



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación



La comunicación como herramienta estratégica para fortalecer el vínculo entre las familias de estudiantes de Educación Media Básica y Ceibal

Isabella Meza Estévez
6.238.202-0



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Universidad de la República

Facultad de Información y Comunicación

Instituto de Comunicación

2024

**“La comunicación como herramienta estratégica para fortalecer
el vínculo entre las familias de estudiantes de Educación Media
Básica y Ceibal”**

Autora: Isabella Meza Estévez / 6.238.202-0

Tutor: Prof. Adj. Daniel Ottado

Co-Tutora: Prof. Asistente. Carolina Echavarría

Dedicado a mi abuela Silvia,
quien sigue iluminando mi vida.

*“Comenzar un camino nuevo da miedo,
pero a cada paso que damos nos damos cuenta
que lo peligroso era quedarse quieto”*

Roberto Benigni

Agradecimientos

A mi mamá, por el apoyo incondicional brindado durante todos estos años. Por guiarme, por su amor y su dedicación que me hacen ser la mujer que soy hoy.

A Uruguay y a la Universidad de la República, por abrirle el camino a aquella pequeña de dieciséis años que, con dos maletas y muchos sueños, llegó hace ocho años en busca de nuevas oportunidades.

A Luis, por no dejarme bajar los brazos y estar a mi lado durante este proceso.

A Carolina, por sus conocimientos y apoyo para culminar este trabajo. Gracias por aportar valor a mi desarrollo estudiantil, personal y profesional.

Al resto de mi familia y amigos por hacer posible que llegara hasta esta instancia.

Gracias.

Glosario de siglas

Ceibal - Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea

CpD - Comunicación para el Desarrollo

DCP - Diseño centrado en las personas

DCO - Diagnóstico de Comunicación Organizacional

EMB - Educación Media Básica = Educación Básica Integrada (EBI)¹

INAU - Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay

MEC - Ministerio de Educación y Cultura

MIDES - Ministerio de Desarrollo Social

PPnoE - Personas Públicas no Estatales

TAR - Teoría Actor-Red

TFG - Trabajo Final de Grado

TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación

RAP Ceibal - Red de Apoyo al Plan Ceibal

¹ El término “Educación Básica Integrada” (EBI) se comenzó a implementar por la transformación educativa del año 2023, sin embargo, para efectos de este documento será citado como “Educación Media Básica” (EMB) debido a que así fue mencionado durante el diagnóstico de comunicación y en las intervenciones con la organización.

Tabla de contenidos

CAPÍTULO 1 Fundamentación y descripción de la organización.	1
1.1 Introducción	1
1.2 Fundamentación	2
1.3 Descripción de la organización	3
1.3.1 Marco histórico	3
1.3.2 Estructura organizacional	4
1.3.3 Funcionamiento y objetivos	5
1.3.4 Públicos	6
CAPÍTULO 2 Antecedentes	8
2.1 Diagnóstico de comunicación organizacional	8
2.2 Investigaciones sobre comunicación y vínculo con el territorio	11
2.2.1 Sacudón de experiencias: Sistematización participativa Complejo Sacude	11
2.2.2 Pensando el Plan Ceibal desde la perspectiva de la Acción Pública y la Teoría del Actor-Red	13
2.3 Investigaciones sobre familias de estudiantes: acercamiento al vínculo con las XO.	16
2.3.1 Buenas prácticas de la comunidad Ceibal: El Plan Ceibal como generador de iniciativas de Desarrollo Humano Local	16
2.4 Programas, proyectos u organizaciones similares a Ceibal en América Latina	21
CAPÍTULO 3 Preguntas y objetivos de investigación	23
3.1 Preguntas de investigación	23
3.2 Objetivos de investigación	23
CAPÍTULO 4 Marco teórico	24
4.1 Organización: enfoque y definición	24
4.2 Brecha digital y apropiación tecnológica: reducción de desigualdades	25
4.3 Territorio y su importancia en la conformación de una comunicación efectiva	27
4.3.1 ¿Qué es un territorio?	27
4.3.2 Territorialización y sus configuraciones	30
4.4 El entorno: una mirada desde la comunicación organizacional	30
4.5 Enfoque comunitario del territorio	32
4.5 Metodologías participativas: la cartografía social	35
4.6 Imagen: una extensión de la organización	36
4.7 Reputación: una gestión a favor de una estrategia	39
4.8 Posicionamiento	40
4.9 Diferentes visiones de la comunicación	41
CAPÍTULO 5 Metodología	45
5.1 Diseño metodológico	45

5.2 Técnicas metodológicas empleadas	45
5.2.1 Análisis documental	46
5.2.2 Mapa de empatía y arquetipo de usuario	48
5.2.3 Entrevistas a profundidad	51
5.3 Análisis metodológico	52
5.3.1 Mapa de empatía y arquetipo de usuario	52
5.3.2 Entrevistas internas	56
5.3.3 Entrevistas externas con familias de estudiantes	63
5.3.3.1 Entrevistada E1	63
5.3.3.2 Entrevistada E2	64
5.3.3.3 Entrevistada E3	65
5.3.3.4 Entrevistada E4	66
5.3.3.5 Entrevistada E5	68
5.3.3.6 Entrevistada E6	70
5.3.3.7 Análisis final entrevistas a familiares	72
CAPÍTULO 6 Recomendaciones	74
CAPÍTULO 7 Conclusiones	77
Bibliografía	79
Anexos	87
Anexo 1: Pauta de entrevista externa (familias de estudiantes)	87
Anexo 2: Pauta de reunión interna Ceibal	88
Anexo 3: Reunión con Departamento de Territorio y Departamento de Comunicación y Marca	90
Anexo 4: Campañas publicitarias enfocadas a familias de estudiantes	103
Anexo 5: Síntesis de desempeño campañas publicitarias inicio de clases 2024	103
Anexo 6: Desempeño por plataformas campaña publicitaria inicio de clases 2024	104
Anexo 7: Desempeño por plataformas campaña publicitaria vacaciones de invierno	104
Anexo 8: Desgrabación entrevista familiar E1	105
Anexo 9: Desgrabación entrevista familiar E2	112
Anexo 10: Desgrabación entrevista familiar E3	118
Anexo 11: Desgrabación entrevista familiar E4	122
Anexo 12: Desgrabación entrevista familiar E5	130
Anexo 13: Desgrabación entrevista familiar E6	136

Tabla de figuras

Figura 1: Mapa de públicos Ceibal	7
Figura 2: Elementos asociados al territorio	28
Figura 3: Tipologías según la presión del entorno	31
Figura 4: Noción de entorno y organización	32
Figura 5: Esquema de comunicación: enfoque tradicional vs comunitario	33
Figura 6: Las tres lupas del Diseño Centrado en las Personas (DCP)	43
Figura 7: Proceso ECE	44
Figura 8: Mapa de empatía	54
Figura 9: Arquetipo de usuario	56

CAPÍTULO 1

Fundamentación y descripción de la organización



CAPÍTULO 1 | Fundamentación y descripción de la organización.

1.1 Introducción

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) se desarrolla a partir del intercambio generado con la organización Ceibal durante el año 2023, en el contexto del Seminario Taller de Comunicación Organizacional. En el mismo, se llevó a cabo una práctica pre-profesional teniendo como uno de sus resultados un Diagnóstico de Comunicación, el cual permitió identificar problemáticas comunicacionales de Ceibal durante ese período.

Esta investigación se centra en analizar el vínculo entre Ceibal y las familias de estudiantes de Educación Media Básica (de ahora en adelante mencionada como EMB), destacando el papel de la comunicación como herramienta clave para facilitar y mejorar este vínculo. La comunicación, en este contexto, permite entender cómo los públicos, en este caso las familias de estudiantes, pueden interactuar y relacionarse con organizaciones como Ceibal.

La creación o fortalecimiento de canales y espacios que promuevan una participación activa entre estos públicos y la organización es fundamental para fortalecer estas relaciones. El objetivo de esta investigación es indagar acerca del vínculo actual entre Ceibal y las familias de estudiantes de EMB. A pesar de que la organización considera a este público como no esencial (Kulik et al, DCO 2023), su involucramiento puede ser clave para mejorar la gestión de la comunicación externa.

En diversos encuentros con referentes de la organización, surgió la preocupación de que Ceibal es percibido en el imaginario social uruguayo como “la entidad que entrega computadoras y dispositivos” (Kulik et al, DCO 2023). Esta percepción fue confirmada por un sondeo de opinión realizado en 2023, donde la mayoría de las personas sondeadas afirmaron no conocer toda la oferta educativa y tecnológica de Ceibal, lo que sugiere un problema de comunicación y un posicionamiento que no refleja la totalidad de sus servicios.

Cornelius Castoriadis (1993) introduce el concepto de imaginario social como la concepción de figuras, formas o imágenes de aquello que llamamos “realidad” conocido por la sociedad como sentido común o racionalidad. Esta realidad es construida, interpretada y leída por cada una de las personas en un momento histórico determinado. Por lo que es importante que en

una organización se analice dicha realidad y se trabaje en pro de la misma, dirigiendo sus esfuerzos comunicacionales hacia los públicos adecuados.

1.2 Fundamentación

Conocer a los públicos es uno de los pilares fundamentales de una gestión eficaz y eficiente de la comunicación de una organización. Por ello, es esencial tener la capacidad de clasificarlos e identificarlos, de modo que podamos desarrollar estrategias de comunicación adecuadas a sus necesidades.

A lo largo de su trayectoria, Ceibal ha centrado sus esfuerzos comunicacionales principalmente en estudiantes y docentes, quienes representan sus públicos esenciales. Sin embargo, las familias también configuran un público relevante en el ámbito educativo. Tal como se abordó en el Diagnóstico de Comunicación Organizacional ² (2023) (en adelante, “DCO”), las familias desempeñan un papel clave en la formación educativa de niños y niñas, lo que las convierte en un grupo que debe ser considerado al diseñar estrategias de comunicación.

Las problemáticas planteadas por la organización como el posicionamiento y el vínculo con el territorio tienen un enfoque social, sin embargo, a efectos de esta investigación se tomarán desde una perspectiva de la comunicación organizacional. Cabe destacar que actualmente en Uruguay existen pocas investigaciones académicas que analicen a organizaciones educativas como Ceibal, que a su vez enfoquen su trabajo al territorio desde una perspectiva comunicacional.

