

# Por senderos inexplorados de la gestión educativa: en búsqueda de la imagen institucional perdida

Mariela E. Questa-Tortero

Universidad ORT. Uruguay.  
mquesta@adinet.com.uy



Recibido: 7/10/2013  
Aceptado: 27/11/2013

## Resumen

El presente artículo explica la aplicación de una herramienta para el cambio de imagen institucional que deriva de los resultados obtenidos como consecuencia de una investigación realizada en un centro de formación en carreras técnicas. Dicho centro se encuentra situado en un departamento del interior del Uruguay donde se sufren problemas para incrementar las matriculaciones.

El propósito que se persigue es reflexionar sobre la importancia de la imagen institucional para la captación de alumnos.

La metodología de la investigación fue el resultado de la estructuración de un estudio de caso que se articuló con técnicas de corte cualitativo y cuantitativo. Se recurrió a entrevistas, encuestas, observaciones y recopilación documental como herramientas para la recolección de datos, lo que posibilitó la triangulación de la información.

Los resultados del estudio demuestran la interrelación entre la oferta de cursos brindada, la calidad educativa de los mismos, la forma en que se comunica la oferta al entorno mediante la utilización del márquetin y la influencia de los factores internos de la organización en la imagen institucional.

Las derivaciones de la investigación realizada llevan a la conclusión de que, trabajando en aspectos internos de la institución, tales como desarrollo organizacional o cultura y gestión de procesos, puede alcanzarse la calidad educativa, en tanto la entidad pueda adaptar la oferta de cursos a las necesidades de formación del entorno. Asimismo, una buena comunicación de la calidad educativa alcanzada posibilita la mejora de la imagen institucional, con el consecuente aumento de matriculaciones.

Esta investigación dio como resultado posterior la generación de una herramienta para el control del cambio de imagen institucional, que se puede aplicar a cualquier organización y en cualquier contexto.

**Palabras clave:** márquetin educativo; calidad educativa; gestión del conocimiento; desarrollo organizacional; imagen institucional; herramienta.

**Resum.** *Per senders inexplorats de la gestió educativa: A la recerca de la imatge institucional perduda*

El present article explica l'aplicació d'una eina per promoure el canvi d'imatge institucional que deriva dels resultats obtinguts arran d'una investigació realitzada en un centre de formació en carreres tècniques. Aquest centre està situat en un departament de l'interior de l'Uruguai on es pateixen problemes per incrementar les matriculacions.

El propòsit que es persegueix és reflexionar sobre la importància de la imatge institucional per captar alumnes.

La metodologia de la investigació va ser fruit de l'estructuració d'un estudi de cas que es va articular amb tècniques de tall qualitatiu i quantitatiu. Es va recórrer a entrevistes, enquestes, observacions i recopilació documental com a eines per recollir les dades, la qual cosa va possibilitar la triangulació de la informació.

Els resultats de l'estudi demostren la interrelació entre l'oferta de cursos brindada, la qualitat educativa que mostren, la manera com es comunica l'oferta a l'entorn mitjançant la utilització del màrqueting i la influència dels factors interns de l'organització en la imatge institucional.

Les derivacions de la investigació realitzada porten a la conclusió que treballant en aspectes interns de la institució, com ara desenvolupament organitzacional o cultura i gestió de processos, es pot aconseguir la qualitat educativa, sempre que l'entitat pugui adaptar l'oferta de cursos a les necessitats de formació de l'entorn. Així mateix, una bona comunicació de la qualitat educativa aconseguida possibilita la millora de la imatge institucional, amb l'augment consegüent de matriculacions.

Aquesta investigació va donar com a resultat posterior la generació d'una eina per controlar el canvi d'imatge institucional, que es pot aplicar a qualsevol organització i en qualsevol context.

**Paraules clau:** màrqueting educatiu; qualitat educativa; gestió del coneixement; desenvolupament organitzacional; imatge institucional; eina.

**Abstract.** *Walking unexplored paths of educational management: In search of lost institutional image*

This article is based on the results of research conducted at a technical training center located in Uruguay with problems of low enrollment. The objective of this article is to reflect on the importance of institutional image in attracting students.

The research methodology was the result of structuring a case study using both qualitative and quantitative methods. Interviews, surveys, observations and the compilation of documents were used as tools for data collection, which allowed the triangulation of information.

The results of the study demonstrate the relationship between the courses offered, their educational quality, the way the offering is communicated through the use of marketing strategies, and the influence of internal organizational factors in the institutional image.

The research concludes that working on internal aspects of the organization, such as organizational development, process management and culture, can lead to higher educational quality, as the institution can specifically tailor its course offering to those in need of training. Moreover, the proper communication of the educational quality achieved improves the institutional image with a consequent increase in enrollment.

The research resulted in the development of a tool for monitoring institutional make-over, which can be applied to any organization in any context.

**Keywords:** marketing education, educational quality, knowledge management, organizational development, institutional image, tool.

### Sumario

- |                                    |                            |
|------------------------------------|----------------------------|
| 1. Introducción                    | 4. Conclusiones            |
| 2. La investigación                | Referencias bibliográficas |
| 3. El desarrollo de la herramienta |                            |

## 1. Introducción

Si se pudiese hacer un viaje por la agenda de un director de algún centro educativo a lo largo de un cierto tiempo, digamos, por ejemplo, un año lectivo, se podría observar que el recorrido no tocaría puntos concernientes a la gestión de la imagen institucional.

Esto sucede porque las actividades que realiza un centro docente para llevar a cabo sus funciones educativas son muchas y variadas. La multiplicidad de tareas que son exigidas a la dirección del centro, sumada a la falta de formación de los directivos en capacidades de gestión, más amplias que las que sólo se refieren al ámbito educativo y administrativo, dificulta en gran medida situar a la entidad dentro del entorno en que se encuentra y al que debe servir.

La imagen institucional se forma por la acción del centro a partir de su relacionamiento con la comunidad en la que está inserto, lo que determina la importancia de la percepción del entorno respecto de cada entidad concreta.

