

**Construcción de Redes de Comunicación Participativa en la Escuela Normal Superior de
Cartagena de Indias**

Carlos Adolfo Miranda Laguna

Asesor

Luis Guillermo Monsalve Jiménez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades - ECSAH

Comunicación Social

2025

Resumen

El presente documento es la continuación de un trabajo que se viene realizando sobre la OSP escogida y así poder diseñar una estrategia de fortalecimiento comunicacional para la organización. Para ello se desarrolla un sociograma (herramienta para el análisis de redes sociales y relaciones en organizaciones), un gráfico de conjuntos en acción, una matriz de posicionamiento y otra comparativa, obteniendo así información valiosa.

La información recogida permite elaborar un informe de investigación con los hallazgos realizados en la OSP mediante su descripción, análisis y problematización. El informe detalla aspectos importantes como relaciones y vínculos, armonía, conflictos, características de las relaciones como socialidad y comunidad, situaciones donde se evidencia la comunicación horizontal y participativa, acciones que posibilitan el consenso y la armonía social, acciones que generan conflicto y las recomendaciones para fortalecer la comunicación y la red. Como es de suponerse, lo anterior se desarrolla a la luz de argumentos, amparados en la bibliografía estudiada, que le otorguen credibilidad.

Finalmente, se diseña una estrategia argumentativa de comunicación participativa, utilizando la investigación-acción y el perfil sociopráxico. Esto con el fin de fortalecer las dinámicas comunicacionales de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias, y divulgar los resultados en un informe académico.

Palabras Clave: Comunicación, Comunicación participativa, Comunidad, Redes sociales, Interacciones.

Abstract

This document is the continuation of a work that has been carried out on the selected PSO in order to design a communication strengthening strategy for the organization. To this end, a sociogram (a tool for the analysis of social networks and relationships in organizations), a graph of sets in action, a positioning matrix and a comparative matrix are developed, thus obtaining valuable information.

The information gathered makes it possible to prepare a research report with the findings of the OSP through its description, analysis and problematization. The report details important aspects such as relationships and links, harmony, conflicts, characteristics of relationships such as sociality and community, situations where horizontal and participatory communication is evident, actions that make consensus and social harmony possible, actions that generate conflict and recommendations for strengthening communication and the network. As it is to be expected, the above is developed in the light of arguments, supported by the bibliography studied, which give it credibility.

Finally, an argumentative strategy of participatory communication is designed, using action research and the sociopraxic profile. The aim is to strengthen the communicational dynamics of the Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias, and to disseminate the results in an academic report.

Keywords: Communication, Participatory communication, Community, Social networks, Interactions.

Tabla de Contenido

Introducción	8
Aprestamiento... ..	10
Justificación de la Escogencia de la OSP	11
Conceptualización	14
Informe de Identificación.....	16
Implicación.....	19
Informe Sociopráxico... ..	20
Construcción	22
Informe de Investigación	34
Proyección.....	38
Estrategia de Fortalecimiento Organizativo y Comunicacional... ..	38
Conclusiones	42
Referencias Bibliográficas	44

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Ficha de Identificación General</i>	10
Tabla 2 <i>Ficha Descriptiva de la OSP</i>	14
Tabla 3 <i>Diario de Campo</i>	19
Tabla 4 <i>Matriz de Posicionamiento</i>	23
Tabla 5 <i>Matriz Comparativa</i>	26

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Sociograma</i>	22
Figura 2 <i>Conjuntos de Acción</i>	22

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Carta de Intención</i>	46
Apéndice B <i>Carta de Aprobación</i>	47
Apéndice C <i>Preguntas Entrevista Inicial</i>	48
Apéndice D <i>Enlace Entrevista Inicial</i>	49
Apéndice E <i>Preguntas Entrevista Cualitativa</i>	50
Apéndice F <i>Enlace Entrevista Cualitativa</i>	51
Apéndice G <i>Registro Fotográfico</i>	52
Apéndice H <i>Enlace Vídeo Socialización</i>	53

Introducción

El presente trabajo consiste en, como lo indica la guía 4, aplicar el sociograma como herramienta para el análisis de redes sociales y relaciones en organizaciones, comprendiendo tipos de interacción y niveles de influencia en el entorno social. En tal sentido el sociograma es revelador de un cúmulo de situaciones relacionales que se viven al interior de una organización, especialmente las de tipo comunicacional.

En ese orden de ideas, grosso modo, sigue una introducción que da cuenta del trabajo. Luego, se da paso a lo que se trae de las fases anteriores. Después, se presentan el sociograma (figura 1), los conjuntos de acción (figura 2) y la matriz de posicionamiento (tabla 4) de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI). En ese mismo orden de ideas, se presenta la matriz comparativa de la ENSCI. Ahí se compara esta organización con tres escuelas normales superiores de Colombia. Ellas son las de Bucaramanga, Medellín y Mompós. La matriz comparativa permite observar muchas diferencias entre la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias y las escuelas normales citadas, sobre todo porque la primera no tiene página web y sus redes sociales están muy descuidadas. Todo esto permitió elaborar un informe de investigación, el cual retrata la realidad de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias en lo tocante a las relaciones en dicha organización, a los tipos de interacción y niveles de influencia en el entorno social de dicha organización. Lo anterior permite tener una radiografía social de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias, lo que a su vez da pistas para proponer soluciones a la situación o situaciones encontradas durante el ejercicio investigativo.

Finalmente, se presentan las conclusiones a partir de los hallazgos obtenidos. Precisamente esas conclusiones constituyen un punto de partida para buscarle soluciones a las dificultades que tiene la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias en materia de

construcción de redes de comunicación participativa. En últimas, es decisión de la organización escuchar y atender las sugerencias respetuosas que desde este lugar se le hacen.

Seguidamente se presentan las referencias bibliográficas y los apéndices.

Aprestamiento

Tabla 1

Ficha de Identificación General

Nombre de la OSP	Descripción de su objeto social y acciones relevantes que desarrolla	Criterio de Selección	Posibles Oportunidades	Posibles Dificultades
Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (Cartagena)	Formar maestros con excelente calidad pedagógica, ética, académica y tecnológica para el desempeño profesional en los niveles de preescolar y básica primaria, capaces de liderar procesos educativos de calidad, que incidan en el cambio socio cultural del país, especialmente en la región del Caribe colombiano.	Es una OSP en la cual laboro y la conozco.	Si las hay dadas las relaciones sociales con los compañeros de trabajo y el coordinador.	El horario laboral del personal de la OSP, así como mi horario laboral. Las resistencias de los actores del proceso especialmente los altos mandos.
Corporación Cultural Candilé (Cartagena).	Candilé, con su Grupo de Danzas y Música Afrocolombiana realiza investigación, formación, creación y circulación de obras y espectáculos dancísticos y musicales del folclor afrocolombiano a nivel nacional e internacional, con niños, niñas y jóvenes de comunidades populares, urbanas y rurales a través de un elenco de bailarines, músicos, coreógrafos y	Es una OSP que queda en Cartagena. Mi familia conoce al creador y director general y es una persona accesible y colaboradora.	A pesar de las buenas relaciones sociales de mi familia con el director de Candilé las oportunidades son escasas.	El horario laboral del personal de la OSP, así como mi horario laboral. En este caso es más complicado que el caso anterior, pues, la sede de la OSP queda lejos y se complica el transporte. Las

	directores artísticos.			resistencias de los actores del proceso.
Junta de Acción Comunal barrio Villa Andrea (Turbaco).	Trabaja en aras de solucionar diferentes problemas en la comunidad. También vela por el desarrollo del barrio, hacer valer los derechos humanos, propiciar la armonía, establecer alianzas estratégicas en pro del barrio y todas aquellas acciones que favorezcan a la comunidad.	Es una OSP que queda en Turbaco. En el pasado le realicé una entrevista al presidente de la Junta de Acción Comunal.	A pesar de las buenas relaciones sociales con el presidente de la Junta de Acción Comunal las oportunidades son escasas.	El horario laboral del personal de la OSP, así como mi horario laboral. El presidente de la Junta de Acción Comunal vive muy ocupado y además estudia derecho. Hace más de un año que no lo veo.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la información recolectada por las OSP's.

Justificación de la Escogencia de la OSP

Luego, de un intento fallido con la Corporación Educativa Construyendo Sueños acudí a la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI). Esta última fue la OPS escogida. ¿Por qué se eligió la OSP en relación con las lógicas de horizontalidad en sus relaciones en red? Como bien lo señala Beltrán (1991), en Latinoamérica:

Se está experimentando con tecnologías de comunicación horizontal. Ellas son procedimientos de comunicación cara a cara, tales como la "concientización" de Freire, combinaciones especiales de medios de comunicación de masas con técnicas de grupo o formatos de comunicación de grupo contruidos con base en modernos instrumentos audiovisuales (p. 16).

La comunicación cara a cara no ha desaparecido. Hay que aceptar que en materia comunicativa hay evolución de las ideas y los medios. Eso también ocurre en muchos ámbitos. No obstante, no hay que olvidar que la calidez humana no se reemplaza por artefactos. Por otra parte, la comunicación ha de ser democrática y no quedarse en un diálogo (tradicional). Éste muchas veces constituye un monólogo por parte del que tiene el poder. No basta con participar.