La motivación detrás de la elección de este tema surge de la escasa atención que, en ocasiones, se presta a las relaciones humanas en el proceso de comunicación. Este trabajo busca colocar en el foco el vínculo con los públicos, evitando juicios de valor sobre sus gustos, emociones, habilidades y demás características, con el fin de generar una comunicación más efectiva y significativa.

² Diagnóstico de Comunicación (2023) disponible en: https://drive.google.com/file/d/1oJ8rh-JViTVG_qQHNRADn8dVtIRYqakh/view?usp=drive_link

1.3 Descripción de la organización

1.3.1 Marco histórico

El Centro Ceibal para el Apoyo a la Educación de la Niñez y la Adolescencia, conocido actualmente como “Ceibal” fue fundado en el año 2007 por decreto del Estado uruguayo. Sus siglas corresponden a “Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea”. La iniciativa fue llevada a cabo por el Presidente Tabaré Vázquez durante su primer periodo de presidencia (2005-2010) donde estableció el desarrollo de un “Proyecto de Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea” respondiendo a diversas necesidades en cuanto a alfabetización digital que se estaban presentando en la población uruguaya.

Mediante el Decreto 144/007 ³ se establece la creación del proyecto como una acción para reducir la brecha digital del Uruguay. En dicho decreto, se establece a la escuela pública como un espacio que cumple el objetivo de democratizar el conocimiento y a Uruguay como poseedor de los recursos suficientes tanto tecnológicos como humanos para llevar a cabo un proyecto que pueda “lograr la conexión en red en todo el territorio nacional, del sistema educativo público” (Decreto N° 144/007, 2007)

En los inicios de la organización, el objetivo principal según el decreto presidencial, era ofrecer a cada niño/a (que contara con edad escolar) un computador portátil con una conexión a internet. A su vez, también fue previsto otorgarle computador a todos los docentes acompañado de una capacitación que promueva su uso mediante diversas propuestas educativas. En la actualidad la organización se mantiene bajo el nombre “Ceibal”, sin embargo, en sus inicios era conocida por otros nombres como “Proyecto Ceibal” o “Plan Ceibal”. Estos cambios de nombre son insumos importantes para el análisis de la identidad organizacional, los cuales serán abordados en los siguientes apartados.

La organización se define así misma como “el centro de innovación educativa con tecnologías digitales del Estado Uruguayo, al servicio de las políticas públicas educativa” (Ceibal, 2022).

³ Decreto N° 144 de 2007 [con fuerza de ley]. *Creación del Proyecto de conectividad educativa de informática básica para el aprendizaje en línea*. 18/04/2007. Tomo: 1, Semestre: 1, Año: 2007, Página: 626.

Ceibal divide su proceso histórico en cuatro fases, según la siguiente distribución:

Fase 1: “ “Equidad (2007-2009)”. Durante este periodo se otorgaron las primeras computadoras y se instalaron las conexiones de internet en las diversas escuelas del país.

Fase 2: “Plataformas y apoyo a docentes (2010-2012)”. Se crean las diferentes plataformas educativas para que sean usadas por docentes, surge a su vez, el Maestro de Apoyo Ceibal (MAC) y el Sistema de Evaluación en Línea.

Fase 3: “La tecnología como puntal en los procesos de aprendizaje (2013-2019)”. Con el paso del tiempo se mejoraron las tecnologías empleadas para contribuir a una mejor práctica docente. Un ejemplo de ello es la creación de la Red Global de Aprendizajes.

Fase 4: “La comunidad de docentes, la educación combinada y la interinstitucionalidad como focos. (2020-2025)”. Se hace hincapié en propuestas que ayuden a cubrir las necesidades de los docentes. Se consolida infraestructura tecnológica para las distintas formas de educación combinada y se crea la Mesa Interinstitucional de Datos. (Ceibal, s.f).

1.3.2 Estructura organizacional

Ceibal se estructura actualmente como una organización paraestatal, dicha conformación está vigente desde el año 2010 bajo la Ley 18.640 ⁴. Este término refiere a una organización que depende en su mayoría del gobierno central, esto se debe a la forma en que la misma fue configurada y en la manera en que se toman decisiones con respecto al funcionamiento.

Desde el punto de vista teórico, este tipo de organizaciones son conocidas bajo el nombre de “Personas Públicas no Estatales” con las siglas PPnoE. El Portal de Transparencia Presupuestaria de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (Oficina de Planeamiento y Presupuesto, s.f.) cuenta con un apartado en su web donde describe la estructura y características de este tipo de organizaciones con la finalidad de que la población pueda acceder a la información. Las PPnoE son sin fines de lucro y tienen objetivos de interés público, en el caso de Ceibal, el fomento de la educación mediante la tecnología. Están comprendidas en el Sistema Nacional de Inversión Pública y sujetas al Tribunal de Cuentas.

⁴ Ley N° 18640.”Decreto N° 56/010. *Declaración de interés nacional. Programas de apoyo a la promoción de la educación en la niñez y la adolescencia*. 08/02/2010. Tomo: 1, Semestre: 1, Año: 2010, Página: 36.

Relacionado a la composición de su dirección, los miembros en ocasiones son seleccionados por el Poder Ejecutivo y deben comunicarse con este mediante un ministerio, Ceibal lo realiza a través del Ministerio de Educación y Cultura (MEC). El consejo de Dirección de la organización para el año corriente, 2024, se encuentra integrado por un/a referente del MEC, un/a Contador/a General de la Nación, el/la Presidente/a de Ceibal y el/la Presidente/a de la ANEP.

Las PPnoE pueden percibir ingresos por tres vías: “subsidios directos del gobierno central, a cargo de Rentas Generales; transferencias en concepto de tributos cuyo destino total o parcial está legalmente afectado a su financiamiento y/o generación de recursos propios, por venta de bienes o servicios” (Oficina de Planeamiento y Presupuesto, s.f.)

En el organigrama institucional ⁵ encontramos la composición del Consejo Directivo y la división del resto de los Departamentos donde figuran los diferentes jefes/as y gerentes/as. Si se selecciona cualquiera de las áreas o personas la web institucional se redirige a una breve descripción de las tareas que se realizan y el foco que tiene ese Departamento o persona. Esto último refleja la importancia que le da la organización al concepto de transparencia institucional, este concepto se puede enmarcar en la responsabilidad social.

La responsabilidad social refiere a las obligaciones que cada organización tiene para incrementar el bienestar de la sociedad pero sin dejar a un lado sus propios intereses (Chiavenato, 2009). Se busca que incluyan objetivos sociales, presenten informes a los grupos de interés además de medir y rendir las inversiones en programas sociales (todas cuestiones que Ceibal realiza al ser una organización paraestatal). Chiavenato (2009) plantea que el Instituto Ethos evalúa la responsabilidad social de las empresas por medio de una autoevaluación sistemática dividida en siete grandes temas, uno de esos puntos es la transparencia que el autor menciona, el diálogo que surge de las partes interesadas, las relaciones de competencia del mercado y el equilibrio social.

1.3.3 Funcionamiento y objetivos

Ceibal basa su actividad en seis áreas de gestión la cual cada una de ellas se encarga de trabajar en pro del avance tecnológico. Las áreas de gestión son las siguientes:

⁵ Ceibal (2023-a). *Organigrama*. https://ceibal.edu.uy/wp-content/uploads/2023/02/38-2_Organigrama.pdf

- Plataformas educativas
- Programas educativos
- Tecnologías para la educación
- Desarrollo profesional docente
- Ciudadanía digital
- Información estratégica

Las áreas principales son las primeras dos mencionadas, en donde la organización se focaliza debido a la extensa oferta que tiene de programas y plataformas en diversas temáticas educativas.

La misión de la organización es “Ser el centro de innovación educativa con tecnologías digitales del Uruguay, promoviendo la integración de la tecnología a la educación con el fin de mejorar los aprendizajes e impulsar procesos de innovación, inclusión y crecimiento personal.” (Ceibal, s.f).

Su visión es “Impulsar junto con el sistema educativo una educación innovadora e inclusiva mirando al futuro, aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología, para que cada estudiante del Uruguay desarrolle su potencial de aprendizaje y creatividad, construyendo capacidades para la ciudadanía global” (Ceibal, s.f). Por otro lado, los valores en los que se desarrolla Ceibal son: el compromiso, la innovación, el profesionalismo, el respeto y la confianza.

1.3.4 Públicos

Ferrari y França (2011) son quienes presentan el concepto de públicos como aquellas personas a quienes la organización informa, persuade y presenta un interés inmediato. Los autores realizan una categorización basada en tres criterios: a) el grado de dependencia que la organización tiene en relación con los públicos para su existencia. b) el grado de participación que los públicos tienen en los aspectos de negociación, entendiendo participación como comunicación. c) el grado de interferencia que los públicos tienen en las organizaciones.

La existencia de los públicos es crucial para el funcionamiento de una organización, ya que estos son los que hacen posible que exista una relación e intercambio de experiencias, bienes

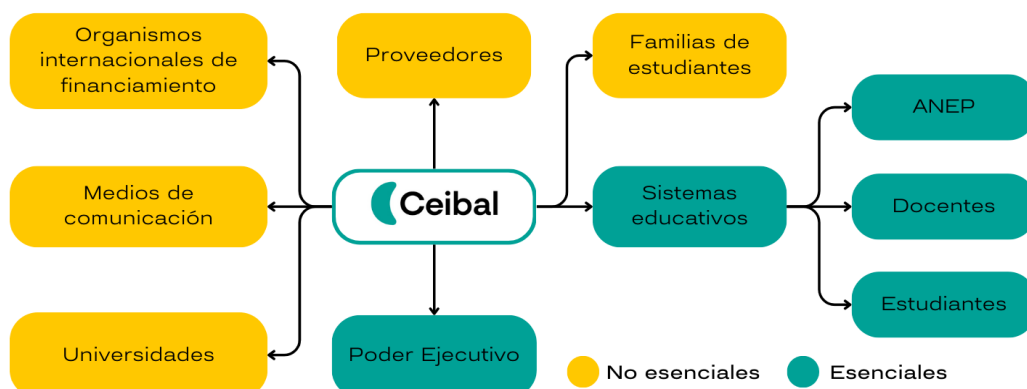
o servicios. Pueden contribuir en mayor o menor grado, de forma directa o indirecta en la constitución y viabilidad de la organización. Capriotti (2009) menciona que los públicos pueden influir en el éxito o el fracaso de una organización, por esta razón son tan relevantes.

