informales que viven el día a día y al estar impedidos de trabajar por causa de la cuarentena, la situación económica se les complicaba aún más.

Fue así que en los meses que la pandemia hacía estragos en la provincia de Jujuy, con hospitales colapsados, necesidades económicas, crisis familiar y emocional ante la pérdida de seres queridos, el rendimiento académico de jóvenes y adultos empezó a disminuir significativamente, el número de alumnos conectados y vinculados llegó a

niveles muy bajos en algunas materias, como consecuencia de la suma de situaciones relacionados con el alumno, el docente y el contexto generalizado que se vivía.

Entonces, ¿qué hicieron los docentes ante esta situación? ¿cómo hicieron para cumplir con todas las exigencias que acarrea su profesión en esa etapa de cuarentena? ¿Se reinventaron? Y si lo hicieron ¿qué estrategias utilizaron para poder vincularse con sus alumnos, obtuvieron los resultados esperados? ¿qué hizo toda la comunidad educativa para reinventarse y hacer frente a esta problemática? ¿Buscaron apoyo o directamente vivieron el día a día? ¿los alumnos pudieron ser vinculados y re-vinculados ante la falta de conectividad? ¿priorizaron los contenidos o la contención? ¿actualmente cuentan con las herramientas necesarias para hacer frente a un nuevo ciclo lectivo?

Estas fueron algunas de las interrogantes e inquietudes que se plantearon para el trabajo de investigación, en relación al futuro incierto que le esperaba al Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, teniendo en cuenta que poseía un índice promedio del 20 al 30 % de alumnos de primer ciclo vinculados sobre el total de inscriptos, y ante un nuevo ciclo lectivo 2021 con ambas modalidades, virtual y presencial y un plan de estudios de implementación progresiva.

Analizar por qué se produjo el alto porcentaje de alumnos desvinculados, si esto tuvo relación con los modelos mentales, la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión y otros, como así también proponer alternativas y estrategias para potenciar los recursos humanos en tiempos de crisis en el Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, vinculatorias como el trabajo en redes, pensarse y repensarse como parte y miembro de una organización, fortaleciendo el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

I.2. Hipótesis

El bajo porcentaje de alumnos vinculados durante el ciclo lectivo 2020 potenció el desempeño de los docentes del Primer Ciclo Básico del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, de San Salvador de Jujuy, logrando un aprendizaje organizacional.

I.3.Objetivos

I.3.1. Objetivos Generales

➤ Investigar si las consecuencias, de la crisis educativa, potenció a los docentes del Primer Ciclo Básico del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario de San Salvador de Jujuy, durante el ciclo lectivo 2020.

I.3.2. Objetivos Específicos

➤ Identificar las posibles causas (medios de comunicación, económicos, familiares, salud, otros) que generaron el bajo porcentaje de alumnos vinculados que cursaban el Primer Ciclo Básico.

➤ Determinar cuáles fueron los medios de comunicación más utilizados con los alumnos, métodos y técnicas (motivación, empatía, comunicación, otros) empleados por los docentes, para el logro de los objetivos organizacionales.

➤ Identificar la conformación de grupos o equipos de trabajo en el Primer Ciclo Básico, el uso de estrategias desarrolladas y los resultados organizacionales obtenidos.

➤ Establecer posibles falencias existentes en la organización educativa a fin de brindar posibles soluciones, como así también ventajas que permitan el fortalecimiento de sus miembros.

CAPÍTULO II

II.1- ANTECEDENTE REFERENCIAL

Teniendo en cuenta que el tema-problema de estudio, comprende cuestiones recientes como lo es la aparición del COVID 19, existen trabajos de investigación a nivel nacional e internacional, en relación al análisis de las escuelas como organizaciones, en tiempos de crisis, enfrentando la Pandemia, estas publicaciones invitan a la lectura y a la búsqueda de posibles soluciones, implementación de técnica o estrategias de contención, retención o re-vinculación de alumnos, potenciamiento y resignificando la tarea docente, ya sea en escuelas públicas o privadas, del nivel primario, medio o universitario, el liderazgo transformacional se plantea como una de las opciones más acertadas vinculado a los Recursos Humanos, acompañado de un trabajo en equipo, y una organización que aprende, implementando modificaciones en la forma de realizar sus actividades cotidianas a partir de las experiencias que van adquiriendo y compartiendo al andar.

Es así que los especialistas de las distintas ramas; ciencias médicas, biológicas y químicas; de las ciencias sociales y humanísticas, así como de otras disciplinas, coinciden en el estudio de las distintas consecuencias que acompañan el surgimiento de este nuevo virus, efectos y problemas ocasionados por la emergencia sanitaria en el campo educativo, apostando todos a brindar posibles herramientas y soluciones para enfrentar tal situación.

De este modo se presentan a continuación algunos trabajos y estudios recientes desarrollados por distintos especialistas e instituciones a nivel internacional:

➤ Bolívar Antonio (2000): Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Una mirada crítica. El autor expone sobre la necesidad de reestructuración y reconversión del sistema escolar, obligados a aprender sin recaer en errores cometidos

con anterioridad, expresando que se debe renovar el concepto de aprendizaje de la organización de manera que se ajuste a la realidad que vive la escuela pública.

➤ Gairín Sallán Joaquín (2000): Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. El texto realiza el análisis del rol de la organización, como agente educativo o como instrumento de innovación. Plantea que el aprendizaje permanente como meta no es algo sencillo y parte de la idea que la misión principal de los centros educativos es el contribuir a la mejora de la sociedad.

➤ En educación y Pandemia, el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación de México. presenta una obra se integran 34 trabajos de autores reconocidos, que abordan la muy amplia temática de la educación y la universidad en situación de pandemia y cuarentena, desde Ángel Díaz Barriga con “La escuela ausente la necesidad de replantear su significado”, Sebastián Plá con “La Pandemia en la escuela: entre la opresión y la esperanza” y Gabriela de la Cruz Flores, con “El hogar y la escuela: lógicas en tensión ante la COVID 19”, entre otros, analizan situaciones a esta problemática, los cuales sus aportes resultan de mucha importancia al trabajo actual de investigación en cuanto a desigualdad, violencia y fines de la escuela entre muchos otros temas más.

➤ Dussel Inés, Ferrante Patricia y Pulfer Darío (2020): La educación de pasado mañana. Notas sobre la marcha. Análisis Carolina. Serie: Formación Virtual.

Aporte: Nos interpela a comenzar a imaginar la escuela y la universidad del fin del aislamiento. Actores subjetivamente transformados por una experiencia traumática y a la vez profundamente pedagógica. Sostienen “Habrà que ir más allá, **recuperar** los aprendizajes de este momento, y **reflexionar** críticamente sobre el proceso, los legados,

las **herencias** y las **tendencias** que deja instalada la situación”. Supone también una **renovación** de nuestros anhelos, ideales y utopías.

➤ Escribano Hervis, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. Revista Educación, vol. 42, núm. 2. Universidad de Costa Rica.

Aporte: El trabajo de Escribano, analiza el desempeño del rol docente vinculado estrechamente a la calidad de la educación. El cual comparte la afirmación de Juan Carlos Tedesco (2010) “la calidad de la educación la definen los maestros y los profesores, ningún país ofrece mejor educación o educación de mayor calidad más allá de la calidad de sus maestros”. Además, sostiene que, “no es posible hablar de calidad de educación cuando pesa sobre el sistema educativo, exclusión, falta de acceso, analfabetismo -sin importar su naturaleza-, inequidad, abandono o deserción escolar, unido a otros elementos como son la irrelevancia de los contenidos, su falta de vínculo con la vida o desactualización y un pobre desempeño del personal docente”. Si bien, su análisis se centra englobando a toda América Latina, los aportes que realiza son muy importantes por cuanto condice con la situación económica y de desigualdad que reina no sólo en la provincia de Jujuy, sino en muchas de las provincias de la República Argentina. Finalmente, realiza unos aportes a modo de colaborar en la búsqueda y el logro de la calidad educativa.

➤ Axel Rivas (2020). Pedagogía de la excepción ¿cómo educar en la pandemia? Universidad de San Andrés.

Aporte: Rivas plantea ¿cómo transformarnos mientras atravesamos la crisis? En una era de la excepción, elabora 5 (cinco) propuestas abiertas para la transformación: 1)

Recuperar los rostros. Conectar; 2) Resignificar el currículum y la didáctica. Priorizar; 3) Planificar con la desigualdad. Multiplicar; 4) Una nueva secuencia. Rutinizar; y 5) Crear comunidad. Reflexionar. Pone énfasis en aquellos que quedaron desconectados, los abandonados en el camino, produciendo un mayor sentido a lo que se enseña, creando una nueva eficiencia de la escucha, donde los actores separados por la virtualidad, se encuentren más conectados por la pertenencia y la preocupación humana.

- Boaventura de Sousa Santos (2020), *La cruel pedagogía del virus*.

Aporte: Su obra permite analizar las distintas formas de violación a los derechos humanos, la creciente desigualdad social, el incesante incremento de violencia familiar y especialmente hacia las mujeres. Aspira a construir herramientas teóricas para transformar las situaciones de desigualdad, como así también repensarnos como el 0,01 % de la vida existente en el planeta, instando a volver la mirada hacia el planeta como único hogar.

Escuchando las voces de los alumnos, Carla Quiñonez Matute (2020), expresa de la siguiente manera la vivencia y análisis desde su punto de vista:

- Quiñonez Matute, Carla Daniela (2020): *Efecto Cuarentena*.

Aporte: En el estudio realizado en “Efecto Cuarentena”, se llega a la conclusión que la pandemia atravesó a todas las situaciones en la sociedad, pero que en el ámbito educativo produjo graves escenarios, donde primo el bajo rendimiento escolar, dejando aún más alejados a los niños del sistema educativo. Que la falta de preparación de los centros e instituciones educativas, imposibilitaron la total comprensión de los temas abordados durante el año lectivo para niños y jóvenes, coincidente en muchos aspectos con la situación real que se vivió en el Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

III.1- Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación corresponde al método cuanti-cualitativo, con predominio del método cuantitativo, pues se buscó llegar a conclusiones lógicas y racionales, partiendo de premisas generales aplicadas al caso específico de análisis. Además, empleando el método cualitativo permitió realizar una investigación explicativo-descriptiva, de la comunidad educativa del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario.

Citando a Yuni y Urbano (2014), la investigación descriptiva apunta a:

Hacer una descripción del fenómeno bajo estudio, mediante la caracterización de sus rasgos generales. Estos estudios no implican la comprobación de hipótesis, ya que su finalidad es describir la naturaleza del fenómeno a través de sus atributos.
(p.80)

La investigación explicativa, se caracteriza por la búsqueda de las relaciones de causalidad. Intenta determinar las relaciones de causalidad. Intenta determinar las relaciones de causa y efecto que subyacen a los fenómenos observados. (p. 81)

Además, corresponde al análisis de una situación retrospectiva, ya que corresponde al universo temporal del ciclo lectivo 2020, específicamente desde el inicio de la cuarentena en la provincia de Jujuy, atravesando por el distanciamiento social obligatorio y con el retorno a las clases presenciales, hasta marzo 2021.

III.2- Unidad de análisis

Se denominan unidades de observación a aquellas entidades (elementos, personas, instituciones sociales, grupos o colectivos, objetos culturales, documentos escritos, etc.) en las cuales el investigador va a poder obtener la información relativa a sus variables o categorías de análisis. (Yuni y Urbano, 2014, Vol. 2, p. 20)

III. 3- Población

De acuerdo con Yuni y Urbano (2014), la totalidad de las unidades de observación forman la población de estudio, a su vez citan a Pineda, Alvarado y Canale (1994), los que definen la población como “el conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es objeto de estudio” (p. 20)

La población fue el Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario. Escuela nocturna de Jóvenes y Adultos. San Salvador de Jujuy, Provincia de Jujuy, República Argentina.

III.4- Muestra

Se entiende por muestra siguiendo a Yuni y Urbano (2014, Vol 2), a “una parte de un conjunto mayor seleccionada especialmente para extraer conclusiones”. En el caso de estudio fueron, cada uno de los profesores que componían los tres Primeros Ciclos del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario.

Todos los docentes del Primer Ciclo Básico, que se desempeñaron en el Ciclo lectivo 2020. Según el tipo de muestra, pertenece a muestras Decisionales, ya que corresponden al único Ciclo o nivel en el que se implementó el nuevo Plan de estudios.

III.5- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el campo de la metodología de la investigación científica el concepto de técnicas de recolección de información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables, para ser utilizadas como datos científicos. (Yuni y Urbano, 2014, Vol 2, p. 29).

Para cumplir con los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, se procedió a aplicar la encuesta (VER ANEXO I) como técnica de investigación del método cuantitativo, la cual tiene como intención, al decir de Yuni y Urbano (2014), “describir, analizar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares”.

Así la encuesta es definida por Yuni y Urbano (2014) como:

La técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar. El instrumento a través del cual se realiza la indagación es el cuestionario que consiste en un proceso estructurado de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas. El hecho de que las preguntas del cuestionario estén predeterminadas posibilita que éstas sean formuladas en igual forma y secuencia a los participantes del estudio.

La finalidad del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación. (Vol. 2, p. 65)

En palabras de Yuni y Urbano (2014) los tipos de preguntas según la forma que adopten las cuestiones, éstas permiten mayor o menor libertad a los respondientes, entre las que se pueden nombrar:

Preguntas abiertas: son aquellas en donde el sujeto responde libremente y con sus propias palabras. No existe el establecimiento de límites ni en el contenido ni en la forma de responder. Proporciona información de tipo cualitativo pues le permite al sujeto expresar sus propias explicaciones y justificaciones acerca del tema.

Preguntas cerradas: son aquellas en las que se establecen previamente alternativas de respuestas y el encuestado debe elegir una de ellas. Se pueden distinguir dos tipos de preguntas cerradas:

Preguntas cerradas con gradación en las alternativas de respuestas: son aquellas en las que las distintas alternativas de respuestas representan una gradación de la dimensión de un concepto.

Preguntas cerradas sin gradación en las alternativas de respuestas: son aquellas en las que cada alternativa de respuestas es independiente y representa un concepto diferente.

Preguntas semiabiertas o semicerradas: son aquellas en las que se dan alternativas de respuestas (sin gradación), pero en las que se contempla que el sujeto pueda expresar otra respuesta que no figura dentro de las alternativas de respuestas. (p. 72)

Así en correlación con el trabajo de investigación que se realizó en el Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, el instrumento de recolección de datos fue mediante un Formulario Google, el cual contenía el cuestionario destinado a la población seleccionada.

Según el tipo de cuestionario, las preguntas corresponden a preguntas abiertas, cerradas y cerradas sin gradación en las alternativas de respuestas y según la persona que los cumplimente, corresponde a cuestionarios autoadministrados, y en cuanto al modo en

que se administra, corresponde a encuestas por correo, por cuanto se envió por medio de correo electrónico y las personas los contestan en su tiempo libre o en sus domicilios.

Si bien para el presente trabajo de investigación también se pudo haber empleado la entrevista (en forma virtual) como técnica de investigación, considerada este por Pollit y Hungler (1998), mencionado en Yuni y Urbano (2014, Vol. 2), como “la vía más directa para saber lo que piensan, sienten, o creen las personas radica en preguntarlo”, no se pudo implementar debido a la poca disponibilidad de tiempo por parte de los docentes, entendible situación, dado a los horarios de clases virtuales que debían proporcionar a sus alumnos, sumado a las obligaciones propias de los mismos.

III.6- Fuentes

Desde el punto de vista de Yuni y Urbano (2014), son “fuentes de información a aquellas obras o productos de comunicación científica, que se presentan en diferentes formatos, periodicidad y sistematicidad”. Entre ellas se pueden distinguir:

III.6.1- Fuentes Primarias

“Los autores informan directamente los resultados de sus estudios, a través de libros, artículos de revistas especializadas, monografías, e incluso tesis. (Yuni y Urbano, 2014, Vol 1, p. 85).

Observación documental: en el caso específico al trabajo de investigación se utilizó además documentación inherente a la institución educativa del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, como planillas de inscripción y calificaciones; además de las encuestas a todos los docentes que se desempeñaron en las tres divisiones de los Primeros Ciclos de dicha institución educativa.

La elevación de planillas evaluativas con calificación cualitativa (No Vinculados-NV; Aprendizaje en Inicio -AI; Aprendizaje en Proceso-EP; Aprendizaje Esperado -AE y Aprendizaje Destacado -AD), confeccionados por los docentes de los Primeros Ciclos, permitió confeccionar estadísticas y gráficos en planillas Excel, que ayudaron a identificar algunas causas que generaron el bajo porcentaje de alumnos, cuáles fueron los medios virtuales más empleados, técnicas y métodos empleados para la vinculación y revinculación, analizar ventajas y obstáculos en la institución, relacionando los resultados en un marco teórico, el que permitió proponer y brindar herramientas a los miembros de la institución.

III.6.2- Fuentes Secundarias

Se denominan así porque someten a un proceso de reelaboración a las fuentes primarias. Son publicaciones en la que los autores informan de trabajos realizados por otros autores (libros, manuales, enciclopedias, artículos de revisión, anuarios). (Yuni y Urbano, 2014, Vol. 1, p. 85)

III.6.3- Fuentes Terciarias

Se trata de documentos que compendían nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas. Son una ayuda invaluable ya que permiten acceder rápidamente a una serie de referencias, en base a las cuales se detectan las fuentes anteriores. (Yuni y Urbano, 2014, Vol. 1, p. 86).

III.7- Tabulación y análisis de los datos

Los primeros datos a obtener fueron el registro de inscripción de alumnos de Primer Ciclo Básico.

Posteriormente, y a medida que elevaban los docentes las planillas de calificación a Dirección de la institución, se pudo tabular en una sola planilla general, todas las notas cualitativas de los alumnos, como así también saber cuál era la condición como alumno regular: No Vinculado, Aprendizaje en Inicio Aprendizaje en Proceso, Aprendizaje Esperado, Aprendizaje Destacado.

Comparar variables: la elaboración de planillas generales, permitió observar cantidad de alumnos registrados por los docentes, porcentaje total de alumnos vinculados y alumnos que quedaron fuera del sistema educativo durante el ciclo lectivo 2020, del cual se puede pronosticar posibles resultados para el ciclo lectivo 2021.

La recepción de planillas finales del ciclo lectivo 2020, fueron en el mes de marzo 2021. Esta permitió apreciar la cantidad de alumnos con materias acreditadas y aquellas que deberán promocionar durante el ciclo lectivo 2021.

La implementación de la encuesta, se realizó la última semana del mes de diciembre de 2020, en base a las experiencias que pudieron aportar los docentes que se desempeñaron en el Primer Ciclo Básico, describir e identificar relaciones de causa – efecto y contrastar las respuestas con el marco teórico planteado, corresponden al método cuanti- cualitativo empleado.

CAPÍTULO IV

MARCO CONCEPTUAL

IV.1- CRISIS EN TIEMPOS DE PANDEMIA

*“Nadie pensó ni teorizó sobre la enseñanza en estas condiciones.
Estamos haciendo camino al andar”
(Axel Rivas 2020)*

Comúnmente se escucha hablar que la sociedad está en crisis, que la familia, los valores están en crisis, que la economía está en crisis, llegando a tocar a la escuela como organización. En las últimas décadas, se comenzó a decir que debían darle una vuelta más de rosca a la educación, que se debían cambiar las metodologías, paradigmas, concepciones y formas de trabajar entre otras cosas, por lo que algunos estados fueron implementando en sus escuelas una nueva forma de enseñar y aprender.

La Real Academia Española, define la palabra CRISIS como un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”.

Así en el ámbito educativo Touriñán López (2014) señala que el término crisis debe reservarse “para aquellas situaciones en que una institución o sistema es incapaz de cumplir sus fines o de dar respuesta a los nuevos fines que caigan dentro su ámbito de responsabilidad”, y del mismo modo se puede expresar que la crisis también es parte de la educación, ya que siempre está en una constante innovación y adaptación.

En palabras de Touriñán López (2014) ‘crisis’ “significa momento de cambios decisivos en cualquier proceso o situación que origina inestabilidad e incertidumbre sobre el desarrollo posterior”.

Ante una situación de crisis, todas las organizaciones deben ir innovando y amoldándose a una sociedad que tiene otros ritmos y necesidades, entonces, ¿cómo enfrentamos estas crisis o cambios?, Willian Werther (2004) expresa lo siguiente:

La única manera de enfrentar estos desafíos es crear organizaciones más eficientes y capaces para alcanzar tales resultados. Por esta razón, el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces. (p.8).

Cuando las organizaciones mejoran son eficaces y eficientes; y toda una comunidad recibe los beneficios.

Entonces, en las situaciones de crisis, nos encontramos como dice Segonds parados en una Y, donde por un lado podemos llegar al éxito o por el contrario tomar el camino de la mediocridad. Cada uno de nosotros le da una interpretación a la realidad, por lo que vivimos tomando decisiones que nos llevan a ser protagonistas o víctimas.

Si uno se encuentra en la posición de víctima de las circunstancias, de la sociedad, del trabajo, vivirá una realidad muy triste, en cambio, si se siente protagonista de su vida, verá las cosas de otra manera y las empezará a resolver, coincidiendo con Segons (2000), somos lo que hacemos y también lo que dejamos de hacer.

Así, Aguerro y Xifra (2002), añaden lo siguiente:

Los sistemas educativos, desarrollados por más de doscientos años, se enfrentan hoy a la necesidad de cambios sustantivos. Difíciles de lograr, según la experiencia de los múltiples intentos que se vienen llevando a cabo en uno y otro continente, pero creemos que no imposibles. (p. 3).

IV.2- ORGANIZACIÓN

Los seres humanos somos esencialmente sociales, convivimos con otros, no vivimos aislados, compartimos nuestro accionar con otras personas u organizaciones para conseguir fines y objetivos teniendo en cuenta nuestras limitaciones individuales.

Chiavenato (2018), expresa que las organizaciones son “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” y por lo tanto “una organización existe solo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común”.