Escogí la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias porque laboro en ella y anhelo lo mejor para toda la OSP. La institución manifiesta que sus relaciones de comunicación son horizontales. Los documentos oficiales dejan entrever que la comunicación es horizontal. Sin embargo, la realidad fáctica indica que no es del todo cierto. Las comunicaciones externas tienden a ser horizontales. A nivel interno la situación es un tanto diferente. Existe una aparente escucha y participación. Hay un primer grupo de docentes (llamados a secas “Los dioses del Olimpo”) que son de la entera confianza del rector. Los demás no lo son. Cuando alguien, de este último grupo, propone algo se le escucha en apariencia, pero sus ideas no son tenidas en cuenta. Hay mucha retórica, pero una verdadera comunicación horizontal no.

¿Qué es la comunicación? “La comunicación es el proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación” (Beltrán, 1991, p. 17). Así las cosas, en la OSP elegida hay mucho trabajo por hacer. Lo vergonzoso del asunto es que es una institución formadora de maestros. Esa situación no es exclusiva de la OSP elegida. También se vive en la mayoría de las instituciones educativas de Cartagena, pues, la comunicación en general es vertical. Entiendo que no es fácil concientizar a quienes dirigen la OSP que la comunicación ha de ser horizontal desde la práctica

misma y no desde lo retórico. Sin embargo, hay que intentarlo, ya que una verdadera comunicación horizontal hace crecer a una OSP.

¿Por qué se eligió la OSP en relación con las intencionalidades la Investigación – Acción? No es un secreto que “las actividades centrales de IAP no sólo incluyen la investigación sino también la educación y la acción. Los miembros de la comunidad son los actores críticos en la transformación de su propia realidad social” (Balcázar, 2003, p. 59). Producto de la observación directa y de información recogida de algunos miembros que hacen parte de la OSP elegida se puede afirmar, con toda seguridad, que la comunicación organizacional no es lo mejor, pues, existe mucha informalidad. Elegí la OSP en mención porque deseo transformar la comunicación organizacional de informal a formal, pues, hago parte de dicha OSP. Es necesario gestionar cambios. Por ejemplo, hay cosas de las que los docentes se enteran por casualidad, la información a veces no es fluida, las sedes de la institución manejan su criterio de dar a conocer las directrices, aunque a veces se de en los tiempos no establecidos, todo se maneja de carácter informal y en ocasiones se maneja una información en una jornada y en la otra no. Del jefe inmediato se dice que a veces es claro, en otras no se sabe lo que quiere que se haga, algunas veces no son concretas o derivan dudas. Él asume que a través de WhatsApp está fluyendo la comunicación. La cultura organizacional es un tanto desorganizada y ello afecta las comunicaciones internas.

Existe la posibilidad de lograr cambios que beneficien a toda la organización. Aquí las limitaciones atañen a el tiempo, pues, no es fácil reunir a todos los actores dadas las dinámicas laborales. Es más sencillo en las llamadas semanas institucionales (meses de enero, junio y noviembre/diciembre).

Conceptualización

Tabla 2

Ficha Descriptiva de la OSP

Aspecto	Descripción
Tipo de práctica. Lo que hace la OSP en cumplimiento de su objeto social.	En la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI) se desarrollan prácticas pedagógicas que ayudan a los estudiantes de la educación media y del Programa de Formación (PFC) a poner en práctica lo aprendido en la teoría. Ello en relación con la misión que es formar maestros de excelente calidad académica.
Objetivos o intenciones de ayuda social.	Formar maestros que contribuyan con la transformación social que requiere la ciudad de Cartagena.
Regularidad y características de la práctica o reuniones de los integrantes de la OSP.	Las prácticas tienen dos situaciones. Una se refiere a la práctica que realizan los estudiantes de la educación media (5 a 6 horas un día a la semana) y los estudiantes del Programa de Formación (PFC) practican tres días a la semana cumpliendo cerca de 12 horas. Estos últimos una vez graduados pueden desempeñarse laboralmente como maestros en preescolar y primaria.
Características de participantes o actores (rol social, nivel profesional, rol institucional).	Los directivos docentes dirigen el proceso educativo. Los docentes ejercen la labor de enseñar. Los estudiantes hacen lo suyo, estudiar y aprobar el año escolar. Bienestar estudiantil se encarga de orientar procesos de bienestar psicológico en los estudiantes incluyendo a otros miembros de la comunidad educativa. El personal administrativo se encarga de biblioteca, ayudas educativas, elaboración de cartas, listas de estudiantes, entre otras. El personal de aseo se encarga del aseo y el personal de vigilancia hace justamente eso.
Tamaño de organización de la OSP (número de integrantes, cobertura territorial)	Existen dos sedes. Una sede pequeña (barrio San Isidro) y la principal (barrio Nuevo Bosque) apenas separadas por tres cuadras. La institución cuenta con un rector, cinco coordinadores, dos psicólogas, una secretaria, cuatro técnicos administrativos, ochenta maestros, seis aseadores (jornadas mañana y tarde), seis vigilantes en un turno (diurno) y seis más en el otro turno (nocturno). Hay una población de dos mil estudiantes (500 de primaria en una sede y 1500 distribuidos en dos jornadas).

Forma de organización, estructura, equipos, comités, cargos.	La institución posee una organización muy horizontal. Hay diferentes comités. Hay un consejo directivo, el consejo académico, el consejo estudiantil, el gobierno escolar el cual está integrado por el personero de los estudiantes, un contralor, los docentes. A ello hay que sumar lo que se mencionó en el apartado anterior: rector, personal psicosocial, los coordinadores, secretaria, los administrativos, vigilantes y aseadores (estos dos últimos los suministran dos empresas privadas contratadas por la Alcaldía de Cartagena de Indias). Llama la atención que el organigrama es circular y no jerárquico.
Características de los vínculos sociales al interior de la OSP.	La horizontalidad permite establecer un clima laboral de diálogo, de empatía, de colaboración entre los actores y estamentos, lo cual permite un diálogo entre los maestros, los directivos y el personal administrativo con el fin de coadyuvar en el logro de los objetivos diferentes procesos. En la participación interna están los juegos intercursos, el Festival del Dulce, el Coloquio del Cabildo, La Gimnasiada (se hace cada dos años), Precabildo.
Formas de participación al interior y hacia el exterior de la OPS.	Hacia el exterior existe una estrecha relación con la Secretaría de Educación Distrital participando en diferentes eventos académicos y culturales, colaborando en las ocasiones que se requieren. También existen relaciones con otras instituciones educativas del distrito por medio de las prácticas pedagógicas de los estudiantes que realizan en dichas instituciones. Otra participación externa la constituye Macroproyecto Cultural Cabildo (puesta en escena de danzas ancestrales). También se realizan proyectos con la comunidad para apoyarlos en diferentes frentes. Existen convenios con universidades, por ejemplo, la San Buenaventura (homologación del título de Normalista Superior para estudiar alguna de las licenciaturas ofertadas por dicha universidad). La Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias hace parte de ASONEN (Asociación Nacional de Escuelas Normales Superiores).
Formas de comunicación interna, actores, tipo, etc.	WhatsApp (de coordinación a los docentes y es el más usado), Facebook, correo institucional (actualmente no se usa), en algunas ocasiones medios físicos, la comunicación directa (oral ya sea a nivel particular o grupal en reuniones).
Formas de comunicación externa, actores, tipo, etc.	Escrita (cartas u oficios), redes sociales como WhatsApp.
	La Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias debe

Planes, cronogramas, metas. Proyectos en desarrollo.	acreditarse ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) cada cierto tiempo. Ello obliga a cumplir con unos requisitos. Hay que cumplir con unos cronogramas. Un requisito importante es la investigación. De ahí que maestros y estudiantes realicen investigación a nivel pedagógico (del Programa de Formación). También está el Macroproyecto Cultural Cabildo.
Logros de proyectos exitosos.	Macroproyecto Cultural Cabildo que hace presencia con la puesta en escena en el Centro Histórico de Cartagena. La Escuela Normal es invitada a diferentes eventos novembrinos.
Dificultades para desarrollar sus objetivos sociales.	Hay limitantes económicas y normativas. Sin embargo, tratamos de cumplir con nuestros objetivos para sacar el proceso adelante.
Otros aspectos para comentar.	Preocupa la comunicación interna dado su carácter informal. La Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias no tiene página web y eso da que pensar. Por otra parte, da la sensación de que existen cuatro Escuelas Normales. Ello se escucha decir a los maestros debido a ciertas diferencias a pesar de que se pregona que la institución es una sola.

Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la información recolectada en la OSP.

Informe de Identificación

En la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI) se desarrollan prácticas pedagógicas que ayudan a los estudiantes de la educación media y del Programa de Formación (PFC) a poner en práctica lo aprendido en la teoría. Esas prácticas tienden a ser horizontal con cierta flexibilidad. Por ello, la misión gira alrededor del formar maestros que contribuyan con la transformación social que requiere la ciudad de Cartagena.

Los estudiantes, de la educación media y los del Programa de formación, realizan prácticas pedagógicas investigativas (PPI) en los colegios que tienen convenios con la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias. Al final de cada nivel presentan un trabajo de

investigación fruto de dicha práctica. En esos colegios ponen en práctica lo aprendido en la teoría.