El principal público de Ceibal son los Sistemas Educativos estando este comprendido por los estudiantes, docentes y la ANEP (Administración Nacional de Educación Pública). A su vez, debido a su estructura y la rendición de cuentas, el Poder Ejecutivo se configura como otro de sus públicos esenciales. Por otra parte, los públicos identificados como no esenciales son las universidades, los medios de comunicación, los organismos internacionales de financiamiento y los proveedores.

Durante el desarrollo del DCO (2023) se obtuvo la información de que para Ceibal las familias de los estudiantes no son un público reconocido en su mapa de públicos como esencial o no esencial a la hora de realizar sus comunicaciones. Sin embargo, en los inicios de la organización se han llevado a cabo diversas acciones que pueden configurar un vínculo con dicho público, como lo fueron los talleres sobre sensibilización, cuidados y uso de los dispositivos.

En conjunto con la referente institucional se logró en el año 2023 la elaboración de un mapa de públicos donde se agregaron a las familias como no esenciales. Además de la categorización, la organización manifestó el interés y necesidad de empezar a trabajar en elaborar comunicaciones dirigidas a este público. A continuación se detalla dicho mapa:

Figura 1: Mapa de públicos Ceibal



Fuente: Elaboración propia. Diagnóstico de Comunicación Organizacional. 2023 (Kulik et al, 2023)

CAPÍTULO 2

Antecedentes



CAPÍTULO 2 | Antecedentes

2.1 Diagnóstico de comunicación organizacional

El antecedente principal del presente TFG es el DCO realizado durante el año 2023 en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional. Es un insumo clave para profundizar en las temáticas que serán abordadas en esta parte de la investigación.

La elección del problema de investigación del diagnóstico fue un proceso en el cual se plantearon las preocupaciones y necesidades de la organización en relación principalmente con la comunicación externa. El problema que Ceibal estaba identificando era que la sociedad uruguaya percibía a la organización como “la encargada de entregar dispositivos XO a estudiantes de la educación pública” (Kulik et al, DCO 2023). Si bien este enunciado es correcto, no es la única acción que se lleva adelante, la oferta de programas y plataformas es más amplia de lo que la mayoría de las personas conocen.

Al ser presentada esta problemática como hipótesis, fue necesario reducir el universo de estudio, pasando de la “sociedad uruguaya” a “familias de estudiantes de EMB”. Este cambio surgió a partir de las posibilidades del equipo de trabajo de llevar adelante una metodología cuantitativa. Es así como la investigación fue centrada en el problema: “Desconocimiento del posicionamiento de Ceibal en el público familias de estudiantes de Educación Media Básica de Montevideo y Área Metropolitana”. Para lo cual fue necesario indagar cuál era el posicionamiento de la organización para la fecha, conocer la percepción que se tenía de la oferta y si existían diferencias de percepciones.

Para llevar a cabo dicho diagnóstico fue necesario realizar un análisis documental donde se abarcaron diversas temáticas, no solo de comunicación sino de otras ramas como lo social, la psicología o la educación. Uno de los temas fue la apropiación tecnológica, término que se abordó desde una perspectiva educativa y social. En los años 80 se toma el concepto como una categoría de relevancia metodológica y de investigación para las ramas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

La apropiación tecnológica fue de suma importancia para esta investigación, debido a que organizaciones como Ceibal, donde el objetivo en sus inicios era la entrega de dispositivos se interpela por este concepto. Sandoval (2019) afirma que las condiciones de acceso a la

tecnologías son desiguales en la población lo que genera que la apropiación no esté asegurada y el uso puede limitarse a pautas repetitivas.

Debido a esta apropiación desigual surge otro concepto como lo es la brecha digital, que es condicionada por otras variables como lo socioeconómico. Con el fin de fomentar la tecnología, se abordó el concepto de inclusión digital y lo que este pretendía. La investigación arrojó que en proyectos u organizaciones que tratan de reducir la brecha digital mediante la inclusión y entrega de dispositivos terminan aumentando en algunos casos las desigualdades de apropiación. Esto último refería a que las políticas sociales de índole educativa al trabajar poblaciones vulnerables se ven condicionados por factores como el acceso a internet o el uso correcto e incorrecto de las herramientas tecnológicas.

Se investigaron los inicios de Ceibal, siendo la principal referencia el proyecto “One Laptop Per Child” (OLPC) del año 2005 llevado a cabo por las Naciones Unidas y encabezado por el Director del Laboratorio de Medios del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), Nicholas Negroponte. El Presidente Tabaré Vázquez en 2007 tomando como base el proyecto de Negroponte hace la primera entrega de dispositivos XO con la finalidad de reducir la brecha digital que estaba cursando Uruguay hasta la fecha (Cyranek, 2008).

Los hallazgos y resultados del diagnóstico son extraídos principalmente del sondeo de opinión realizado, donde se confirma que para el universo de personas estudiado (68 personas) el posicionamiento de Ceibal no es el deseado por la organización. Un 70,6% de los sondeados valora la comunicación entre la organización y las familias entre muy poca, poca o regular lo que reflejó una necesidad de tener un vínculo más estrecho con Ceibal. Se mantiene una valoración positiva de la oferta aunque argumentan no conocer la totalidad de la misma o que falta promoción y publicidad de lo que se ofrece al estudiante.

Con respecto a las redes sociales y el portal institucional, la organización tiene presencia en la mayoría de las plataformas digitales. El contenido que es publicado, según el Área de Comunicación y Marca no está enfocado a un público en específico, sin embargo fue deducido que el mismo está enfocado hacia un público más adulto y no a los estudiantes. (Para acceder a un análisis metodológico más detallado de cada plataforma dirigirse al DCO 2023).

Fueron desarrolladas otras metodologías como la observación participante que tuvo como objetivo conocer el funcionamiento interno de la organización y trabajar en tres herramientas:

la elaboración de un flujograma de comunicación, un árbol de problemas y la validación del mapa de públicos.

Los resultados de estas jornadas están disponibles en el DCO, es relevante mencionar que en este encuentro fue validado el mapa de públicos. Al realizar el flujograma surgió otro aspecto relevante, debido a que Ceibal no se comunica directamente ni con las familias ni con estudiantes, la difusión de la información depende de los centros educativos y de los/las docentes. La consecuencia de este factor es que al usar a centros o personas como intermediarios, la información puede llegar de manera errónea, difusa o simplemente no llegar. Este aspecto fue recalcado en las entrevistas con el Departamento de Territorio quienes mencionan que no se trabaja en pro de presentar la propuesta a familiares y estudiantes. Sin embargo, son las diversas escuelas quienes solicitan los programas o plataformas que quieren usar de manera voluntaria y luego se les hace un seguimiento solo a estas.

“Ceibal no se comunica directamente ni con estudiantes ni con sus familias, usa de puente al docente, el cual tiene la tarea de transmitir el valor que tiene cada una de las plataformas y programas que ofrece la organización. La decisión de no trabajar con los estudiantes de una forma más directa proviene de decisiones institucionales articuladas con ANEP” (Kulik et al, pág 45, 2023).

El árbol de problemas fue elaborado en conjunto con la organización y fue esencial a efectos de este TFG, se presentó la inexistencia de un vínculo entre familias de estudiantes y Ceibal. Esto se configura como uno de los efectos del problema del desconocimiento del posicionamiento de la organización. El efecto va de la mano del desconocimiento de la oferta y tiene como causas la llegada de la información de manera indirecta a las familias mediante actores del centro educativo (aspecto ya mencionado en el flujograma) y la no priorización de este público en las comunicaciones.

Algunas de las recomendaciones para la solución de estos problemas comunicacionales fueron: elaborar una encuesta a nivel nacional con la finalidad de ampliar los aspectos abarcados. Realizar campañas publicitarias enfocadas en familias, convenios o colaboraciones con diversas organizaciones públicas y el trabajo multidisciplinario entre las áreas de la organización. Por último se recomendó llevar a cabo jornadas de integración con las familias de estudiantes, pero para realizar esto, se deben analizar y hablar con ellas en una primera instancia. Estas propuestas fueron el punto de partida para la selección del tema a desarrollar en este TFG.

El diagnóstico realizado es un insumo importante para conocer la situación actual de la organización en materia de comunicación. Se concluyó que la organización no enfoca su comunicación hacia las familias de estudiantes de EMB, y que se deben realizar investigaciones y aplicar herramientas para conocer cómo abordar a dichas familias de manera efectiva.

2.2 Investigaciones sobre comunicación y vínculo con el territorio

Una dificultad que surgió en el desarrollo de este trabajo es la obtención de antecedentes que tratasen el vínculo con el territorio de organizaciones paraestatales de la índole de Ceibal. Por esta razón se optó por analizar investigaciones que abarcaran el vínculo con el territorio en su generalidad, la implementación de metodologías participativas y el uso de la comunicación como herramienta asertiva.

2.2.1 Sacudón de experiencias: Sistematización participativa Complejo Sacude

La primera investigación fue “Sacudón de experiencias: Sistematización participativa en el Complejo Sacude” de Matilde Marquisá (2019), un trabajo de grado de la Facultad de Información y Comunicación de la UdelaR que emplea la comunicación comunitaria desde una perspectiva de participación. En dicho documento se tratan temáticas como la participación de los vecinos/as para la conformación del Sacude, el territorio desde el agenciamiento y la territorialización visto como un espacio público.

El Complejo Sacude es un centro enfocado en la salud, cultura y deporte ubicado en el Barrio Municipal de Montevideo. Su edificación fue posible gracias a vecinos/as que de manera organizada y con la ayuda de un presupuesto destinado a tres asentamientos de la zona, elaboraron dicho espacio. Este punto es relevante ya que Marquisá (2019) durante su investigación señala la importancia del trabajo participativo de este centro desde su construcción hasta su funcionamiento.