Asimismo, la imagen se perfila a partir del intercambio de los actores institucionales con el exterior, ya sea con los docentes, con los alumnos y ex alumnos o con el personal administrativo o directivo. Las opiniones que estos vuelcan hacia afuera, hacia el entorno, también son parte de cómo se termina percibiendo el centro.

Entonces, la imagen de la institución se genera a partir de elementos internos que evidencian el desempeño educativo de calidad, la cultura organizacional y la gestión de procesos, además del modo como estos elementos son percibidos por el público.

El presente artículo deriva de un estudio de caso realizado en una institución privada del interior del Uruguay que brinda carreras técnicas, como alternativa a la educación media superior pública en el área de administración e informática. A partir de las dificultades en la captación de alumnos que emergen como problemática relevante, se encara la realización de un diagnóstico, para luego proponer una serie de cambios que faciliten revertir la situación por la que atraviesa el centro.

Luego de plantear el camino de la investigación y finalizando esta presentación, se propone una herramienta que sirva para el seguimiento de los procesos de mejora de la percepción que tiene el entorno sobre la institución, a partir de cambios al interior de la organización, es decir, una brújula que marque como norte la calidad educativa, guía de la mejora de la imagen institucional.

El objetivo es plantear la inquietud sobre la inclusión de la imagen institucional como parte de los procesos de la gestión educativa en las agendas de

los equipos de dirección y reflexionar sobre la utilización de la herramienta propuesta para lograr la mejora al interior de la organización que pueda sostenerse y comunicarse al entorno de la institución.

## 2. La investigación

La investigación que sirve como base para este artículo se desarrolló en el marco de un estudio de posgrado de la Universidad ORT Uruguay. La metodología general llevada a cabo para realizar el trabajo, y presentada aquí, es la que brinda el máster en Gestión Educativa de dicha universidad.

El estudio de caso permitió desarrollar un diagnóstico institucional, insumo para el diseño de un plan de mejora organizacional, ligado al análisis de la realidad del centro y a las necesidades de cambio planteadas.

### 2.1. Contexto y realidad de la institución. *Vislumbrando el paisaje*

La investigación tuvo lugar durante el año 2012, en un centro con características internas y contextuales particulares. Las universidades ofertan sus carreras mayormente en Montevideo (capital del país), por lo que la emigración desde el interior del Uruguay a esa ciudad es necesaria para que un joven pueda acceder a estudios terciarios y completarlos.

Para quienes no tienen los medios o la vocación para seguir una carrera universitaria, las opciones en el interior del país se reducen a cursos técnicos que se equiparan a la enseñanza media superior, a cargo de las escuelas técnicas, pero con poca adaptación a las necesidades laborales del entorno.

Algunas instituciones privadas, tales como universidades o institutos universitarios, han desarrollado ofertas de carreras cortas o carreras no terciarias (que pueden aprobarse sin tener el ciclo de enseñanza media superior completo), que se asemejan a las dictadas por las escuelas técnicas. Sin embargo, la centralización en la capital sigue siendo un impedimento para el acceso a jóvenes del interior del país. A pesar de la promulgación de la Ley General de Educación en 2008, en que se promueve la descentralización, los logros en esta materia se perciben inacabados.

Para contrarrestar el efecto pernicioso que sigue provocando la centralización, en la década de 1990, una red de instituciones educativas suscribió un convenio con una universidad, a fin de descentralizar el dictado de carreras técnicas.

El centro estudiado es el único caso de la red donde, en un mismo departamento (división administrativa nacional), funcionan dos instituciones de este tipo. Sólo hay tres centros más, cada uno de los cuales está situado en diferentes departamentos del país.

Asimismo, el departamento tiene una gran concentración de industrias y prestación de servicios turísticos, por lo tanto, las demandas de personal capacitado son constantes. La competencia viene dada por las escuelas técnicas, instituciones que brindan tecnicaturas en el ámbito público.

A pesar del aumento de la demanda de recursos humanos capacitados por la creciente explosión turística e industrial del departamento, la problemática identificada fue el estancamiento en el crecimiento de las matriculaciones en el centro desde hace unos diez años. Este problema determinó que la estrategia de abordaje se realizase desde dos perspectivas:

- Los procesos de gestión al interior de la institución, con base en elementos del desarrollo organizacional para el logro de la calidad educativa.
- Los procesos de comunicación de la organización hacia el exterior, el entorno como contexto cercano.

Por otra parte, el tamaño del centro es relativamente pequeño (comparado con las escuelas técnicas de la zona), lo que constituye, al mismo tiempo, una ventaja y una desventaja para poner en práctica los cambios institucionales. Debido a la cantidad de alumnos (73 al momento del relevamiento) y de docentes (15), los roles de dirección, administración y coordinación académica se superponen, pero resulta mucho más fácil conocer tanto a los usuarios como a los docentes y atender a sus necesidades particulares.

## *2.2. La metodología. Estrategias para abrir la senda*

Desde el punto de vista metodológico, se utilizó la herramienta de estudio de caso. Una vez realizada la aproximación al centro e identificada la demanda, se establecieron diferentes estrategias de abordaje del objeto de estudio, combinando técnicas tanto cualitativas como cuantitativas para complementar el diagnóstico institucional y posibilitar la triangulación metodológica.

El estudio se estructuró en cuatro etapas: las dos primeras correspondieron al trabajo de campo, las restantes consistieron en el análisis de datos y la sistematización de la información. Este diagnóstico institucional sirvió de base para negociar con la institución el diseño de un plan de mejora basado en apuntalar las debilidades encontradas durante el diagnóstico.

El plan de mejora se estructuró en tres fases respecto a la manera de encarar el objetivo acordado con la institución y de acuerdo con la realidad del centro: optimizar la imagen institucional a partir de la realización de cambios en algunos elementos internos relacionados con la organización del modo de influir en la percepción del entorno y en los usuarios para generar un aumento en las matrículas del centro.

Las fases promovieron la conformación de un equipo de trabajo con actores institucionales identificados como relevantes, así como el diseño de objetivos específicos, explicitando las metas y pautando las actividades en un cronograma. Luego se trabajó en la sustentabilidad del proyecto, confeccionando una serie de instrumentos que permitieran realizar el seguimiento de la aplicación del plan. Finalizado el trabajo con el centro, le fue entregado el plan de mejora diseñado, a fin de que lo evaluara y lo implementara.