Fernández Ríos (2007), define la organización como sistema abierto, como un conjunto de subsistemas interactivos e interdependientes entre sí y con el entorno que lo rodea, y considera, tomando los aportes de Morgan (1991), que se la debe analizar desde tres proposiciones básicas: “a) prestar atención al entorno en el que la organización desarrolla su actividad, b) definir la organización en términos de subsistemas en interacción y c) establecer sistemas, identificando y eliminando posibles disfuncionalidades” (p. 722)

Arciniegas Ortiz (2018), considera que a las organizaciones también se las denomina empresas, instituciones, sociedades, compañías, establecimientos, corporaciones y entidades y comparte ciertos componentes o características mencionadas por Santos (2011), entre los que se encuentran los siguientes:

- Conjuntos de individuos y/o grupos interrelacionados.
- Definición de objetivos que se persiguen de un modo intencionado.
- Especialización y diferenciación funcional.
- Coordinación racional e intencionada.

➤ Continuidad temporal. (Arciniegas Ortiz, 2018, p. 25).

Así Porter, Lawler y y Hackman (1975) sostienen que las “organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”. (Arciniegas Ortiz., 2018, 25)

Por su parte Peter Senge (2010), se refiere a las organizaciones inteligentes, como aquellas que abandonan el pensamiento individual, “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

En este sentido, tomando las palabras de Senge, podemos diferenciar entre una organización que aprenden y el aprendizaje organizacional.

IV.3- APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

A lo largo de la vida de una organización, van atravesando momentos de logros, triunfos, pero también de crisis y pérdidas. El aprendizaje organizacional se refiere a las modificaciones que efectúa la organización en su forma de realizar sus actividades a partir de sus experiencias.

Argyris (2001), sostiene que el aprendizaje organizacional es más descriptiva, producida por los académicos que indagan sobre cómo aprenden las personas y grupos en contextos organizacionales.

Así una organización logrará el aprendizaje organizacional en la medida en que cualquier grupo o todo el sistema introduzcan cambios relativamente estables en la forma de realizar sus actividades.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en el aprendizaje organizacional de alto impacto es la participación y el compromiso para el aprendizaje por parte de los miembros de la organización.

El diccionario de recursos humanos, Fernández Ríos (2007), define el aprendizaje organizacional de la siguiente manera:

Habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizacional, el cual es un proceso de aprendizaje colectivo. (p. 101)

Siguiendo con el diccionario de recursos humanos, Fernández (2007), toma los aportes de Ulrich, Jick y Glinow (1993), quienes distinguen cuatro estilos de aprendizaje organizacional:

- a) Mejora continua: preocupación constante por mejorar lo ya realizado y lo que se realizará;
- b) Adquisición de competencias: preocupación constante por desarrollar nuevas formas de trabajo y adquirir nuevas habilidades;
- c) Experimentación: preocupación constante por investigar y desarrollar nuevos productos; y
- d) Expansión de los límites de la empresa: preocupación constante por conocer y adaptar lo que hacen otras organizaciones. (p. 101)

IV.4- ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Establecer de antemano que son las personas quienes aprenden y no las organizaciones, en las organizaciones que aprenden es el aprendizaje el que ocupa un rol importante.

Argyris (2001) sostiene que la organización que aprende es prescriptiva, más orientada a la práctica.

Por su parte Senge (1992), afirma que las organizaciones que aprenden son aquellas "... donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (p. 11).

Braham (1995), sostiene por su parte que una "organización que aprende es aquella que prioriza el aprendizaje" (p. 49)

Se caracterizan por fomentar, como ventaja estratégica, el aprendizaje de sus miembros y el sistema total.

Implica un enfoque de cambio sistemático e intencional orientado a conseguir que una organización "... aprenda y continuamente expanda su capacidad para crear el futuro" (Senge, 1992, p. 24)

Entonces cuando consideramos a la organización que aprende como aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma, estamos resaltando el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización (Gairín Sallán, 2000, p. 37).

Por lo expuesto, puede existir aprendizaje organizacional sin una organización que aprende, pero no a la inversa.

Así también Senge (2010), considera que existen ciertas disciplinas de la organización inteligente, que las diferenciará de las organizaciones tradicionales, ellas son: el dominio personal, los modelos mentales, aprendizaje en equipo, construcción de una visión compartida, y el pensamiento sistémico.

IV.5- DOMINIO PERSONAL

El dominio personal es el cimiento espiritual, es la piedra angular de la organización inteligente, en palabras de Peter Senge (2010), la define como:

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. (p. 16).

Aquí interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender. (p. 17).

IV.6- MODELOS MENTALES

“Nada puede parar al hombre con la actitud correcta de conseguir su meta, nada en la tierra puede ayudar al hombre con la actitud mental equivocada”
Thomas Jefferson

Senge (2010), considera los modelos mentales como “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar”.

Actuamos, hablamos y pensamos según nuestros modelos mentales, los cuales rigen nuestras acciones cotidianas. Rever nuestros modelos mentales nos lleva a un crecimiento continuo, a reflexiona sobre las nuevas demandas de la sociedad y desterrar pensamientos arcaicos.

Así, Senge (2010) nos invita a mirar nuestro interior diciendo:

La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. (p. 18).

De este modo, habrá un cambio en los modelos mentales si las cosas se hacen de manera diferente a cómo se hacía antes, si se cambia la manera de ver, pensar y hacer, por lo que el aprendizaje se identifica con el cambio de conducta de manera permanente; pero si estos cambios se logran mediante la imposición, no duran en el tiempo, y se convierten en aprendizajes organizacionales de baja calidad.

IV.7- CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

*“Cuando uno sabe quién y qué es y cuál es su propósito, sólo espera que lo
guíen”
Juan Bautista Segonds*

Peter Senge (2010), afirma que la construcción de una visión compartida “supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que un mero acatamiento”.

Del mismo modo considera que le “cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización”, por lo que es imprescindible que los líderes de las organizaciones estén convencidos hacia donde quieren ir, para luego transmitírselo al resto del grupo de trabajo.

Entonces, “cuando existe una visión real y positiva, la gente no sobresale ni aprende porque se lo impongan sino porque lo desea” (Senge, 2010, p. 19), el compromiso

y una posición activa, deben ser asumidos por todos y por lo tanto cada uno se siente parte de la organización.

IV.8- APRENDIZAJE EN EQUIPO

Somos lo que hacemos y también lo que dejamos de hacer
Juan Bautista Segonds

A medida que pasan los días, vamos creciendo en todos los ámbitos de la vida, no nos encontramos solos y debemos enfrentarnos a los ritmos y cambios que en la sociedad se proponen. Los japoneses se refieren al proceso de mejora continua como el *Kaisen*. Y ¿cómo nos enfrentamos a esos cambios? Naturalmente los cambios generan resistencia, es salir de nuestra zona de confort, algunos se resistirán y es aquí donde empieza una lucha entre lo que se denomina Tensión Creativa y Tensión Emocional.

Así, podemos decir que la tensión emocional, Segonds (2017), la define como “las excusas y el miedo al ridículo, a perderlo todo, a arriesgar”, mientras que la tensión creativa “tiene que ver con las ocurrencias y la creatividad”, en síntesis, es la tensión entre la inoperancia y la creatividad.

Jesús Álvarez (2005), considera que las escuelas raramente son organizaciones que aprenden, ya que repiten todos los años las mismas actividades, que con el transcurso del tiempo van generando menos resultados efectivos y finalmente generan mayores costos. En este sentido expresa lo siguiente:

Un requisito básico para que las escuelas arranquen el proceso de convertirse en comunidades profesionales de aprendizaje, consiste en que el sistema educativo del que forman parte abra los márgenes para la toma de decisiones a nivel escolar. Una escuela aprende cuando aprovecha el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, tanto pedagógico-curriculares, como administrativos, disciplinarios, comunitarios, etc., con el objetivo de adaptarse a las características

socioculturales de la comunidad de su entorno y dar respuestas a las necesidades específicas de sus educandos. (p. 432).

Además, Álvarez (2005), considera tres ejes fundamentales para el aprendizaje y crecimiento de las instituciones educativas, como son: “la reflexión colectiva entre los actores, el trabajo colegiado y la autoevaluación por planes de acción”, asegurando de esta manera la “construcción social de competencias y conocimientos compartidos”.

Detalla Álvarez (2005), las capacidades que deben desarrollar los docentes y directivos para lograr ese aprendizaje:

En una escuela que aprende, los docentes necesitan tener capacidad para ejercer su creatividad y juicio profesional, con frecuentes intercambios con los colegas, dentro de una comunidad de trabajo. Los docentes se convierten en profesionales cuando asumen tareas de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, especialmente en el trabajo áulico y en las labores de tutoría a los alumnos en riesgo. Si el profesionalismo individual de los docentes es importante, hay que cuidar aún más el desarrollo de una comunidad de práctica que colectivamente emprende esfuerzos por alcanzar mejores resultados.

Por su parte, el director debe transformarse en un líder del cambio. Debe, en primer lugar, encabezar el esfuerzo para crear una visión compartida de la escuela, dando pasos decididos para romper la privacidad y el individualismo tradicionales en las prácticas escolares; en segundo lugar, debe mantener expectativas altas sobre los niveles de logro educativo de su centro y, tercero, debe identificar, consensuar y establecer metas deseables, así como estimular y desarrollar el clima de colaboración que favorezca su consecución.

El director líder comparte su autoridad con el conjunto de profesionales a su cargo. El liderazgo comienza a verse menos como propiedad de un individuo

y más como patrimonio y responsabilidad de la comunidad, asumido por diversas personas según sus competencias y momentos. No se trata simplemente de delegar o asignar tareas y responsabilidades a los demás, sino de optimizar las energías y capacidades de todos. (p. 433).

Además del incremento de las competencias profesionales individuales de los docentes y directivos en la escuela, se requiere constituir equipos y grupos de trabajo en torno a proyectos comunes, donde habitualmente se confronten los problemas y se busquen soluciones. Si no hay proyectos de trabajo conjuntos, no hay base para el aprendizaje organizativo.

La actividad principal de las autoridades educativas centrales y locales pasa de ser controladora a coordinadora y estimuladora de la producción del nuevo conocimiento y su distribución en toda la organización. (p. 434).

En este sentido Senge (2010) también realiza sus aportes considerando que:

Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el "diálogo", la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto".

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje. (p. 19).

El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo... si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. (p. 20).

A modo de cierre de este espacio, Senge se refiere a la quinta disciplina como la integración de todos los componentes, es decir: el dominio personal, los modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. En este sentido, considera mucho más valioso y un desafío la integración de todos los elementos que desarrollarlos por separado y luego unirlos, enfatizando que en “el pensamiento sistémico el todo puede superar la suma de las partes”.

Así brevemente Senge (2010), hace referencia a cada una de las disciplinas anteriormente mencionadas, de la siguiente manera:

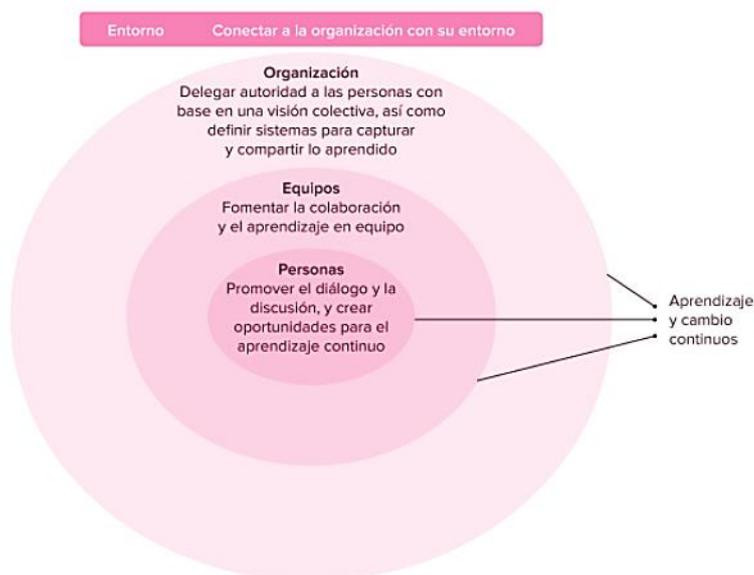
La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad, Y cómo puede modificarla. (p. 22).

Chiavenato (2018) identifica el modelo de organización de aprendizaje en la Figura 1.

Figura 1

Modelo de organización de aprendizaje



Nota: Adaptado de *Modelo de organización de aprendizaje*, de Chiavenato, 2018. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (10a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/93547>

IV.9- CULTURA

Chiavenato (2018) explica:

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. (p.87).

En el mismo texto Chiavenato (2018), comparte qué es la cultura organizacional para Edgar Schein:

Es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 87).

Al entender que la cultura es algo no palpable, la comparan con un iceberg (Ver Figura 2), donde solo se puede visibilizar la parte superficial, el cual refleja las consecuencias de su cultura (espacios físicos, disposición de muebles, modos de trabajar y desarrollar las tareas, etc.). Pero en la parte sumergida se encuentran los aspectos invisibles, aquellos que son más difíciles de observar, como los aspectos psicológicos de la cultura, además conocer y reconocer los distintos estratos o niveles de profundidad, nos llevará a conocer la cultura de una organización, y en palabras de Chiavenato (2018) “cuanto más profundo es el estrato tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura”.

Así el cambio y la capacidad de adaptarse al cambio constante, se relacionan al concepto de desarrollo organizacional, por lo que en Chiavenato (2018), considera que “el único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura”.

Las organizaciones se encuentran en un mundo de cambios constantes, lo cual exige que estas posean una capacidad enorme y dinámica al cambio, la que condiciona su supervivencia en el entorno, siendo así el desarrollo organizacional la respuesta a esa situación. Así la cultura puede ayudar o dificultar el proceso de aprendizaje colectivo, por lo que su transformación es una condición para explicar y promover cualquier cambio.

Figura 2

El iceberg de la cultura organizacional



Nota: Adaptado de *El iceberg de la cultura organizacional*, de Chiavenato, 2018. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (10a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/93547>

IV.10- DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional surge como una respuesta a los cambios. Las organizaciones, sean como el caso de estudio, instituciones educativas, industriales, hospitales, bancos, hospitales, etc., están sumergidas en un mundo moderno que se caracteriza por cambios (tecnológicos, políticos, económicos, sociales, etc.), que surgen como causas internas o externas a las mismas.

Así Chiavenato, distingue entre las fuerzas exógenas y endógenas:

Fuerzas exógenas: provienen del entorno, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.

Fuerzas endógenas: provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus

participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes. (p. 374)

Del mismo modo, diferencia cuatro clases de cambios existentes en las organizaciones:

Cambios estructurales: que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales se fundan, crean, eliminan o subcontratan por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

Cambios en la tecnología: que afectan maquinarias, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.

Cambios en los productos o servicios: que afectan los resultados o las salidas de la organización.

Cambios culturales: es decir los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades. (p. 374).

IV.11- TRABAJO EN EQUIPO

***“Si quieres ir rápido camina solo, pero si quieres llegar lejos anda acompañado”
Proverbio africano.***

La palabra equipo ha llevado a generar distintos conceptos, algunas personas consideran que cualquier grupo de personas trabajando juntas es un equipo, otros piensan que solo los altos mandos o ejecutivos solo pueden conformar un equipo, o que los equipos solo generan mayores gastos y retrasan el trabajo individual. A continuación, se mencionan distintos conceptos de equipos:

Katzenbach y Smith (1996) sostienen que:

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables. (p. 63).

Analizando brevemente este concepto de equipo, se añade lo siguiente:

➤ Pequeño grupo: Si bien el número de integrantes de un equipo no es algo específico, muchos autores recomiendan, entre ellos Katzenbach y Smith (1996), que estos sean grupos reducidos por cuanto tendrán más claros los objetivos de alcanzar, que mientras mayor sea el número de personas que lo integren tal vez los objetivos no sean muy comprendidos.

Ante la existencia de muchas personas, es recomendable que un equipo fuerte se encuentre en el centro de ellos, para poder reforzar a los subgrupos y logren alcanzar objetivos más específicos, orientados al objetivo general.

➤ Habilidades complementarias: es necesario que los miembros de un equipo desarrollen habilidades que ayuden a fortalecer y mejorar el trabajo. Mientras que la experiencia técnica o funcional, se refiere a la capacidad propia de la profesión, las habilidades sobre resolución de problemas y toma de decisiones; necesita que sus miembros puedan identificar los problemas, evaluar las opciones y tomar las decisiones necesarias e implementar cambios; finalmente las habilidades interpersonales.

➤ Comprometidos con un propósito común y con objetivos de rendimiento: “Los objetivos del equipo a corto plazo tienen que relacionarse directamente con su propósito general; en caso contrario, los miembros del equipo llegan a confundirse, se disocian y revierten en comportamientos de rendimiento mediocre”. (p. 67-68).

➤ Compromiso con un enfoque común: en este aspecto los miembros deben decidir cómo van a trabajar juntos para alcanzar su objetivo, del mismo modo deben

invertir tiempo y esfuerzo en la construcción de su procedimiento de trabajo como en el diseño de su propósito.

➤ Responsabilidad mutua: la responsabilidad no se puede obligar, por lo que los miembros de los equipos deben disfrutar del propósito común y de un enfoque compartido, considerándose responsables del rendimiento del equipo, tanto individual como colectivamente.

Katzenbach y Smith (1996) sostienen que “el sentido común, sugiere que el equipo no puede tener éxito sin un propósito compartido”, y aunque el sentido común lo dice, en muchas organizaciones existen equipos que no lo entienden.

Por lo expresado hasta aquí, diversos autores coinciden que los mejores resultados se obtienen trabajando en equipos, dando lo mejor de cada uno para el logro de los objetivos, compartiendo responsabilidades comunes. A continuación, Katzenbach y Smith (1996), en Figura 3 proporcionan los principios básicos del equipo:

Figura 3

Principios Básicos del equipo



Nota: Adaptado de *Sabiduría de los equipos El desarrollo de la organización de alto rendimiento* (p. 26), por J. Katzenbach, y D. Smith, 1996, Ediciones Díaz de Santos.

Desde cualquier puesto de la organización, cada uno de sus miembros, como lo refiere Segonds (2017), “hay que tener el hábito de la excelencia, el entusiasmo, la alegría desde el metro cuadrado de cada uno”, haciendo lugar a que cada uno desde la posición que ocupamos debemos dar nuestra mejor versión.

Siguiendo al mismo autor, destaca el trabajo en equipo sobre la individualidad expresando:

Cuando uno está representando a una empresa, tiene esa camiseta puesta, está representando a todo un equipo. Eso es identidad. Eso es hacer algo que nos trascienda como individuos: saber que el equipo está por encima de los resultados del individuo. (p. 102).

IV.12- LIDERAZGO

Temo más a un ejército de 100 ovejas dirigidas por un león que a uno de 100 leones dirigido por una oveja. —Talleyrand.

John Maxwell (2011), expresa que el liderazgo es “un proceso, no una posición”, en el cual el real desafío al que se presentan los líderes es “crear cambios y facilitar el crecimiento”.

Así Maxwell (2011) se refiere a los 5 niveles de liderazgo, según la posición que desarrolle el líder:

1. Nivel 1 Posición: es el nivel más bajo del liderazgo, es el nivel de ingreso.

Las personas siguen porque tienen que hacerlo. El liderazgo posicional se basa en los derechos que conceden la posición y el título.

Quienes solo alcanzan el Nivel 1 podrían ser jefes, más nunca son líderes.

La posición es el único nivel que para poder ganarlo no se necesita habilidad ni esfuerzo. A cualquiera se le puede nombrar para un cargo. (p. 13)

2. Nivel 2: Permiso: La estrategia para los líderes en el Nivel 2 no es conservar su posición, sino conocer a los suyos y encontrar la manera de llevarse con ellos. Los líderes averiguan quiénes son aquellos con quienes trabajan. Los seguidores averiguan quiénes son sus líderes. La gente construye relaciones sólidas y duraderas. (p. 14)

3. Nivel 3 Producción: En el nivel Producción obtienen influencia y credibilidad, y la gente empieza a seguirlos debido a lo que los líderes han hecho por la organización.

En el Nivel 3 los líderes se pueden convertir en agentes de cambio. Pueden enfrentar problemas difíciles y asuntos peliagudos. Pueden tomar decisiones complicadas que serán determinantes. Pueden llevar a su gente a otro nivel de eficacia. (p. 14 -15)

4. Nivel 4 Desarrollo de Personas: Se valen de su posición, sus relaciones y su productividad para invertir en sus seguidores y desarrollarlos hasta que estos lleguen a ser líderes por derecho propio. El resultado es la reproducción.

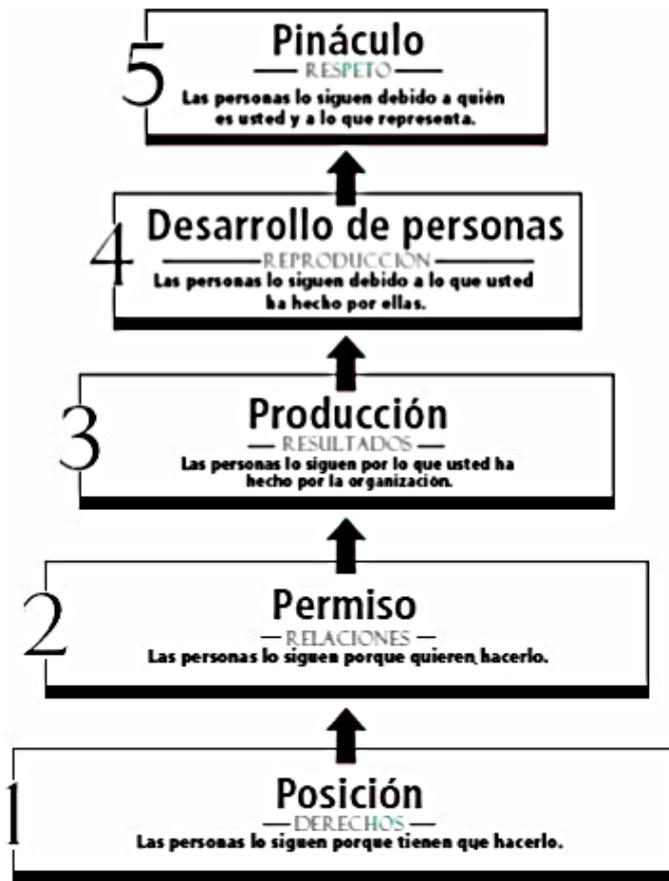
Los líderes llegan a ser grandes, no debido a su poder sino a causa de su habilidad para potenciar a otros. (p. 15)

5. Nivel 5 Pináculo: El nivel más encumbrado y difícil de liderazgo es el Pináculo. Desarrollar líderes hasta el punto en que estos puedan y deseen desarrollar a otros líderes es la más difícil de todas las tareas del liderazgo. Los líderes de Nivel 5 muchas veces trascienden su posición, su organización y a veces su industria. (p.16)

Maxwell (2011), representa los 5 niveles de liderazgo en la Figura 4:

Figura 4

Visión general de los 5 Niveles de Liderazgo



Nota: Adaptado de Maxwell J. (2011, p. 11). Los 5 Niveles de Liderazgo.