El funcionamiento de este espacio es gracias a la co-gestión de técnicos/as de la Intendencia de Montevideo, vecinos/as, coordinadores de gestión, representantes del Municipio D e integrantes del concejo vecinal. Todas estas personas toman decisiones en conjunto para que el complejo funcione de manera adecuada para todos aquellos que lo transitan.

Los puntos en común de esta investigación y el TFG es el vínculo con el público objetivo, a pesar de que no es en el rubro específico de la educación y la tecnología, la autora plantea la importancia de la sistematización de las experiencias. Esta herramienta permite conocer de primera mano cómo se sienten las personas en un espacio o acerca de algo. La autora cita a Jara (2013) quien plantea que a partir de las experiencias vividas los protagonistas pueden establecer los límites, los objetivos y la extensión para que el investigador se apropie de manera crítica de sus sentires y saberes.

La metodología principal empleada por Marquisá (2019) fueron las metodologías participativas, este punto es clave debido a que para vincularnos con familias este tipo de herramientas son necesarias. Debemos escuchar lo que tienen para decir, sus sentires o formas de ver a la organización para en un futuro poder realizar comunicaciones o acciones que sean efectivas.

Algunas de las acciones llevadas a cabo fue la reconstrucción de la historia mediante una línea de tiempo interactiva donde se sistematizaba el recorrido histórico del complejo. Cada hito de esta línea era intervenido por una persona que participaba activamente del recinto. Luego se realizó una etapa de reflexión de esta actividad de manera participativa donde se elaboró un mapa de actores de los diferentes niveles de participación con el nombre de las personas, logrando generar nuevos insumos para realizar entrevistas.

La autora analiza la importancia que tiene el territorio, la construcción y el habitar. Para poder sentirnos parte debemos apropiarlo, trabajarlo y accionarlo porque estamos en constante cambio, debemos estar presentes en el territorio para estar al tanto de los cambios y vivencias del día a día.

“La apropiación del espacio, habilita a la comunidad a realizar distintas prácticas y acciones colectivas, que se traducen en una cultura de trabajo y participación comunitaria. A esta capacidad de acción colectiva en el territorio, Ema López (2004) le llama agenciamiento, y es “la interrelación de elementos que pueden permitir la emergencia de un acto político”” (Marquisá, 2019)

El término “agenciamiento” proviene de “agencia” como la capacidad de actuar y del “poder hacer” pero de manera colectiva. “Retomando a Deleuze y Guattari (Ema López, 2004), plantea que cuando se da un acto concreto de agenciamiento o una transformación en un territorio se le llama territorialización” (Marquisá, 2019). La territorialización es definida por

la autora como el movimiento que surge cuando un grupo de personas realizan cosas juntas en un espacio particular. Estos conceptos son claves para que Ceibal pueda adentrarse en las familias de los diversos territorios e identifique cuales son las dinámicas sociales.

Por último, es relevante mencionar los apartados que hablan sobre el papel de los jóvenes en las decisiones y su participación en la sociedad. La autora menciona su rol pasivo y como estos y sus opiniones no son tomadas en cuenta con la importancia que merecen. Los jóvenes son “hablados por otros, a ser vistos y oídos solo de algunas formas, invisibilizando o negando su capacidad de ser agentes transformadores, de ser ciudadanos con capacidad de decidir qué juego jugar, y no solo opinar sobre sus reglas o productos” (García y Martínez, 2018). Estas posturas se vinculan con Ceibal y su toma de decisiones sobre cómo abordar las comunicaciones, así como deben ser escuchadas las familias, los estudiantes también deben ser parte de este vínculo.

2.2.2 Pensando el Plan Ceibal desde la perspectiva de la Acción Pública y la Teoría del Actor-Red

En este caso, se toma como antecedente el artículo “Pensando el Plan Ceibal desde la perspectiva de la acción pública y la Teoría del Actor-Red” de Mónica Da Silva y Laura López (2014). En el mismo es abordado los inicios del “Plan Ceibal” y su vinculación teórica con la perspectiva de la Acción Pública y la Teoría del Actor Red.

La Teoría Actor-Red (TAR) surge en los años 80 en el marco de los estudios sociales de la ciencia y refiere a una serie de elementos relacionados con la apropiación tecnológica que hace al humano pensar más allá de la tecnología teniendo en cuenta la complejidad de los diversos fenómenos sociales. Las autoras de este artículo postulan a la teoría como la integración de una heterogeneidad en términos de tecnología, ciencia y sociedad. Los elementos tecnológicos - en el caso de Ceibal, los dispositivos entregados - son pensados en los contextos sociales y económicos.

Es remarcado a lo largo del artículo que los inicios del Plan Ceibal, fueron sobre la marcha, esto se debe a que no estaba prevista su implementación. Sin embargo, las autoras mencionan que estudiosos del modelo “One Laptop per Child” como Christoph Derndorfer (2011) afirman que Uruguay ha tejido un ecosistema complejo pero importante para el correcto desarrollo del plan. Este ecosistema está integrado por organizaciones, actores

gubernamentales y no gubernamentales y otros interlocutores provenientes de la sociedad civil.

Desde sus inicios el problema del posicionamiento y la percepción de la organización ha estado presente, en estudios como los de Rivoir y Pittaluga (2010) se plantea que se redujo la brecha digital pero continuaron existiendo otras desigualdades en la población. El plan era percibido como “una posibilidad de igualdad para el futuro de niños y niñas, pero se desconocen las potencialidades de la computadora para el aprendizaje, más allá de la motivación que pueden haber demostrado algunos en aprender a usar la máquina” (Da Silva y López, 2014).

En el pasado se desconocía el potencial del dispositivo, mientras que en la actualidad si tomamos los datos relevados del DCO (2023) las personas sondeadas afirman no conocer toda la oferta educativa de plataformas y programas. A pesar de que en su momento no se planteaba como un problema de posicionamiento o se relacionaba con la comunicación, en la actualidad podemos hacer investigaciones que confirmen dichas hipótesis.

El estudio de Rivoir y Pittaluga (2010) concluye de sus entrevistas que el impacto que generó el Plan Ceibal en la comunidad es casi nulo. Esto último se debe a que los dispositivos no son aprovechados por organizaciones sociales y barriales. Para las autoras el correcto desarrollo de este plan debía estar enmarcado en dos movimientos, el primero de ellos donde se involucren a las personas en función del acceso y el correcto uso de las tecnologías (satisfacción de necesidades, calidad de vida y resolución de problemas). Y el segundo movimiento refiere a la transformación colectiva donde se puedan acompañar los procesos de apropiación, se haga un seguimiento sobre las prácticas tecnológicas y de conocimiento donde prime el uso igualitario y el concepto de país y comunidad.

Existen organizaciones como la Red de Apoyo al Plan Ceibal (RAP Ceibal), una red de voluntarios que brindaba en los inicios capacitación a docentes y familiares, distribución de dispositivos y mejora de la apropiación tecnológica de la XO.

“Progresivamente el Plan fue creciendo en complejidad y organización, lo que implicó la contratación de personal especializado a medida que se va consolidando la propuesta. Esto circunscribió parte del trabajo de los voluntarios, que a medida que pasa el tiempo va menguando sus impulsos participativos en territorio, así como redefiniendo sus relaciones y aportes a Ceibal” (Da Silva y López, 2014)

En otro ámbito encontramos el proyecto “Flor de Ceibo” llevado a cabo por la UdelaR donde se abordan diferentes problemáticas de la comunidad con respecto a la apropiación con objetivos de docencia, extensión e investigación. (Flor de Ceibo, s.f). Se han mencionado diferentes organizaciones que participan en el correcto desarrollo del plan, sin embargo, existe un grupo que según las autoras no ha tenido la participación necesaria y este son los familiares de estudiantes (los cuales a lo largo de la historia han presentados reclamos por este aspecto).

Retomando el concepto de Actor-Red, donde se une los aspectos humanos con los no-humanos (las personas con lo tecnológico, las XO). Uno de los principales problemas o fallas identificados por las autoras es el vínculo con los docentes los cuales tienen que aprender a utilizar los dispositivos. A su vez se plantea, que las dificultades que presentan los maestros pueden provocan progresivamente el desuso de las XO. Algunos de los docentes afirman que el uso de los dispositivos dificulta el rendimiento escolar debido a las dificultades que presentan para aprender a usarlos ellos mismos.

Las autoras concluyen que el Plan Ceibal como proyecto debe asociar componentes humanos como lo son las familias, los estudiantes, docentes y diversas organizaciones políticas sociales con componentes no humanos como las XO, software, escuelas, etc. Para que se pueda consolidar, se deben establecer asociaciones duraderas en el tiempo con los componentes antes mencionados. A su vez es planteado que uno de los desafíos de la organización es la articulación con diferentes partes de su ecosistema para que puedan lograrse cambios “esto se traduciría en la construcción de una acción colectiva con fuerte respaldo en lo local, con metas comunes y estrategias orientadas a generar transformaciones, que trasciendan el ámbito escolar” (Da Silva y López, 2014)

También es planteada la necesidad de la toma de decisiones de manera articulada con los diferentes componentes que conforman el ecosistema Ceibal lo que refuerza la necesidad de establecer estrategias comunitarias apoyadas en la comunicación.

“Considerar la pluralidad en CEIBAL implica generar condiciones de participación y des-homogeneizar los procesos de implementación. Requiere una postura de diálogo y de consideraciones específicas de las idiosincrasias singulares de las localidades y de los actores involucrados en los procesos de implementación. Esto implica un conocimiento en el que se deben incluir las diferentes voces: las de las maestras, de los padres, de los niños y las niñas, las de otros actores sociales, etc.

Implica un diseño muy atento a las singularidades, que va un poco a contramano de la lógica “igual para todos”.” (Da Silva y López, 2014)

2.3 Investigaciones sobre familias de estudiantes: acercamiento al vínculo con las XO.

Luego de haber analizado la relevancia que tiene la comunicación comunitaria y el adentrarse en los diferentes territorios para conocer las realidades de las personas, es necesario investigar sobre las posturas de las familias. Cómo fueron los acercamientos de este grupo hacia la organización o viceversa, qué datos se manejan referente a los vínculos generados y qué aspectos pueden mejorarse a futuro.