### *2.3. Los fundamentos conceptuales. Armando el kit para la expedición*

Realizada la aproximación diagnóstica, se identifican una serie de ideas guía para el desarrollo del plan de mejora organizacional, surgidas a partir de un interrogante medular para el logro del encuadre conceptual: ¿Puede la mejora en la imagen institucional lograr una mayor matriculación de alumnos?

Precisado el tema central del estudio entonces, como la imagen institucional del centro educativo, las nociones que, desde la gestión, pueden manejarse para promover la mejora se situaron en dos líneas: perfeccionar lo que respecta al logro de la calidad educativa, para que esa mejora sirva de base para comunicar al exterior y, así, mejorar la imagen.

Ahora bien, la imagen institucional es un conjunto de percepciones que tiene la sociedad sobre una institución, a pesar de los esfuerzos que esta haga para comunicar su perfil efectiva y objetivamente (Chaves, 1996).

Tal como expresa Saldaña (1999), la buena imagen que se vincula a la reputación de un centro tiene como cimientos la confianza de los usuarios del servicio (alumnos) en los prestadores de ese servicio (profesores), la promoción de la capacitación docente, la réplica de las enseñanzas y el intercambio dentro y fuera de la institución, así como también la retroalimentación de la satisfacción de los usuarios.

Una imagen positiva es saludable para la institución, ya que motiva la credibilidad y la confianza de los usuarios del servicio educativo, además de favorecer el sentido de pertenencia y la colaboración entre el personal del centro (Núñez, 2004).

En vista de estos datos, trabajar sobre la calidad pedagógica se basa en intervenir en aquellos elementos internos de la organización, a fin de lograr adaptar la oferta educativa a las necesidades de formación de la comunidad con la que el centro se vincula. En el caso de estudio, se identificó como relevante el trabajo en el desarrollo organizacional y, específicamente, en la cultura del centro para la formación de comunidad de práctica y la promoción de la coordinación docente.

Otro elemento interno identificado como medular para realizar la intervención es la gestión de procesos, de manera que, mejorando los procesos de la organización, se facilite la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el empoderamiento de los actores institucionales, piezas que, manejadas por un líder orientado al cambio, fomenten el desarrollo organizacional.

Una vez realizadas las mejoras en el ámbito interno de la institución, se tendrá la base para el trabajo hacia el exterior de la organización encarando la realización de un plan de márketing y comunicación que redunde en la mejora de la imagen institucional.

### *2.4. El desarrollo de la investigación. Explorando el sendero*

Para poder conocer la realidad de este centro de estudio, el diagnóstico institucional se estructuró en cuatro fases diferenciadas, que tuvieron una duración total de cuatro meses (véase el cuadro 1).

**Cuadro 1.** Detalle de las etapas del diagnóstico institucional

<b>Fase 1. Identificación de la demanda (mayo-junio)</b>			
<b>Actores vinculados</b>	<b>Actividades y técnicas</b>	<b>Resultados de la actividad</b>	<b>Resultados de la fase</b>
	<i>Aproximación al centro:</i>		
Secretaria y director.	Observación preliminar.	Primeras impresiones sobre infraestructura y funcionamiento.	
Director.	Entrevista exploratoria.	Identificación del problema.	
	<i>Relevamiento documental:</i>		
Secretaria y director.	Documentación sobre el problema.	No aplicable.	Identificación del problema.
	Registros de matriculaciones, ingresos, egresos, deserciones.	No aplicable.	Creación del modelo de análisis.
Docente coordinador (director del otro centro de la red).	Pedido de datos por correo electrónico.	Datos específicos sobre alumnos, carreras y manejo de la publicidad.	
<b>Fase 2. Comprensión del problema (junio-julio)</b>			
<b>Actores vinculados</b>	<b>Actividades y técnicas</b>	<b>Resultados de la actividad</b>	<b>Resultados de la fase</b>
	<i>Diseño, testeo y aplicación de técnicas complementarias:</i>		
Director, docente coordinador, docente, secretarias.	Entrevista semiestructurada.	Datos sobre la percepción de los actores institucionales.	
Alumnos actuales, egresados y desertores.	Encuesta en línea.	Datos sobre la percepción de los alumnos sobre el centro y las carreras.	Información. Aplicación y resultados de la técnica del iceberg.
	<i>Relevamiento documental:</i>		
Secretaria.	Publicidad y folletos.	Muestrario de publicidad y folletos.	
	Encuestas semestrales.	Datos sobre percepciones de estudiantes en curso.	

<b>Fase 3. Reconocimiento de necesidades (julio-agosto)</b>		
<b>Actividades y técnicas</b>	<b>Resultados de la actividad</b>	<b>Resultados de la fase</b>
Realización de la matriz FODA.	Identificación de fortalezas y debilidades. Definición de prioridades.	Individualización de las dimensiones para la mejora.
Selección del posible grupo impulsor del plan de mejora.	Identificación de actores institucionales relevantes al proceso.	Grupo tentativo para el diseño del plan.
<b>Fase 4. Comprensión del problema (agosto)</b>		
<b>Actividades y técnicas</b>	<b>Resultados de la actividad</b>	<b>Resultados de la fase</b>
Sistematización de la información.	Insumos para el informe.	Líneas para el plan de mejora.
Redacción del informe de avance.	Documentación del proceso y del análisis.	Entrega al centro del informe de avance.

Fuente: elaboración propia.

La selección de técnicas para el relevamiento de datos se llevó a cabo teniendo en cuenta la necesidad de realizar una triangulación metodológica, apoyada en el requerimiento de un acercamiento personalizado a los principales actores institucionales y en la posibilidad de llegar al mayor número posible de usuarios disponibles para brindar datos.

En la fase 1, para la identificación de la demanda, se utilizaron técnicas de corte cualitativo, como entrevista, observación y relevamiento documental de registros de matriculaciones. Los resultados obtenidos permitieron realizar un plan de trabajo de campo que se desarrolló en la fase 2, de comprensión del problema.