Por otra parte, cada uno de los actores del proceso trata de cumplir con el rol que tiene dentro de la organización. Claro, ello no está libre de tensiones. Es de resaltar que el tamaño de la organización no es óbice para que se presenten esas tensiones. Se dice al interior de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias que la organización es horizontal. Llama la atención que el organigrama es circular y no jerárquico. En la participación interna están los juegos intercursos, el Festival del Dulce, el Coloquio del Cabildo, La Gimnasiada (se hace cada dos años), Precabildo. El clima laboral es de diálogo y colaboración entre los diferentes actores de la organización. El diálogo es mayor entre los docentes, porque son los que están en mayor número frente a otros actores adultos de la organización. Sin embargo, no hacen falta las murmuraciones referidas a ciertas decisiones, expresiones, acciones y en otras por falta de tacto en ciertos actores.

Las comunicaciones internas frente a las externas están en franca desventaja. Las comunicaciones internas son muy informales y sobre ello cada año existen quejas. Desafortunadamente no hay buzón de sugerencias y dichas quejas no son atendidas. En la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias hay muchos proyectos en ejecución. El principal es el Macroproyecto Cultural Cabildo, llamado a secas Cabildo. No obstante, dicho proyecto jamás ha sido escrito. En investigación lo que no se publica no existe. Los documentos más importantes, los del horizonte institucional, están obsoletos.

Finalmente, si bien existen algunas limitantes económicas para desarrollar los objetivos sociales no se entiende porque la parte tecnológica está muy descuidada. El internet es malísimo.

Las salas de informática tienen computadores insuficientes y los que hay son muy viejos. La organización no tiene página web.

Implicación

Tabla 3

Diario de Campo

OSP: ENSCI	Actividad: Elecciones estudiantiles	Fecha: 13 marzo de 2025
Hora inicio: 2:00 p.m.	Hora finalización: 3:00 p.m.	Lugar: I. E. Nuevo Bosque
Participantes: docentes grado 8 a 11	Investigador: Carlos Adolfo Miranda Laguna	
Descripción (de la observación)	Interpretación (de la observación)	Desahogo (¿Qué siente el investigador frente a lo observado?)
<p>Elecciones estudiantiles para conformar el gobierno escolar. Cada actor sabe lo que debe hacer ese día. Días antes de las elecciones se hizo una dirección de grupo para concientizar a los estudiantes de la importancia del proceso electoral. Allí se compartieron algunas ideas entre cada director de grupo y su curso. Sin embargo, el proceso electoral fue algo caótico, desordenado el día de las elecciones. Los estudiantes tuvieron un comportamiento excelente. Este proceso electoral es algo normal y obligatorio por ley. Los estudiantes en general no se quejaron de nada. Los que si se quejaron el mismo día de las elecciones fueron los docentes. Al día siguiente continuaban quejándose. El coordinador esgrimió argumentos que no fueron aceptados por los docentes.</p>	<p>Si bien se trabaja con cierta tranquilidad, existen problemas de comunicación. La comunicación interna es muy informal. Durante las elecciones y el día siguiente a ellas los docentes se quejaron de que las elecciones se habían anunciado para el viernes 7 de marzo de 2025 y se aplazaron para el 14 del mismo. El coordinador aduce que los viernes los estudiantes de grado 11 no tienen clases por las prácticas pedagógicas. Los docentes dicen que eso se sabía desde el año pasado. También dicen que cambiar las fechas de un día para otro no es lícito. Incluso, uno de ellos, el abogado, dijo que las elecciones se podían impugnar ante la Contraloría y hacerlas de nuevo. A pesar del ruido por ese desacuerdo siempre hubo respeto.</p>	<p>Cada quien está en libertad de expresarse. La verdad ya estoy acostumbrado a estas situaciones. Los docentes tienen razón sobre lo del viernes, pues, todos sabemos que grado 11 no está en la institución. También tienen razón sobre la informalidad de las comunicaciones internas. Debido a las incomodidades que estamos pasando, por estar provisionalmente en otra institución debido a reparaciones locativas de nuestra sede, no había necesidad de hablar de la Contraloría. Por ello, al tomar las fotos traté de ser lo más discreto para no causar problemas debido a la presencia de menores de edad y de que el abogado se quejara. En todo caso la OSP, en cabeza de los docentes, realiza un enorme esfuerzo de formar maestros de excelente calidad pedagógica.</p>

Fuente. Elaboración propia con base en la observación participante en la OSP.

Informe Sociopráxico

Las entrevistas cualitativas de las fases 2 y 3 así como el trabajo de campo permitieron realizar un análisis contextual de la OSP escogida (ENSCI) en lo que atañe a lo comunicativo. Del mismo se pueden mencionar dos aspectos a grandes rasgos. El primero atañe a la participación de los sujetos que hacen parte de la organización y el segundo con las comunicaciones internas.

Respecto de la primera, se puede deducir que hay participación de los miembros de la organización. No obstante, en un ejercicio anterior más de un miembro, de la OSP objeto de estudio, adujo que las participaciones eran en apariencia. Es por ello que:

El carácter discursivo del testimonio implica que hay que interpretarlo en sus verdades formales (significados) como en sus apropiaciones particulares (sentidos) y en sus significantes explícitos e implícitos corporeidad/temporalidad, espacialidad, concebidos como contexto sociocultural, intentando reconstruir la coherencia con la que la fuente habla y se enuncia (Vélez, 2004, p. 59).

En ciertas organizaciones cuando se aborda a los miembros para entrevistarlos suelen presentarse evasivas. Si aceptan ser entrevistados tratan de no comprometerse. Pero cuando se les pide que respondan encuestas, sin escribir sus nombres, la situación es un tanto diferente, pues, suelen ser más directos, más sinceros. Toda esta situación constituye un reto.

Por otra parte, en lo que atañe a las comunicaciones internas hay elementos de juicio para afirmar que las mismas son muy informales. Esa informalidad genera malestar, tensiones e inconformidad tal como se registró en el diario de campo. Se suele hablar de educación tradicional y se olvida que la comunicación también puede ser tradicional y no ajustarse a los parámetros actuales. No en vano Peraza (2018) afirma que “en cuanto a las políticas de

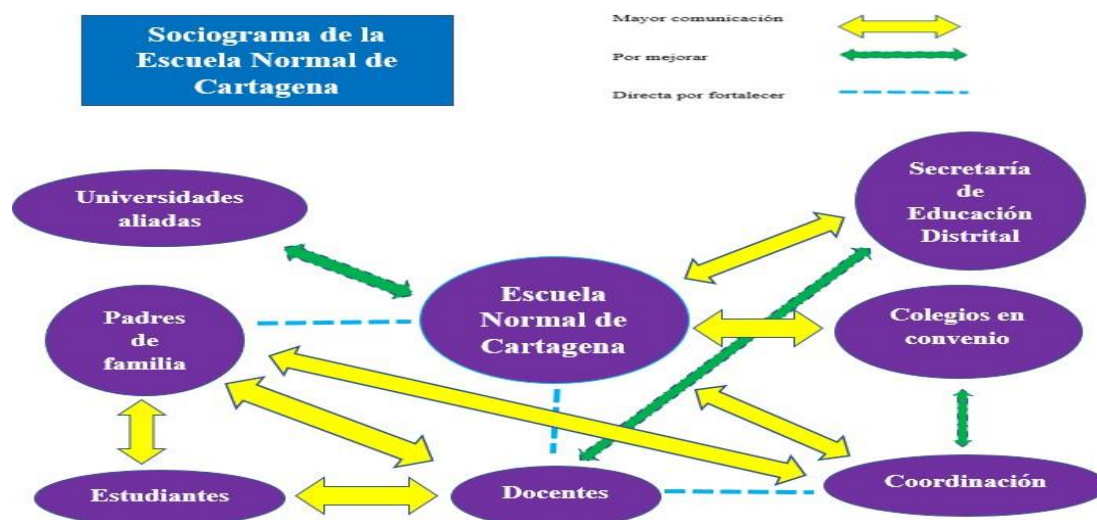
comunicación, se pudo encontrar que en las instituciones educativas son casi inexistentes, lo que no ha permitido tener un referente que guíe este aspecto tan importante al interior del colegio” (p. 98). Ello significa que las comunicaciones internas en las instituciones educativas son de carácter informal. Esa situación es delicada dado que se trabaja con menores de edad y hay que tener presente su seguridad, así como enseñarles con el ejemplo. La informalidad echa por tierra esa buena imagen que se quiere proyectar.

En ese mismo orden de ideas, WhatsApp, por muy cómoda que sea para algunos actores de la OSP, no constituye un medio oficial de comunicación interna. Ya decía el entrevistado, el profesor Beltrán, que existen docentes que no tienen datos. ¿Cómo estar bien comunicado en esa situación? En otras ocasiones, se suele estar en muchísimos grupos de WhatsApp que se padece de sobresaturación de información. En algunos momentos por error se envían comunicados a otros grupos perdiéndose la confidencialidad. Muchas veces están más informados terceras personas que los directamente involucrados en determinadas situaciones.