2.3.1 Buenas prácticas de la comunidad Ceibal: El Plan Ceibal como generador de iniciativas de Desarrollo Humano Local

Con el objetivo de continuar indagando acerca del vínculo entre los públicos objetivos y Ceibal se analiza el libro “Buenas prácticas de la comunidad Ceibal: El Plan Ceibal como generador de iniciativas de Desarrollo Humano Local” del año 2014 realizado por la misma organización en conjunto con otros autores. En el libro se abordan temáticas como la importancia de las familias, la relevancia del territorio y sus actores y los desafíos que presentaba Ceibal para la fecha.

Pese a que fue publicado en el año 2014 y no se encuentra actualizada a la oferta y diversidad de programas y plataformas actual, se pueden tomar diversos hitos para profundizar. El libro fue llevado adelante por la Licenciada Laura Bianchi y la Socióloga Sofía Laborde con el apoyo del Plan Ceibal, el Instituto de Desarrollo Económico Local y Regional de la Universidad Católica del Uruguay (UCU) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La investigación indaga sobre el impacto a nivel comunitario que representó la llegada de los dispositivos XO y cómo estos pueden generar oportunidades para mejorar la calidad de vida de las familias y de los actores involucrados. El objetivo era generar y sistematizar las experiencias de diferentes actores a nivel económico y social fuera del aula y de la escuela. La perspectiva de investigación es el desarrollo humano y comunitario entendiendo que los actores involucrados mantienen una red de intercambio que permite la subsistencia de algunos proyectos.

Miguel Brechner quien fue Presidente del Directorio del Plan Ceibal hasta el año 2020 mencionaba que la organización en sus inicios contaba con la cooperación de grupos de la sociedad civil y otras organizaciones de territorio que apoyaban el despliegue de la política pública. En la actualidad, desde el Departamento de Territorio fue notificado que las alianzas territoriales han disminuido:

“es un desafío que nosotros tenemos para el área de territorio de generar más alianzas a nivel local por ejemplo se han hecho por ejemplo convenios con UTEC (...) en Rivera, Fray Bentos y Durazno (...) con la Udelar en alguna situación educativa en ese sentido en algunos casos se ha trabajado con algún gobierno local pero es algo que todavía nos queda pendiente” (Entrevista Departamento de Territorio, Kulik et al, 2023)

En esta investigación se plantea en reiteradas ocasiones la importancia que tienen las familias para el correcto funcionamiento de la organización y como desde Ceibal no se trabaja con este público de manera específica (aspecto que se reafirmó con las referentes institucionales):

“Por las cualidades de la política Ceibal, que brinda una cobertura universal para niños, niñas y adolescentes asistentes al sistema de educación pública, por lo que las transformaciones a nivel familiar y comunitario son impactos esperados que no son abordados específicamente” (Bianchi y Laborde, 2014).

Se relata cómo fue el acercamiento de las familias a los dispositivos con agentes mediadores como las maestras, profesores, vecinos y otros voluntarios. Algunos de los familiares presentaban dificultades con la tecnología mientras que otros contaban con otros dispositivos de las TIC pero no veían el potencial de las XO más allá del uso educativo para sus hijos/as.

Sin embargo, no se pueden desplegar las mismas estrategias para todos los espacios, por esta razón se plantea que es importante conocer los ambientes para poder desarrollar iniciativas locales que logren ser sostenibles. Para lograr este tipo de acciones se deben de tomar en cuenta los diversos rasgos de identidad y de carácter social de la localidad a abordar.

El despliegue metodológico de las autoras tuvo un alcance de 18 departamentos con un aproximado de 90 entrevistados donde 55 de ellos pertenecían al RAP Ceibal y 80 eran casos de emprendimientos productivos que empleaban los dispositivos para potenciar las ideas de negocios. Los seleccionados para una segunda instancia participaron de un “Taller de Experiencias” con referentes locales donde se les solicitó la elaboración de un póster digital

que contara acerca de su proyecto. Los temas abordados en el taller referían al territorio como ámbito para el desarrollo y los diversos procesos que se pueden lograr en el mismo.

Se realizó una selección de quince experiencias que luego pasaron a una instancia de reflexión donde se indagó en la conformación de la idea y por qué ocurrió en ese territorio y no en otro. Las autoras lo denominaron un análisis de la tríada “actor local-territorio-tecnologías” que era transversalizado por el concepto de “desarrollo local” entendido como una estrategia de intervención que mejora la calidad de vida de las personas involucradas y una metodología para evaluar el sistema local de relaciones sociales (Bianchi y Laborde, 2014).

El acercamiento de las familias al mundo Ceibal varía, en el caso de esta investigación se plantean tres grupos: 1) familias con otra PC y acceso a internet en su hogar; 2) Familias sin PC pero que cuentan con acceso a internet en el hogar; y 3) Familias que no tienen PC y que no cuentan con acceso a internet en su hogar. A efectos de la investigación se centraron en los grupos 2 y 3.

Con respecto al grupo 2 se relevó que los adultos utilizan los dispositivos o las llamadas “ceibalitas”⁶ para ayudar a los niños/as a completar las tareas domiciliarias, para realizar actividades laborales, entretenimiento o buscar información. Por otro lado, el grupo 3 refería a familiares que inician una aproximación a la tecnología, emplean las XO para crear curriculums, planillas de presupuestos o para redes sociales lo que representa un nivel básico de manejo y autonomía. A su vez, existen limitaciones para este último grupo debido a que algunos padres tenían el interés de usar los dispositivos pero no contaban con la conexión (la mayoría de los casos sucedían en territorios rurales).

Uno de los actores que tenía mayor relevancia en mejorar el vínculo entre los involucrados con la organización era el RAP Ceibal, quienes introdujeron a los adultos al uso de los dispositivos. Realizaban talleres para aprender el uso del correo electrónico, planillas de cálculo, procesador de texto y cámara. Otros espacios como el “Centro de Tecnología Educativa de Tacuarembó” quienes integraron a los adultos los dispositivos llevando a cabo talleres y contemplando las expectativas y habilidades que las personas ya poseían una. Esta iniciativa buscaba promover la comunicación intergeneracional donde los hijos/as podían

⁶ “Ceibalitas” término usado en la sociedad uruguaya para referirse a los dispositivos XO desplegados por la organización.

realizar tareas con sus padres. Por otro lado se presenta el “Proyecto Aurora” encabezado por voluntarios de RAP Ceibal en conjunto con la Sociedad de Fomento de Tala (al igual que el resto de los proyectos, el objetivo era involucrar a los adultos en el uso de la tecnología)

Las autoras realizan una síntesis de sus percepciones del vínculo de los adultos con los dispositivos de Ceibal donde concluyen que el uso de las XO por parte de los familiares se asocia a capacitaciones brindadas por la escuela, voluntarios o por el MEC (presentan más asistencia los convocados por escuelas/liceos). Son pocas las iniciativas propias de adultos para capacitarse a diferencia de lo que sucede con los estudiantes quienes son los que presentan interés por las diversas propuestas y oportunidades que tiene la XO.

Otras conclusiones refieren a los cursos ofrecidos, donde se deben tratar temáticas que les sirvan a los adultos y que mejoren las calidades de vida para ellos o para sus familias:

“encontramos que muchas experiencias fracasaron al convocar a padres a cursos de uso de las XO. Sin embargo, al ofrecer cursos sobre contenidos que son importantes para los participantes (cómo colaborar en la educación de sus hijos, cómo buscar información sobre esquila/ordeño/búsqueda de empleo/etc.) hay mayor interés y mayor asistencia” (Bianchi y Laborde, 2014).

Además de los centros educativos fueron identificados otros actores que potenciaron o potencian el despliegue de Ceibal como movimientos sociales, organizaciones de la sociedad civil, programas de responsabilidad social empresarial o proyectos de extensión universitaria. Algunos voluntarios se acercaban a los centros educativos o instituciones para colaborar en torno al uso de los dispositivos o presentar sugerencias para un mejor desarrollo y experimentaban experiencias de carácter negativo:

“Las instituciones hablan de escuela de contexto crítico, de limitaciones de la pobreza, de falta de expectativas, pero cuando surge un proyecto desde la ciudadanía, desde la gente común hacia las instituciones, éstas cierran las puertas. Las instituciones aceptan propuestas desde el grupo que ellos tienen formado, tienen un área social, entonces hacen su propio estudio, que a veces no coincide con la realidad y dice vamos a trabajar sobre esto. Entonces cuando uno viene con una expectativa desde el otro lado, desde el área de la ciudadanía hacia la institución, si esa propuesta que uno trae no está contemplada o no está dentro de los proyectos que tiene, es rechazado.” -Voluntario de RAP Montevideo. (Bianchi y Laborde, 2014).

Es presentada la idea de que la mediación es la que permite la articulación entre la tecnología y el territorio donde deben primar los agentes mediadores de referencia local. Algunos conflictos presentados por las personas entrevistadas refieren al manejo de los recursos de Ceibal (computadoras, conectividad, el Portal Ceibal, instancias de capacitación, servicios de reparación y de atención al usuario). Otras quejas refieren a cómo se brinda la información y cómo se comunican con los usuarios o con los referentes. Por otro lado los entrevistados mencionan la posibilidad que puede tener Ceibal de articular con otras organizaciones e instituciones para potenciar su despliegue:

“Reconociendo la potencialidad de que Plan Ceibal pudiese basarse en recursos y capacidades locales, señalan como oportunidad que además de la coordinación con el sistema educativo, Ceibal podría generar vínculos y acciones con las intendencias departamentales y juntas locales en virtud de que éstas suelen facilitar recursos que colaborarían en una mejor llegada de Plan Ceibal a la comunidad (por ejemplo, apoyo a traslados para recibir o brindar capacitaciones, colaboración en gestiones para las reparaciones, entre otros posibles)” (Bianchi y Laborde, 2014).

Como conclusión las autoras plantean dos imágenes de Ceibal; la primera de ella la optimista, donde se establece el sentido de innovación, el compromiso por la inclusión de actores y los diversos significados que las personas le atribuyen. Por otro lado, la pesimista, que representa al crecimiento complejo de Ceibal y un nuevo sentido que las autoras llaman institucionalización de normas externas donde existe un menor margen para la libertad de funcionamiento.