Las actividades de la fase 2 consistieron en el diseño, el testeo y la aplicación de entrevistas semiestructuradas, encuestas en línea a usuarios y ampliación del relevamiento documental a resultados de encuestas externas y material publicitario en diferentes formatos.

Los datos recabados fueron procesados a fin de completar los insumos para aplicar la técnica del iceberg al análisis institucional, lo que permitió entender las lógicas subyacentes del funcionamiento de la organización.

Durante la fase 3, de reconocimiento de necesidades, se realizó una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para identificar las fortalezas y las debilidades de la realidad del centro, así como las oportunidades de mejora y las amenazas para conseguir cambios institucionales perdurables. En esta misma fase, se identificó un posible grupo impulsor para el desarrollo del plan de mejora organizacional.



Para completar y finalizar la evaluación diagnóstica de este centro educativo y en la fase 4, de comprensión del problema, se sistematizó la información cristalizándose en un informe que dio cuenta del desarrollo y la metodología de la investigación, de los principales hallazgos y las recomendaciones para el trabajo en el plan de mejora organizacional.

### *2.5. El plan de mejora organizacional. La puesta a punto para comenzar el viaje*

Puestos a consideración de la institución tanto los resultados de la evaluación diagnóstica como las sugerencias para encarar la mejora (fase 1 del plan), comenzaron los trabajos con el grupo impulsor del cambio, con el que se planteó un cronograma de actividades (véase cuadro 2).

Los actores institucionales que participaron en el diseño del plan de mejora fueron el director del centro, el coordinador académico y la secretaria; elegidos por su relevancia en la estructura institucional, su conocimiento sobre el manejo del centro y su contacto permanente con docentes y alumnos.

La realización del plan se basó en el intercambio sobre las líneas de acción presentadas en la evaluación diagnóstica mencionadas anteriormente. El plan tuvo como objetivo general mejorar la imagen institucional como forma de

**Cuadro 2.** Detalle de las fases del diseño del plan de mejora

<b>Fase 1 (septiembre-octubre)</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>
Entrega del informe de avance al centro.	Proponer bases para los acuerdos con la organización.
Negociación con el centro.	Establecimiento de actores institucionales a participar y cronograma de actividades.
<b>Fase 2 (octubre-noviembre)</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>
Desarrollo de reuniones de diseño del plan.	Objetivos, metas y actividades establecidos.
Definición de estrategias de seguimiento.	Dispositivos de seguimiento confeccionados.
Proyección de sustentabilidad.	Matriz de sustentabilidad y presupuesto.
<b>Fase 3 (diciembre)</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>
Entrega del plan al centro.	Conclusión del trabajo.

Fuente: elaboración propia.

aumentar las matriculaciones. Este objetivo general se vincula a objetivos específicos, metas y actividades planificadas para ser desarrolladas en el período de un año.

Con el plan de acción concretado, se diagramó la sustentabilidad contextual y material, así como una serie de dispositivos que permitieran realizar el seguimiento del plan durante su implementación, es decir, que brindaran insumos para evaluar los resultados en las áreas intervenidas y realizar ajustes, de ser necesarios (fase 2 del plan).

Finalmente, se entregó el informe a la institución con las conclusiones sobre el trabajo realizado y la orientación pertinente para la ejecución del plan (fase 3 del plan).

Más allá de la mecánica del trabajo con el centro y su estructuración, el trabajo estuvo guiado por la problemática detectada a partir del diagnóstico institucional: el estancamiento de las matrículas. Mediante el análisis de fortalezas y debilidades, se vinculó el problema a la imagen de la entidad y se determinaron objetivos específicos para intervenir en las dos áreas propuestas: los docentes, para lograr desarrollo organizacional y calidad educativa, y el entorno, para mejorar la percepción del contexto y el efecto de las vinculaciones con el exterior.

## *2.6. Los resultados obtenidos en la investigación. Estado de la situación antes del viaje*

Una vez aplicadas las técnicas de recolección previstas, se procedió al análisis de los datos obtenidos para corroborar la problemática emergente. Asimismo, se pudo determinar la dimensión de la organización mayormente relacionada con el problema y los actores institucionales con más implicancias en este asunto.

El sector de la organización que se vincula a la problemática en mayor grado es el administrativo, aunque también se manifiestan asociadas las dimensiones organizacional y comunitaria. De esto se desprende que los actores con principal incidencia sobre las soluciones son los que se desempeñan en los sectores de administración y dirección del centro.

Las categorías de análisis seleccionadas responden a la identificación de ejes temáticos ligados al problema. Se toman como conceptos relevantes la imagen del centro, la comunicación dentro de la institución, los docentes y los fundamentos de los usuarios para optar por el centro.

Una vez aplicada la técnica de análisis organizacional del iceberg, se pudieron determinar los elementos visibles, los invisibles y los subyacentes. Lo estudiado con esta herramienta se ligó a las deducciones obtenidas mediante la matriz de análisis FODA.

En cuanto a la imagen del centro, los datos reflejan que lo que percibe el entorno, los usuarios y sus familias dista de lo que el centro quiere transmitir. Las evidencias apuntan a que la asociación con la universidad, si bien transmite un respaldo a los cursos y a la titulación, también representa una carga

negativa asociada a los altos costos de las carreras. Sin embargo, el cien por cien de los egresados y desertores recomendarían las carreras, la mayoría por la salida laboral que ofrecen.

La comunicación dentro de la institución se observó desde dos esferas: por un lado, el liderazgo y, por otro, la coordinación docente. Los datos reflejan que muchas decisiones tomadas por la dirección no trascienden ese nivel de la organización, puesto que los demás actores institucionales desconocen qué se resuelve o cómo se opera, lo cual dificulta el ejercicio de un liderazgo transformacional. El clima institucional se ve afectado, asimismo, por la falta de reuniones de coordinación con la dirección, lo que también afecta al compromiso de los docentes con la institución, a la calidad educativa y, por ende, a la imagen del centro.