Saber quién nos dirige, qué objetivos tiene, cuáles son sus ideales, si sabe hacia dónde va, son cuestiones muy importantes a la hora de seguir a un líder. Rubbins y Judge (2013), definen el liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”, por lo que conviene antes de continuar, diferenciar liderazgo de gestión.

Mientras que “la gestión se ocupa de enfrentar la complejidad, el liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio” (Kotter, 2005, p.18.).

Las organizaciones gestionan la complejidad mediante la planificación y la elaboración de presupuestos, fijando objetivos y metas para el futuro, asignando recursos para tal fin; mientras que el liderazgo en una organización, deberá fijar una orientación, visión del futuro y establecer cuáles serán las estrategias o cambios que son necesarios para alcanzar la visión.

A continuación, en Tabla 1, se presenta un cuadro comparativo de algunas características propias de la gestión y el liderazgo:

Tabla 1

Comparación entre gestión y liderazgo

GESTIÓN	LIDERAZGO
Enfrenta la complejidad	Enfrenta y genera un cambio
Fija objetivos, metas medibles en un tiempo determinado	Crea visiones y estrategias a largo plazo
Organiza el personal, crea estructuras	Alinea a las personas
Comunica el Plan	Comparte la nueva orientación y visión
Decide cuánta autoridad va a delegar y a quién	Genera una responsabilidad y compromiso compartido
Establece un sistema de control, monitorea, solicita informes, identifica desviaciones, planifica y organiza la resolución de problemas.	Genera una autonomía, motiva e inspira a las personas a pesar de los obstáculos, apela a las necesidades, emociones y valores, promoviendo el sentimiento de pertenencia, aprecio y autoestima.

A lo largo de la historia se han estudiado diferentes clasificaciones de estilos de liderazgos, pudiendo coincidir entre ellos que:

El liderazgo es un proceso, con una vinculación entre líder y seguidores, quien busca generar en ellos un compromiso, alineándolos en una dirección fija.

Tiene una influencia mutua, entre el líder y sus seguidores y viceversa.

Se produce dentro de un grupo de personas.

Con el fin de alcanzar metas y resultados propuestos y compartidos.

Siguiendo a Rubbins y Judge (2013), se pueden mencionar las distintas teorías de Liderazgo:

Teoría de los rasgos: se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. Personas con estas cualidades se pueden nombrar a Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt, Kennedy y Nelson Mandela, entre otros.

Se reconocen por ser *carismáticos, entusiastas y valientes*. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

El hecho de que un individuo posea los rasgos y que los demás consideren que es un líder no significa necesariamente que el líder tenga éxito al lograr que el grupo alcance sus metas. (p. 369-370).

Teorías conductuales: los investigadores se preguntaron si había algo único en la conducta de los líderes eficaces, indicaron que era posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes.

Ohio State Studies, comenzaron con más de mil dimensiones, y con el tiempo restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la *estructura de iniciación* y la *consideración*. La estructura de *iniciación* se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas.

La consideración se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amistoso y fácil de abordar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo.

La University of Michigan tenían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecieran estar relacionadas con un desempeño eficaz. Encontró dos dimensiones conductuales: *el líder orientado a los empleados* enfatizaba las relaciones interpersonales al mostrar un interés personal por las necesidades de los empleados y al aceptar las diferencias individuales entre ellos, y *el líder orientado a la producción* destacaba las tareas o las cuestiones técnicas del trabajo, y se enfocaba en el logro de la tarea del grupo.

Si bien los rasgos y las conductas son importantes para identificar a los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante. (p. 371, 372).

Teorías basadas en la contingencia

Modelo de contingencia de Fiedler: Teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar

con sus subalternos, y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación.
(p. 373).

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales:

1. Relaciones líder-miembro: Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder.
2. Estructura de la tarea: qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).
3. Poder de la posición: Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario. (p. 374)

Teoría de liderazgo situacional: se centra en la disponibilidad de los seguidores.

Plantea que un liderazgo exitoso depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y cuán capaces son de realizar una tarea encomendada. Un líder debe elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son *incapaces* o *no están dispuestos* a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores *son incapaces* y *están dispuestos*, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que “apoyen” los deseos del líder, si los seguidores *son capaces* y *no están dispuestos*, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores *son capaces* y *están dispuestos*, el líder no requiere

hacer mucho. Reconoce la importancia de los seguidores y se basa en la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones en sus habilidades y motivación. (p. 376).

Teoría del camino hacia la meta

Desarrollada por Robert House, señala que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores la información, el apoyo o los otros recursos necesarios para que logren sus metas.

Según la teoría del camino hacia la meta, es necesario hacer un análisis complejo de la situación, con la finalidad de determinar si el líder debe ser directivo o brindar apoyo, o si tiene que demostrar algún otro tipo de conducta. La teoría predice lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele ser considerado redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades. (p. 376).

Modelo de participación del líder

Esta última teoría de la contingencia, plantea que la forma en que el líder toma las decisiones es tan importante como aquello que decide. Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el modelo de la participación del líder. Se trata de un modelo normativo, ya que presenta un árbol de decisión con siete contingencias y cinco estilos de liderazgo, para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones.

Teoría del intercambio líder-miembro

Esta teoría respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral. (p.377).

Liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático de House, considera que los seguidores le atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas.

Según House, las características que debía poseer un líder carismático son:

1. Visión y articulación. Tiene una visión que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos que los demás son capaces de entender.

2. Riesgo personal. Dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos elevados y a aceptar el sacrificio propio para hacer realidad la visión.

3. Sensibilidad ante las necesidades de los seguidores. Percibe las habilidades de los demás, y responde a sus necesidades y sentimientos.

4. Comportamiento no convencional. Adopta conductas que se consideran novedosas y contrarias a las normas. (p. 380)

El aspecto negativo que se puede otorgar a los líderes carismáticos, radica en la posibilidad que a veces no actúen en beneficio de sus organizaciones y que sus metas personales pasen por encima de las metas de la organización.

Liderazgo transformacional

Rubbins y Judge (2013), expresan que “los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea”. Mientras que “los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos”, es decir que pone el foco en las metas grupales, los valores compartidos y sobre todo en la unificación de los esfuerzos, llegando de esta manera al nivel más alto del liderazgo.

La creatividad de los empleados en el liderazgo transformación suelen mostrar un mejor desempeño.

Los liderazgos transaccional y transformacional no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí. El liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. (Rubbins y Judge, 2013, p. 382)

IV.13- MOTIVACIÓN

Teniendo en cuenta nuestra singularidad, no a todas las personas nos motivan las mismas cosas, y ante las mismas situaciones cada uno actúa de manera diferentes. En este apartado analizaremos qué es la motivación.

Como lo sugiere Vélaz Rivas (1996) “la palabra motivación está abierta a más de una interpretación”, y la define como “una energía inespecífica que activa la conducta” y se trata, por tanto, “de una fuerza interior que promueve la acción”.

Etimológicamente la palabra motivo ya se empleaba en el siglo XV procedente del latín tardío *motivus*, que significaba *relativo al movimiento*. En este sentido, al parecer, de la palabra *motivo* derivó el verbo *motivar*, que con el transcurso del tiempo se volvió a sustantivar dando lugar al término motivación, y de allí la confusión entre ambos conceptos.

Entonces, motivar, significa “dar motivo”, dar motivo a una persona o a un grupo de personas para que trate de alcanzar cierto/s motivos, indagando inicialmente con paciencia, cuáles son los motivos que impulsan al otro, a fin de actuar en consecuencia.

Diferenciando así,” la motivación en sentido estricto se refiere exclusivamente al mero impulso a actuar”, mientras que el motivo “es el resultado intentado por el sujeto en la realización de la acción” (Vélaz Rivas, 1996, p. 58, 66)

Siguiendo a Vélaz Rivas (1996), se refiere con mucha claridad al expresar que:

La motivación es energía interna que impulsa, los motivos son configuraciones de la realidad. Se complementan así la dimensión activadora y la dimensión direccional de la conducta motivada. Tanto los motivos como la motivación causan la conducta, pero lo hacen de distinta manera: la motivación empuja como la causa eficiente (energía que impulsa a actuar, origen, principio y fuente de la acción); mientras que los motivos atraen al modo de la causa final (finalidad, razón o móvil de los actos” (p.65)

Tanto en el ámbito laboral, educativo, personal o familiar, las personas están estimuladas hacia el triunfo, pero se debe tener en cuenta el nivel de motivación con el

que cuentan, ya que este también varía de persona a persona, como así también dentro de las mismas personas según las circunstancias.

Otro concepto que nos proponen Robbins y Judge (2013) es el que definen la motivación como “los procesos que inciden en la intencionalidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”, en este sentido, cabe la oportunidad de analizar cada uno de sus componentes:

La *intensidad* se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien; el esfuerzo se oriente en una *dirección* que beneficie a la organización; la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (p. 202)

El concepto de motivación fue cambiando a medida que pasaron las décadas, es así que en 1950 se plantearon cuatro teorías sobre motivación y la más conocida es la Teoría de la motivación planteada por Abraham Maslow, quien consideraba que dentro de cada persona existe una jerarquía o escala de cinco necesidades.

Robbins y Judge (2013) las exponen de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad: Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales: Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima: Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial. (p.203)

También Maslow consideraba que las necesidades nunca se terminaban de satisfacer completamente, pero cuando la persona alcanzaba un alto grado de satisfacción, el siguiente nivel comenzaba a tener mayor fuerza. Entonces, para motivar a una persona es importante según Maslow, saber en qué estadio se encuentra la persona.

Otra teoría sobre motivación fue la planteada por Douglas McGregor, quien propuso sobre los seres humanos dos visiones opuestas: una negativa denominada Teoría X y otra positiva, llamada Teoría Y. En este sentido McGregor, sostenía que los gerentes que se hallaban a favor de la Teoría X, consideraban que los empleados debían ser dirigidos y hasta coaccionados, dado que a estos les disgustaba el trabajo.

En contraposición a estos, y quienes se basan en la Teoría Y, dicen Robbins y Judge (2013) “suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad”.

Del mismo en McGregor, planteó que “ideas como la toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes, y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en su trabajo” (Robbins y Judge, 2013, p. 205).

También expone en su obra la Teoría de los dos factores o también llamada la teoría de la motivación e higiene del psicólogo Frederick Herzberg, quien consideraba que existen factores intrínsecos que se relacionan con la satisfacción personal, entre los que podemos nombrar: el logro, la responsabilidad y el reconocimiento; mientras que existen unos factores extrínsecos estaban relacionados con la insatisfacción, como por

ejemplo: “la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales” (Robbins y Judge, 2013, p. 205). Ahora, la eliminación de los factores de insatisfacción o externos, no supone la satisfacción del personal, por lo que “Herzberg propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin insatisfacción”. (Robbins y Judge, 2013, p. 205)

Pese a todas las críticas a la teoría de los dos factores, de Robbins y Judge, (2013) tomaremos a modo de síntesis estas recomendaciones:

Herzberg sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas. (p. 206).

A continuación, desarrollaremos la Teoría de las necesidades de McClelland, desarrollada por David McClelland y sus colaboradores, la cual se enfoca en tres necesidades.

Robbins y Judge, (2013) las mencionan de la siguiente manera:

- La necesidad de logro (nLog) es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
- La necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.
- La necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. (p. 207).

McClelland y su grupo de investigadores, centraron especial atención en la necesidad de logro, ya que consideraban que aquellos individuos poseen un alto deseo de logro, se encuentran más motivados por cuanto les interesa su desarrollo personal. En cuanto a la necesidad de poder y de afiliación, estas están más vinculadas con el logro gerencial que con el personal, por lo que los gerentes más exitosos tienen ansias de poder y son reacios a la filiación.

Teorías contemporáneas de la Motivación

Las recientes teorías desarrolladas sobre la motivación, a medida que pasaron los años fueron perdiendo validez, y en este caso las llamadas Teorías Contemporáneas vienen a tratar de analizar cuáles son las motivaciones de las personas.

La Teoría de la autodeterminación

También conocida como Teoría cognitiva social o teoría del aprendizaje social, en la cual el individuo posee un convencimiento en el que se considera capaz de realizar una actividad. Mientras más elevada sea la autoeficacia que posea el individuo, mayor capacidad tendrá para llegar al éxito.

Por el contrario, las personas con baja autoeficacia suelen disminuir su esfuerzo o tienden a rendirse, mientras que los individuos con un alto nivel de autoeficacia tratarán con más empeño sobrellevar y resolver el desafío.

Robbins y Judge, (2013) consideran que:

Los individuos con autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, en tanto que aquellos con baja autoeficacia son proclives a reducir su esfuerzo al recibir retroalimentación negativa. (p. 216).

El investigador que desarrolló la Teoría de la autoeficacia, Albert Bandura, sostiene en, Robbins y Judge, (2013) que existen cuatro maneras de incrementarla, siendo ellas:

1. Dominio en el acto.
2. Modelamiento vicario.
3. Persuasión verbal.
4. Activación.

Según Bandura, la fuente más importante para aumentar la autoeficacia es el dominio en el acto, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o en el puesto de trabajo.

La segunda fuente es el modelamiento vicario, que consiste en adquirir más confianza debido a que se observa a alguien más realizar la tarea. La tercera fuente es la persuasión verbal, que se refiere a adquirir más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las habilidades necesarias para triunfar.

La activación produce un estado de energía en el cual la persona se “mentaliza” y se desempeña mejor.

La mejor forma en que un gerente puede usar la persuasión verbal es mediante el **efecto Pigmalión o el efecto Galatea**. En este sentido, se llama efecto Galatea al deseo por conseguir las cosas, plantea que cuanto más convencidos estemos de nuestra capacidad para alcanzar una meta, más probable será que la logremos.

El Efecto Galatea no solo opera sobre nosotros, sino que también tiene un efecto social, es decir que se proyecta a otros, por lo que se debe trabajar mentalmente para el logro.

IV.14- COMUNICACIÓN

“En el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos”
“La ciencia está arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia”

Antes de iniciar a analizar los distintos conceptos sobre comunicación, la Real Academia Española nos brinda los primeros conceptos básicos sobre los que los autores seguramente se apoyarán, al considerar que comunicar es:

1. Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene.
2. Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.
3. Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.
4. Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Al decir de Hofstad Roman (2003), la comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades en general, siempre estamos comunicando, con el objetivo de relacionarnos entre sí o intercambiar información, incluso cuando no lo queremos hacer. De esta forma define el acto de comunicar como:

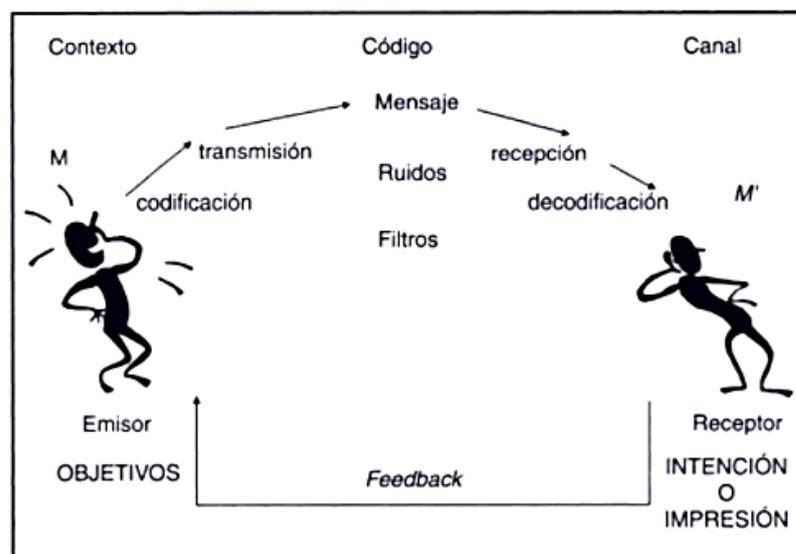
Un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. (p. 29)

Alegando posteriormente que la comunicación interpersonal es “el proceso de comunicación entre individuos, que tratan de transmitir estímulos a través de símbolos, con la intención de producir un cambio en el comportamiento”.

La Figura 5 presenta brevemente el proceso de comunicación de Hofstadt:

Figura 5

Proceso de comunicación



Nota: Adaptado de Proceso de comunicación, de Hofstadt R., 2003. El libro de las habilidades de comunicación. Ediciones Díaz de Santos. <http://site.ebrary.com/id/10140258?>

Chiavenato (2018), por su parte también realiza su aporte al considerar que:

La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse: el acto de comunicación sólo tiene lugar si existe un receptor. (p. 65)

Todo el proceso de comunicación contiene ciertos elementos, los cuales Chiavenato los menciona de la siguiente manera:

- 1) Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- 2) Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal.
- 3) canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con destino que, pueden estar físicamente cerca o lejos.
- 4) Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- 5) Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación. (p. 65- 66)

Así también como todo proceso, en los mismos se pueden encontrar fallas, obstáculos o barreras que impiden que la comunicación se realice perfectamente (Ver Figura 6). Por lo que Chiavenato (2018), nos dice que:

“El proceso de la comunicación está sujeto a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación. Algunas variables del proceso lo afectan profundamente, lo que causa que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe”. (p. 68)

Figura 6

Barreras en el proceso de la comunicación humana



Nota: Adaptado de *Barreras en el proceso de la comunicación humana*, de Chiavenato, 2018. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10a. ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/93547>

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE CASO

La unidad de investigación fue el Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, escuela pública que brinda educación a Jóvenes y Adultos en la ciudad de San Salvador de Jujuy, Provincia de Jujuy, República Argentina, la cual se puede apreciar en la Figura 7.

Figura 7

Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario



*Foto: Frente Escuela General Juan Lavalle, instalación compartida con el
Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario*

V.1- PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Bachillerato de Nivelación para el Personal del Servicio Penitenciario, creado por Resolución N° 3052/72 del Ministerio de Educación, desde el año 2020 otorga el Título de Bachiller con Orientación en Ciencias Naturales, con un cursado acelerado de tres años.

En sus orígenes estuvo destinado únicamente para el personal de las fuerzas de seguridad del Servicio Penitenciario Provincial ya que en su momento poseía un alto porcentaje de miembros de las fuerzas de seguridad con el nivel secundario incompleto.

Inicialmente funcionó en las instalaciones del Establecimiento Penitenciario Provincial N° 1, sito en el Barrio Gorriti de la ciudad de San Salvador de Jujuy, el cual se encontraba dividido en tres ciclos, comprendiendo el Primer Ciclo: al Primer y Segundo año del Bachiller Común; el Segundo Ciclo, correspondía al Tercer y Cuarto año y por último el Tercer Ciclo, al Quinto año de la escuela normal.

Posteriormente en el año 2004, por el incremento en su matrícula y por razones de seguridad en relación a la población civil, ya que además del personal del Servicio Penitenciario, sus familiares también tuvieron la posibilidad de cursar allí el nivel secundario, se trasladó a la Escuela Primaria General Juan Galo Lavalle ubicada en avenida El Éxodo 114 del Barrio Luján, de San Salvador de Jujuy, donde actualmente funciona en el turno noche con una jornada que va desde las 18:00 a 23:00 horas.

En este sentido cabe aclarar que, en la Escuela General Juan Galo Lavalle, funciona el nivel primario durante el turno mañana y turno tarde; por lo que ambas instituciones comparten el mismo espacio físico con todos los inconvenientes que las relaciones personales e institucionales acarrearán.

Durante el año 2020 la institución implementó un nuevo plan de estudios, ya que a fines del año 2019 el Ministerio de Educación de la provincia de Jujuy aprobó la modificación del Plan de estudios tradicional para escuelas de Jóvenes y Adultos, el cual se fue implementando paulatinamente con el inicio del ciclo lectivo 2020. De esta manera en los 3 (tres) Primeros Ciclos, rige el nuevo Plan de Estudios según Resolución 13995-E/2019 con 13 asignaturas, de las cuales Lengua y Literatura, Matemática, Ciencias

Biológicas, Sociología, Educación Digital e Historia son anuales; mientras que, Filosofía, Construcción para la Ciudadanía, Psicología y Geografía son asignaturas cuatrimestrales que se dictan en la primera parte del ciclo lectivo hasta el inicio del receso invernal.

Luego éstas materias son reemplazadas por Educación Digital, Taller de Producción Gráfica y Digital, Lengua Extranjera y Artes Visuales, iniciando posteriormente al receso invernal hasta culminar el año lectivo.

Fue así que mientras los alumnos que cursaban un nuevo plan de estudios, los alumnos de los Segundos y Terceros Ciclos, aún regía el Plan de Estudios tradicional en el que los alumnos cursaban 4 (cuatro) asignaturas en el primer cuatrimestre y 3 (tres) asignaturas en el cuatrimestre siguiente, el cual facilitaba el cursado de los mismos ya que los alumnos podían elegir las materias que deseaban cursar, según su disponibilidad horaria.