“En esta transición entre el impulso creativo inicial y la institucionalización se encuentran algunas de las fuentes de resistencia y conflictividad entre el Centro Ceibal y los colaboradores externos (mediadores) ya que están en juego las percepciones de quienes se ponen la camiseta de Ceibal para profundizar su alcance e impacto a nivel comunitario y de quienes buscan consolidar al proyecto Plan Ceibal con una institucionalidad que trascienda los impulsos y posibilidades personales de sus creadores” (Bianchi y Laborde, 2014).

2.4 Programas, proyectos u organizaciones similares a Ceibal en América Latina

Luego de realizar el análisis de las diferentes aristas temáticas que aborda el TFG fue necesario desplegar la búsqueda de antecedentes sobre organizaciones similares a Ceibal. Esta decisión se ve enmarcada en conocer si organizaciones de tipo educativa-tecnológica solo centraban sus ofertas en estudiantes y docentes o abordaban algún otro grupo como las familias.

Un ejemplo es la “Fundación Telefonía Movistar” y “la Caixa Foundation” quienes despliegan el programa “ProFuturo” ⁷ que busca reducir la brecha educativa mediante una educación digital de calidad para niños/as de entornos vulnerados. Este programa se ha implantado en 31 países de Latinoamérica, África y Asia, en su página web anuncian que han ayudado a más de 8 millones de niños/as, 300 mil docentes, y 3.000 escuelas de entornos vulnerables.

A su vez, el programa colabora con otras organizaciones para realizar actividades, compartir recursos y lograr objetivos estratégicos comunes. Forman al personal docente mediante la metodología Blended en temáticas como innovación educativa, pensamiento computacional, matemática, competencia digital y otros. ProFuturo es el único programa que funciona en Uruguay relacionado con la educación digital además de Ceibal. No se maneja información de la existencia de un vínculo con la familia por parte de este programa lo que genera un vacío de información acerca del relacionamiento de las acciones educativas-tecnológicas del país con los familiares de estudiantes de centros educativos.

Por otro lado se encuentra “Conectar Igualdad” ⁸ un programa desarrollado en Argentina el cual busca el “desarrollo tecnológico y didáctico de herramientas y estrategias político territoriales que aseguren la inclusión, la calidad y la soberanía pedagógica” (Conectar Igualdad, s.f). En el mismo se pueden encontrar aulas virtuales, materiales digitales, propuestas pedagógicas y cursos destinados no solo para los estudiantes sino para directores/as y sus equipos, docentes y familias. Este último punto es un diferencial con

⁷ Acceso a ProFuturo a través de la página web <https://www.fundaciontelefonica.uy/educacion/profuturo/>

⁸ Acceso a Conectar Igualdad a través de la página web <https://conectarigualdad.edu.ar/inicio>

Ceibal debido a que si bien la organización ofrece capacitación docente no tiene una oferta para familiares.

Referente a los dispositivos entregados por Conectar Igualdad se evidencian las netbooks, celulares y plataformas. Como fue mencionado anteriormente este programa capacita en TIC a docentes y familias en diferentes modalidades como tutoriales, cursos y diversos encuentros. Algunos ejemplos de cursos para familiares son: orientación vocacional y laboral; registro de dominios de internet; herramientas digitales para solucionar problemas y facilitar la vida cotidiana; programación visual de imágenes introducción a Processing, entre otros. A su vez, el programa ofrece seguimiento y asistencia técnica para quienes emplean las aulas virtuales.

Un último ejemplo es “Computadores para Educar”⁹ programa colombiano que en la misma línea de los dos anteriores que tiene como objetivo impulsar la innovación educativa mediante la tecnología. Al igual que el resto de los programas, se preocupan por la capacitación docente en diversas temáticas que fortalezcan la apropiación tecnológica de los estudiantes. Dentro de sus objetivos anuales se plantean capacitar a 2.550 familiares en el uso de tecnologías digitales para apoyar los procesos de apropiación de las TIC.

Este programa posee un apartado llamado “Escuela TIC Familia” donde capacitan a familiares bajo un esquema dinámico y pedagógico para entender las ventajas y los riesgos que se pueden desencadenar en internet. Otras iniciativas llevadas a cabo son las jornadas de integración entre colegios que permiten que estudiantes y familiares compartan sobre temáticas relacionadas a la tecnología. En este programa se piensan a los padres de familia como gestores, reguladores y mediadores de las TIC por eso se opta por trabajar con ellos fuera del contexto formal a través de redes de aprendizaje invisible. El aprendizaje invisible refiere al desarrollo del conocimiento personal que se combinan con elementos y habilidades como la cooperación, la empatía y el pensamiento crítico, así como también la retención de los hechos.

Es pertinente el breve análisis de las características de los diversos programas que se han desplegado en América Latina a lo largo de los años, a pesar de que solo fueron nombrados algunos de ellos podemos identificar que en ciertos casos involucran de manera activa a las familias.

⁹ Acceso a Computadores para Educar a través de la página web <https://www.computadoresparaeducar.gov.co/>

CAPÍTULO 3

Preguntas y objetivos de investigación



CAPÍTULO 3 | Preguntas y objetivos de investigación

En este apartado se abordarán las preguntas y los objetivos de esta investigación. Su elaboración busca clarificar el vínculo de las familias de estudiantes de EMB con Ceibal. Para las preguntas se toma como punto de partida la entrevista realizada al Departamento de Territorio de Ceibal durante el DCO (2023), donde surge la inexistencia de un vínculo estrecho con las familias de estudiantes de EMB. A pesar que la organización afirma no poseer este vínculo, en este trabajo se investiga la perspectiva de las familias.

3.1 Preguntas de investigación

Pregunta principal: ¿Cómo puede la comunicación ser una herramienta que mejore el vínculo entre las familias de estudiantes y Ceibal?

Preguntas complementarias

1. ¿Cómo perciben las familias de estudiantes de EMB su vínculo con Ceibal y viceversa?
2. ¿Cómo creen las familias de estudiantes de EMB que puede mejorarse el vínculo con Ceibal?
3. ¿Cuál es el perfil de familia al que Ceibal quiere enfocar sus comunicaciones?

3.2 Objetivos de investigación

Objetivo general: Analizar el vínculo de las familias de estudiantes de EMB con Ceibal y cómo este puede mejorarse mediante herramientas de la comunicación.

Objetivos específicos:

- Consultar a familias de estudiantes de EMB si creen que existe o desean mejorar su vínculo con Ceibal.
- Indagar si Ceibal cuenta con los recursos necesarios para mejorar el vínculo con las familias de estudiantes de EMB.
- Conceptualizar al usuario “familia de estudiantes” al que quiere apuntar la organización con la finalidad de potenciar sus estrategias comunicacionales.

CAPÍTULO 4

Marco teórico



CAPÍTULO 4 | Marco teórico

Con el propósito de llevar a cabo el TFG, se requiere la introducción a una variedad de conceptos esenciales para el desarrollo del mismo. El análisis de estos conceptos, centrados principalmente en la comunicación organizacional, son claves para relacionar los aspectos sociales y comunitarios con los comunicacionales que interpelan la investigación. Es necesario entender primero qué es el territorio, qué herramientas son empleadas y qué otros conceptos se relacionan con la temática.

4.1 Organización: enfoque y definición

Como primer punto, debemos definir qué es una organización. Existen diferentes posturas y autores que tratan al respecto, podemos remitirnos al significado más simple del término. Arocena (2010) determina a una organización como un “instrumento para alcanzar una meta colectiva”. Otros autores, como Schein (1982), profundizan en el término como una coordinación planificada de diversas actividades llevada adelante por un grupo de personas para “procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1982)

Gore (s/f) por otra parte, plantea que cada organización constituye un ambiente semántico único que le otorga un valor y sentido a sus comunicaciones y acciones “las palabras no significan exactamente lo mismo dentro o fuera de una organización y esa diferencia es mucho del valor agregado (o restado)” (Gore, s.f). El autor afirma que la organización es lo que su comunicación sea, porque se instaure como un fenómeno comunicacional.

La postura de Gore (2006) es esencial para este trabajo ya que Ceibal se busca posicionar como una organización paraestatal (término definido en apartados anteriores), en pro de la innovación educativa con tecnologías del Estado. Lo que la organización comunique a su público objetivo acerca de mejoras en procesos de aprendizajes, innovación, inclusión y crecimiento personal no significan lo mismo para las personas que se encuentran dentro Ceibal como para el resto de la sociedad. Esto último se debe a que no todas las personas pueden entender de manera acorde lo que una mejora tecnológica puede aportar a un estudiante. Dicho punto es consecuencia de la brecha digital que ocasiona ignorancia en relación a las TIC. Alguien ajeno a la organización podrá reconocer que se le otorgan

dispositivos para potenciar el estudio y no para qué sirven cada uno de estos o la diversidad de programas y plataformas.

Gore (2006) propone que varias de las problemáticas educativas son problemas organizacionales, por lo que no basta con mirar a organizaciones de este tipo bajo el lente de la educación, sino que hay que mirarla con ojos organizacionales. El autor propone a la educación como un espacio donde se mezcla la acción y la reflexión, donde a su vez se analizan las acciones que se llevan a cabo.

4.2 Brecha digital y apropiación tecnológica: reducción de desigualdades

Como fue mencionado en otros apartados, la brecha digital es un elemento importante que se debe analizar cuando hablamos de las TIC y su presencia en la sociedad. Es considerada por la Cepal como “un subproducto de las brechas socioeconómicas persistentes (...) La línea divisoria entre el grupo de población que ya tiene la posibilidad de beneficiarse de las TIC y el grupo que aún es incapaz de hacerlo” (Comisión Económica para América Latina, 2003).

La brecha digital es una línea divisoria imaginaria que separa a aquellos que logran comunicarse y que tienen un dominio correcto de dispositivos y redes digitales en contraposición a los que no logran desarrollar este tipo de habilidades. La consecuencia de este fenómeno es una sociedad con problemas para entender el funcionamiento y propósito de ciertas tecnologías, en este caso, la diversidad de la oferta Ceibal.