Los actores institucionales entrevistados apuntan tanto a las fortalezas como a las debilidades que los docentes proporcionan a la institución, siendo conscientes que son profesionales egresados, responsables y destacando su presentismo. A pesar de ello, señalan problemas con la puntualidad y la dedicación al trabajo. Para el 74% de los alumnos encuestados, hay un buen nivel de aprendizaje de lo transmitido por los profesores y, para el 19%, es necesario recibir clases de apoyo. Además, existen opiniones negativas sobre la forma de dar la clase, el rol del docente dentro del aula y el tiempo de demora en la entrega de resultados. Dichas opiniones han sido recogidas en los informes de avance de semestre (encuestas a los alumnos por parte de la institución).

Los fundamentos expresados para optar por el centro educativo son la cercanía de este al domicilio del usuario, el interés por la formación específica y, por último, la salida laboral. Mientras que existe una diferencia en la percepción de los actores institucionales que señalan que la elección se debe a la certificación de la universidad y a la salida laboral. También hay una diferencia entre lo que los actores entrevistados piensan que son las formas en que los nuevos usuarios conocen el centro (se otorga el primer lugar a la prensa escrita y a las charlas informativas) y lo que sucede en realidad (Internet y folletería son los medios ponderados por los estudiantes).

La información detalla cuestiones donde se demuestra que la percepción del entorno es diferente a lo que suponen los actores institucionales, además, manifiesta que no se distingue cabalmente la ayuda que puede proporcionar la aplicación de la herramienta del márquetin.

Con estos resultados, se deduce la necesidad de planificar la comunicación que se realiza hacia el exterior, a fin de transmitir cabalmente la oferta educativa a los usuarios potenciales y lograr una mejora de la percepción del público. Asimismo, se percibe ineludible lograr estándares de calidad trabajando sobre elementos internos de la organización.

Las líneas de acción para el plan de mejora que se proponen en la etapa diagnóstica diferencian dos ámbitos del centro: los vínculos con el exterior y el trabajo al interior de la organización (véase el cuadro 3).

Cuadro 3. Resultados de la etapa diagnóstica

	Iceberg	FODA	Líneas para el plan de mejora
	<b>Visible:</b> – Convenio con la universidad. – Excelencia docente. – Ubicación. – Dedicación del director. – Trato personalizado y humano.	<b>Fortalezas:</b> – Ubicación. – Dedicación del director. – Tamaño reducido, que permite el seguimiento personal.	
<b>Problema:</b> Estancamiento de la matrícula.	<b>Invisible:</b> Coordinación docente. Trabajo en red. Docentes con sentido de pertenencia. Diversificación de la oferta educativa. Comunicación.	<b>Oportunidades:</b> – Necesidad de formación a bajo costo. – Poca competencia. – Marca de prestigio.	<b>Vínculos con el exterior:</b> Imagen institucional: Plan de márketing y comunicación.
	<b>Subyacente:</b> La oferta de la universidad no es flexible. No valoración de la asesoría. Dificultad para profesionalizar la gestión académica.	<b>Debilidades:</b> – Coordinación ineficiente. – Ausencia de trabajo en red. – Falta de pertenencia docente. – Desconocimiento de canales de captación de alumnos.	<b>Trabajo al interior de la organización:</b> Coordinación docente. Sentido de pertenencia del profesorado. Comunidad de práctica.
<b>Asociado a:</b> Imagen institucional		<b>Amenazas:</b> – Visión de «academia». – Asociación a costos altos. – Percepción de falta de diversidad de oferta educativa.	

Fuente: elaboración propia.

Con estos resultados en vista y definido el marco teórico, se realizó el trabajo en conjunto con la organización para planificar su mejora. Los puntos fundamentales para este plan se basaron en:

- *El plantel docente como instrumento de cambio.* Lo primero que se planeó fue la mejora en la coordinación pedagógica, a fin de generar sentimiento de pertenencia y compromiso docente. Para esto, se idearon incentivos y se diagramaron nuevos canales de comunicación interna, estructurados y sistemáticos. Además, se planificó la creación y la gestión de conocimiento, a fin de lograr una comunidad de práctica y fomentar el intercambio de las experiencias educativas en el aula.
- *Los vínculos con la comunidad como herramientas para gestionar su imagen.* En este punto, se estableció la planificación de la comunicación y el márketing, así como la capacitación en atención al cliente de los actores afectados a tales tareas. Hacia el exterior de la organización se planeó el estímulo de las relaciones con el entorno y la generación de redes para mejorar el conocimiento del centro y atraer usuarios.

El plan de mejora llevado a cabo para el contexto del centro investigado tiene como objetivo influir en su imagen institucional, a fin de lograr aumentar las matriculaciones realizadas en él (véase el cuadro 4). Todos los objetivos y metas se desarrollaron teniendo en cuenta la organización objeto de estudio.

La meta general del plan se determinó en aumentar un 15% el número de matriculaciones nuevas para el período de inscripciones inmediato posterior a la aplicación del plan. Para lograr esta meta general, las metas específicas se basaron en lograr una participación de un 80% de los docentes en las reuniones de coordinación propuestas y promocionar el uso de la plataforma Moodle para la creación de conocimiento para alcanzar un 80% de participación e intercambio en el entorno virtual de aprendizaje específico durante el primer año. Complementando la planificación de esta meta, se propuso la realización de, al menos, dos proyectos coordinados por semestre.

En cuanto a las metas específicas para los aspectos del plan que se relacionan con el exterior de la institución, se previó la realización de un plan de comunicación y márketing, donde se programen las estrategias de captación de usuarios y un instrumento para el seguimiento de las actividades desarrolladas. Esto se complementa con tres sesiones formativas en atención al cliente para el personal administrativo y la vinculación con al menos dos instituciones de la zona para crear redes de colaboración.