En cuanto a la estructuración por ciclos, Aguerro y Xifra (2002) se refiere a la estructura académica de niveles o por ciclos del sistema educativo expresando que:

Este aspecto comprende las decisiones más generales que toma una sociedad relativas a cómo organizar la oferta de la educación. Una vez adoptadas las definiciones político-ideológicas que fijan los fines, se trata ahora de ver cuál es la mejor organización para que todos los que deben recibir educación la reciban, en los tiempos en que deben recibirla” abarcando “dos cuestiones: la determinación de los niveles y ciclos incluidos y la extensión del período de obligatoriedad escolar. (p. 28).

Es así que los alumnos que concurren al Bachillerato de Nivelación para el Personal del Penitenciario, provienen de diversos barrios de la periferia de la ciudad capital. La franja etaria va desde los 17 y 60 años aproximadamente, son alumnos que se

hallaban fuera del sistema educativo por diferentes razones; ya sea por repitencia, por poseer carga familiar, situación laboral formal e informal, sobreedad, adultos que abandonaron sus estudios durante muchos años e incluso alumnos que estaban en contexto de encierro y desean culminar sus estudios en libertad.

Analizando el nivel socio-económico, la mayoría o casi la totalidad de los alumnos provienen de una clase social baja. Al igual que muchas escuelas, poseen amenazas como la inseguridad y la drogadicción, que son obstáculos tanto para los alumnos, docentes y comunidad educativa en general.

Si bien el sistema educativo argentino ha logrado un alto grado de inclusión, existen sectores marginales que luchan por ingresar y mantenerse en el sistema. Existen aún de manera relativa tres tipos de marginación educativa a las cuales nos estamos enfrentando según Braslavsky, en Aguerro (2002):

1. La marginación por exclusión total, o sea no ingresar en el sistema educativo, cuyo resultado es la absoluta exclusión del acceso al saber elaborado, en particular, la habilidad de leer y escribir y el manejo del cálculo;
2. La marginación por exclusión temprana, o sea, la expulsión del sistema educativo formal antes de que las habilidades básicas se hayan consolidado. (Esta marginación habitualmente se denomina deserción y supone que la culpa de no recibir educación la tiene el alumno (que “deserta”) o su familia (que lo hace “desertar”), enmascarando desde este término las causas estructurales del problema); y
3. La marginación por inclusión, o sea, la segmentación del servicio educativo en circuitos de diferente calidad que implica, para algunos sectores

sociales, la permanencia en el sistema escolar sin garantizar el acceso a tales habilidades. (p. 27-28).

En relación al Área de Recursos Humanos y al personal que se desempeña en la institución, Chiavenato (2018), se refiere a ellos con una nueva mirada, en la que ya no son recursos pasivos e inertes, sino “seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes”; por lo tanto, ya no se trata en esta nueva visión de los Recursos Humanos de:

“administrar personas, sino de administrar con las personas”, considerando que “el recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas., por lo tanto, es un capital humano muy especial que no puede ni debe tratarse como mero recurso organizacional” (p.23-24)

La institución educativa cuenta con 1 (uno) Director, 33 (treinta y tres) docentes, 3 (tres) preceptores designados con ese cargo y 5 (cinco) empleados que cumplen sus funciones en servicios generales, 1 (uno) de ellos se desempeña en funciones de preceptor debido a la demanda de alumnos que recibe la institución y al no poseer personal en las funciones de vicedirector, secretarios y/o preceptores.

Casi el 80 % de los docentes que se desempeñan en la institución educativa son de carácter Interino, es decir sin fecha de Baja, situación laboral que se logró después de muchos años de funcionamiento, ya que hasta el año 2019 los docentes tenían fecha de Alta desde el inicio del ciclo lectivo hasta el inicio del receso invernal y luego se volvía a realizar el llamado para ser cubierto hasta finalizar el ciclo lectivo, es decir que los docentes variaban cada 4 (cuatro) meses, por tener un sistema de materias cuatrimestrales.

V.2- ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

La toma de decisión por parte del órgano ministerial, acerca de la implementación de los ciclos que componen estos niveles educativos, tiene especial atención a las características propias de los diferentes grupos etarios de educandos que asisten a las escuelas nocturnas.

Hasta el año 2.019 el Primer Ciclo el Plan de estudios derogado, estaba conformado solo por las siguientes asignaturas: Lengua, Matemática, Biología, Geografía, Educación Cívica, Historia e Inglés, un total de 7 (siete) docentes. Con el nuevo Plan de Estudios, los alumnos debieron cursar un total de 13 (trece) asignaturas, como se mencionan en Tabla 2, los cuales fueron cubiertos por 15 (quince) docentes en total, sin contar Artes Visuales que recién fueron designados a inicios del ciclo lectivo 2021.

Tabla 2

Asignaturas Primer Ciclo Básico

1ro. 1ra.	1ro. 2da.	1ro. 3ra.
	Lengua y Literatura *	Lengua y Literatura
	Matemática *	
	Ciencias Biológicas *	
	Lengua Extranjera*	
Educación Digital	Educación Digital	Educación Digital
	Sociología *	
	Historia *	
	Filosofía *	
	Construcción para la Ciudadanía *	

Geografía *

Psicología *

Taller de Producción Gráfica y Digital*

Artes Visuales: Docentes No Designados por el Ministerio de Educación durante todo el ciclo Lectivo 2020

Fuente: Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario

**Referencia: corresponden a docentes que dictan la misma asignatura en dos o tres divisiones del Primer Ciclo Básico.*

Segundo Ciclo: Durante el año 2020 el segundo Ciclo estuvo compuesto por 8 (ocho) asignaturas, tal cual figuran en la Tabla 3: Lengua, Matemática, Geografía y Educación para la Salud, se dictaban en el primer cuatrimestre y posteriormente en el segundo cuatrimestre los alumnos cursaban las asignaturas restantes: Historia, Inglés, Biología y Educación Cívica, para completar el ciclo. Los alumnos cursaban en el primer cuatrimestre 4 (cuatro) asignaturas en las Divisiones A y AB; y posteriormente cursaban las 4 (cuatro) asignaturas restantes en las Divisiones B y C, desde la finalización del receso invernal hasta culminar el ciclo lectivo.

Tabla 3

Segundo Ciclo, divisiones y asignaturas

División "A"	División "B"	División "AB"	División "C"
Lengua	Historia	Matemática	Geografía
Matemática	Inglés	Historia	Educación Cívica
Geografía	Biología	Biología *	Inglés
Educación para la Salud	Educación Cívica	Educación para la Salud *	Lengua

**Mismo Docente en dos asignaturas diferentes*

Fuente: Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario

Como se mencionó anteriormente, desde la creación del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario y hasta el año 2019, los docentes duraban en su cargo solo 4 (cuatro) meses, es decir que, al realizarse nuevamente el llamado abierto para cubrir los cargos, podían volver a ganar el llamado los mismos docentes o ingresaban nuevos docentes, por lo que, si los alumnos no promocionaban la asignatura, debían rendir posteriormente con otro docente y otro programa de estudios.

Con el inicio del ciclo lectivo 2021 y la paulatina ejecución del nuevo Plan de estudios, los nuevos segundos ciclos del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, se implementaron las nuevas 12 asignaturas: 1) Lengua y Literatura, 2) Matemática, 3) Ciencias Biológicas, 4) **Tecnología**, 5) Geografía, 6) Historia, 7) ***Economía**, 8) ***Sistema de Información Contable I**, 9) ***Física**, 10) ***Química**, 11) ***Ecología y Problemática Ambiental** y 12) ***Música** (hasta mediados de mayo de 2021 el Ministerio de Educación no había autorizado al llamado para cubrir las horas de Música y Tecnología).

*Los docentes de estos espacios curriculares trabajan un cuatrimestre frente a estudiantes y en el cuatrimestre restante desarrollan tareas docentes que impliquen: la coordinación de grupos para promover el trabajo interdisciplinario en el módulo; el desarrollo de talleres de nivelación de los aprendizajes; planificación y organización de la articulación entre EPJA y FP; la generación de instancias de articulación y redes de trabajo con instituciones de la comunidad y acompañamiento a las trayectorias educativas discontinuas.

Tercer Ciclo:

Total, de docentes y asignaturas 6 (seis) en los Terceros Ciclos del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, durante el ciclo lectivo 2020, quienes continúan en sus horas hasta la culminación del ciclo lectivo 2021, ya que posteriormente

corresponde la implementación del nuevo plan de estudios, quienes en el año 2022 serán los primeros alumnos en recibirse con el título de Bachiller con Orientación en Ciencias Naturales.

Durante el ciclo lectivo 2021, será el último año que se emplee el antiguo plan de estudios. En el tercer ciclo, Tabla 4, los alumnos rotan de división, es decir que en un cuatrimestre cursan 3 (tres) asignaturas en una división y en el siguiente cuatrimestre cursan las 3 (tres) asignaturas que les resta para completar el ciclo.

Tabla 4

Tercer Ciclo, cursos y asignaturas

Tercer Ciclo “A” Primer Cuatrimestre	Tercer Ciclo “B” Primer Cuatrimestre
Psicología	Química
Instrucción Cívica	Contabilidad
Física	Matemática

Fuente: Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario

Por medio de la Resolución Ministerial N° 13995-E/2019, las asignaturas que corresponderán a partir del año 2021, al Tercer Ciclo serán las siguientes: 1) Lengua y Literatura, 2) Lengua y Literatura, 3) Matemática, 4) Ciencias Biológicas, 5) Física, 6) Química, 7) **Problemáticas Ambientales Locales**, 8) ***Metodología en Investigación en Ciencias Naturales**, 9) Geografía, 10) ***Danza**, 11) ***Seminario de Integración Ambiente y Sociedad**, 12) ***Seguridad e Higiene Ambiental**, 13) ***Biotécnica** y 14) ***Teatro**.

*Los docentes de estos espacios curriculares trabajan un cuatrimestre frente a estudiantes y en el cuatrimestre restante desarrollan tareas docentes que impliquen: la coordinación de grupos para promover el trabajo interdisciplinario en el módulo; el desarrollo de talleres de nivelación de los aprendizajes; planificación y organización de la articulación entre EPJA y FP; la generación de instancias de articulación y redes de trabajo con instituciones de la comunidad y acompañamiento a las trayectorias educativas discontinuas.

V.3- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

El Bachillerato de Nivelación para el Personal del Servicio Penitenciario, aún no posee un Proyecto Educativo Institucional (PEI), entendiendo la misión, en palabras de Chiavenato (2018), como “la satisfacción de alguna necesidad del entorno y no de ofrecer un simple producto o servicio”, en tanto que la visión organizacional se refiere “a lo que la organización desea ser en el futuro”.

De este modo Chiavenato (2018), expresa:

La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte del tiempo al éxito de su organización. Cuánto más vinculadas este la visión de negocio a los intereses de sus socios tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos. (P. 34).

En este sentido, se desprende que, aunque el PEI no se encuentre explícito, los docentes trabajan y realizan sus actividades en torno a la función que les corresponde. Del mismo modo, tampoco poseen aun un Código de Convivencia aprobado por el Ministerio de Educación, que brinde un marco normativo dentro de la institución, en relación a la Convivencia, Reglas de Conducta, Llamados de Atención, etc. y teniendo en

cuenta que la institución escolar cobija a estudiantes adolescentes y adultos, las normas y relaciones humanas deben realizarse con madurez y responsabilidad.

Así la planificación didáctica, relacionada con las actividades de enseñanza deben constituir una verdadera hoja de ruta que marquen el camino para mejorar la calidad educativa, por lo que la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que contenga el Proyecto Curricular Institucional (PCI) y una visión global del proceso educativo que involucre a toda la escuela con las experiencias que el equipo docente esté interesado en realizar es fundamental.

Esta planificación didáctica, pensada teniendo en cuenta el contexto social en la que se encuentra inmersa el Bachillerato de Nivelación para el Personal del Servicio Penitenciario, ayudará a implementar nuevas estrategias para cumplir metas y objetivos, visibilizando los recursos con los que cuentan y aquellos que les hace falta, además de tener presente los obstáculos que se pudieran presentar para implementar una transformación y cambios de paradigmas, “por esto el nuevo paradigma supone una estrategia didáctica debidamente planificada y programada”(Aguerrondo, 2002, p. 26)

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se realizó en el Bachillerato de Nivelación para el Personal del Servicio Penitenciario de la Provincia de Jujuy, analizándola como una organización que aprende o como aquella que obtiene un aprendizaje organizacional, ya que durante el ciclo lectivo 2020 debió enfrentar momentos de crisis debido al dictado de la Cuarentena estricta y obligatoria a nivel nacional mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 297-2020, con los docentes que se desempeñaron en las tres (3) divisiones de los Primeros Ciclos Básicos, quienes representaban el 50 % del plantel docente y con un reciente nuevo plan de estudios.

Para obtener información y posteriormente analizar sus características (cultura, trabajo en equipo, modelos mentales, comunicación, liderazgo y otros), se elaboró una Encuesta mediante el Formulario de Google con Tabulación de respuestas, además se pudo cotejar la cantidad de alumnos inscriptos por curso, Planillas Finales en sus distintas etapas de Calificación Cualitativa, teniendo en cuenta además la situación particular en la que se encontraba cada alumno: No Vinculados (NV), Aprendizaje en Inicio (AI), Aprendizaje en Proceso (AP), Aprendizaje Esperado (AE) y Aprendizaje Destacado (AD).

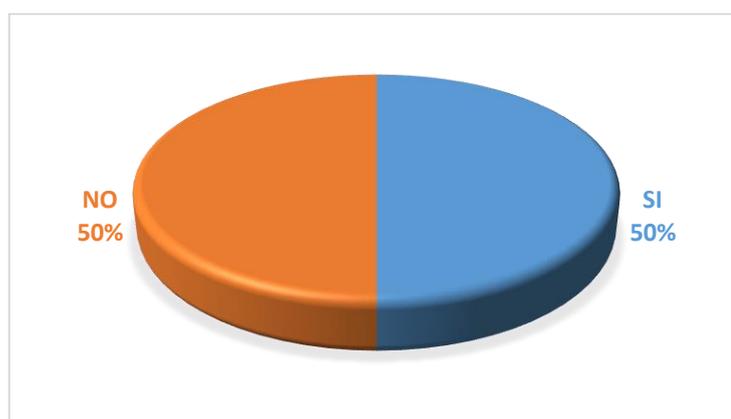
A continuación, se transcriben las preguntas que se realizó a los docentes de los Primeros Ciclos Básicos, de las cuales se procedió a plasmar las respuestas y realizar el análisis de las mismas:

Punto 1: Cuándo inició la cuarentena, ¿sintió que contaba con los conocimientos básicos y las técnicas necesarias para brindar clases virtuales?

Como resultado a la pregunta en el punto 1, la Figura 8 muestra que el 50% de los docentes encuestados respondieron que, al momento de dictarse la cuarentena estricta y obligatoria pocos días después del inicio del ciclo lectivo 2020, SI contaban con los conocimientos básicos y técnicas necesarias para brindar clases virtuales, mientras que el otro 50 % de los docentes respondió que NO contaban con dichos conocimientos y técnicas.

Figura 8

Conocimiento y técnicas en TIC'S por parte de los docentes



Fuente: Datos obtenidos de Encuesta realizada a Docentes de Primer Ciclo Básico

Punto N°2: Justifique la respuesta anterior

Ante la respuesta vertida en el punto 1, los docentes justificaron por qué SI o por qué NO contaban con las herramientas necesarias para dictar clases virtuales y sus repuestas fueron las siguientes:

El 50 % de los docentes respondieron que SI contaban con las herramientas y técnicas necesarias porque:

- Poseían Formación Profesional específica en esa disciplina y/o, porque

- Habían realizado cursos y estaban usando las aplicaciones aprendidas.

El 50% restantes de los profesores respondieron que NO contaban con las técnicas ni herramientas necesarias para brindar clases virtuales porque:

- Nunca habían utilizado plataformas
- Conocían las plataformas, pero no las habían empleado
- No contaban con los conocimientos suficientes

Análisis de los resultados

En relación a los resultados obtenidos en base a la primera pregunta y la justificación realizada por el personal docente, se pudo apreciar que solo el 50% de ellos, consideró que poseía los conocimientos necesarios para empezar con esa nueva modalidad de trabajo, por lo que, desde las Etapas de Aprendizaje del Modelo de Abraham Maslow, no habían tenido conciencia de la falta de conocimientos por lo que en esta **Incompetencia Inconsciente** el “**No sé que no sé**, una persona es incapaz de realizar una tarea pero ignora que no sabe, porque no surge la necesidad de realizarlo.

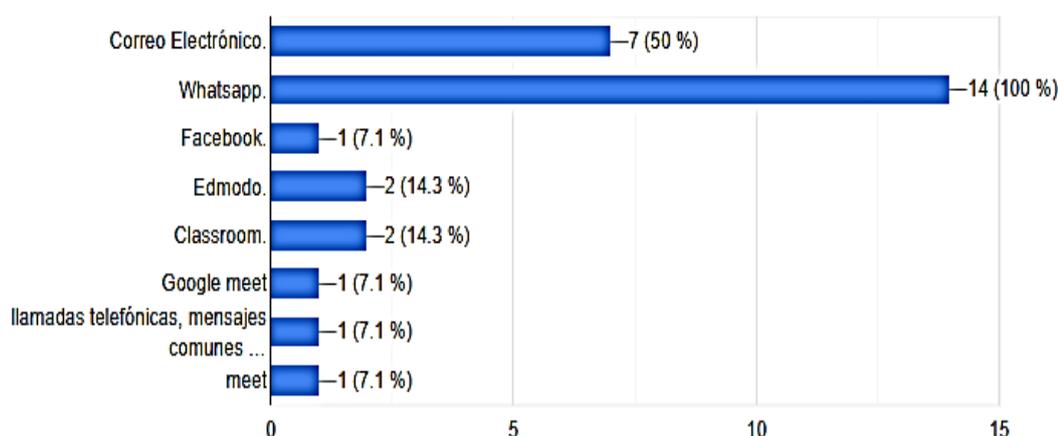
Posteriormente en la etapa de la **Incompetencia Consciente**, la persona es consciente de su carencia, **Sé que no sé**, sabe que no es competente para realizar una actividad, esta toma de conciencia de la incompetencia puede producirse por las demandas de la sociedad, que en la situación actual que se plantea es el conocimiento sobre técnica y herramientas para enseñar de manera virtual. Aquí se produce la toma de decisión sobre aprender aquello que no se sabe o abandonar la actividad a realizar.

***Punto N° 3: Desde el inicio, ¿Cómo se vinculó-contactó con sus alumnos?
¿Qué plataformas utilizó?***

En relación a esta pregunta, el 100% del personal docente encuestado coincidió que el medio más usado para comunicarse con los alumnos fue a través de WhatsApp, tal como se puede apreciar en la Figura 9, además el 50 % de ellos refieren que también emplearon Correo Electrónico, solo 2 emplearon Classroom y Edmodo, y en menor cantidad se conectaron por Meet, Facebook, llamadas y mensajes comunes.

Figura 9

Medios de Comunicación más empleados por los docentes



Fuente: Gráfico extraído de Formulario Google -Encuesta realizada a Docentes

Análisis de los resultados

La etapa de cuarentena estricta y obligatoria, llevó a muchas organizaciones a modificar la forma y modo de contactarse con sus clientes. Antes de vivir el aislamiento, la atención era personalizada y si eran bien atendidos, los clientes se llevaban una buena imagen de la organización y la recomiendan a otras personas, pero cuando la atención y la comunicación era mala, los clientes ya no volvían a esos lugares o se referían a ellas como que ese lugar y la atención que propinan es mala.

Lo mismo ocurrió con la institución educativa analizada, ofreció sus servicios de manera virtual, siendo WhatsApp la aplicación más empleada.

Así, Dussel (2020) expresa:

Las plataformas digitales estuvieron dominadas por el uso del Whatsapp para cuestiones de comunicación y envío de materiales y consignas. También se difundió la herramienta del Google Classroom, o la utilización, ahora intensiva, de las plataformas de los propios campus para aquellos establecimientos más favorecidos. Google Meet, Zoom, Collaborate, o Edmodo, fueron herramientas que se fueron incorporando en otra fase del mismo proceso. (p.3).

En cuanto a los medios y modos de comunicación con los alumnos, Dussel (2020), nos dice:

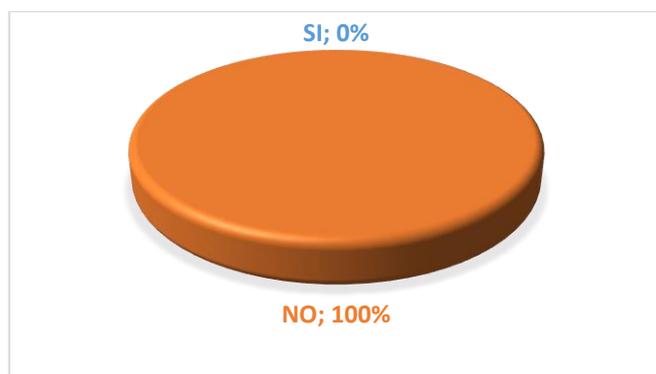
De manera inmediata, las escuelas y aulas universitarias se pusieron en movimiento para establecer contactos y organizar una red de intercambios. En poco tiempo, herramientas digitales que no se conocían se volvieron familiares, y otras que eran familiares adquirieron nuevos usos. En el momento álgido de establecer contactos y comunicaciones, maestros y profesores comenzaron a postear en Facebook, y otros utilizaron el Whatsapp para combinar entregas de tareas y modos rápidos de establecer una vinculación que parecía perderse ante la inmediatez y los acelerados acontecimientos. (p.3)

Punto N° 4: ¿Todos los alumnos se vincularon a su asignatura?

Ante esta pregunta formulada, el 100% de los profesores respondieron que NO todos los alumnos se vincularon a su asignatura, como se puede apreciar en la Figura 10.

Figura 10

Vinculación total de alumnos



Fuente: Gráfico extraído de Formulario Google -Encuesta realizada a Docentes

Análisis de los resultados

En esta nueva era de la informática donde prácticamente casi todos los trámites se pueden gestionar vía on line, no todas las personas dependiendo de la edad y de la actividad que realicen poseen lo conocimientos necesarios para mantenerse en contacto de manera virtual.