Las poblaciones de menores recursos pueden recibir un dispositivo y sin embargo no sabrán cómo usarlo y tendrán menor apropiación tecnológica que una persona que tenga un dominio digital. Esta postura es planteada por Sandoval (2019) quien a su vez afirma que si tratamos de reducir las desigualdades tecnológicas otorgando dispositivos sin capacitar a la población, terminamos logrando el efecto contrario. Es necesario un acompañamiento técnico y profesional que venga en conjunto con el dispositivo, debido a que las personas que tienen menor apropiación tecnológica por lo general no aprenderán por su cuenta.

A pesar de que Ceibal otorga capacitaciones a docentes sobre sus plataformas y programas, en sus inicios, el despliegue de dispositivos vino sin acompañamiento (Angeriz, 2012). Para Angeriz (2012) debería haber existido una nivelación entre el control y la distancia que ejercían las familias en cuanto al uso de los dispositivos y el acompañamiento en el proceso de aprendizaje.

Los estudiantes no deberían depender enteramente de lo que el maestro/a o profesor/a enseña, sino que debe existir un refuerzo por parte de los hogares, esto refiere al vínculo relacional entre escuela-estudiantes-familias. Angeriz (2012) afirma que los problemas que surgen de esta relación se caracterizan por ser el tránsito de sentidos, valores y en algunos casos la transformación de tensiones y conflictos que se vehiculizan a través de las infancias. Esto último refiere a que si existe un mal vínculo entre alguno de estos tres actores pueden surgir problemáticas que condicionen de manera negativa los procesos de aprendizaje y de apropiación tecnológica de niños/as. Las problemáticas de este tipo la autora las relaciona en su mayoría a centros educativos de contexto desfavorable y muy desfavorable, donde resalta la brecha digital.

Winocur y Sánchez (2012) plantean el papel fundamental de las familias en relación a la apropiación. Las autoras presentan a la familia no como la suma de los consumos y de las prácticas de las personas que las conforman, sino como “un ámbito constitutivo de sentido atravesado por lógicas de poder, de género y diferencias generacionales” (Winocur y Sánchez, 2012). Dicha investigación plantea que los dispositivos estaban pensados en un primer momento en gestionar nuevos espacios de estudio con los niños/as pero eran usados para otras actividades que no tenían relación con la educación.

Entendemos por familia lo que plantea la Real Academia Española “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” (Real Academia Española, 2001, definición 1). A su vez, diversas organizaciones sociales y públicas que trabajan con esta terminología aportan que “se reconoce explícitamente la diversidad de construcciones y de arreglos familiares, la complejidad y diversidad que esta categoría supone” (Uruguay social, 2016). Las familias se consagran como “las bases para el éxito o fracaso escolar posterior” (Uruguay Social, 2016).

Al tratar de generar un vínculo entre las familias y Ceibal nos enfrentamos a diversas problemáticas, como plantea Norberto Bobbio (1999) “en el marco de las políticas sociales nos enfrentamos a la deconstrucción de la escisión entre lo público y lo privado (...) una de las grandes dicotomías (...) en la historia del pensamiento político y social de occidente”.

Cuando se analizan las relaciones de los públicos objetivos con políticas públicas u organizaciones del Estado de la índole de Ceibal se evalúan los impactos que estas han tenido en la población además de articularse para generar cambios en el bienestar, acceso a servicios y las condiciones generales de las familias.

Investigaciones como la de Arguiñarena et al (2020) proponen que se debe aplicar una mirada analítica que logre medir la pobreza y la vulnerabilidad a través de aspectos cuantitativos. Esto refiere al proceso que hacen las familias por programas de este tipo con la finalidad de lograr una “definición de problemas e identificación de riesgos mediante la segmentación de la vida social y categorización de los sujetos” (Arguiñarena, et al, 2020)

4.3 Territorio y su importancia en la conformación de una comunicación efectiva

4.3.1 ¿Qué es un territorio?

André Corboz (1980) presenta interés por las transformaciones urbanas contemporáneas e introduce el concepto de territorio como palimpsesto. Este refiere a plantear el mundo como un texto que es escrito y reescrito en diferentes momentos de la historia, lo que supone un territorio donde se superponen las experiencias y significados a lo largo de un período de tiempo. Considerarlo como un palimpsesto refiere también a que está atravesado por diferentes capas que van desde las vivencias y emociones de quienes lo habitan hasta las diversas representaciones de las historias. Este territorio es capaz de dejar huellas que son recordadas según Corboz a nivel social, familiar y otros niveles.

Winocur y Sánchez (2012) plantean la relevancia de conocer las experiencias de cada familia para entender de qué manera se producen y reproducen las asimetrías digitales. Por esta razón, no podemos realizar campañas publicitarias, comunicados ni cualquier otro tipo de comunicaciones sin conocer a las familias y las peculiaridades de cada uno de los territorios.

Entendemos como territorio, según la psicología, a la identidad personal construida por el individuo que lo lleva a su vez, a construir su identidad social (Gaviria-Ríos, 2020). El territorio no puede concebirse como algo natural debido a que es una construcción que va más allá del espacio físico y que abarca un individuo o comunidad.

Es así, como el territorio se convierte en un espacio construido socialmente, que mezcla tanto la historia como los diversos procesos políticos, sociales, económicos y culturales que viven quienes lo habitan. Gaviria-Ríos (2020) afirma que estas cuestiones son las que configuran y le dan sentido e identidad a un territorio “no puede ser concebido como un constructo finalizado y estático (...) forjado en las relaciones de las personas entre ellas y con el

territorio, delimita una mirada amplia, cambiante y relevante a la hora de aproximarse a su definición” (Gaviria-Ríos, 2020)

Al igual que muchos otros términos, el concepto de territorio se ve sujeto a cambios de la sociedad moderna como la globalización, el desarrollo tecnológico y diversos cambios sociales. Esto genera lo que Castaño et al (2021) llaman nuevas conceptualizaciones (ejemplo: la ciudad-región que va más allá de la delimitación geográfica del espacio y que es transversal a otras variables socioeconómicas). Para comprender cómo se estructuran las relaciones en un territorio debemos hablar de comunidad, que se refiere a los grupos humanos que mantienen relaciones complejas y particulares (Castaño et al, 2021).

Figura 2: Elementos asociados al territorio



Fuente: elaboración propia adaptado de Castaño et al (2021)

Las personas que habitan un territorio son quienes finalmente establecen las relaciones que configuran la manera de relacionarse con los mismos. Por dicha razón, es relevante que desde las organizaciones, en específico Ceibal, se adentren a analizar los diversos territorios donde las ofertas están funcionando (o donde aún no llegan). Si no conocemos el funcionamiento de un territorio ni las maneras en que sus habitantes configuran el espacio, es complejo realizar comunicaciones efectivas.

Como fue abordado en el apartado de antecedentes, Ema López (2004) introduce el concepto de “agenciamiento” del cual surge posteriormente la territorialización. Autores como Arendt explican que “Narrar el espacio y dar posibilidad a la construcción de un conocimiento y un

significado, es generar una postura política y transformaciones en el territorio” (Arendt, 2005)

Si bien se explica el término desde el lugar más conceptual, es clave mencionar la existencia del territorio comunicacional, autores como Olivari y Martínez Puga (2020) lo mencionan como el lugar donde conviven los diversos diálogos, discursos y prácticas de sus habitantes que crean el sentido de las ciudades y barrios. Para los autores, la ciudad en sí misma es pensada como un territorio comunicacional, donde los espacios virtuales convergen con los físicos, los institucionales y las relaciones de poder.

Las relaciones de poder son relevantes para esta investigación, pero en especial para entender las prácticas sociales que se pueden llevar a cabo en los diferentes territorios “la construcción de una trama social común está atravesada por luchas de poder” (Uranga, 2007). Aquello que llamamos público o espacio público, es donde se puede y desarrolla la comunicación. Hay una serie de grises y matices al trabajar con comunicación y comunidad, donde aquellas poblaciones más vulnerables muchas veces no se toman en cuenta. En el caso de Ceibal, esto se puede evidenciar a la hora de realizar análisis de antecedentes donde en múltiples estudios, familias de contextos críticos afirman que después de entregado el dispositivo no se presentaron más referentes de la organización. (Winocur y Sánchez, 2012)

Al tener grupalidades marginadas en el vínculo con la organización, debemos analizar la comunicación en conjunto con la participación, dándole voz a estas personas, a las familias de estudiantes. Puesto a que cada uno de ellos transita el espacio de manera diferente, Heidegger (2014) presenta el concepto de “habitar” refiriéndose no sólo la ocupación de un espacio físico sino también los sentidos y significados que se le atribuyen a ese espacio. Esto implica darle valor al lugar donde se llevan a cabo los procesos de enseñanza, así como construir vínculos entre los distintos actores.

Habitar, según Heidegger (2014), implica que los - como él los llama - educadores, educandos y referentes no solo utilicen el espacio para cumplir sus funciones y actividades, sino para establecer relaciones significativas y construir conexiones entre sí. Para que Ceibal pueda entender cómo las familias de estudiantes habitan los diversos territorios deben conocer primero sus espacios e identificar cómo funcionan.

4.3.2 Territorialización y sus configuraciones

Al hablar de territorio es necesario mencionar el concepto de territorialización, Zapata (2008) lo entiende como un proceso en el cual un individuo, comunidad o algún grupo social se apropia y se vincula con un espacio físico. La territorialización se basa en la relación espacio-tiempo que es dinámica y se transforma en base al contexto social, cultural y político.

“Se trata de un vínculo dinámico, sujeto a múltiples procesos y, por ende, no puede ser una relación fija, inamovible o estática. Con base en ello afirmamos que los fenómenos de pérdida, recuperación, acercamiento, alejamiento, conocimiento, desconocimiento y reconocimiento se sintetizan en los procesos de desterritorialización/reterritorialización” (López y Figueroa (2013) como se citó en Castaño et al, 2021)

En esta configuración entre desterritorialización - reterritorialización se crean la multiplicidad de territorios, que pueden evidenciarse en Uruguay por ejemplo, en la presencia de microbarrios los cuales también son consecuencia de las relaciones complejas entre los habitantes de dichas zonas. Por una parte está lo que Haesbaert (2013) llama “multiterritorialidad segura” cuando se dan procesos de reterritorialización con un control de los sujetos por parte de una élite globalizada.