Los instrumentos de seguimiento diseñados para testear el cumplimiento del plan se concentraron en el objetivo específico de formar comunidad de práctica y favorecer la creación de conocimiento sobre la práctica en el aula. Se propuso una plantilla de monitoreo para informar sobre el progreso mensual por actividad; un informe mensual de utilización de la plataforma virtual por parte de los docentes; encuestas a alumnos donde el indicador de avance es el 70% de las encuestas contestadas positivas, y una escala de opinión del

**Cuadro 4.** Resumen de ámbitos de acción, objetivos específicos, metas y líneas de actividad desarrollados en el Plan de mejora organizacional

Ámbitos	Objetivos específicos	Metas	Líneas de actividad
Coordinación	Fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso docente mediante la mejora de la coordinación entre los actores institucionales.	80% de los docentes concurriendo a las tres reuniones de coordinación propuestas por la dirección en cada semestre durante un año.	Comunicación interna y clima organizacional.
Vínculos al exterior	Crear un plan de colaboración con otras instituciones de la zona o el departamento.	Vinculación con al menos dos instituciones de la ciudad o del departamento en el período de un año, a fin de crear redes de colaboración que favorezcan el conocimiento del centro en la comunidad.	Alianzas con otras organizaciones.
Práctica docente	Mejorar la práctica docente en el aula mediante una mayor coordinación del profesorado.	80% de los docentes compartiendo sus prácticas en la plataforma virtual de la institución en cada semestre durante un año.	Gestión de conocimiento.
Atención al cliente	Promover el desarrollo profesional en ventas del personal administrativo.	Tres sesiones formativas en atención al cliente y ventas en el período de un mes.	Manejo del márketing experiencial.
Comunicación externa	Mejorar los sistemas de comunicación externa de la institución hacia usuarios actuales y potenciales.	Un plan de comunicación y un instrumento de seguimiento de la aplicación del plan, disponibles al finalizar el primer año de intervención.	Márketing.

Fuente: elaboración propia.

tipo Likert, aplicada a los docentes del centro, cuyo indicador de avance es el 70% de los profesores favorables a compartir sus prácticas en el aula.

### *2.7. Reflexiones sobre la investigación. Nuevos horizontes que se perfilan*

Finalizada la investigación en este centro de estudios, analizados los aspectos relacionados con la problemática emergente y diseñadas las líneas para la mejora con los actores institucionales relevantes, las reflexiones que surgen sobre este trabajo dan cuenta de la necesidad de incluir, en la agenda de los directivos, los aspectos de la gestión de la imagen institucional.

La generación de mecanismos que puedan sostener la calidad educativa es la base para la comunicación de esa calidad al entorno. Asimismo, la planificación de la estrategia de comunicación constituye el pilar para sostener la imagen institucional, impulsora de las matriculaciones.

Los nuevos horizontes implican entender qué elementos de la organización es necesario mejorar para mantener la calidad. Para ello, es menester adaptar la oferta educativa a las necesidades del contexto, mantener a los usuarios satisfechos y atraer a nuevos.

## **3. El desarrollo de la herramienta**

Finalizada la investigación, surgió la inquietud de diseñar una herramienta que sirviera de guía a los procesos de cambio de imagen institucional. Así, se reflexionó sobre lo investigado y, en base a la recopilación teórica realizada, se diagramó un instrumento de seguimiento de la gestión de procesos de mejora organizacional que pueda ser adaptado a la realidad de cualquier centro educativo para su aplicación.

### *3.1. Monitoreo del cambio de imagen. La brújula para llegar al destino*

La herramienta propuesta, llamada *monitoreo del cambio de imagen* (MCI), es un modelo de análisis flexible, por lo que se propone su aplicación cíclica, teniendo en cuenta que las etapas ideadas deben tener la duración e incorporar los elementos sugeridos según se presenten las necesidades del centro.

### *3.2. Los conceptos guía. Imprescindibles en la mochila del explorador*

El primer aspecto que debe tenerse en cuenta es la selección de los conceptos ligados a la problemática de la imagen institucional que deben integrarse al seguimiento propuesto por esta herramienta para realizar el diagnóstico.

Como conceptos a diagnosticar, se establecieron de forma jerarquizada pero no exhaustiva:

— *Desarrollo organizacional.* Para analizar este concepto, se propone la tipología establecida por Gairín (2004), pero se reconoce que, en la flexibilidad

y contextualización que intenta tener esta herramienta en cuanto a su aplicación, podrían tomarse otras clasificaciones de estadios de desarrollo.

Entonces, reconociendo el estadio de desarrollo en que se encuentra la organización (texto, contexto, que aprende o que genera conocimiento), se podrá saber la posibilidad cierta de apertura al cambio de la organización por la situación en que se encuentra la cultura, el proceso y la estructura organizacional.

Se propone como estadio de desarrollo que permita, a la institución educativa, acompañar los cambios que el entorno demanda, el de la organización que aprende (tercer estadio de la clasificación de Gairín, 2004). Se advierte que, en una organización que está en el primer o segundo estadio (texto o contexto), la apertura a la modificación será más difícil, por lo que requerirá un trabajo previo para el cambio de estadio de desarrollo antes de la posibilidad de que opere el cambio de imagen.

La institución que aprende es aquella que reflexiona sobre sus prácticas y busca cultivar características como permeabilidad, flexibilidad, creatividad, colegialidad y complejidad. También se deben desarrollar líderes que fomenten la tolerancia al error, para que no se trunquen las iniciativas de cambio (Santos, 2006).

- *Cultura organizacional*. En el estadio de desarrollo de la organización que aprende, la cultura es una pieza fundamental para la comprensión de las lógicas institucionales. Si bien existen varias clasificaciones de cultura como las que proponen Frigerio et al. (1996), Hargreaves (2005), Cameron y Quinn (2011), entre otros, que pueden ser utilizadas por los centros educativos que se propongan aplicar esta herramienta de monitoreo, se cree, como plantean Tomàs y Rodríguez-Gómez (2009), que una cultura organizacional debe ser medida y analizada específicamente, con instrumentos que permitan atender a lo visible y a lo invisible que la caracteriza.

En especial, para analizar este concepto, se considera necesario observar el estilo de liderazgo, mediante la forma en que se toman las decisiones, cómo se realiza la delegación de las tareas y la disposición a trabajar en equipo.