El desarrollo y la habilidad de mantenerse en contacto con personas que no se conocen, escuchar sus necesidades y demandas, generó en las organizaciones la necesidad de fomentar la escucha y la empatía a fin de no perder a sus clientes y poder brindar una solución a los problemas planteados.

Es así que muchas veces sucedió que al ayornarse los docentes, implementaron técnicas o aplicaciones no conocidas por los estudiantes, lo que significó el abandono en algunas materias.

En la Tabla 5, que corresponde al Primer Ciclo 1ra. División, se presenta el total de alumnos inscriptos según constan en los registros del establecimiento educativo: 31 (treinta y uno) y mediante el análisis de las planillas de calificaciones cualitativas de cada una de las asignaturas, proporcionadas por la institución educativa, se puede apreciar la

cantidad de alumnos que cada docente poseía en sus registros personales, del que se logró visualizar el total de alumnos No Vinculados, En Inicio, En Proceso, Aprendizaje Esperado y Aprendizaje Destacado; variando entre las asignaturas también la cantidad de alumnos que poseía registrado cada docente.

El mencionado cuadro de calificaciones cualitativas corresponde al cierre del segundo cuatrimestre (04 de diciembre 2020), de los Primeros Ciclos en todas las asignaturas:

Tabla 5

Primer Ciclo, 1ra. División, Planilla de alumnos y condición

N°	Apellido y Nombre	Lengua y literat	Matemática	Inglés	Taller Gráfico	Educac. Digital	Psicología	Cons. Ciudad.	Geografía	Sociología	Cs. Biológicas	Historia	Filosofía
1	APAZA, LOURDES AYMÉ	NV	AE	AI	NV	AI	AP	AE	AE	AE	NV	NV	NV
2	ARGOTE, TOMAS DANIEL	AI	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
3	BARAÑUK, ARIEL JOAQUÍN	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	AP
4	BAUTISTA, CAMILA ABIGAIL	AI	AE	AI	NV	AI	AP	AP	NV	AP	NV	NV	AP
5	BAZAN, ANDRES MAXIMILIANO	NV	AI	AI	NV	AI	AP	AP	AI	NV	NV	NV	AP
6	BENTANCOURT, TIAGO NAZARENO	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
7	CIARES, JUAN CARLOS	NV	NV	AI	NV	AP	NV	AE	AI	AE	NV	AE	AI
8	CORZO, GLORIA ELIZABETH	NV	AI	AI	NV	AI	NV	AP	NV	AI	NV	NV	AI
9	DI BRIGIDA, NICOLÁS GERMÁN	AE	AE	AE	AI	AE	AP	AE	AE	AD	AD	AE	AE
10	FARFAN, CAMILA FLORENCIA	AI	AE	AI	NV	AI	AP	AP	NV	AP	NV	NV	AP
11	FLORES, MARCIA DANIELA	AP	AE	AD	AE	AD	NV	AE	AD	AD	AD	AE	AE
12	GERONIMO, MAGALI AGUSTINA	AI	AI	NV	NV	AI		AP	AI	NV	NV	NV	
13	GOMEZ, CELESTE PAOLA	NV	NV	AI	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
14	HUMACATA, CAMILA DEL MILAGRO	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
15	LOPEZ, RODRIGO LUIS ALEJANDRO	NV	NV	NV	NV	AP	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
16	MOLINA, PAULA ROCIO	AI	AE	AI	NV	AI	NV	AP	NV	NV	NV	NV	NV
17	MONASTERIO, MARTIN ALEJANDRO	AI	AI	AI	NV	AI	NV	NV	AE	NV	NV	NV	AI
18	PINTO, BRENDA ROSARIO	NV	AE	AE	NV	AI	AP	AE	AE	AE	AE	NV	AE
19	QUILLI, ESMERALDA ANA	NV	AE	AI	NV	AI	AP	AP	AE	AI	NV	NV	AP
20	QUISPE, ARMANDO BENITO FLORENCIO	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
21	RODRÍGUEZ, CRISTIAN JOSÉ	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
22	SALAS, ROCÍO FLORENCIA ELIZABETH	AI	AE	AI	NV	AI	AP	AE	AD	AP	NV	AE	AE
23	TURA, INES MAGDALENA	AD	AE	AE	AE	AD	AD	AE	AD	AD	AE	AE	AD
24	URBINA, ARIEL GUSTAVO	AE	AE	AE	NV	AI	AP	AE	AE	AE	AE	NV	AE
25	VARGAS, ENZO LUCIANO	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV

26	VERON, JOAQUIN IGNACIO	NV	NV	NV	NV	AI	NV						
27	VILCA, BARBARA AYELEN	NV	AE	AE	AD	AE	NV	AE	AE	AE	NV	AE	AE
28	YEBARA, JESÚS ESTEBAN	NV	NV	NV	NV	AI	AP	NV	NV	NV	NV	NV	NV
29	VALDEZ JOAQUIN	AI	NV	NV	NV	AI		NV	NV	NV	NV	NV	
30	VILLAFANE FLORENCIA MARIA LUZ	NV	NV	NV	NV	AI		NV	NV	NV	NV	NV	
31	TERAN MAGALÍ	AE	AE	AE	AE	AD	AD	AE	AE	AE	AE	AE	AE

Los alumnos que figuran en **color celeste** no fueron incorporados en los listados por los docentes

A partir del registro realizado anteriormente, en Tabla 6, se pueden observar los siguientes datos estadísticos.

Tabla 6

Estadística, cantidad y tipo de vinculación, alumnos de 1er Ciclo 1ra. División

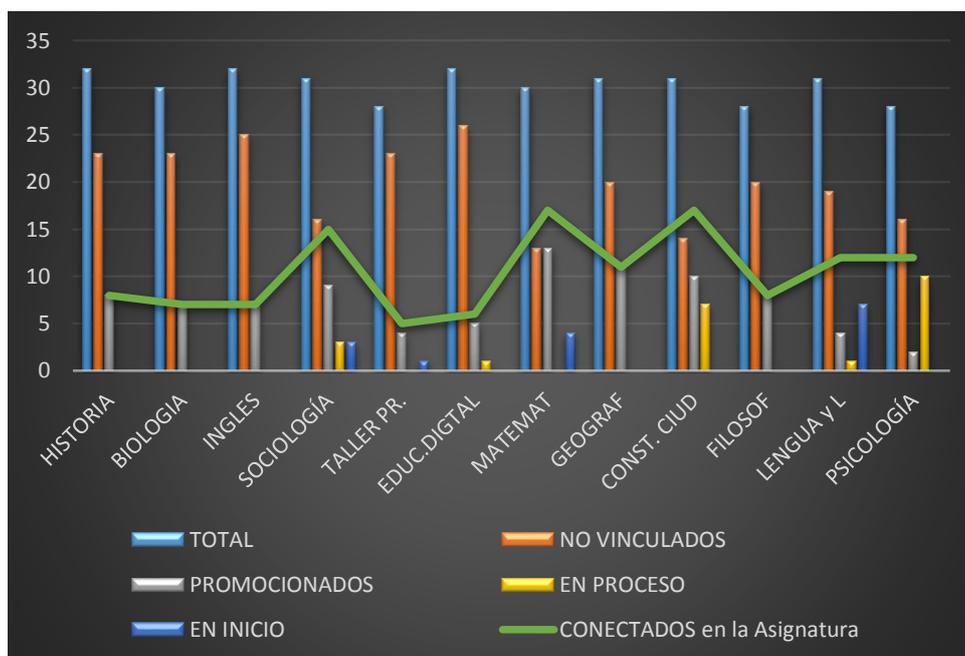
ASIGNATURA	HISTORIA	BIOLOGIA	INGLES	SOCIOLOGIA	TALLER PR.	EDUC. DIGITAL	MATEMAT	GEOGRAF	CONST. CIUD.	FLOSOFIA	LENGUA Y L.	PSICOLOGIA
TOTAL de alumnos que tiene registrado el Docente	32	30	31	31	28	31	30	31	31	28	31	28
NO VINCULADOS	23	23	25	16	23	26	13	20	14	20	19	16
EN INICIO	0	0	0	3	1	0	4	0	0	0	7	0
EN PROCESO	0	0	0	3	0	1	0	0	7	0	1	10
PROMOCIONADOS	8	7	7	9	4	5	13	11	10	8	4	2
Total de alumnos CONECTADOS en la Asignatura	8	7	7	15	5	6	17	11	17	8	12	12

Observación: la diferencia que existe entre las distintas materias, corresponde a un incremento, ya que hubo alumnos que fueron incorporados del Plan de estudios anterior y al solo efecto de cursar la asignatura que adeudaban. En el caso de las asignaturas que poseen menor cantidad de alumnos, se debe a que no fueron registrados por los docentes durante el ciclo lectivo 2020.

A continuación, en Figura 11 se reflejan las estadísticas establecidas en Tabla 6.

Figura 11

Gráfico estadístico Primer Ciclo 1ra. división



En relación al Primer Ciclo 2da. División, se contabilizó un total de 31 (treinta y uno) alumnos inscriptos, según constan en los registros del establecimiento educativo. Seguidamente en Tabla 7, se muestra listado de alumnos y condición en cada asignatura.

Tabla 7

Primer Ciclo, 2da. División, Planilla de alumnos y condición

N°	APELLIDO Y NOMBRE	Lengua y Literatura	Matemática	Inglés	Taller Gráfico	Educac. Digital	Psicología	Cons. Ciudad.	Geografía	Sociología	Cs. Biológicas	Historia	Filosofía
1	ARCE, ARIANA ROMINA	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
2	AVILEZ, MICAELA ABIGAIL	NV	AI	AE	AE	AE	NV	AE	NV	NV	AE	NV	NV
3	BRAJEDA, GALO FRANCISCO	AE	AE	AD	AE	AD	NV	AE	AE	AD	NV	AE	NV
4	CABERO, AUGUSTO GABRIEL IVAN	NV	AI	AE	NV	NV	NV	AI	NV	AE	AD	NV	NV
5	CABERO, PABLO FERNANDO	AD	AE	AD	AD	AD	AD	AE	AD	AD	NV	AD	AD
6	CAMACHO, CARLOS ANTONIO	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
7	CARDOZO, PAOLA GISEL	NV	AE	AE	NV	NV	NV	AP	NV	AI	NV	NV	AI
8	CASTILLO, GUILLERMO EZEQUIEL	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	AP	NV	NV	NV
9	CHOQUE, MATIAS EZEQUIEL	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV

10	CONTRERAS, LEONELA DEL ROCIO	NV	AE	AD	NV	NV	NV	AE	NV	AD	NV	AE	AP
11	DELGADO, GONZALO GEREMIAS	NV											
12	FLORES AHUALLI, MAXIMILIANO P. N.	NV											
13	GALLARDO, LUIS MIGUEL	NV	AE	AP	NV	NV	NV	NV	NV	AE	NV	AE	NV
14	GARAY, ROSAURA G.	NV	AI	AD	NV	AE	AE	AE	NV	AD	NV	NV	AP
15	GONZALEZ CRUZ, AGUSTIN G. W.	NV											
16	GUDIÑO, MARILYN SELENE	NV	AE	AE	NV	NV	AD	AE	AE	AD	AE	AI	AE
17	GUITIAN, FERNANDO LEONEL	NV	NV	NV	NV	NV	NV	AI	NV	AI	NV	NV	NV
18	MAMANI, DIEGO MATIAS	NV	AE	AI	NV	NV	NV	AE	NV	AE	NV	NV	NV
19	MARTIN, ALVARO	AE	AE	AE	AE	AE	NV	AE	AE	AE	AE	AE	AE
20	MILENA, MIGUEL FERMIN	NV	NV	AI	NV	NV	NV	AP	NV	AP	NV	NV	NV
21	NARBAY, LUCAS AGUSTIN	AE	AE	AD	AI	AE	AD	AE	AE	AD	AE	AI	AD
22	PARED, GUSTAVO RUBEN	NV	AE	AD	NV	NV	AD	AP	NV	AE	NV	AE	AP
23	PEREZ AFRANLLIE, FERNANDO UZIEL	AE	AE	AD	AE	AE	AE	AE	AD	AD	AD	AE	AE
24	SIARES ESPAÑA, LEONARDO	NV	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	AE	NV		NV
25	SUBELZA, CARLOS DANIEL	NV											
26	TAPIA, ELIAS GONZALO	AE	AE	AD	AD	AD	AD	AE	AE	AD	AE	AE	AE
27	USTARES, MARIANA PATRICIA	NV	AE	AE	NV	AE	NV	NV	NV	AD	AI	NV	AE
28	VALDEZ, AGUSTIN GABRIEL ANDRES	AE	AE	AE	AI	AE	NV	AE	AE	NV	AE	AE	AP
29	VARGAS, JAIME JOSÉ FERNANDO	NV	AI	NV	NV	NV							
30	VILLALBA ELIANA	NV		AI	NV	NV	NV	AI		NV	NV		NV
31	ROLDAN GLADYS MARIA	NV	AI	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV		NV	NV
Los alumnos que figuran en color celeste no fueron incorporados en los listados por los docentes													

A partir del registro realizado precedentemente, en Tabla 8 se pueden observar los siguientes datos estadísticos, que muestran la cantidad de alumnos que poseía cada docente en sus listados, como así también cantidad de alumno según el tipo de vinculación.

Tabla 8

Estadística, cantidad y tipo de vinculación, alumnos de 1er Ciclo 2da. División

ASIGNATURA	HISTORIA	BIOLOGIA	INGLES	SOCIOLOGÍA	TALLER PR.	EDUC.DIGITAL	MATEMATICA	GEOGRAFIA	CONST. CIUD	FLOSOFIA	PSICOLOGIA	LENGUA
TOTAL	29	31	31	31	32	31	30	30	31	32	32	31
NO VINCULADOS	19	24	17	11	26	25	16	22	14	24	25	25
PROMOCIONADOS	8	7	14	13	4	6	14	8	11	7	7	6
EN PROCESO	0	0	0	3	0	1	0	0	4	1	0	0
EN INICIO	2	0	0	4	2	0	0	0	2	0	0	0
CONECTADOS en la Asignatura	10	7	14	20	6	7	14	8	17	8	7	6

A modo de ilustrar los datos establecidos en Tabla 8, a continuación, en Figura 12 presentan gráficamente.

Figura 12

Gráfico estadístico Primer Ciclo 2da. División



Finalmente, en Tabla 9, se presenta el listado de los alumnos de Primer Ciclo 3ra. División, el cual contabiliza un total de 29 (veintinueve) alumnos inscriptos, según figuran en registros del establecimiento educativo.

Tabla 9

Primer Ciclo, 3era. División, Planilla de alumnos y condición

N°	APELLIDO Y NOMBRE	Lengua y	Matemática	Inglés	Taller Gráfico	Educac.	Psicología	Cons. Ciudad.	Geografía	Sociología	Cs. Biológicas	Historia	Filosofía
1	AMAYA, CLAUDIA MALENA	AD	AE	AD	AD	AD	AD	AE	AD	AD	AD	AD	AD
2	APARICIO, MARCELO EMANUEL	AP	AE	AE	NV	AE	NV	AE	AD	AE	NV	NV	AE
3	BALDERRAMA, ERIKA VICTORIA	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	AI
4	BENAVIDEZ, PABLO FACUNDO	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV
5	BORJA, ABIGAIL LUISA DEL MILAGRO	AP	AI	AI	NV	NV	AE	AE	AE	AI	NV	NV	AP
6	BRITO, ROSA MICAELA	AI	NV	AI	NV	NV	NV	AE	NV	AP	NV	NV	AI
7	BRIZUELA, ATILIO CARLOS ALBERTO	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV	NV

8	BUSTOS VALLEJOS, JULIETA	AP	AE	AE	AD	AE	AE	AE	AD	AD	AE	AE	AE
9	CARDOZO, PABLO NICOLAS	AP	NV	AE	AP	AP	NV	AE	AE	AP	NV	AE	AE
10	CASERES, JUDITH PAOLA	AI	NV										
11	CONDORI, MAURICIO LEONEL	AI	NV										
12	CONTRERAS, FRANCO EMIR	AI	NV										
13	DA SILVA, LEANDRO EMIR	AI	NV	AI	NV	NV	NV						
14	GOYOCHEA, PAOLA GIMENA MARIA	AP	AE	AP	NV	NV	AE	AE	AD	AP	NV	NV	AE
15	JEREZ, JOAQUIN ALEJANDRO	AI	NV	AE	NV	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV
16	JUAREZ, FRANCO ALEJANDRO	AI	NV	AI	NV	NV	NV	NV	NV	AP	NV	NV	AI
17	MAIDANA, NATALIA NOEMI ESPERANZA	AI	AI	AI	NV	NV	AE	NV	NV	AI	NV	NV	AI
18	MALLON, JUAN PABLO ARIEL	AI	NV	AI	NV								
19	MATIAS, JESUS FRANCISCO EMANUEL	AI	NV	AI	NV	NV	NV						
20	MENDOZA, FABRICIO JOAQUIN EDMUNDO	AI	NV										
21	MENDOZA, MANUEL ISAIAS	AI	AI	NV	NV	NV	NV	NV	NV	AI	NV	NV	NV
22	MENDOZA, MAYRA ANTONELLA	AI	AI	NV	NV	NV	NV	AP	NV	NV	NV	NV	NV
23	MONTAÑO, MICAELA GEORGINA	AP	AE	AI	NV	NV	AE	AE	AE	AP	NV	NV	AP
24	NOLASCO, FLORENCIA NORMA FANNY	AI	AI	AI	NV	NV	AD	AE	NV	AP	NV	NV	AP
25	OLEA, ALEXIS ROBINSON	AI	NV	AI	NV	NV	AE	NV	NV	AI	NV	NV	AI
26	RAMOS, BRISA DEL MILAGRO	AD	AE	AD	AD	AD	AD	AE	AD	AD	AD	AE	AD
27	ROCA, MAURICIO JOAQUIN	AI	NV	NV	NV	NV	AE	NV	NV	NV	NV	NV	AI
28	RUIZ, JUAN AUGUSTO	AI	NV										
29	SILVERA RODRIGUEZ, MARTINA SOFIA	AD	AE	AD	NV	NV	AE	AE	NV	AD	AE	NV	AE

A partir del registro realizado anteriormente, a continuación, en Tabla 10 se pueden observar brevemente los datos estadísticos del primer ciclo 3ra. División.

Tabla 10

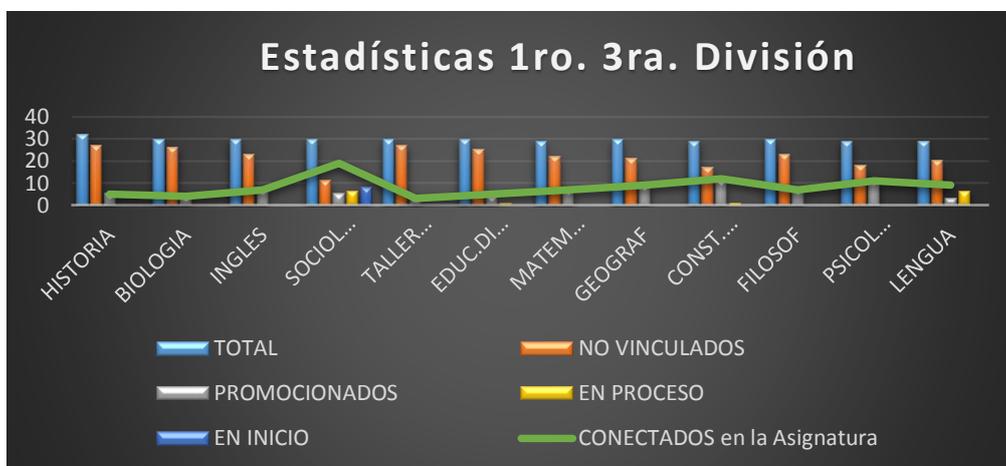
Estadística, cantidad y tipo de vinculación, alumnos de 1er Ciclo 3da. División

ASIGNATURA	Historia	Biología	Inglés	Sociología	Taller pr.	Educ. digital	Matemática	Geografía	Const.	Ciudad	Filosofía	Psicología	Lengua
TOTAL	32	30	30	30	30	30	29	30	29	30	29	29	29
NO VINCULADOS	27	26	23	11	27	25	22	21	17	23	18	18	20
PROMOCIONADOS	5	4	7	5	3	4	7	9	11	7	11	11	3
EN PROCESO	0	0	0	6	0	1	0	0	1	0	0	0	6
EN INICIO	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONECTADOS en la Asignatura	5	4	7	19	3	5	7	9	12	7	11	11	9

A continuación, en Figura 13 se reflejan las estadísticas establecidas en Tabla 10.

Figura 13

Gráfico estadístico Primer Ciclo 3era. División



La diagramación y elaboración de una base de datos de todos los miembros que componen una organización es básica a la hora de ponerse en contacto. El jefe de recursos humanos centraliza la información proporcionada por los distintos sectores en que se divide la organización. Del mismo modo, debería suceder en la presente institución de análisis, lo que permitirá disminuir el índice de alumnos desvinculados.

Desde la Pedagogía de la excepción, Rivas (2020), plantea que:

La ausencia de conectividad (y/o de dispositivos o computadoras para uso individual), se ha convertido en la mayor barrera de acceso a la educación en la pandemia. El nivel educativo y económico del hogar han magnificado sus efectos sobre los estudiantes, abrumados a su vez por los efectos sociales y económicos que va produciendo la pandemia. (P.4).

Si bien la organización de análisis es una institución educativa, la crisis informática atravesó a todos los ámbitos de trabajo.