Construcción

Figura 1

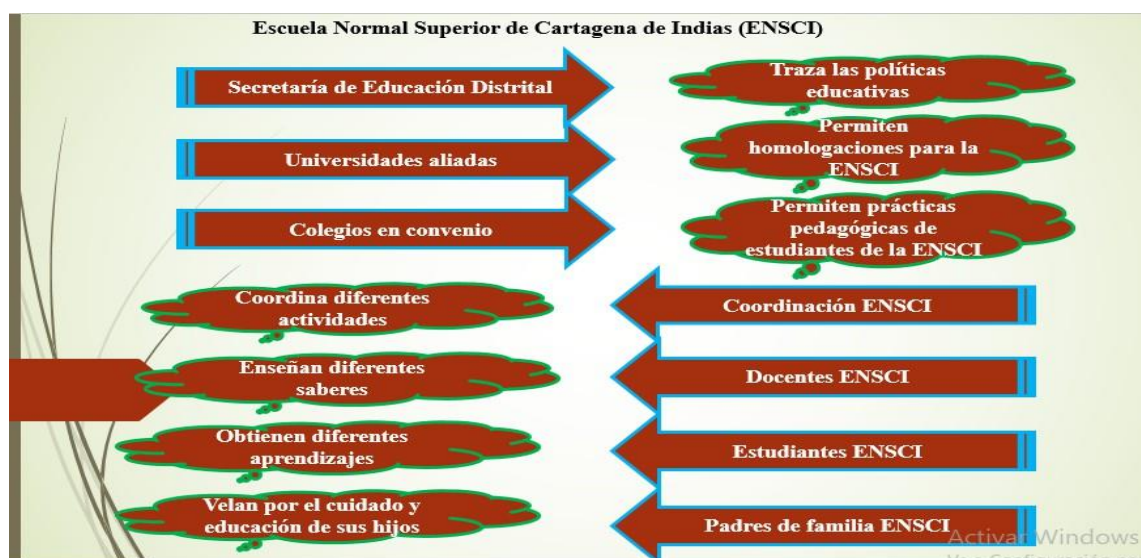
Sociograma



Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la información recolectada en la OSP.

Figura 2

Conjuntos de Acción



Fuente. Elaboración propia de acuerdo con la información recolectada en la OSP.

Tabla 4*Matriz de Posicionamiento*

Clases o Actores sociales	Afín	Diferente	Ajeno	Opuesto
Secretaría de Educación Distrital (SED)	Actor externo. Es afín porque la ENSCI es una institución adscrita a la SED.	Es diferente de la coordinación de la ENSCI, puesto que ésta coordina actividades, supervisa a los docentes, atiende casos de indisciplina de estudiantes, atiende padres de familia. La SED es ordenadora del pago a los docentes y directivos docentes y atiende otras actividades muy diferentes a las del coordinador de la ENSCI.	Es ajeno a las universidades aliadas, pues, si bien ambos están inmersos en lo educativo tienen diferencias en su naturaleza y misión. La SED es una entidad dependiente de la alcaldía de Cartagena, mientras que las universidades pueden ser públicas o privadas y no dependen de la SED.	Es opuesto a las universidades aliadas, pues, si bien ambos están inmersos en lo educativo tienen diferencias en su naturaleza y misión. La SED es una entidad dependiente de la alcaldía de Cartagena, mientras que las universidades pueden ser públicas o privadas y no dependen de la SED.
Universidades aliadas	Actor externo. Es afín a la ENSCI, pues, se dedican a la educación.	Es diferente de los colegios en convenio porque su tamaño es mayor, confieren títulos de pregrado y posgrado. Los colegios en convenio otorgan títulos de bachilleres.	Es ajeno a la SED dado que si bien ambos están inmersos en lo educativo tienen diferencias en su naturaleza y misión. La SED es una entidad dependiente de la alcaldía de Cartagena, mientras que las universidades pueden ser públicas o privadas y no dependen de la SED.	Es opuesto a la SED dado que si bien ambos están inmersos en lo educativo tienen diferencias en su naturaleza y misión. La SED es una entidad dependiente de la alcaldía de Cartagena, mientras que las universidades pueden ser públicas o privadas y no dependen de la

Colegios en convenio	<p>Actor externo. Es afín a la ENSCI, pues, se dedican a la educación. Ambos actores otorgan títulos de bachilleres.</p>	<p>Es diferente de las universidades aliadas porque éstas últimas tienen un tamaño mayor, confieren títulos de pregrado y posgrado. Los colegios en convenio otorgan títulos de bachilleres.</p>	<p>Es ajeno a los padres de familia dado que éstos se comunican con los directores de grupo y la coordinación de la ENSCI. El contacto de los padres de familia con los colegios en convenio es casi nulo.</p>	<p>SED. Es opuesto a los padres de familia dado que éstos se comunican con los directores de grupo y la coordinación de la ENSCI. El contacto de los padres de familia con los colegios en convenio es casi nulo.</p>
Coordinación ENSCI	<p>Actor interno. Es afín con la SED ya que ambos dirigen y orientan actividades escolares tendientes a la calidad y a la inclusión.</p>	<p>Es diferente de los docentes, pues, el coordinador coordina actividades, supervisa a los docentes, atiende casos de indisciplina de estudiantes, atiende padres de familia y no da clases. El docente mayoritariamente da clases, tiene dirección de grupo, vigila en recreo.</p>	<p>Es ajeno de las universidades aliadas porque a pesar de estar en el mismo ámbito las funciones de ambos son diferentes, así como las figuras de contratación laboral y los radios de acción. Atiende padres de familia, docentes y estudiantes (menores de edad). Las universidades se entienden con docentes y estudiantes (la mayoría son adultos).</p>	<p>Es opuesto de las universidades aliadas porque a pesar de estar en el mismo ámbito las funciones de ambos son diferentes, así como las figuras de contratación laboral y los radios de acción. Atiende padres de familia, docentes y estudiantes (menores de edad). Las universidades se entienden con docentes y estudiantes (la mayoría son adultos).</p>
	<p>Actor interno. Es afín con los padres de familia porque ambos educan a los</p>	<p>Es diferente del coordinador, pues, el coordinador coordina</p>	<p>Es ajeno de los colegios en convenio. Los docentes de la ENSCI no tienen</p>	<p>Es opuesto de los colegios en convenio. Los docentes de la ENSCI no</p>

Docentes ENSCI	estudiantes y supervisan las actividades escolares. Ambos se enfocan en la formación de los estudiantes.	actividades, supervisa a los docentes, atiende casos de indisciplina de estudiantes, atiende padres de familia y no da clases. El docente mayoritariamente da clases, tiene dirección de grupo, vigila en recreo.	relación directa con los colegios en convenio.	tienen relación directa con los colegios en convenio.
Estudiantes ENSCI	Actor interno. Es afín con los estudiantes dado que existe una relación de interdependencia. Ambos se necesitan.	Es diferente de los padres de familia, pues, ellos son los que estudian para graduarse de bachilleres y no sus padres. Ellos están subordinados a sus padres. Éstos últimos tienen su custodia.	Es ajeno a la SED dado que si bien ambos están inmersos en lo educativo tienen grandes diferencias. Tienen poca relación.	Es opuesto a la SED dado que si bien ambos están inmersos en lo educativo tienen grandes diferencias. Tienen poca relación.
Padres de familia ENSCI	Actor interno. Es afín con los docentes porque ambos educan a los estudiantes y supervisan las actividades escolares. Ambos se enfocan en la formación de los estudiantes.	Es diferente de los estudiantes de la ENSCI, pues, ellos son los que tienen la custodia de sus hijos y éstos están subordinados a sus padres.	Es ajeno a las universidades aliadas porque a pesar del interés formativo de ambas partes hacia los estudiantes las funciones de ambos son muy diferentes.	Es opuesto a las universidades aliadas porque a pesar del interés formativo de ambas partes hacia los estudiantes las funciones de ambos son muy diferentes.

Fuente. Elaboración propia con base en la información obtenida de la OSP.

Tabla 5*Matriz Comparativa*

OSP	Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias	Institución Educativa Escuela Normal Superior de Medellín	Institución Educativa Escuela Normal Superior de Bucaramanga	Escuela Normal Superior de Mompós
Fines u objetivos (Misión y Visión)	<p>Misión: formar maestros con excelente calidad pedagógica, ética, académica y tecno informática para el desempeño profesional en los niveles de preescolar y básica primaria, capaces de liderar procesos educativos de calidad, que incidan en el cambio socio-cultural del país, especialmente en la región del Caribe colombiano.</p> <p>Visión: Esperamos llegar a ser una Escuela Normal líder en la formación de maestros y maestras con alta calidad en su desempeño profesional en los sectores urbano, urbano marginal y rural, en el nivel de preescolar y en</p>	<p>Misión: formar maestros éticos con prácticas inclusivas y con competencias ciudadanas, académicas, pedagógicas e investigativas, desde la educación inicial, media técnica, hasta el programa de formación complementaria, mediante la estrategia STEM desde el ser, los programas de apoyo profesional y nodos disciplinares que integran la pedagogía y la didáctica con la interculturalidad, el saber técnico y disciplinar, implementando herramientas tecnológicas que le permitan conectarse con el mundo.</p> <p>Visión: Para el año 2030, la I.E Escuela Normal</p>	<p>Misión: La Escuela Normal Superior de Bucaramanga, tiene como misión la formación de maestros y maestras para educación inicial, preescolar y básica primaria; ciudadanos autogestores de su proyecto de vida; competentes en lo emocional, intelectual, laboral y ambiental, en una sociedad democrática, compleja y cambiante con habilidades para desempeñarse en un contexto bilingüe e incluyente.</p> <p>Visión: La Escuela Normal Superior de Bucaramanga, se visiona en el 2026 como una entidad que avanza en el desarrollo del</p>	<p>Misión: La Escuela Normal Superior de Mompós, es una institución educativa de carácter oficial, patrimonio cultural e histórico de la depresión momposina. su esencia está dada por la formación de bachilleres con profundización en educación y maestros superiores con actitud hacia la investigación, formados para desempeñarse en el nivel de preescolar y en el de básico ciclo primaria donde se encuentren los fundamentos, al respecto en modelos educativos flexibles, la inclusión de niños, niñas y</p>