- *Procesos organizacionales*. Son los pasos que es necesario seguir para que se obtengan resultados (Ewy y Gmitro, 2009). Los procesos son susceptibles de mejora, la cual puede darse de dos formas: en las habilidades del personal o en la guía para realizar las tareas dentro de la organización. Un proceso se medirá como adecuado si busca la efectividad y la eficiencia, sin desatender a la calidad educativa.

A los efectos de este instrumento de monitoreo, se deberán identificar todos los procesos y subprocesos de la institución, así como las fases para la evaluación y la introducción de las mejoras necesarias en ella (Portero, 2003). Será importante identificar cómo están planificados, cómo se desarrollan en la realidad y cuáles son los resultados obtenidos.

Es en este punto donde se debe prestar especial atención a la evaluación institucional. Si bien la evaluación de los procesos puede ser externa (ideada y aplicada por el sistema educativo al que pertenece el centro) o



puede ser a medida (ideada y aplicada por el propio centro, llamada *auto-evaluación*), en el instrumento de monitoreo se debería tener en cuenta de manera preponderante la aplicación y el análisis de la autoevaluación. Esto teniendo en cuenta que lo que se busca es aplicar instrumentos contextualizados para el monitoreo del proceso de cambio de imagen, con énfasis en los conceptos aquí puntualizados.

— *Canales de comunicación.* Se buscará relevar información relativa tanto a los canales internos como a los externos, debido a que marcan de forma inequívoca las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

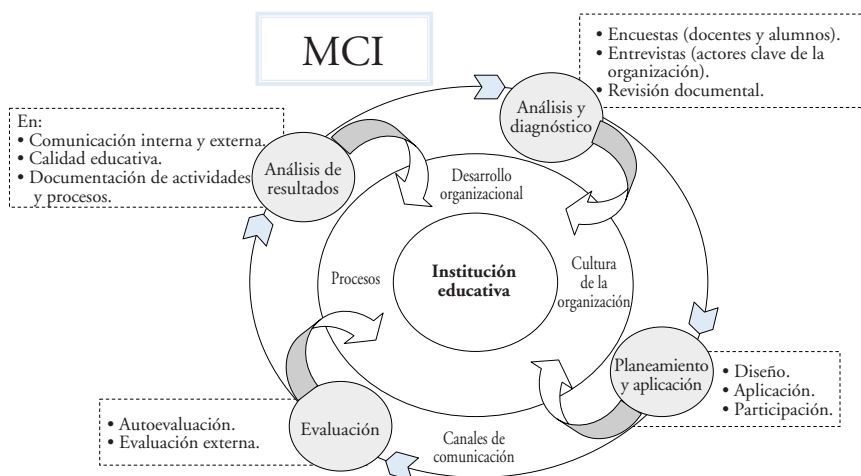
Al interior, la comunicación es importante para dirigir el trabajo en equipo, lograr el empoderamiento y favorecer la toma de decisiones. Se deberán relevar los canales de tipo formal e informal, determinando cuáles de ellos son utilizados y admitidos por los directivos y cuál es el aporte al logro de los objetivos institucionales.

Hacia el exterior, se observará la forma en que se realizan los vínculos con el entorno y cómo se maneja el plan de comunicación, tanto hacia los usuarios potenciales como hacia el público en general. Se prestará atención a la forma en que se realiza la comunicación y cómo se evalúa su impacto en la imagen institucional.

### 3.3. Las etapas para implementar el MCI. Mapa de ruta

Se idearon cuatro etapas para la aplicación de esta herramienta. Cada una de ellas busca incidir en los elementos internos de la organización cuya modificación permita realizar el cambio de imagen institucional (véase el cuadro 5).

**Cuadro 5.** Monitoreo del cambio de imagen



Fuente: elaboración propia.

### *1. Análisis y diagnóstico*

Esta etapa consiste en diseñar y aplicar instrumentos de relevamiento que permitan diagnosticar los elementos de la organización sobre los que se requiere un cambio.

Se debe combinar técnicas cualitativas y cuantitativas. Los instrumentos propuestos son: encuestas a informantes clave, entrevistas a actores clave de la organización, revisión documental e inventario de redes y su utilización. Estas herramientas pueden ser complementadas o sustituidas por otras que resulten más pertinentes a la realidad del centro.

Se puntualiza que tanto los registros de matriculaciones, como los datos disponibles sobre la comunicación hacia el exterior y la percepción de la comunidad docente son piezas principales para este análisis, que no deberían desatenderse en las primeras aplicaciones de cada ciclo de monitoreo.

### *2. Planeamiento y aplicación*

En esta etapa, se utiliza el diagnóstico resultante de la fase anterior para proyectar o diseñar una intervención de cara a la mejora y para aplicar el plan ideado. Este plan se sugiere sea testeado antes de su aplicación para prever la corrección de posibles errores de diseño o medición.

Es fundamental que se dé participación y se mantenga informados a los miembros de la organización sobre los adelantos en las actividades planteadas. El diseño del plan debe ser acorde a la realidad institucional, atendiendo a las lógicas subyacentes de la organización, pero no debe desviarse del objetivo de mejora de la imagen a través del logro y la comunicación de la calidad educativa.

Se debe tener prevista la aplicación de instrumentos de seguimiento, a fin de cuantificar el avance hacia la mejora propuesta, en relación con las dimensiones organizacionales que se proyectaron monitorear y así tener un panorama del estado de concreción del plan.

Para el monitoreo, se sugiere que se desarrollen herramientas de diseño ágil, como, por ejemplo: escalas de opinión. Así los datos serán fácilmente tabulados y los informantes no necesitarán disponer de tiempos largos para la aplicación. Esto será una ventaja para la aplicación cíclica del plan.

### *3. Evaluación*

En esta fase, se aprecian los resultados de la puesta en marcha del plan de mejora. La evaluación será la oportunidad de reflexionar sobre lo actuado, mediante la recopilación de los datos surgidos de la aplicación del plan.

Para poder ahondar en las necesidades del centro, es necesario plantear la autoevaluación de las dimensiones organizacionales implicadas en la mejora de la imagen institucional. Sin embargo, es oportuno tener en cuenta los resultados de evaluaciones externas aplicadas a nivel general, que deben tomarse como referencia e insumo sobre áreas de aprendizaje o sectores de la organización.