Punto N° 5: Justifique su respuesta

Dentro de las respuestas proporcionadas por los docentes, en relación a por qué consideraban ellos que los alumnos no se conectaron en con sus docentes, se mencionan a continuación las más destacadas:

- Los alumnos no respondían los mensajes.
- Los profesores no tenían todos los números de teléfonos de los alumnos.
- Los alumnos no tenían WIFI o datos móviles
- Los alumnos se salían de los grupos de WhatsApp
- Desinterés por parte de los alumnos
- Los alumnos destinaron sus teléfonos celulares para que sus hijos recibieran las tareas y/o también prefirieron usarlo para su trabajo.
- Los alumnos poseían teléfonos celulares básicos, sin cámara.
- Falta de comunicación entre el alumno y docente.
- Se conectaron a fines de año.

Análisis de los resultados

Desde este punto de vista, pedagogos, analistas, psicólogos y estudiosos en la temática, consideraron que, en esa etapa tan inestable y crítica en todos los entornos, fue importante contener y retener a los alumnos perdiendo una parte de la disciplina para ganar el disfrute de aprender aún en la cuarentena; teniendo en cuenta que esto también suponía para los docentes perder el método que exige la asignatura, perder la incorporación de palabras propias y técnicas específicas.

Mantener una comunicación clara y precisa, para que el alumno entienda qué es lo que el docente quiere o necesita que ellos realicen, ya que muchas veces no saben qué hacer con todo el material que llega de la escuela. Igual situación se empezó a visibilizar con el teletrabajo que si bien no es un tema nuevo, los empleados recibían información y

solicitud de trabajos fuera de los horarios normalmente establecidos por lo que generó un incremento de estrés laboral.

En palabras de Dussel (2020), refiriéndose a los que si estaban conectados los docentes enviaban tareas o actividades en exceso:

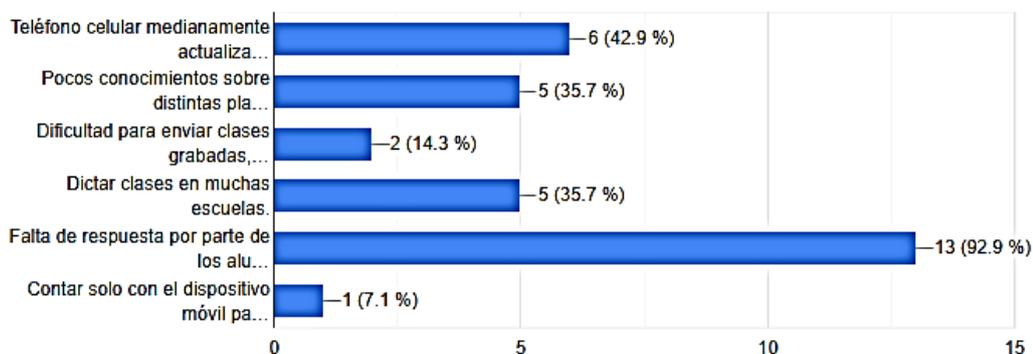
En algunos circuitos, en los que la conectividad lo hacía posible, se desató un activismo acrítico. La congestión de tareas, actividades y “retos” venían a actuar como una producción masiva de “objetos contrafóbicos” para ocupar el vacío dejado por la presencialidad. Se instalaba la “tareítics” (p. 4).

Punto N° 6: Desde su posición como docente, ¿Cuáles fueron los obstáculos que encontró para vincularse con sus alumnos?

A continuación, en Figura 14, se muestran cuáles fueron los obstáculos más mencionados por los docentes.

Figura 14

Obstáculos para vincularse por parte del personal docente



Fuente: Encuesta realizada a Docentes

Los obstáculos que presentó el personal docente, para comunicarse con los alumnos se pudo agrupar de la siguiente manera:

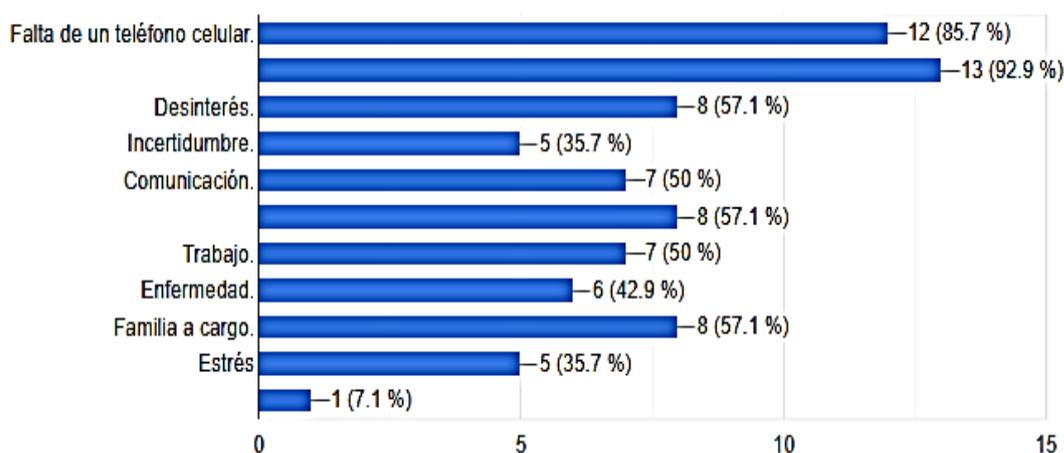
- 13 (trece) docentes respondieron que el principal obstáculo fue la falta de respuestas por parte de los alumnos.
- 6 (seis) No tener un teléfono medianamente actualizado.
- 5 (cinco) Tener pocos conocimientos sobre plataformas virtuales
- 5 (cinco) Tener varias escuelas en la que debía dar clases
- 2 (dos) dificultad para enviar clases grabadas

Punto N° 7: ¿Qué obstáculos por parte de los alumnos encontró para vincularse con ellos?

Así como el personal docente presentó obstáculos, en Figura 15 se puede apreciar cuáles fueron los principales obstáculos que presentaron los alumnos para vincularse con los docentes.

Figura 15

Obstáculos para vincularse con los alumnos



Fuente: Encuesta realizada a Docentes

En relación a las respuestas que brindaron los docentes se las puede agrupar de la siguiente manera:

- Falta de celular, acceso a Wifi y datos móviles
- Pocos conocimientos sobre plataformas virtuales
- Desinterés
- Alumnos como fuente de recursos económicos y familia a cargo
- Falta de comunicación entre alumno- docente
- Enfermedad (Covid 19 en el alumno y dentro del grupo familiar)
- Incertidumbre
- Estrés (grupo social de clase media baja, agobiados por los escasos recursos económicos, problemas intrafamiliares, violencia de género, salud, trabajo, etc.)

Entre los obstáculos que afrontaron los alumnos, hubo una estrecha relación con el ascenso de casos positivos de coronavirus (VER ANEXO 2). La provincia de Jujuy atravesó diferentes etapas en relación a la circulación del virus, situación ésta que también afectó al alumnado; con familiares aislados, parientes fallecidos a los que no pudieron despedir, como así también en algunos casos, debieron aislarse ellos mismos en domicilios que compartían con un grupo familiar numeroso.

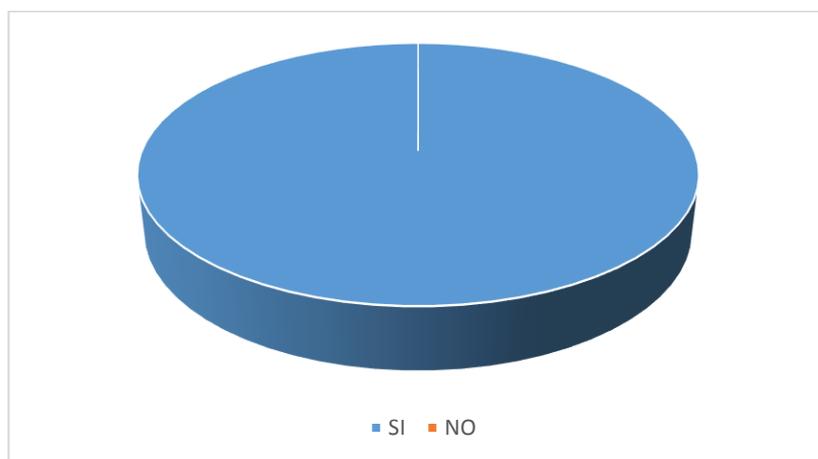
Como si el virus no hubiera causado demasiados estragos, emocionalmente los alumnos y la sociedad en general debió afrontar el incremento de situaciones de violencia en la provincia, como consecuencia de la cuarentena, donde niñas, jóvenes y mujeres adultas convivían con su agresor, llegando la máxima expresión de ello con los registrados casos de femicidios (VER ANEXO 3).

Punto N° 8: ¿Considera que tuvo que reinventarse?

Ante la pregunta, el 100% de los docentes respondieron que SI tuvieron que reinventarse ante la nueva modalidad de realizar su trabajo. En Figura 16, se presenta el gráfico obtenido del formulario que se le remitió a los docentes.

Figura 16

Docentes que consideran que tuvieron que reinventarse



Fuente: Gráfico extraído de Formulario Google -Encuesta realizada a Docentes

Punto N° 9: Justifique la respuesta anterior.

A continuación, se enumeran las actividades o técnicas que emplearon los docentes para reinventarse ante la educación virtual:

1. Enviaron textos cortos, audios explicativos e imágenes para una mejor comprensión por parte de los alumnos.
2. Modificaron actividades para llegar a alumnos con poca conectividad.
3. Buscaron nuevas herramientas
4. Consideraron la heterogeneidad de alumnos
5. Cambiaron la enseñanza tradicional
6. Tomaron cursos para poder usar recursos digitales.
7. Se adaptaron a los tiempos de los estudiantes

8. Emplearon la contención, el acompañamiento, la motivación y la escucha
9. Realizaron llamadas individuales, enviaron videos, sacaron fotocopias.
10. Compraron un nuevo dispositivo para poder dar clases.

Análisis del caso

Continuando con las Etapas de Aprendizaje de Maslow, la **Competencia consciente**, permite que la persona pueda implementar los nuevos conocimientos y herramientas adquiridas, lo cual también requerirá una predisposición y atención constante. Su compromiso con las nuevas tareas y actividades lo convierten en un realizador competente.

La importancia de no sentirse víctima de una situación y ponerse en el papel de protagonista. Segonds (2017), nos habla de la lucha entre la tensión emocional equiparada con la inoperancia y la tensión creativa, visualizada en la creatividad del ser y del hacer.

Revertir la actitud de hacer lo mínimo e indispensable, alejarse y despojarse del papel de víctima y tomar la decisión de ser protagonista de su vida y de la situación. En el caso particular analizado, se puede visibilizar que el personal docente adoptó el papel de protagonista de la situación que le tocó enfrentar.

En el análisis de las respuestas proporcionadas, se puede advertir la existencia del empowerment como herramienta en la que se otorga y delega responsabilidad y autonomía para la toma de decisiones, ya sea de manera individual o grupal y resolver problemas o situaciones que se presentan ante distintas situaciones, sin necesidad de solicitar autorización a sus superiores.

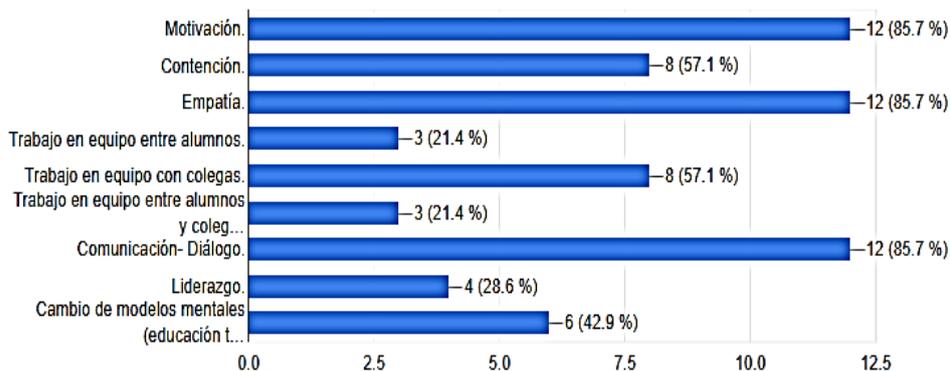
Punto N° 10: ¿Empleó algunos de los siguientes métodos o técnicas para vincular y re-vincular a los alumnos?

Análisis del caso

Teniendo en cuenta que el 100% de los docentes, consideraron que tuvo que reinventarse, la Motivación, Empatía, Comunicación y el Diálogo fueron los métodos más empleados, según se muestra en Figura 17.

Figura 17

Métodos y Técnicas de re-vinculación



Según el gráfico de tabulación de respuestas, la mayoría de los docentes emplearon:

- Motivación
- Empatía
- Diálogo y comunicación
- Contención
- Trabajo en equipo con colegas
- Trabajo en equipo entre alumnos
- Cambio de Modelos Mentales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo entre docentes y alumnos

Análisis de los resultados

En 1972 Michael Rutter aplicó la resiliencia a las ciencias sociales, entendiendo este término como la “capacidad de padecer y enfrentar situaciones traumáticas adversas, reponerse a ellas y salir fortalecido de dichas situaciones” (Segonds, 2017, p. 89).

Esa actitud dinámica de ponerse en acción y adaptarse con una visión positiva frente a un contexto de gran adversidad, afrontando situaciones difíciles y convertir el dolor en energía y oportunidad para resolver los problemas, solo es cuestión de tomar una decisión y encontrarle la vuelta.

Así teniendo en cuenta las respuestas proporcionada por el personal de la institución, ellos se expresan como actores de sus actividades, creadores de nuevas formas de actuar e interactuar, por lo que se puede apreciar uno de los elementos fundamentales del empowerment, la delegación de poder y responsabilidad de los gestores hacia los otros niveles de la organización, dándoles confianza y libertad en el desarrollo de sus actividades.

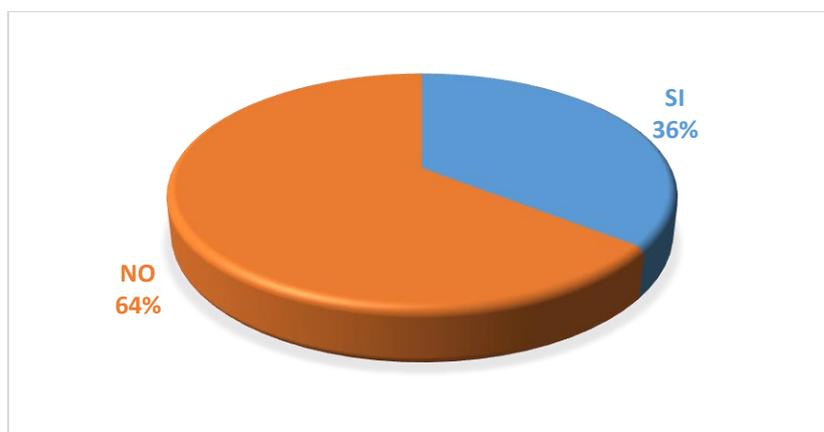
En cuando las propuestas didácticas fue importante considerar y sostener el trabajo entre pares, fortalecerlo mediante el diálogo y la colaboración en el diseño de las actividades para aquellos alumnos que compartían los mismos cursos.

Punto N° 11: Con todas las actividades, estrategias y técnicas realizadas con los alumnos ¿pudo lograr sus objetivos?

En Figura 18, se puede observar que el 64% de los docentes respondió que NO pudo lograr sus objetivos a pesar de haber implementado diversas técnicas y estrategias para dictar clases virtuales y que solo el 36% de ellos consideró que pudo lograr sus objetivos.

Figura 18

Logro de objetivos



Nota: Gráfico extraído de Formulario Google -Encuesta realizada a Docentes

Punto N° 12: Justifique la respuesta anterior

A continuación, se transcribe brevemente los motivos por los cuales consideraron los profesores que no pudieron lograr sus objetivos a pesar de haber implementado nuevas metodologías:

Los docentes que pensaron y sintieron que NO lograron cumplir con sus objetivos, consideraron que:

- A pesar de haber ampliado los plazos de entregas de trabajos, los alumnos no los entregaron
- Los alumnos No realizaban consultas, no respondían mensajes y se salían de los grupos.
- Los alumnos no conocían ni entendían el nuevo Plan de Estudios
- Estaban aislados
- No disponían de recursos económicos
- Hubo exigencias desde el Ministerio de Educación para presentar muchas planillas, lo cual produjo una desmotivación en los docentes

- Falta de comunicación
- Fueron muy pocos los alumnos que respondieron a la asignatura.

El 36% de los profesores que respondieron que SI lograron sus objetivos respondieron cómo lo lograron:

- Logró desarrollar el 90% del Diseño Curricular con menos del 50% de los alumnos.
- Tuvo que reincorporar alumnos.
- Trabajó con los alumnos que respondieron y se reincorporaron tardíamente.
- Alcanzó los contenidos prioritarios.
- Logró tener, aunque sea un bajo porcentaje de aprobados.
- Lo importante era mantenerlos vinculados.
- Lograron aprender.

Análisis de los resultados

La importancia del logro de los objetivos para toda organización es fundamental. El pensar, repensar y reinventarse en el desarrollo de las tareas diarias y cotidianas según el puesto de trabajo que ocupa cada personal es muy importante. Aprender de los aciertos y errores, aprender en grupos y equipos, transmitir y compartir experiencias, son herramientas muy útiles cuando todos los miembros tienen en claro cuáles son sus objetivos.

Aquí cobró relevancia aquellos docentes que impulsaron un cambio, fue el momento de pensar, sacar y manifestar las buenas propuestas de aprendizajes, en el que se debía tener en cuenta los saberes previos de los alumnos y las condiciones por las que estaba atravesando.

Elaborar nuevas propuestas dentro de las limitaciones existentes, no enviar actividades sueltas que no tuvieran sentido, dejar atrás la educación tradicional, priorizando el currículum en: cantidad, calidad y producción de sentido.

En relación a las exigencias por parte del Ministerio de Educación, que sintieron los docentes, se puede citar el trabajo de investigación de Bernasconi et al. (2021). Mapeo de políticas públicas locales en Jujuy en contexto de pandemia.

Educación fue una de las áreas de la administración pública que más resoluciones dictaminó en el escenario de la pandemia. Las transformaciones léxicas que fueron sufriendo las normativas del área educativa dan cuenta de las incertidumbres y certezas experimentadas a lo largo del año respecto a la persistencia de la pandemia y las medidas preventivas asociadas. Inicialmente se hablaba de garantizar un acompañamiento; luego, se implementaron planes concretos (PEE o PAE) y, finalmente, a través de la Resolución N° 1891-e/2020 del Ministerio de Educación, se fijaron los lineamientos evaluativos para acreditar saberes. Por ejemplo, parte del objetivo del Programa de Apoyo Escolar “Estamos más cerca” (Resolución N° 1589-E/2020) señala que se trata de un programa de apoyo escolar de carácter voluntario, contextualizado, heterogéneo, flexible, de proximidad o cercanía y progresivo, destinado a promover equidad y bienestar en los estudiantes primarios y secundarios a los efectos de reforzar trayectorias pedagógicamente vulnerables por las dificultades para sostener el vínculo pedagógico y aprender en casa debido a la falta o insuficiente conectividad y/o de uso de dispositivos tecnológicos (computadora, tableta o celular inteligente) en el hogar; vulnerabilidad alimentaria; dificultades familiares para el acompañamiento a los aprendizajes y necesidades de recrear espacios de encuentro y sociabilidad para el bienestar de los estudiantes primarios y secundarios. En este sentido,

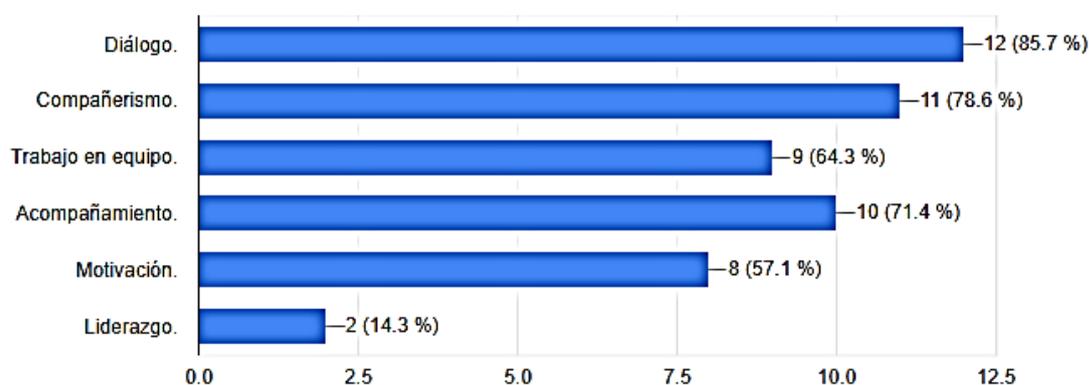
advertimos que la educación es una de las esferas del entramado social que puso en mayor evidencia las inequidades sociales, económicas y culturales. De esta manera, uno de los aspectos centrales que se procuró garantizar es la entrega de alimentos en los comedores escolares. La continuidad del ciclo lectivo remoto a través del Plan Estratégico de Educación (PEE), por su parte, puso de relieve las desigualdades en materia de accesibilidad tecnológica y de conectividad, tanto en docentes como en estudiantes. La condición de voluntariedad de su cumplimiento deja al desnudo las brechas que se cuelean en el sistema educativo y que la administración de la pandemia no ha podido subsanar. (p 211).

Punto N° 13: ¿Qué ventajas o fortalezas puede destacar de la institución, docentes y alumnado que permitan fortalecer la profesión docente y a la institución en general?

En relación a esta pregunta, la Figura 19 muestra cuáles fueron las fortalezas que destacan de la institución educativa y en general.

Figura 19

Fortalezas



Nota: Gráfico extraído de Formulario Google -Encuesta realizada a Docentes

Así, de mayor a menor importancia se las puede enumerar de esta manera:

1. Diálogo
2. Compañerismo
3. Acompañamiento
4. Trabajo en equipo
5. Motivación
6. Liderazgo

Análisis de los resultados

Profundizar el diálogo, la escucha, el compañerismo y el acompañamiento entre otras acciones, fueron fundamentales al momento de sostener y poner en pie a la organización. El trabajo en equipo, de manera transversal, en el aprovechamiento del conocimiento y las técnicas de todo el recurso humano fue fundamental.