<p>ciclo de básica primaria, de tal manera que promuevan cambios sociales, culturales e innovaciones pedagógicas en las perspectivas de la autogestión institucional y la producción de conocimientos y saberes; mediante un currículo flexible, contextualizado e interdisciplinario, que posibilite la integración de la tecnología e informática en los procesos formativos, desde una mirada socio-crítica de la pedagogía y la investigación, en atención a las demandas del Distrito de Cartagena y el Caribe colombiano, en coherencia con el proyecto de Nación.</p>	<p>Superior de Medellín, seguirá siendo una Institución Educativa reconocida por su calidad en la formación de maestros para la primera infancia, básica primaria y como directores rurales, con compromiso y responsabilidad social, con visión política, ética y humana, capaces de liderar procesos formativos que aporten a la construcción de la paz, como propuesta de transformación social.</p>	<p>Modelo Educativo Bilingüe y el Modelo Inclusivo Bicultural con la comunidad sorda, mediante la realización de prácticas reflexivas, transformadoras e históricas que giran en torno a su comprensión como Institución líder en el nororiente colombiano en la formación de maestros y maestras, pensadores creativos, innovadores, defensores y protectores de la naturaleza, que se expresan en variedad de lenguajes.</p>	<p>jóvenes en situación de vulnerabilidad y extra-edad, para abordar el contexto rural y otros contextos. la institución brinda asesoría pedagógica a partir de procesos pedagógicos que se desarrollan al interior de la misma, y hace acompañamiento y asesoría a escuelas de la región en donde se encuentran implementados los modelos educativos flexibles buscando contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región. productivo, a través de una formación académica y técnica especializada en lo agro-pesquero que les permita proyectarse como líderes en el mejoramiento de su calidad de vida familiar y comunitaria, con</p>
--	---	--	---

responsabilidad
social.

Visión: La
Escuela Normal
Superior de
Mompós, se
visualiza como
líder en el
desarrollo
pedagógico y
sociocultural de
la región,
fortaleciendo
competencias
que necesitan
los actores para
abordar
cualquier
contexto. para
tal fin, la
institución
educativa
ofrecerá
servicios de
asesoría,
técnicas y
pedagógica, a
partir de los
procesos
pedagógicos que
se desarrollan al
interior de la
misma y
acompañamient
o y asesoría a
escuelas de la
región en donde
se encuentren
implementados
los modelos
educativos
flexibles. su
impacto se
evidenciará por
las
transformacione

				s que logre imprimirle el proceso educativo en la perspectiva de hacer de la escuela un ámbito propicio para el desarrollo del pensamiento, la creatividad, y la autonomía, aspectos que redundarán en el mejoramiento cualitativo de las condiciones de vida de los habitantes de la región.
Localización	Cartagena de Indias (barrio Nuevo Bosque).	Medellín, Antioquia.	Bucaramanga, Santander	Mompós, Bolívar.
Miembros	4 directivos 77 docentes. 2 psico orientadores 2000 alumnos	5 directivos. 68 docentes.	7 directivos. 63 docentes. 1 psicoorientador	3 directivos. 89 docentes. 1psicoorientador 1 auxiliar de secretaría 1 bibliotecaria. 4 celadores 14 de servicios generales 2.037 alumnos
	Macroproyecto Cultural Cabildo. Formación de maestros, currículos pertinentes y atención a población vulnerable. Al son del tambor: identidad cultural.	Proyecto ERE. Proyecto EVA. Proyectos obligatorios: El estudio, la comprensión y la práctica de la Constitución y la instrucción cívica, de conformidad con el artículo 41 de la Constitución	Proyecto de Asesorías Académicas Proyectos Ambientales Proyecto: Plan Lector Proyectos de Práctica en los niveles de Preescolar y Básica Primaria Proyecto	Nivel preescolar: Los juguetes. El mundo de los animales Incidencias del computador en la alfabetización de los niñas y niñas en educación inicial

Proyectos desarrollados	<p>Integración de las TIC's y las TACs como herramientas mediadoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los niveles de preescolar y básica primaria. Representaciones infantiles y aprendizaje de ellos saberes escolares. Comunicación y convivencia escolar/prácticas pedagógicas, conflicto y construcción de paz. Educación matemática realista en preescolar y primaria. English for all. Arte y pedagogía. La pedagogía lúdica y deportiva como dinamizadora en el proceso de enseñanza aprendizaje en la formación de maestros. Las narrativas corporales de formación. Arte y política.</p>	<p>Política. El aprovechamiento del tiempo libre, el fomento de las diversas culturas, la práctica de la educación física, la recreación y el deporte formativo, para lo cual el Gobierno promoverá y estimulará su difusión y desarrollo; La enseñanza de la protección del ambiente, la ecología y la preservación de los recursos naturales, de conformidad con lo establecido en el artículo 67 de la Constitución Política; La educación para la justicia, la paz, la democracia, la solidaridad, la confraternidad, el cooperativismo y, en general, la formación en los valores humanos, La educación sexual, impartida en cada caso de acuerdo con las necesidades psíquicas, físicas y afectivas de los educandos según su edad.</p>	<p>Palabrario Proyecto Enseñémonos Proyecto DARE con la Policía Nacional sobre prevención a la drogadicción Capacitación en convenio con la Cámara de Comercio a maestros de otras instituciones Adopción y desarrollo del Proyecto "Lion Quest" para preescolar y básica primaria. Programa patrocinado por el Club de Leones donde se dota de material completo para docentes y estudiantes orientado para el desarrollo de habilidades para la vida. Proyectos bilingües con inglés: English Day, English Talent Show, Reading Plan. Se trabajan desde preescolar hasta el PFC. Proyecto Aulas Hospitalarias. Proyectos obligatorios (PRAE, de vida, prevención de</p>	<p>La bicicleta Democracia entre los niños Nivel de básica primaria: Una estrategia pedagógica para superar la crisis de valores El periódico escolar Conozca mos nuestra escuela La basura Estrategias pedagógicas para la enseñanza de las matemáticas en el Grado 2 Mi mamá. Recuperación de cuentos y leyendas de Mompós. Las normas de tránsito y transporte un mecanismo de vida. Nivel de básica secundaria y media: Alternativas significativas para el desarrollo de la lectura, escritura y oralidad en la Normal de Mompós. Dinámica comunicativa y social que ejerce</p>
-------------------------	---	---	---	--

Aliados	<p>Secretaría de Educación Distrital de Cartagena de Indias.</p> <p>Universidad Pedagógica Nacional.</p> <p>Universidad De San Buenaventura Seccional Cartagena.</p> <p>Instituciones educativas en convenio (prácticas pedagógicas investigativas de los estudiantes).</p> <p>Asociación de sordos de Bolívar.</p> <p>Corporación Universitaria Rafael Núñez.</p> <p>Fundación Afrocaribe.</p> <p>Fundación Pies Descalzos.</p> <p>Junta de Acción Comunal de la 6ª y 7ª etapa del barrio Nuevo Bosque.</p>	<p>Secretaria de las mujeres.</p> <p>Secretaria de Educación de Medellín.</p> <p>Universidad Eafit.</p> <p>SENA.</p> <p>Instituciones educativas en convenio (prácticas pedagógicas investigativas de los estudiantes).</p>	<p>consumo de sustancias psicoactivas, prevención de riesgos, escuela de padres, PESCC, democracia, ocupación y aprovechamiento del tiempo libre, seguridad vial).</p> <p>Universidad Autónoma de Bucaramanga.</p> <p>Instituciones educativas en convenio (prácticas pedagógicas investigativas de los estudiantes).</p> <p>Universidad Industrial de Santander.</p> <p>Centro Colombo Americano.</p> <p>SURA.</p> <p>Editorial Oxford.</p> <p>Cámara de Comercio.</p> <p>Proyecto DARE con la Policía Nacional sobre prevención a la drogadicción.</p>	<p>la didáctica en el aprendizaje y desarrollo del castellano y literatura en la Normal de Mompós.</p> <p>La historia de los barrios en Mompós y su papel en la historia local.</p> <p>Universidad del Magdalena.</p> <p>CECAR.</p> <p>Universidad de Pamplona.</p> <p>Universidad San Buenaventura sede Cartagena</p> <p>Universidad Pedagógica Nacional de Colombia.</p> <p>Instituciones educativas en convenio (prácticas pedagógicas investigativas de los estudiantes).</p>
Antigüedad	177 años	174 años	150 años	81 años