#### *4. Análisis de resultados*

La información que proporciona la aplicación de las etapas antes descritas debe ser tomada como insumo para realizar los ajustes necesarios para la mejora de la imagen institucional. En esta última etapa del MCI, se demanda con mayor hincapié conocer con precisión la forma en que se efectúa la comunicación interna y externa, cómo se comportan los elementos de la organización que derivan en el logro de la calidad educativa (como, por ejemplo: los programas de estudio), la manera de documentar los procesos y las actividades (con mayor atención hacia aquellos relacionados con la creación y la gestión del conocimiento) y el modo en que se contemplan las necesidades de formación de los usuarios (en una medida especial, el desempeño académico en niveles superiores o la salida laboral de los egresados).

#### *3.4. Los resultados de la aplicación del MCI. La llegada al destino*

Cumplidas estas etapas, se podrá contar con lineamientos para el rediseño de estrategias de comunicación y un plan de máquetin contextualizado, lo cual mejorará el mensaje que se transmite hacia el exterior. En cuanto a la educación, se podrá mejorar en la medida en que se optimicen los procesos de creación y gestión de conocimiento y se compartan las prácticas con una comunidad ampliada por el uso de redes y entornos virtuales de aprendizaje.

En el MCI, se pondera el análisis de elementos intangibles, como la formación y el compromiso del profesorado con la mejora de las prácticas docentes, y se jerarquiza el uso de redes para potenciar dicha mejora.

#### **4. Conclusiones**

Se ha dado cuenta del proceso de investigación y asesoramiento a un centro educativo donde se pudo conocer la realidad y vincularla con la teoría, lo que permitió arribar a una serie de resultados cuya síntesis se presenta en este artículo. Es importante destacar que, más allá de la exploración de un centro en particular con características contextuales peculiares, el trabajo permitió realizar un aporte a la gestión educativa en general, con la propuesta de una herramienta para la medición de la mejora respecto de la imagen institucional a partir de cambios en aquellos elementos más involucrados con el desarrollo de la organización.

La herramienta MCI es un instrumento de seguimiento que permite conocer la evolución de la imagen de la institución, mediante la evaluación de las acciones para el logro de la calidad educativa. Una vez que la calidad se ha conseguido, es decir, que la oferta de formación es acorde a las necesidades del contexto de la institución, se estará en condiciones de aplicar la herramienta del máquetin a la gestión, a fin de comunicarse más fácilmente con el entorno y obtener una mejor imagen institucional que atraiga a más usuarios del servicio brindado.

El carácter innovador de este instrumento consiste en la unión de conceptos de calidad educativa, máquetin aplicado a la educación e imagen para el logro

de una matrícula sostenible. A partir de su aplicación en varios ciclos consecutivos, se pueden afirmar las bases para la creación y la difusión del conocimiento colectivo en la organización, con el propósito de mejorar la calidad de la educación impartida y, con ella, la imagen de la institución en su conjunto.

Se considera que el MCI permite la medición periódica de la posición de la imagen del centro en la percepción de los usuarios del servicio educativo, por lo que una medición positiva sostenida en el tiempo funciona a efectos de aumentar las matriculaciones, problema con el cual se comienza a explorar el sendero de la mejora de la imagen institucional.

## Referencias bibliográficas

- CAMERON, K. y QUINN, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Wiley.
- CHAVES, N. (1996). *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. 3.<sup>a</sup> ed. México: Gili.
- EWY, R. y GMITRO, H. (2009). *Process management in education: How to design, measure, deploy and improve educational processes* [en línea]. Milwaukee: ASQ Quality Press. <[http://books.google.com.uy/books/about/Process\\_Management\\_in\\_Education.html?id=PTYTqDEuzWYC&redir\\_esc=y](http://books.google.com.uy/books/about/Process_Management_in_Education.html?id=PTYTqDEuzWYC&redir_esc=y)> [Consulta: 18 agosto 2013].
- FRIGERIO, G.; POGGI, M.; TIRAMONTI, G. y AGUERRONDO, I. (1996). *Las instituciones educativas. Cara y ceca: Elementos para su gestión*. 6.<sup>a</sup> ed. Buenos Aires: Troquel.
- GAIRÍN, J. (2004). «Mejorar la sociedad, mejorando las instituciones educativas». En: VILLA, A. (coord.). *Dirección para la innovación: Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento* [en línea]. Universidad de Deusto, 77-127. <<http://www.stjteresianas.pcn.net/rec-educacion/OrganizacionGestion/mejorando.pdf>> [Consulta: 28 septiembre 2013].
- HARGREAVES, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad: Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. 5.<sup>a</sup> ed. Traductor: P. Marzano. Madrid: Morata, 1994.
- «Ley, de 12 de diciembre de 2008, general de educación». *Diario Oficial de Uruguay* [en línea], 27654, 16 de enero de 2009. <<http://www.impo.com.uy/bancodatos/18437.htm>> [Consulta: 5 agosto 2013].
- NÚÑEZ, I. (2004). «La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica». *Acimed* [en línea], 12. <[http://bvs.sld.cu/revista/aci/vol12\\_3\\_04/aci04304.htm](http://bvs.sld.cu/revista/aci/vol12_3_04/aci04304.htm)> [Consulta: 27 agosto 2013].
- PORTERO, M. (2003). *Gestión por procesos: Herramienta para la mejora de centros educativos* [en línea]. Artículo presentado en VII Congreso de Educación y Gestión. Madrid, España. <<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=139817>> [Consulta: 5 agosto 2013].
- SALDAÑA, J. (1999). «Mercadotecnia para instituciones educativas». *Contaduría y Administración* [en línea], 192, 45-54. <<http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/issue/view/391/showToc>> [Consulta: 2 agosto 2013].
- SANTOS, M. (2006). *La escuela que aprende*. 4.<sup>a</sup> ed. Madrid: Morata.
- TOMÁS, M. y RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D. (2009). «Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU». *Revista Iberoamericana de Educación* [en línea], 45 (1). <<http://www.rieoei.org/deloslectores/2797Folch.pdf>> [Consulta: 2 agosto 2013].