Generar en los alumnos el desarrollo de habilidades cognitivas que les permita pensar, comprender y realizar una transferencia de contenidos a la vida social. Trabajar en equipo con las áreas digitales, las que les permitirá desarrollar en los alumnos destrezas digitales que son y serán útiles ahora y en el futuro inmediato. Del mismo modo fomentar y ampliar las habilidades de la personalidad, para acrecentar la empatía, la paciencia, la solidaridad y la resiliencia adaptándose a este nuevo modo de vivir, enseñar y aprender impuesto por ese nuevo orden social y sanitario.

Destacar aquí la motivación, el reconocimiento del desempeño de la labor individual y grupal; como así también la descentralización del liderazgo entre los colaboradores para el logro de los objetivos resultó importante en esta organización.

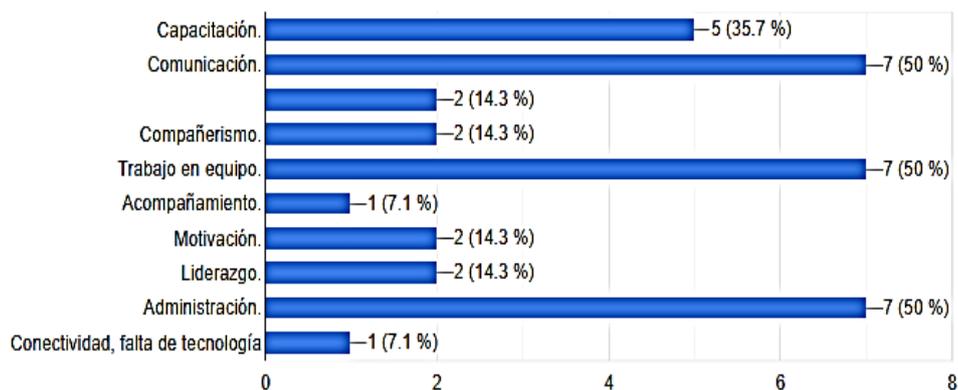
En esos momentos fue cuando se necesitó un líder fuerte, ya que no se puede aplicar la misma forma de liderar en todas las situaciones, es imprescindible que una figura, firme guíe a todo el grupo, que los oriente, tanto a los miembros de su organización como así también brindar una respuesta a aquellos que confiaron en ellos en la búsqueda de un servicio.

Pregunta N° 14: ¿Qué falencias y/o problemas considera que existen en la institución que deberían ser superados para mejorar y potenciar a los docentes y a la institución en general?

En relación a las falencias que los docentes consideran que deberían ser superados, en la Figura 20, se pueden apreciar según el grado de importancia para ellos.

Figura 20

Falencias



Nota: Gráfico extraído de Formulario Google -Encuesta realizada a Docentes

Ordenadamente, las falencias que presenta la institución se exponen a continuación:

1. Comunicación
2. Trabajo en Equipo
3. Administración

4. Capacitación
5. Modelos Mentales
6. Compañerismo
7. Motivación
8. Liderazgo
9. Acompañamiento
10. Conectividad, falta de tecnología.

En el análisis de la pregunta anterior, se destacó la comunicación como fortaleza de la organización; y del mismo modo sus miembros también consideraron que es una falencia que posee.

En párrafos anteriores se trató los modelos mentales, como modos de hacer, sentir y actuar de las personas en las organizaciones, de las que solo podemos ver la punta del iceberg. En la situación analizada, el Bachillerato de Nivelación para el Personal Penitenciario, se debe ir a la base de ese iceberg, poner en claro cuáles son esos impedimentos, modelos mentales, modos y medios de comunicación que no los deja progresar como grupo, equipo y posteriormente llegar a ser una organización que aprende.

La falta de personal que posee la institución objeto de estudio, los ha llevado a un estancamiento y aparente retroceso, el cual debe ser solucionado, fijando tareas y responsabilidades específicas a cada integrante.

Punto N° 15: Ante la posibilidad de un próximo ciclo lectivo virtual y presencial, ¿considera que este año le sirvió para repensarse en la profesión docente y buscar nuevas herramientas para superarse de forma personal y como parte integrante de una institución?

El personal docente del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, expresaron en su mayoría que la experiencia vivida en el ciclo lectivo 2020 les sirvió para repensarse como profesionales de la educación, considerando muy importantes los siguientes ítems para el ciclo lectivo 2021:

1. Fortalecer el trabajo interdisciplinario y trabajo en equipo.
2. Fortalecer la empatía.
3. Rever el desarrollo de tareas.
4. Sostener el profesionalismo en los docentes de la institución.
5. Planificar para la virtualidad y la presencialidad.
6. Considerar que no solo depende del docente, sino también del alumno el manejar nuevas herramientas.
7. Replantearse la tarea docente frente al alumno.
8. Replantearse las estrategias y herramientas para que los alumnos se sientan contenidos por el docente y por la institución educativa.

Análisis de los resultados

Con algunas de las respuestas proporcionadas por los docentes en relación a la posibilidad de un nuevo ciclo lectivo dual, se reflejó allí la cuarta etapa de aprendizaje, **Competencia inconsciente, “Sé que sé”, puedo hacerlo**, existe una nueva conducta en relación a lo aprendido, se puede resolver las situaciones con más confianza y resuelve las situaciones cotidianas que se le presentan.

Además, se puede apreciar el cambio de estrategias empleadas por los miembros de la organización los cuales se pueden advertir en el incremento de alumnos que lograron la acreditación de las asignaturas.

Del mismo modo la institución educativa implementó de manera paulatina pequeñas pero importantes medidas que favorecieron a los alumnos que no podían tener acceso al sistema educativo o estaban quedando afuera de él.

Se mencionan a continuación algunas medidas adoptadas:

1. La institución educativa solicitó a todos los docentes que compartieran al Drive del correo institucional, todos los trabajos prácticos elaborados por ellos durante el ciclo lectivo 2020, entre ellos material de lectura, videos y audios explicativos, con el fin de poder remitirlo al alumno que lo solicite.

2. Ante la implementación del nuevo plan de estudios, quedaron alumnos que adeudaban ciertas asignaturas del Plan de estudios anterior, por lo que dispuso la ejecución de Tutorías por parte de los docentes que habían dictado algunas de esas materias en años anteriores.

3. A fines de 2020 un grupo de docentes, que poseían la mayor cantidad de alumnos vinculados, trabajaron en equipo y de manera transversal, en la búsqueda de aquellos alumnos que se encontraban con Aprendizaje en Inicio o en Proceso y que por algún motivo habían abandonado los estudios.

4. Así los docentes de Inglés, Sociología, y Construcción para la Ciudadanía, que por una cuestión de destacarlos e identificarlos como aquellos que llevaron adelante un arduo trabajo con los alumnos, se los llamará Coordinadores. Empezaron a llamar a cada uno de los alumnos para que accedieran a las clases presenciales, donde se les proporcionó la red wifi de la institución para que pudieran realizar los trabajos de las asignaturas digitales (quienes por otro lado tenían un bajo porcentaje de alumnos vinculados). Estos coordinadores facilitaron sus teléfonos celulares y netboock para todos aquellos

alumnos que no poseían algún dispositivo y de esa manera pudieran trabajar en la institución.

5. Convocaron a los 4 (cuatro) profesores de las asignaturas Digitales (Taller de Arte Gráfico y Educación Digital), para que dictaran clases presenciales, mediante un trabajo unificado, en los que tenían la posibilidad de turnarse para el mencionado dictado de clases, ya que en la provincia no se había autorizado las clases presenciales para los primeros años, sino solo para los alumnos que estaban por egresar, todo esto teniendo en cuenta que muchos de los alumnos no podían realizar sus actividades por falta de internet o dispositivos digitales.

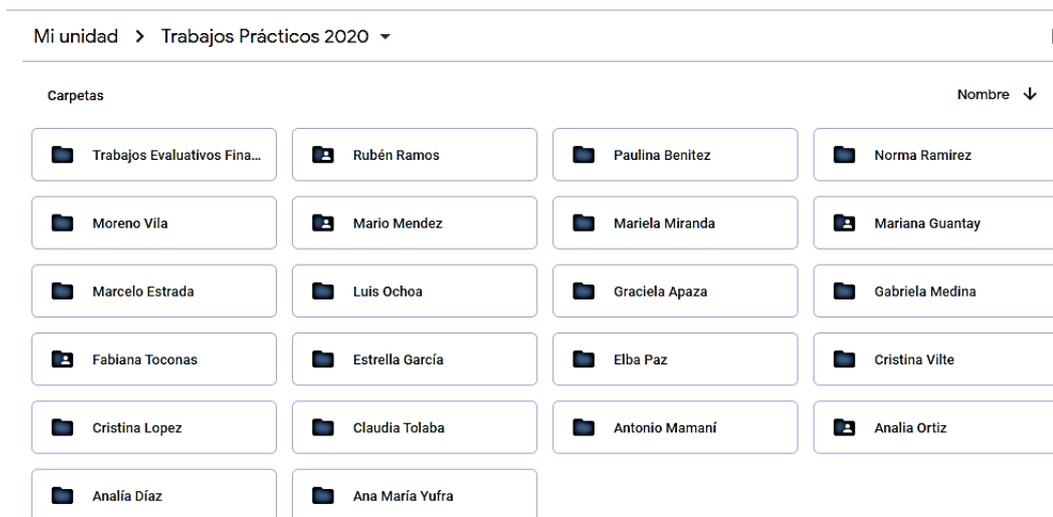
6. Por otro lado, también cabe mencionar que los Coordinadores, se pusieron en contacto con el resto de los docentes que se desempeñaban en los primeros ciclos, solicitándoles trabajos integradores para los alumnos que se acercaban a la institución. Es así que allí se imprimieron y entregaban los trabajos prácticos a los alumnos sin costo alguno, destacando la predisposición de los Coordinadores los cuales ayudaron con tutorías en materias como Lengua y Literatura, Matemáticas, Historia, Psicología, entre otras, por impulso propio.

7. Posteriormente cuando se nombraron a los profesores de Artes Visuales, se incorporó a esos docentes en los trabajos transversales a fin de que los alumnos promocionaran la asignatura.

A continuación, se muestran en la Figura 21, los archivos compartidos por los docentes en las carpetas Drive de la institución para poder ser remitido a todos aquellos alumnos que los soliciten.

Figura 21

Drive institucional- Trabajos compartidos



Nota: Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario

El trabajo en equipo, el compromiso y el sentimiento de pertenencia entre otros, llevaron a revincular a muchos alumnos. Las Tablas 11, 12 y 13 muestran el total de los alumnos que pudieron continuar conectados y re-vinculados (APRO: Aprobado- TUT: Tutorías) hasta el inicio del ciclo lectivo 2021, que por medio de los CPC (Consejo de Profesores por Curso), realizaron el análisis de la situación académica y particular de cada alumno para pasar al ciclo superior correspondiente.

Tabla 11*Planilla de alumnos que pasaron a 2do Ciclo 1ra división con y sin materias**pendientes*

Nº	Apellido y Nombre	Lengua y literat	Matemática	Inglés	Taller Gráfico	Educac. Digital	Psicología	Cons. Ciudad.	Geografía	Sociología	Cs. Biológicas	Historia	Filosofía
1	APAZA, LOURDES AYMÉ	TUT	APRO	TUT	TUT	TUT	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	TUT	TUT
2	BAUTISTA, CAMILA ABIGAIL	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	TUT	APRO	TUT	APRO	TUT	TUT	TUT
3	CIARES, JUAN CARLOS	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO
4	DI BRIGIDA, NICOLÁS GERMÁN	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO
5	FARFAN, CAMILA FLORENCIA	TUT	APRO	TUT	TUT	TUT	TUT	TUT	TUT	APRO	TUT	TUT	TUT
6	FLORES, MARCIA DANIELA	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO
7	GERONIMO, MAGALI AGUSTINA	TUT	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	TUT	TUT
8	MOLINA, PAULA ROCIO	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	TUT	TUT	APRO	TUT
9	PINTO, BRENDA ROSARIO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO
10	SALAS, ROCÍO FLORENCIA ELIZABETH	APRO	APRO	TUT	TUT	TUT	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO
11	TURA, INES MAGDALENA	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO
12	URBINA, ARIEL GUSTAVO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO
13	VILCA, BARBARA AYELEN	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO
14	TERAN MAGALÍ	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APROB	APRO	APRO

Tabla 12

Planilla de alumnos que pasaron a 2do Ciclo 2da división con y sin materias pendientes

Nº	APELLIDO Y NOMBRE	Lengua y Literatura	Matemática	Inglés	Taller Gráfico	Educac. Digital	Psicología	Cons. Ciudad.	Geografía	Sociología	Cs. Biológicas	Historia	Filosofía
1	AVILEZ, MICAELA ABIGAIL	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	TUT	APRO	TUT	TUT
2	BRAJEDA, GALO FRANCISCO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO
3	CABERO, PABLO FERNANDO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO
4	CONTRERAS, LEONELA DEL ROCIO	TUT	APRO	APRO	TUT	TUT	TUT	APRO	TUT	???	TUT	APRO	APRO
5	GALLARDO, LUIS MIGUEL	TUT	APRO	TUT	TUT	TUT	TUT	TUT	TUT	???	TUT	APRO	APRO
6	GARAY, ROSAURA G.	TUT	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	TUT	APRO	TUT
7	GUDIÑO, MARILYN SELENE	APRO	APRO	APRO	TUT	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO
8	MARTIN, ALVARO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO
9	NARBAY, LUCAS AGUSTIN	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO
10	PARED, GUSTAVO RUBEN	TUT	APRO	APRO	TUT	TUT	APRO	TUT	TUT	APRO	TUT	APRO	APRO
11	PEREZ AFRANLLIE, FERNANDO UZIEL	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO
12	TAPIA, ELIAS GONZALO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO
13	USTARES, MARIANA PATRICIA	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	TUT	TUT	APRO	TUT	TUT	APRO
14	VALDEZ, AGUSTIN GABRIEL ANDRES	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO

Tabla 13

*Planilla de alumnos que pasaron a 2do Ciclo 3ra división con y sin materias
pendientes*

N°	APELLIDO Y NOMBRE	Lengua y Literatura	Matemática	Inglés	Taller Gráfico	Educa: Digital	Psicología	Cons. Ciudad.	Geografía	Sociología	Cs. Biológicas	Historia	Filosofía
1	AMAYA, CLAUDIA MALENA	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO
2	APARICIO, MARCELO EMANUEL	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO
3	BORJA, ABIGAIL LUISA DEL MILAGRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO
4	BUSTOS VALLEJOS, JULIETA	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO
5	CARDOZO, PABLO NICOLAS	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	TUT	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO
6	GOYOCHEA, PAOLA GIMENA MARIA	TUT	APRO	TUT	TUT	TUT	APRO	APRO	APRO	???	TUT	TUT	APRO
7	MONTAÑO, MICAELA GEORGINA	TUT	TUT	TUT	TUT	TUT	APRO	APRO	APRO	TUT	TUT	TUT	TUT
8	RAMOS, BRISA DEL MILAGRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO
9	SILVERA RODRIGUEZ, MARTINA SOFIA	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO	APRO

Nota: Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario

Con el trabajo en equipo realizado por los docentes del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, se pudo realizar una comparación entre las Tablas: 5 y 11 (Figura 22); Tablas 7 y 12 (Figura 23) y Tablas 9 y 13 (Figura 24), los que dejan a la vista el esfuerzo que hicieron por contener y retener a los alumnos. Del mismo modo se puede observar la cantidad de alumnos que por distintas causas en época de cuarentena abandonaron nuevamente la educación básica obligatoria.

Figura 22

Cuadro comparativo alumnos inscriptos Primer Ciclo 1ra. División 2020, promovidos 2021

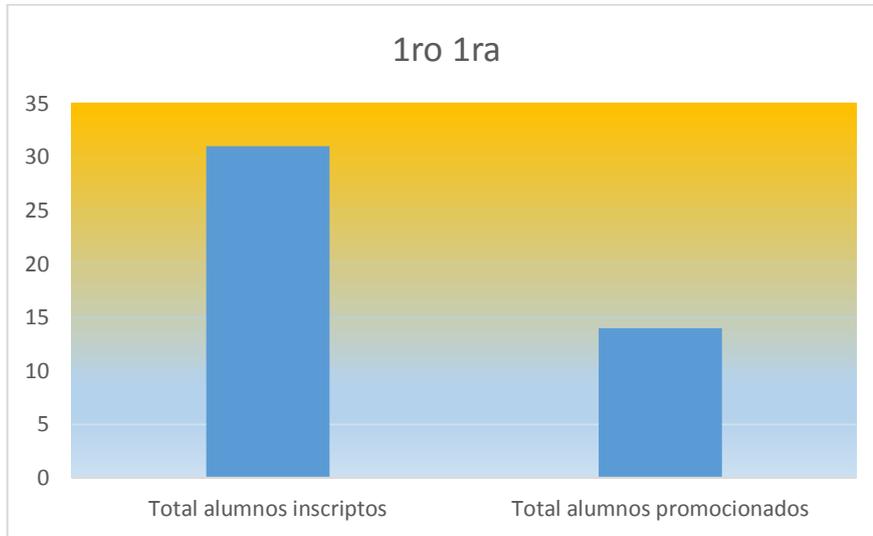


Figura 23

Cuadro comparativo alumnos inscriptos Primer Ciclo 2da. División 2020, promovidos 2021

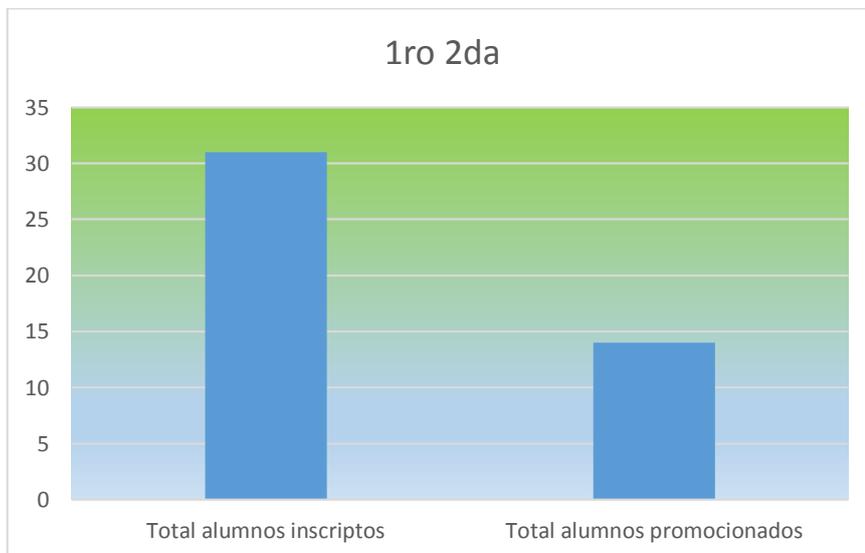
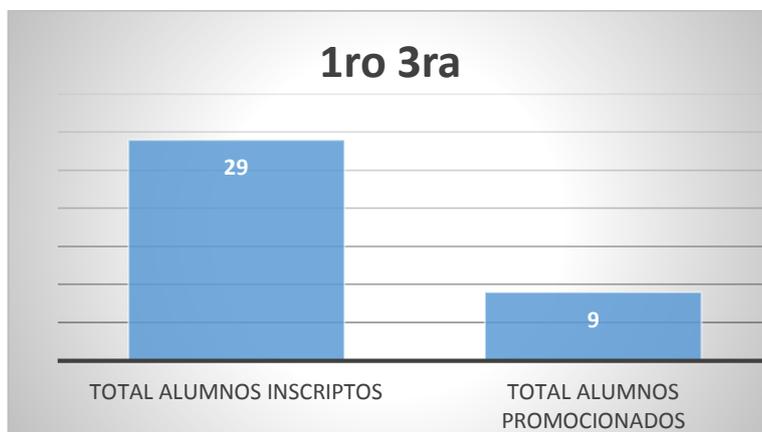


Figura 24

Cuadro comparativo alumnos inscriptos Primer Ciclo 3ra. División 2020, promovidos 2021



Durante el ciclo lectivo 2021 los alumnos que fueron promovidos a 2do. Ciclo, podrán recuperar y acreditar todas aquellas asignaturas que les hayan quedado pendiente de acreditación, mediante tutorías o la presentación de trabajos prácticos adeudados.

VII. CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta el objetivo principal del trabajo, el cual consistió en establecer si las consecuencias de la crisis educativa en contexto de pandemia potenciaron a los docentes del Primer Ciclo Básico del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario de la provincia de Jujuy, durante el ciclo lectivo 2020, se pudo llegar a la siguiente conclusión:

Que el Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario, es una organización educativa con una vasta trayectoria en su ámbito, el cual registró un gran número de alumnos inscriptos en el Primer Ciclo Básico, el que demuestra una gran oferta académica en su localidad.

Se logró identificar las causas que generaron el bajo porcentaje de alumnos vinculados, entre los que se pueden mencionar en orden de prelación: factores económicos, tecnológicos y familiares, según el diagnóstico institucional poblacional, por lo que el servicio que brinda se orienta a un grupo social de escasos recursos, jefes de familias y/o familias numerosas, desempleados o con trabajo informal.

Del mismo modo se pudo determinar que los medios de comunicación más empleados para mantener los canales de comunicación entre docentes y alumnos fue la aplicación WhatsApp, y en menor medida el correo electrónico, classroom, o meet. Que, a los fines de alcanzar los objetivos organizacionales, el personal docente que se desempeñó en los Primeros Ciclos Básicos, se ayornó en la búsqueda de métodos y técnicas para impartir clases y desarrollar sus actividades laborales, pudiendo nombrar entre ellas: modificación en la forma de desarrollar su trabajo (presencial- virtual), se perfeccionaron (tomaron cursos de capacitación), realizaron un cambio de modelo mental (tradicional- actual) abriendo un abanico de posibilidades individuales (videos, textos, imágenes, audios, otros), como así también impulsaron el trabajo en equipo, entre los

que se deben destacar el trabajo desarrollado por los profesores de Sociología, Inglés y Construcción para la Ciudadanía, quienes buscaron diversos medios para vincular a los alumnos con áreas como Matemática, Educación Digital, Taller de Arte Gráfico y otras, trabajando de manera interdisciplinaria para el abordaje de contenidos.