Descripción de sus redes sociales	<p>Facebook: la última información montada data del 4 de noviembre de 2022, es decir, hace casi dos años y medio. En esa fecha se publica un rechazo a la violencia. Un mes antes la ENSCI invitaba a la comunidad cartagenera para matricularse en el Programa de Formación (PFC). No hay más información relevante. Por otra parte, aparecen los datos de contacto.</p> <p>Instagram: la última información montada data del día 3 de mayo de 2024. Allí se publicó una fotografía donde aparece la esposa del alcalde de Cartagena entregando en compañía de la iglesia @riosdevi dactg y su fundación @elgranerodedonalfre, entregando 190 kits escolares y compartiendo un rato divertido con los niños y niñas</p>	<p>Facebook: la última información montada data del 19 de enero de 2025. Es una fotografía del interior de la escuela. Por otra parte, aparecen los datos de contacto. El 23 de enero una madre de familia se queja que la institución no le ha entregado los documentos para matricularlos en otra institución. En los detalles aparece parte de la misión. Aparece la dirección física. El 25 de septiembre de 2024 la señora rectora Patricia Villegas invita a los interesados a matricularse en el Programa de Formación. El 29 de marzo de 2025 el usuario Jota Villaza sube una foto de él diciendo que tiene de egresado de la institución hace 50 años. Seguidores: 2096. Instagram: la última</p>	<p>Facebook: la última información montada data del 4 de abril de 2025. Allí se invita al Encuentro de Centros de Interés (29 de septiembre de 2025). Es una red social bien activa. En la sección vídeos hay muchas muestras destacándose uno sobre el autismo y otro sobre el Síndrome de Down. El 6 de noviembre de 2024 se invita a cursar el Programa de Formación Complementaria. Por otra parte, aparecen los datos de contacto. Seguidores: 10 mil. Instagram: la última información montada es una etiqueta que data del día 3 de abril de 2025. Allí invita al Lanzamiento del proyecto ambiental "Guardianes del planeta" iniciativa de algunas</p>	<p>Facebook: la última información montada data del 17 de noviembre de 2024. Se refiere a los aspirantes a Política de Gratuidad del Gobierno Nacional. Allí se dice que la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD- Acreditada en Alta Calidad, tiene abierta la postulación a la Política de Gratuidad del Gobierno Nacional. El 3 de diciembre de 2024 también anunciaron que la Universidad del Magdalena está ofertando diferentes licenciaturas. En las fotos destacan los mejores puntajes Pruebas Saber ICFES 2024. Por otra parte, aparecen los datos de contacto.</p>
-----------------------------------	--	---	--	---

	<p>de la Escuela Normal Superior, sede Emma Villa con la Ruta 25 y la parada “Mi escuela territorio de juego”. No hay más información relevante. Es necesario decir que la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias no tiene página web, lo cual deja mucho que pensar.</p>	<p>información montada es una etiqueta que data del día 13 de enero de 2025 en donde aparece el mes de enero con la programación de este. El 18 de noviembre de 2024 se promocionan cuatro proyectos. El 4 de octubre de 2024 se lanza la campaña “Con mi cuerpo nadie se mete”. En las historias destacadas la información es vieja. Seguidores: 109.</p>	<p>maestras y estudiantes del grado Transición. También hay una invitación al Carnaval Literario. En términos generales es una red muy activa donde se invita a diferentes actividades. Seguidores: 1936.</p>	
<p>Tipo de comunidad ética</p>	<p>Es preocupante que en el Documento Maestro (86 páginas) la palabra ética solo aparezca tres veces. Los documentos institucionales están desactualizados. El PEI data de 2009 y la síntesis del mismo de 2010. El Macroproyecto Cultural Cabildo no está escrito. Aunque en la misión la palabra ética aparece es muy tímida.</p>	<p>Forma maestros éticos con prácticas inclusivas, así como una visión de corte ético y sus principios gravitan alrededor de la ética. Ello cobija el perfil de egresado, el cual ha de poner en práctica dicha ética. Lo ético también aparece dentro de los fines de las Escuelas Normales Superiores. El término ético/a aparece 71 veces en el PEI de la Escuela Normal</p>	<p>Aunque la misión y la visión no hacen alusión directa a lo ético lo hacen de manera indirecta. Por otra parte, el Acuerdo Ético Pedagógico y el Reglamento del PFC hacen alusión a un enfoque inclusivo. De la misma manera, las prácticas pedagógicas contemplan un componente ético. Por su parte, la Línea de Proyección Personal y Social</p>	<p>La institución busca formar maestros con determinadas características o perfil de egreso. Dentro de ellas está el componente ético. Dentro de su objetivo general se contempla la formación de maestros con ética. También le otorgan valor a la dimensión ética.</p>

	La Universidad de La Salle hizo serios cuestionamientos a los diferentes proyectos desarrollados, pues, desde lo investigativo dejaban mucho que desear.	Superior de Medellín.	implica una reflexión ética permanente de sus acciones.	
Fuentes (de dónde extrajo la información para esta matriz o tabla)	Documento Maestro Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI). Nota: no tiene página web.	https://www.ienormalmedellin.edu.co/	https://nsb.edu.co/	https://www.edusac3.co/normal/webportal1.php

Fuente. Elaboración propia con base en la información obtenida de internet y del Documento Maestro de la ENSCI.

Informe de Investigación

La Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI) se presenta como una red de relaciones y vínculos que se entretajan por medio de actores, situaciones y motivaciones. De esta forma se busca, vía hermenéutica, analizar las relaciones en red de la comunidad, cómo se configuran, como se tejen, si hay armonía o conflicto, entre otros. En ese sentido, según Barnes (1954), citado por Santos Requena (1989), afirma que: “cada persona está, por así decirlo, en contacto con cierto número de otras personas, algunas de las cuales están en contacto entre sí y otras no. Creo conveniente denominar *red* a un campo social de este tipo” (p. 139). Entonces, la ENSCI es una red de comunicación. Es una red vinculante dado que hay varios actores que tienen lazos profesionales, de amistad, laborales, entre otros. Como es de esperarse hay partes de esa red que no tienen contacto o si lo tienen es muy débil.

También es necesario mencionar que existen características de las relaciones como socialidad y comunidad. Es así que “algunas veces estas relaciones sirven para estar en contacto

con los otros que son relevantes para el sujeto al que se refiere la red social” (Santos Requena, 1989, p. 142). Ello acontece en la ENSCI. Las dinámicas sociales allí provocan que unos actores tengan más interacción con unos que con otros.

Por otra parte, existen formas, hechos o situaciones donde se evidencia la comunicación horizontal y participativa. Para ello se requiere: “un enfoque de cabildeo o abogacía puede ser usado no solo de abajo hacia arriba sino de manera horizontal para facilitar o establecer un ambiente favorable” (Kamlongera & Mafalopulos, 2008, p. 25). La ENSCI posee una organización horizontal. La horizontalidad permite establecer un clima laboral de diálogo, de empatía, de colaboración entre los actores y estamentos, lo cual permite un diálogo entre los maestros, los directivos y el personal administrativo con el fin de coadyuvar en el logro de los objetivos diferentes procesos. Ese diálogo es justamente una de las formas comunicacionales que posibilitan el consenso y la armonía social. Asimismo, es menester: “fijarnos en qué relaciones son dominantes en cada espacio, si las débiles o las intensas y esto en una doble dirección, tanto en horizontal como en vertical, entre pares y entre estratos” (Martín, 1999, p. 140). De ahí la importancia del presente trabajo. Fijarse en esas relaciones permite capturar detalles que suelen pasar inadvertidos en una organización social. Es sabido desde la comunicación que los silencios se estudian. Esos silencios en muchas ocasiones son muy dicentes.

Sin embargo, ello no implica que no existan dificultades, pues, existen formas comunicacionales que generan conflicto. ¿Cómo captar esa realidad? Es aquí donde adquiere importancia el sociograma. Y, es importante porque:

Es como la radiografía de una comunidad. Igual que un médico cuando usted va a ver qué le duele, le manda una radiografía y le hacen un análisis de sangre. Pues aquí nosotros

con las comunidades hacemos lo mismo, una radiografía y un análisis de sangre.

(Villasante, 2010, p. 114).

Justamente eso lo fue lo que se logró captar en la OSP escogida (ENSCI). Así las cosas, el sociograma permitió saber algunos aspectos importantes en el marco de la investigación. Así, por ejemplo, la horizontalidad no siempre lo es. A veces llegan órdenes, de un superior, que no tienen razón de ser. Ello, quiérase o no, es vertical. Las comunicaciones internas son pésimas. Precisamente la comunicación informal al interior de la ENSCI genera muchas molestias, incomodidades, reclamos, conflictos, entre otros. Eso hace perder la confianza y afecta negativamente la dinámica de trabajo. Varios actores de la ENSCI perciben la existencia de varias escuelas en una sola. ¿Por qué? Por el pésimo manejo dado a las comunicaciones internas. En muchas ocasiones los docentes de una jornada se enteran de ciertas noticias por intermedio de segundas y terceras personas. En cambio, los docentes de otra jornada se enteran a tiempo de la noticia o información correspondiente. En otras ocasiones hay filtración de la información lo cual es un hecho preocupante. Es increíble que la ENSCI teniendo 177 años de existencia no tenga página web. También es preocupante que sus redes sociales no tengan un manejo adecuado. Tampoco existe una revista que recoja año a año los principales eventos investigativos, académicos y culturales. En suma, las comunicaciones internas en la ENSCI no son las mejores.

¿Qué hacer ante todas estas situaciones? Ante dichas situaciones se necesitan recomendaciones para fortalecer la comunicación. En ese orden de ideas: “después de haber negociado el comienzo del proceso participativo, de haber hecho el trabajo de campo para recoger información y de haber hecho las devoluciones, podemos decir que está realizado el

auto-diagnóstico” (CIMAS, 2010, p. 55). Así las cosas, se tiene claridad sobre la organización social investigada, en este caso, la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias.

Indudablemente es necesario hacer algunas recomendaciones para fortalecer la red de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias. A la organización se le sugiere que haga lo posible por tener una página web, que formalice sus comunicaciones internas, que designen a alguien que le dé un manejo adecuado a sus redes sociales, que se fomente el diálogo en doble vía y que reactiven los correos institucionales. La observación directa permite percibir que las instituciones educativas tienden a ser cerradas y a darle la espalda a ciertos aspectos claves en el desarrollo de toda organización social. La comunicación es uno de ellos. Ello significa que la ENSCI ha de apostarle a la comunicación transformadora. Y, desde luego, la ENSCI ha de fortalecer la parte tecnológica. En ese mismo sentido se requieren planes de mejora continua, no solo en las comunicaciones internas, sino en todo su accionar. Es necesario recordar que la ENSCI se debe “fortalecer en aspectos comunicacionales, lo cual implica un compromiso mutuo entre la colectividad o comunidad que le aportará conocimiento en cumplimiento de sus actividades de investigación y cualificación” (López & Salgado, 2012, p. 2). Ya es hora de actualizar el PEI, pues, el actual data de 2009. También hay que actualizar el Documento Maestro (2018), el Acuerdo de Convivencia (2012) y escribir el Macroproyecto Cultural Cabildo. Éste último es el proyecto principal de la ENSCI. Lamentablemente lo que no se publica no existe. El éxito se consigue con base en el trabajo en equipo.

Finalmente, cabe recordar que, de mejorar, en los aspectos señalados más atrás, la ENSCI tendría un terreno más que abonado para la próxima visita del Ministerio de Educación Nacional de cara al año 2026 para la reacreditación. En lo que sí se ha mejorado es en prepararse en materia investigativa para dicha visita de pares académicos para el año 2026.

Proyección

Estrategia de Fortalecimiento Comunicativo y Organizacional

La OSP elegida para el presente trabajo, es la Escuela Normal Superior Cartagena de Indias. Ella es una institución que busca formar maestros con excelente calidad pedagógica, ética, académica y tecno informática para el desempeño profesional en los niveles de preescolar y básica primaria, capaces de liderar procesos educativos de calidad, que incidan en el cambio socio-cultural del país, especialmente en la región del Caribe colombiano.

Como organización social participativa no está libre de dificultades comunicativas. Por ello, se tiene por objetivo formalizar las comunicaciones internas de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias. Precisamente esas dificultades necesitan ser resueltas y de ahí la importancia del presente trabajo. Las organizaciones requieren que las comunicaciones sean excelentes. Las instituciones educativas suelen olvidar que las comunicaciones son muy importantes para el adecuado funcionamiento de estas.

En la fase de construcción las dificultades de orden comunicacional quedaron en evidencia con la elaboración del sociograma. Las dificultades comunicativas son de orden interno. Los documentos oficiales de la organización indican que las comunicaciones son horizontales. No obstante, ello no es tan cierto. En ejercicios investigativos anteriores tal situación quedó más evidenciada, pues, al responder encuestas, sin escribir sus nombres, los actores se sienten más relajados. En las entrevistas son más reservados. Es así como:

El diálogo es el eje de la comunicación horizontal porque, si ha de tener lugar la genuina interacción democrática, toda persona debe contar con oportunidades similares para emitir y recibir mensajes de manera que se evite la monopolización de la palabra mediante el monólogo. (Beltrán, 1979, p. 19).

El mayor problema comunicativo consiste en que las comunicaciones internas son muy informales y ello incomoda a los actores, especialmente a los docentes. Así las cosas, las relaciones en red de la comunidad se pueden poner tensas, como aconteció el día de las elecciones estudiantiles, cuando se avisó a última hora del cambio de fecha de estas. Tales dificultades se han señalado en muchas ocasiones. Incluso, en ocasiones la información llega tarde, así como en otras terceras personas se enteran primero de que los directamente implicados. Peor que lo anterior es el hecho de que existan filtraciones de información. En ocasiones los docentes salen de reuniones y al término de ellas reciben llamadas de otros miembros de la comunidad preguntando sobre aspectos puntuales tratados en dichas reuniones, lo que obviamente incomoda a los docentes.

Por otra parte, ha quedado en evidencia que WhatsApp no es la herramienta más adecuada para las comunicaciones internas, pues, hay docentes que no tienen WhatsApp o no tiene datos o revisan su teléfono celular muy tarde. Precisamente una queja recurrente ha sido el envío de comunicados vía WhatsApp a altas horas de la noche e incluso en la madrugada o los fines de semana. Estas situaciones en ocasiones terminan en discusiones. Sin embargo, nunca “hacemos ejercicios de auto-reflexión/auto-crítica, por ejemplo, con un “sociodrama”, un “juego de roles” o un “DAFO”, para evaluar los pre-juicios con los que partimos provocando que emerjan lenguajes ocultos nuestros y de los colaboradores” (CIMAS, 2010, p. 8). Esta situación da que pensar, pues, el problema existe, pero no hay voluntad de cambio.

Las redes sociales de la Escuela Normal Superior Cartagena de Indias no tienen un manejo adecuado, lo que refleja mucha improvisación. La matriz comparativa dejó muy mal parada a la institución. Las escuelas normales de Mompox, Bucaramanga y Medellín superan de lejos a la OSP investigada. Incluso, las tres escuelas normales citadas tienen página web, en tanto

que la Escuela Normal Superior Cartagena de Indias no tiene. Para una institución que tiene 177 años tal situación es penosa y más grave dado que en 2026 tiene visita de acreditación por parte del Ministerio de Educación Nacional.

Otro aspecto comunicativo negativo reside en el hecho de no tener actualizados sus documentos oficiales como PEI, Acuerdo de Convivencia y Documento Maestro. El PEI data del año 2009 y se elaboró una síntesis de este en 2010. El documento más reciente es el Documento Maestro y corresponde al año 2018. A lo anterior hay que sumar que su máximo proyecto, el Macroproyecto Cultural Cabildo jamás ha sido escrito. Cabildo, como se le llama a secas, se originó hace aproximadamente hace 25 años. Lo que no se publica no existe.

Los hallazgos se lograron gracias al uso del sociograma y éste se pudo ejecutar “mediante la triangulación de informaciones y el posterior análisis discursivo” (Martin, 1999, p. 136). La observación directa, las entrevistas, el análisis documental, los diálogos con diferentes actores de la OSP y el estado del arte permitieron configurar la realidad de dicha OSP en términos de comunicación interna.

Por todo lo anterior se propone una estrategia llamada “Estrategia de comunicación participativa: comunicar para transformar”. Ella fue socializada a tres docentes de la organización. La estrategia se divide en tres niveles. Está el nivel material, el nivel de relaciones públicas y el nivel de cultura organizacional/comunicacional.

En el nivel material se harían las siguientes actividades: adquirir una página web, mejorar el servicio de internet, actualizar los documentos institucionales (PEI, Síntesis del PEI, Documento Maestro) y publicar el Macroproyecto Cultural Cabildo. De lograrse la comunidad educativa estaría mejor informada y comunicada y se daría a conocer realmente y no como sucede hoy día.

En el nivel de relaciones públicas se harían las siguientes actividades: hacer publicidad (para vender hay que publicitar), ubicar un buzón de sugerencias en un lugar estratégico (lo que no se evalúa no mejora) y establecer alianzas estratégicas en materia de comunicación (no siempre se requiere dinero para gestionar).

En el nivel de cultura organizacional/comunicacional se harían las siguientes actividades: formalizar las comunicaciones internas y hacerlas eficientes, evitar la filtración de información, darle un manejo adecuado a las redes sociales de la organización (designar a alguien para que lo haga), reactivar los correos institucionales, publicar en sala de profesores el calendario académico, los directivos harán circular la información entre los diferentes estamentos a tiempo y gestionar la capacitación en comunicación organizacional/comunicacional a todos los miembros de la organización. Para que nada quede suelto es necesario evaluar los resultados de dichas actividades y hacer los correctivos.

Conclusiones

El presente trabajo consiste en desarrollar una Investigación Acción en una Organización Social participativa (OSP), integrando el socio praxis como enfoque participativo para empoderar a la comunidad en su propia transformación, buscando establecer la relación entre el desarrollo social de la comunidad y el fortalecimiento participativo de sus redes sociales de comunicación, optimizando la recolección y análisis de información

La OSP elegida presenta dos aspectos que llaman la atención desde lo comunicativo. El primero consiste en afirmar que la comunicación es horizontal. A nivel interno no lo es. La segunda descansa en la informalidad de la comunicación organizacional. Los canales de comunicación son informales y no son eficientes. Hay mucha informalidad e improvisación en la comunicación. La informalidad es tan evidente que muchas veces se realiza por medio de terceras personas que nada tienen que ver con lo que se quiere comunicar. Ahí se refleja la falta de un jefe de prensa o un comunicador organizacional, así como la falta de capacitaciones sobre comunicación organizacional. WhatsApp no es el medio de comunicación interna más adecuado por los inconvenientes ya citados. Justo aquí es donde cobra importancia la IAP.

Hay que añadir que la situación a nivel comunicacional es tan grave que el Macroproyecto Cultural Cabildo (el proyecto más importante) no está escrito. El PEI está desactualizado, pues, data de 2009 y no se le han hecho ajustes. En materia de investigación lo que no se publica no existe.