Sin dejar de lado la situación general y particular que se vivía por esos momentos en relación a la pandemia, los docentes encuestados del Bachillerato de Nivelación consideraron como fortalezas de la institución: el diálogo, el compañerismo y el acompañamiento por parte del director. De esta manera el uso del empowerment para delegar responsabilidades, confianza y toma de decisiones compartidas, por parte del directivo fue eficaz ya que muchos de los docentes ejecutaron acciones que consideraron las más acordes según las circunstancias.

Del mismo modo, se buscó identificar y analizar la existencia de falencias en la organización, las que pudieran resultar un obstáculo en el crecimiento y desarrollo de sus actividades. En este sentido, los encuestados destacaron la comunicación como primera falencia del que se puede inferir que los canales de comunicación están abiertos; pero los miembros no se conocen en su totalidad, no saben quiénes son los encargados de determinado sector y/o tarea, lo que produce una duplicidad de tareas y pérdida de tiempo.

En la transformación del desempeño de las tareas, el trabajo en equipo dio sus frutos, al momento de haberse realizado la encuesta, el personal consideró que la falta de trabajo en equipo era una falencia en la institución, por lo que de proseguir así podría generar un tenso clima laboral, desmotivación y discusiones sobre temas erróneamente emitidos. Posteriormente, el compartir experiencias, reflexionar y evaluar las formas de trabajar entre colegas, como así también tomar la iniciativa de formar equipos de trabajo, revirtieron la situación institucional que estaban atravesando generando un aprendizaje organizacional y modificando las formas de trabajar.

Siguiendo con las falencias que detecta el personal encuestado, ellos consideran que la administración puede ser un obstáculo. Aquí cabe aclarar que no siempre un buen líder es un buen gestor. Al no estar plasmados los fines y objetivos de la institución (PEI), sumado a ello el nuevo Plan de estudios, los escasos empleados administrativos y la multiplicidad de tareas a desarrollar, como así también la falta de comunicación entre sectores (preceptores-preceptores; docentes- preceptores; preceptores-dirección), o la falta de especificación del rol que cada uno debe cumplir, esto provoca ser un obstáculo para el logro de los objetivos institucionales implícitos.

Toda crisis genera un cambio donde los resultados pueden ser totalmente negativos o los coloque en el lugar de una flecha, donde deban retroceder para ser impulsados y llegar mucho más lejos. Esta crisis generalizada hizo repensar los modos de ser y actuar de los miembros de la institución en estudio, por lo que efectivamente potenció positivamente a los docentes del Bachillerato de Nivelación para Personal Penitenciario en el ejercicio de sus funciones, permitiendo de esta manera concluir de manera afirmativa la hipótesis planteada para el presente trabajo de investigación.

Las Tablas 11,12 y 13, ponen a la luz ese potenciamiento, el esfuerzo, dedicación y sentimiento de pertenencia institucional, ya que las mismas muestran claras diferencias entre las planillas originales presentadas en Tablas 5, 7 y 9, donde eran muy pocos los alumnos vinculados y promocionados.

Las herramientas adquiridas, los cambios generados, las experiencias y estrategias compartidas por la institución en general y en forma personal por cada integrante, sientan las bases de un aprendizaje que va en crecimiento, afianzándose de manera permanente, siendo esto una gran fortaleza para que la organización enfrente un próximo ciclo lectivo.

VIII. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

En esos momentos de crisis pandémica vividos, en todos los ámbitos de la sociedad, resultó fundamental que las organizaciones en cualquiera de sus ramas y actividades, impulsara un camino hacia el cambio en las formas de actuar y trabajar, con el propósito de mejorar, adaptarse y crecer para el logro de sus objetivos.

Habiendo analizado las consecuencias que generó el bajo índice de alumnos en el Bachillerato de Nivelación para Persona Penitenciario y cuáles fueron las acciones adoptadas por la organización en forma general y por el personal encuestado, se enuncian a continuación algunas sugerencias que pueden ser útiles para la mejora institucional:

➤ ELABORACIÓN DE UN PROYECTO INSTITUCIONAL

La elaboración de un proyecto institucional resulta necesaria para la organización por cuanto allí se reflejan los fines y objetivos de la institución, la identificación clara y precisa de las áreas y/o sectores, tareas y/o funciones determinadas para cada uno de ellos. La enunciación de los objetivos y el conocimiento de ellos por parte de toda la organización, permitirá generar y potenciar un sentimiento de pertenencia, responsabilidad, esfuerzo y el desarrollo de trabajo en equipo en busca de los objetivos fijados.

➤ MEJORAR LOS ESTILOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Brindar espacios de diálogo en el que los miembros de la organización se sientan escuchados, preguntarles qué ideas o proyectos de manera individual y/o en conjunto desean desarrollar, es una buena manera de hacer sentir al personal que es parte y miembro importante de la misma. Apoyar encuentros institucionales, con una comunicación asertiva, fomentando el respeto, ideas y sentimientos, los que fortalecerán los lazos personales.

➤ **FOMENTAR LA CAPACITACIÓN**

Para que una organización brinde un servicio de calidad, es importante que sus miembros estén capacitados a la altura de las circunstancias, por lo que se recomienda, realizar un diagnóstico sobre las necesidades que posee el personal en relación a programas y técnicas que desconocen, como así también realizar capacitaciones que son propias para el buen funcionamiento de la institución. Ello tendrá posteriormente un gran impacto dentro de la organización y también permitirá un crecimiento personal.

➤ **DEFINIR TAREAS E INCUMBENCIAS**

La escasa cantidad de personal administrativo y de áreas bien definidas, generan en la organización problemas de diálogo, duplicidad en la ejecución de tareas, pérdida de tiempo como así también falta de eficacia y eficiencia, por lo que se recomienda pautar y establecer tareas y funciones para cada uno de los miembros de la institución, lo que a la postre logrará un mejor desempeño personal, una fluida y cordial comunicación, como así también optimizará el servicio que brinda la institución.

➤ **IMPULSAR EL TRABAJO EN EQUIPO**

Los mejores resultados no se obtienen mediante la suma de las partes, sino mediante el trabajo en equipo. Saberse parte de la institución y que la misma sostenga un liderazgo convocante y basado en la confianza para que cada uno se comprometa con el logro de los objetivos institucionales es fundamental para el crecimiento de una organización.

Desarrollar e impulsar el trabajo en equipo, permitirá una mejor forma de trabajar, comunicarse, desplegar ideas y compartir proyectos, que beneficiarán posteriormente a toda la institución.

IX- BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I. y Xifra, S. (2002). *La escuela del futuro I. Cómo piensan las escuelas que innovan*. Papers Editores.

Arciniegas Ortiz, J. A. *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2018. p. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/122447?page=25>

Álvarez, J. (2005). ¿Es posible convertir nuestras escuelas en organizaciones que aprenden para mejorar? *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 3, (1). <https://www.redalyc.org/pdf/551/55130142.pdf>
http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol3n1_e/Alvarez.pdf

Bernasconi, M., Romero, M., y Golovanevsky, L. (2021). Mapeo de políticas públicas locales en Jujuy en contexto de pandemia. En Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias Núcleo Básico de *Revistas Científicas Argentinas*, N° 36, Vol. XXII. <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad>

Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* 10a. Edición. McGraw-Hill Interamericana. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/93547>

De Sousa Santos, B. *La cruel pedagogía del virus*. 1a ed. CLACSO, 2020. Libro digital, PDF.

Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. 4° Edición. Ed. Prentice Hall.

Dussel, I., Ferrante, P. y Pulfer, D. (2020). La Educación de Pasado Mañana. Notas sobre la marcha. *Análisis Carolina. Serie: Formación Virtual*, 41. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/06/AC-41.-2020.pdf>

El Comercio. (2020). *Jujuy, en el norte argentino, está al borde del colapso por el covid-19; reconocen que se relajaron*. Consultado febrero de 2020. <https://www.elcomercio.com/actualidad/jujuy-argentino-colapso-covid19-pandemia.html>

Escribano Hervis, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, vol. 42, (2). Universidad de Costa Rica. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/27033>

Ferrante, P., Dussel, I. y Darío Pulfer. (2020). *Las escuelas después de la Pandemia*. Universidad Pedagógica Nacional. <https://editorial.unipe.edu.ar/la-educacion-en-debate/numeros-78-al-87-ano-2020/item/110-las-escuelas-despues-de-la-pandemia>

Fernández-Ríos, M. Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2007. p. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/52955?page=722>

Hofstadt R. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. Ediciones Díaz de Santos. <http://site.ebrary.com/id/10140258>

IISUE (2020), *Educación y pandemia. Una visión académica*, México, UNAM, <<http://www.iisue.unam.mx/nosotros/covid/educacion-y-pandemia>>, consultado el 25 de mayo, 2020

Katzenbach, J. y Smith D. (1996). *Sabiduría de los equipos El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos.

Juni, J., Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar*. Editorial Brujas.

Jujuy al Momento. (2020). Jujuy, la provincia con más docentes muertos por coronavirus. <https://www.pagina12.com.ar/335040-jujuy-la-provincia-con-mas-docentes-muertos-por-coronavirus>

Kotter J. (2005). *Lo que de verdad hacen los líderes - WordPress.com*
<https://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10>

Líderes del Sur (2020). Registro Nacional de Femicidios, *Sitio Oficial del Movimiento Libres del Sur de la República Argentina*. Recuperado (24 de noviembre de 2020) <https://libresdelsur.org.ar/noticias/registro-nacional-de-femicidios-del-01-enero-al-20-noviembre/>

Martínez García, R. (2018). La escuela en crisis. Una aproximación en clave socioeducativa. *Revista Educación, Política y Sociedad*. N° 3 (1).
<https://repositorio.uam.es/handle/10486/681677>

Maxwell, J. (2011). *Los 5 niveles del liderazgo*. Ediciones USA.

Quiñonez Matute, C. (2020). Efecto Cuarentena. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Juventud y Ciencia Solidaria*. Número 5.
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18983>

Rivas, A. (2020): *Pedagogía de la excepción ¿Cómo educar en la pandemia?*
Universidad de San Andrés.

Robbins S. y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 13° Ediciones Pearson.

Sarmiento, N. (2014). *Apuntes de cátedra. Seminario de Elaboración de Trabajo Final de Especialización*. Especialización en Dirección de Recursos Humanos. UCSA.

Segonds J. (2017). *Cómo transformar un grupo en un equipo*. Ediciones B.

Senge, P. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2a. ed.). Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/97556>

Solf Zárate, A. (2007). *La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio*. Persona. Número 10. Universidad de Lima. Perú. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147112813003>

Touriñán López J. (2014). Crisis 'de' la educación, crisis 'en' la educación y crisis de valores: la educación en crisis. *Grupo SI(e)TE*. Educación, Educación y crisis económica actual. Horsori Editorial.

Vélaz Rivas, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/ucasal/52920?page=45>

X- ANEXO

X.1- ENCUESTA DESTINADA A TODOS LOS DOCENTES DEL PRIMER CICLO BÁSICO DEL BACHILLERATO DE NIVELACIÓN PARA PERSONAL PENITENCIARIO

<p>P.1- ¿Cuándo inició la cuarentena, sintió que contaba con los conocimientos básicos y las técnicas necesarias para brindar clases virtuales?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> SI<input type="radio"/> NO
<p>P.2- Justifique la respuesta anterior</p>
<p>P.3- Desde el inicio, ¿cómo se vinculó-contactó con sus alumnos? ¿Qué plataformas utilizó?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Correo electrónico<input type="radio"/> WhatsApp<input type="radio"/> Facebook<input type="radio"/> Classroom<input type="radio"/> Edmodo<input type="radio"/> Otros <p style="text-align: right;">Comentario:</p>
<p>P.4- ¿Todos los alumnos se vincularon a su asignatura?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> SI<input type="radio"/> NO
<p>P.5- Justifique la respuesta anterior</p>

P.6- Desde su posición como docente, ¿cuáles son los obstáculos que encontró para vincularse con sus alumnos?

- Teléfono celular medianamente actualizado
- Pocos conocimientos sobre distintas plataformas virtuales
- Dificultad para enviar clases grabadas, audios, trabajos en diferentes formatos.
- Dictar clases en muchas escuelas
- Falta de respuesta por parte de los alumnos
- Comentario:

P.7- ¿Qué obstáculos por parte de los alumnos encontró para vincularse con ellos?

- Falta de un teléfono celular
- Falta de acceso a WIFI y datos móviles
- Desinterés
- Incertidumbre
- Comunicación
- Pocos conocimientos en plataformas virtuales
- Trabajo
- Enfermedad
- Familia a cargo
- Estrés
- Otros Comentario:

P.8- ¿Considera que tuvo que reinventarse?

- SI

- NO

P.9- Justifique la respuesta anterior

P.10- ¿Empleó algunos de los siguientes métodos o técnicas para vincular y re-vincular a los alumnos?

- Motivación
- Contención
- Empatía
- Trabajo en equipo entre alumnos
- Trabajo en equipo con colegas
- Trabajo en equipo entre alumnos y colegas
- Comunicación- Diálogo
- Liderazgo
- Cambio de modelos mentales (educación tradicional)

P.11- Con todas las actividades, estrategias y técnicas realizadas con los alumnos ¿pudo lograr sus objetivos?

- SI
- NO

P.12- Justifique la respuesta anterior

P.13- ¿Qué ventajas o fortalezas puede destacar de la institución, docentes y alumnado que permitan fortalecer la profesión docente y a la institución en general?

- Diálogo
- Compañerismo
- Trabajo en equipo

- Acompañamiento
- Motivación
- Liderazgo

P.14- ¿Qué falencias y/o problemas considera que existen en la institución que deberían ser superados para mejorar y potenciar a los docentes y a la institución en general?

- Capacitación
- Comunicación
- Modelos Mentales (educación tradicional)
- Compañerismo
- Trabajo en equipo
- Acompañamiento
- Motivación
- Liderazgo
- Administración
- Conectividad. Falta de tecnología

P.15- Ante la posibilidad de un próximo ciclo lectivo virtual y presencial, ¿considera que este año le sirvió para repensarse en la profesión docente y buscar nuevas herramientas para superarse de forma personal y como parte integrante de una institución?

Comentario:

X.2- SITUACIÓN PANDEMICA EN LA PROVINCIA DE JUJUY

Bernasconi, Romero y Golovanevsky (2021), aportan la siguiente investigación:

El 15 de julio, Jujuy pasó los 500 contagios acumulados, mientras que, una semana más tarde, la cifra se multiplicaría por dos. A partir de agosto, cada vez se sumaba más rápido un nuevo millar. Los dos mil casos acumulados se registraron el 29 de julio; los tres mil, el 6 de agosto; los cuatro mil, una semana más tarde.³⁵ Hacia finales de agosto la provincia contaba con más de 8250 contagios, al quince de septiembre eran más de 12700 y, siete días más tarde, se llegaba a los casi 14500. A este ritmo, la curva de contagios comenzó a desacelerarse en septiembre, al igual que el tiempo de duplicación de casos que, para el día quince del mes, marcó 32 días. De esta forma, Jujuy inició el mes de agosto como uno de los tres distritos con mayor cantidad de casos acumulados relativos según su población. Lo que sucedió es que, durante buena parte de los últimos dos meses, Jujuy empezó a sumar mayor cantidad de casos diarios relativos que Buenos Aires e, incluso, que CABA. De esta manera, Jujuy pasó de marcar 10 casos diarios cada 100 mil habitantes los primeros días de agosto a promediar los 32 en las restantes semanas, llegando a picos superiores a los 45 contagios. (p. 222).

Tabla 14

Informe del COE por casos de COVID Jujuy 2020

Tabla 1: Cantidad de Resoluciones semanales emanadas del COE y cantidad de casos reportados por semana. Jujuy, 16 de marzo al 22 de septiembre de 2020

Semana N°	Cantidad de Resoluciones del COE	Cantidad de Casos Positivos diarios Confirmados	Semana N°	Cantidad de Resoluciones del COE	Cantidad de Casos Positivos diarios Confirmados
1	14		15	1	57
2	13		16	1	134
3	2		17	2	223
4	4	0	18	1	337
5	2	0	19	0	740
6	4	0	20	0	905
7	1	0	21	0	1047
8	2	0	22	1	1225
9	2	0	23	0	1305
10	1	0	24	0	1747
11	5	2	25	0	2213
12	1	0	26	1	992
13	4	1	27	0	1918
14	1	33	28	0	1435
Total				63	14319

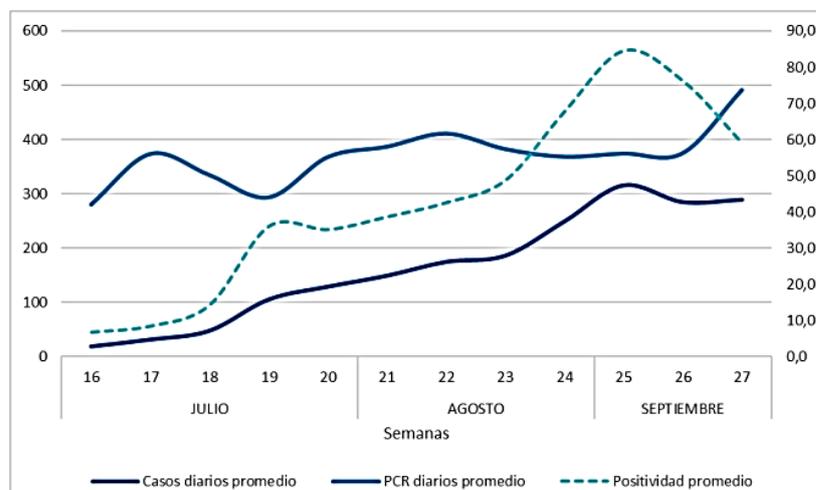
Nota: Adaptado de “Trabajo y Sociedad” (p.214), por Bernasconi, Romero y Golovanevsky, 2021, *Revistas Científicas Argentinas*, ISSN 1514-6871.
[https://www.unse.edu.ar > trabajoy sociedad](https://www.unse.edu.ar/trabajoy sociedad)

Del mismo modo, los informes emitidos por el COE Jujuy, fueron replicados en Trabajo y Sociedad, por los autores precedentemente mencionados y que se muestran a continuación en Figura 25.

Figura 25

Informe COE casos de COVID- septiembre 2020

Gráfico 1: COVID-19. Casos diarios y test PCR diarios promedio (valores absolutos), positividad (valores relativos). Jujuy, julio a septiembre 2020



Nota: Adaptado de “Trabajo y Sociedad” (p.223), por Bernasconi, Romero y Golovanevsky, 2021, *Revistas Científicas Argentinas*, ISSN 1514-6871. <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad>

X.3- FEMICIDIOS E INCREMENTO DE VIOLENCIA

En sus titulares, el medio periodístico, Jujuy al Momento.com (2020), expresaba “Jujuy posee la tasa de femicidios más alta del país”, Figuras 26 y 27, Recuperados el 01 de octubre de 2020.

Figura 26

Cantidad de femicidios desde enero a octubre 2020 en Jujuy

Haciendo un repaso, suman 11 femicidios en lo que va de 2020.

1. **Pamela Chosco (35)** el 8 de enero en Perico.
2. **Doris Pacheco (42)** el 9 de enero en Perico.
3. **Mariela Zamora (40)** el 24 de enero en San Pedro de Jujuy
4. **Jaqueline Karen Arjona (20)** 2 de marzo en La Quiaca.
5. **Camila Peñalba (25)** ocurrido el 5 de marzo en Huacalera
6. **Rocío Celeste Ocampo (25)** el 10 de mayo en Yuto.
7. **Paola Méndez Saka (24)** el 7 de Julio en San Pedro.
8. **Cesia Nicole Reinaga (20)** el 8 de septiembre en Abra Pampa.
9. **Iara Sabrina Rueda (16)** el 28 de septiembre en Palpalá.
10. **Roxana Mazala (32)** 29 de septiembre en Perico.
11. **Gabriela Abigail Cruz (24)** 1 de octubre en Palpalá.

Nota: Adoptado de *Libres del Sur* [Imagen], “Registro nacional de femicidios al 20 de noviembre” <https://libresdelsur.org.ar/noticias/registro-nacional-de-femicidios-del-01-enero-al-20-noviembre/>

Figura 27

Cantidad de femicidios durante la Pandemia en el país

Desde Enero a Septiembre del 2020 se cometieron 202 femicidios, 1 cada 32 horas, de los cuales 136 produjeron durante el contexto de Pandemia COVID-19.

- El 68% ocurrieron en el hogar propio o compartido con el femicida.
- En el 63% de los casos el agresor era su pareja o ex pareja.
- El 54% de las víctimas tenían hijos: 231 niñas, niños y adolescentes se quedaron sin madre.

El país registró además, 183 intentos de femicidios.

Nota: Adoptado de *Libres del Sur* [Imagen], “Registro nacional de femicidios al 20 de noviembre” <https://libresdelsur.org.ar/noticias/registro-nacional-de-femicidios-del-01-enero-al-20-noviembre/>

Casi a finales del 2020 el Registro Nacional de Femicidios, elaboraba los gráficos que se muestran en Figuras 25 y 26 en el Sitio Oficial del Movimiento Libres del Sur de la República Argentina. Recuperado (24 de noviembre de 2020).

Figura 28

Tasas provinciales y nacionales de femicidios



Nota: Adoptado de *Libres del Sur* [Imagen], “Registro nacional de femicidios al 20 de noviembre” <https://libresdelsur.org.ar/noticias/registro-nacional-de-femicidios-del-01-enero-al-20-noviembre/>

Figura 29

Registro - informe de femicidios



Nota: Adoptado de *Libres del Sur* [Imagen], "Registro nacional de femicidios al 20 de noviembre" <https://libresdelsur.org.ar/noticias/registro-nacional-de-femicidios-del-01-enero-al-20-noviembre/>