Finalmente, hay que señalar que, luego de haber desarrollado la fase 5, es pertinente hacer algunas recomendaciones para fortalecer la red de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias. A la organización se le sugiere que a nivel material haga lo posible por tener una página web, que mejore el servicio de internet, que actualicen sus documentos oficiales

y que publiquen el Macroproyecto Cultural Cabildo. A nivel de relaciones públicas se le sugiere que hagan publicidad, que instituyan un buzón de sugerencias y establezcan alianzas estratégicas en materia de comunicación. A nivel de la cultura organizacional/comunicacional se le sugiere a la OSP que formalice sus comunicaciones internas y las hagan eficientes, que eviten la filtración de información, que designen a alguien que le dé un manejo adecuado a sus redes sociales, que reactiven los correos institucionales, que publiquen en sala de profesores el calendario académico, que la información sea fluida entre los diferentes estamentos de la OSP y que se realicen capacitaciones de tipo organizacional/comunicacional y fomentar el diálogo en doble vía. Ello le otorgaría fortalezas en materia comunicativa y como red social de cara al año 2026 para la reacreditación ante el Ministerio de Educación Nacional.

Referencias Bibliográficas

- Balcázar, F. E. (2003). *Investigación acción participativa (IAP): aspectos conceptuales y dificultades de implementación*. Fundamentos En Humanidades, 7-8, 59–77.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/20765>
- Beltrán, L. (1979). “*Un adiós a Aristóteles. La comunicación horizontal*”. Revista Comunicación y Sociedad, Editorial Cortéz, (Sao Paulo), 6 (1979): pp. 5-35.
<http://www.rebellion.org/docs/54654.pdf>
- CIMAS - Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible. (2010), Manual de Metodologías participativas (p.27). http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf
- Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (2018). *Documento maestro*. Cartagena.
- Kamlongera, C., Mafalopulos, P. (2008). *Diseño participativo para una estrategia de comunicación*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma. 2da Ed.
<http://www.fao.org/docrep/011/y5794s/y5794s00.htm>
- López, J., y Salgado, D. (2012). *Criterios para elegir la práctica social organizada como objeto de investigación en el trabajo de grado*. <http://hdl.handle.net/10596/10861>
- Martín, P. (1999). *El Sociograma como instrumento que desvela la complejidad*. EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales. N.º 2, 1999. pp. 129-151.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=199632>
- Peraza, M (2018). *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED*. Maestría en Educación con

Énfasis en Gestión Educativa de la Universidad Libre seccional Bogotá.

<https://hdl.handle.net/10901/15952>.

Santos Requena, F. (1989). *El concepto de red social*. Reis: Revista española de investigaciones sociológicas, ISSN 0210-5233, N° 48, 1989, págs.137-152.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=249260>

Vélez, C (2004). *Investigación Acción Participativa*. Medellín. Fundación Universitaria Luis Amigó.

Villasante, T. R. (2010). *Redes sociales para la investigación participativa*. En: Sociedad Hoy, núm. 18, 2010, pp. 109-129. Red Universidad de Concepción. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/11154?page=1>

Apéndices

Apéndice A

Carta de Intención

Cartagena, marzo 5 de 2025

Señores
Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias
Atn. Mgr. Adolfo Alviz
Coordinador Jornada P.M.
E. S. M.

Cordial saludo,

Mi nombre es Carlos Adolfo Miranda Laguna identificado(a) con C.C. **73142527** del municipio de Cartagena actualmente me encuentro cursando el programa de Comunicación Social en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD- y estoy ad-portas de recibir el título de Comunicador Social.

Escogí como trabajo de grado una opción muy interesante que es el Diplomado en Construcción de Redes Sociales de Comunicación. El Diplomado busca posibilitar que, a través de un trabajo académico e investigativo, el estudiante proponga una acción o acciones de fortalecimiento comunicacional dirigidas a la organización con la cual se desarrolló la investigación. Estas acciones hacen parte de una estrategia que será formulada a partir de un juicioso proceso de contacto, indagación, y conocimiento de la organización, obviamente acogiendo a los parámetros que las dinámicas propias de esta exijan.

La organización no se compromete a implementar la estrategia que el estudiante diseñe y proponga, pero si la organización lo considera adecuado y provechoso, sería muy importante realizar dicha implementación, lo cual además evidenciaría la pertinencia de la estrategia diseñada y posibilitaría alcanzar los objetivos propuestos en esta. Los resultados del trabajo realizado con la organización serán publicados en un documento académico en el cual quedará consignado todo el proceso.

Por lo anteriormente expuesto, solicito comedidamente que me permitan realizar con ustedes este trabajo durante los próximos cuatro (4) meses, en los cuales además de desarrollar el ejercicio investigativo, se buscará que los frutos de esta, sean acciones que fortalezcan y mejoren las dinámicas comunicativas dentro de su organización.

Mil gracias por su atención,

Atentamente,



Carlos Adolfo Miranda Laguna
Cel. 3205089517
E-mail: yevica317@yahoo.com

Prof. Adolfo Alviz
Recibido el 5/ marzo/2025

Apéndice B

Carta de Aprobación



**Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE CARTAGENA DE INDIAS
CREADA EN 1848**

Cartagena, marzo 6 de 2025.

Sr.

Carlos Adolfo Miranda Laguna
Estudiante del Diplomado en Creación de Redes Sociales de Comunicación (DCRSC)
Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

Asunto: Aprobación de colaboración en el marco del Diplomado en Creación de Redes Sociales de Comunicación (DCRSC).

Estimado Carlos Adolfo.

Reciba un cordial saludo de parte de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI).

Hemos recibido y revisado su solicitud para desarrollar un trabajo colaborativo con nuestra institución en el marco del Diplomado en Creación de Redes Sociales de Comunicación (DCRSC). Agradecemos su interés en contribuir al fortalecimiento de nuestra institución a través de la Investigación-Acción, con el propósito de empoderar a nuestros miembros y fomentar su crecimiento personal, social y profesional.

Después de evaluar su propuesta, nos complace informarle que aprobamos su solicitud y estamos dispuestos a brindarle el apoyo necesario para la implementación de su proyecto. Consideramos que su iniciativa será de gran beneficio para nuestra institución, ya que permitirá fortalecer las habilidades comunicacionales, fomentar la cohesión de la institución y aportar herramientas para la consolidación de la misma.

Agradecemos su compromiso y disposición para contribuir al desarrollo de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias y quedamos atentos a la coordinación de las actividades a realizar. Le solicitamos mantenerse en contacto con nuestra institución, para definir los detalles logísticos y metodológicos de la implementación.

Quedamos atentos a cualquier requerimiento adicional y le reiteramos nuestra disposición para trabajar de manera conjunta en este proceso.

Atentamente,

Mgr. Adolfo Alyiz
Coordinador Jornada P.M.
Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias (ENSCI).

Apéndice C

Preguntas Entrevista Inicial

¿Qué tipo de práctica se da en la institución, es decir, lo que hace la OSP en cumplimiento de su objeto social?

¿Cuáles son los objetivos o intenciones de ayuda social?

¿Cuáles son la regularidad y características de la práctica o reuniones de los integrantes de la OSP?

¿Cuáles son las características de los participantes o actores (rol social, nivel profesional, rol institucional)?

¿Cuál es el tamaño de organización de la OSP (número de integrantes, cobertura territorial)?

¿Cuál es la forma de organización, estructura, equipos, comités y cargos?

¿Cuáles son las características de los vínculos sociales al interior de la OSP?

¿Cuáles son las formas de participación al interior y hacia el exterior de la OPS?

¿Cuáles son las formas de comunicación interna, actores, tipo, etc.?

¿Cuáles son las formas de comunicación externa, actores, tipo, etc.?

¿Qué planes, cronogramas, metas y proyectos en desarrollo tienen?

¿Cuáles son los logros de los proyectos exitosos?

¿Qué dificultades han tenido para desarrollar sus objetivos sociales?

Apéndice D

Enlace Entrevista Inicial

<https://www.youtube.com/watch?v=-R7lWZlYbNY>

Apéndice E

Preguntas Entrevista Cualitativa

¿La Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias usa redes sociales para sus comunicaciones internas? ¿Cuáles? ¿Por qué?

¿Qué ventajas y desventajas encuentra en las comunicaciones internas por medio de redes sociales?

¿Qué estrategias utiliza la institución a través de las redes sociales para fortalecer las relaciones internas y externas?

¿Todos los miembros de la institución participan activamente de las reuniones y decisiones que se toman? Por favor, explique.

¿A todos los docentes se les escucha y se les tiene en cuenta en la toma de decisiones? Explique, por favor.

¿En la institución el diálogo es vertical u horizontal? Por favor, explique.

¿En algún momento usted se ha sentido excluido por el trato dado por sus jefes? Explique, por favor.

¿Qué problemas ha detectado en las comunicaciones internas de la institución? ¿Qué sugerencias haría al respecto?

¿Las comunicaciones internas de la Escuela Normal Superior de Cartagena de Indias permiten tener una común duradera y auténtica comunidad? Explique, por favor.

¿A nivel comunicativo la institución puede ser considerada un organismo vivo? Explique, por favor.

¿Usted cree que la institución puede ser considerada una comunidad? ¿Por qué?

Apéndice F

Enlace Entrevista Cualitativa

<https://www.youtube.com/watch?v=PIDSj6EAQUY>

Apéndice G

Registro Fotográfico



Apéndice H

Enlace Vídeo Socialización

<https://www.youtube.com/watch?v=yLkV7XU6MDE>