Y por otro lado, tenemos la “precarización territorial” que refiere a la desterritorialización forzada mediante un proceso de resistencia y lucha por un espacio y la seguridad del mismo. Ceibal a la hora de comunicar ya sea a sus estudiantes, centros educativos o familias debe de tener en cuenta todos estos términos y variables que afectan - de manera positiva o negativa - a los espacios de la ciudad.

4.4 El entorno: una mirada desde la comunicación organizacional

Desde la perspectiva organizacional, Mintzberg (2002) plantea la noción de entorno como aquello que “comprende prácticamente todo lo ajeno a la organización: su tecnología (la base de conocimientos de la que parte), naturaleza de sus productos, clientes, competidores, su situación geográfica, clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar” (Mintzberg, 2002). Arocena (2010) por otra parte, analiza las cuatro dimensiones del entorno que plantea Mintzberg y sus hipótesis al respecto:

La primera de ellas la estabilidad, que refiere a cuando el entorno varía con cambios que condicionan a la organización y se presentan sin previo aviso. La complejidad que es la cantidad y calidad de conocimientos necesarios para realizar el trabajo de la organización. Como tercer dimensión la diversidad de los mercados que pueden comprender una gama amplia de clientes o productos diversos. Y por último la hostilidad donde se asimila a la estabilidad y se pone en juego la rapidez de acción de la organización.

Hipótesis del entorno:

1. Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.
2. Cuánto más complejo sea el entorno, más descentralizado quedará la estructura. (aumenta la complejidad en los niveles de codificación del trabajo, la participación de más personas en la toma de decisiones, este aspecto le sucede a Ceibal al abarcar todo el territorio nacional).
3. Cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado.
4. La extrema hostilidad del entorno conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura (se puede optar por una descentralización para enfrentar la complejidad del entorno y una centralización circunstancial para enfrentar la hostilidad).

Figura 3: Tipologías según la presión del entorno

		Respuesta organizacional	
Presión del entorno		Simple	Compleja
	Fuerte	D Organización jerárquica, rígida	C Organización matricial, participativa, negociadora
	Débil	A Organización piramidal y formalista	B Organización utópica, ideológica

Fuente: Elaboración propia a partir de Arocena (2010) cita a Renaud Sainsaulieu (1997)

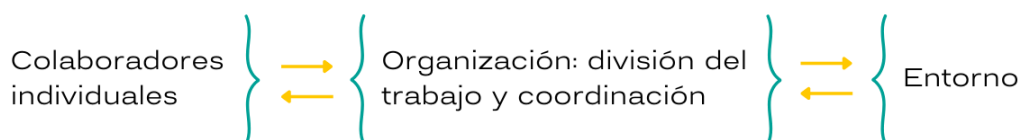
Ceibal se mantiene como una organización tipo D ya que estas se caracterizan por reaccionar a un entorno fuerte (territorios diversos con características muy cambiantes y diferentes),

acentúan sus rasgos formalistas e intentan mantener una jerarquía rígida. No se adaptan al entorno sino que generan estructuras derivadas de características internas de la organización (ejemplo la creación de un Departamento de Territorio).

Lo ideal es que fuese una tipo C que se adapta al entorno a pesar de ejercer una presión cambiante y constante y con la cual se puede negociar y participar en las decisiones (analizando y escuchando lo que las familias, estudiantes o docentes tienen para decir). Ceibal necesita una estructura que favorezca la horizontalidad que el entorno le está exigiendo, si bien sabemos que es una organización que depende del Estado, pueden existir comisiones donde las familias participen de manera activa en la oferta Ceibal.

Paul Lawrence y Jay Lorsch (1969) profesores de “Harvard Business School” desarrollaron la “Teoría de la Contingencia” donde analizan al entorno como variable a la estructura organizacional. Cuando una organización es presionada por su entorno, generará una diversidad de respuestas para adaptarse al mismo y se verá en la obligación de construir estructuras complejas para lograr una integración.

Figura 4: Noción de entorno y organización



Fuente: Elaboración propia adaptado de Arocena (2010) referencia a Lawrence y Lorsch (1969)

4.5 Enfoque comunitario del territorio

Como fue mencionado anteriormente, no debemos comunicarnos con determinado público sin antes conocerlo y estudiar sus necesidades, sus éxitos y las características del espacio que habitan. Desde la comunicación, existe el área de la comunicación comunitaria la cual se ubica en pro a estos objetivos. En esta postura no se comienza a planificar desde el qué queremos decir sino desde “cómo pueden encontrarse en un diálogo con nosotros aquéllos con los cuales nos queremos involucrar en la creación de lo que se va diciendo” (Balán, 2002).

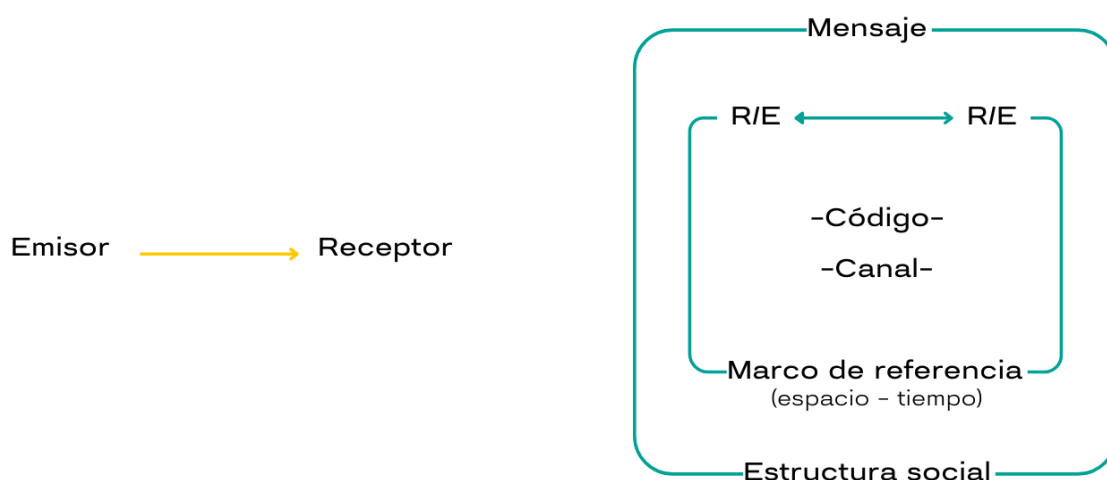
Para encaminarnos en el mundo de la comunicación comunitaria debemos, según lo planteado por Balán (2002), pensar cuáles son los imaginarios que tenemos acerca de las

personas y los territorios a los que nos queremos comunicar. Conocer dónde circulan las personas para saber dónde podemos realizar eventos o dónde colocar las comunicaciones. Al igual que identificar las dinámicas de grupo es importante para evaluar los tonos de voz de los productos que elaboremos. Una vez realizada estas investigaciones podremos crear estrategias para impactar de la manera correcta y lograr que llegue el mensaje de la forma adecuada.

Desde la comunicación comunitaria (Balán, 2002) los esquemas de comunicación son entendidos de manera diferente a los esquemas tradicionales. Es común pensar que en un proceso de comunicación participan o se ven configurados solo los emisores y los receptores. Esta orientación entiende que nadie es de manera exclusiva emisor o receptor sino que se encuentran en constante cambio. Restrepo (1995) menciona que la comunicación no es un proceso lineal, los individuos no respondemos igual ante el mismo estímulo, por lo que la entendemos como una red multidimensional.

Desde un lado más gráfico de los esquemas, se menciona que las flechas no pueden ser unidireccionales ya que siempre hay un ida y vuelta de la información. Por otro lado, Balán (2002) menciona que las personas no se comunican desde espacios abstractos o ideales sino desde un “marco de referencia” que refiere a espacios geográficos y de tiempo concretos que se ven atravesados por cuestiones socioculturales y económicas. Las “estructuras sociales” que son las maneras de actuar y convivir condicionadas por el entorno son influyentes en la producción y recepción de mensajes. El autor expone un esquema para explicar estos puntos:

Figura 5: Esquema de comunicación: enfoque tradicional vs comunitario



Fuente: Elaboración propia adaptado de Balán (2002)

Balán (2002) a su vez plantea que hay tres realidades que limitan los trabajos comunitarios, la desarticulación social, la falta de continuidad de las evaluaciones o actividades en un territorio y la falta de elementos técnicos y metodológicos para realizar producciones comunitarias. “Estas tres realidades hacen que, muchas veces, nuestras iniciativas sean precarias, inoportunas, descolgadas o discontinuas” (Balán, 2002)

En los proyectos con visión comunitaria, se trabaja con los siguientes elementos:

- Los actores y productores de comunicación de carácter territorial (en el caso de Ceibal son las familias, docentes y estudiantes)
- Los espacios y circuitos cotidianos de concentración, circulación y reunión (los centros educativos)
- Las temáticas o problemas a tratar
- El proceso histórico-político y sociocultural del territorio
- Los medios y técnicas de comunicación
- La relación entre los medios, los productores de comunicación y los contenidos seleccionados
- La realización de un plan de trabajo
- La evaluación y el replaneamiento periódico.

Manuel Delgado (2005) enmarca a la infancia como una etapa crucial para la formación de identidad. A pesar de que Ceibal no trabaja con los estudiantes como público objetivo (debido a decisiones de la ANEP según informa la organización), es relevante mencionar la percepción de este autor. Los familiares de los estudiantes de EMB van a velar por una formación educativa correcta y completa, por esto se pueden ver interesados en lo que la organización tenga que ofrecer a los estudiantes.

No es lo mismo un/a estudiante que egresó previo a la llegada de Ceibal que alguno/a de la actualidad donde prima la tecnología en el aula de clase y en el hogar. Delgado (2005) menciona que los padres y madres son capaces de acercar de forma inconsciente a sus hijos/as a sus temores o inseguridades, por esta razón, es fundamental que la organización se dedique a analizar a las familias e indagar las maneras correctas de mostrar su oferta

educativa. Es importante permitir, según el autor, que los niños y niñas vivan experiencias enriquecedoras para que puedan desarrollarse con libertad en el entorno.

4.5 Metodologías participativas: la cartografía social

Una vez abordados todos los conceptos centrales para entender el por qué es relevante el vínculo con el territorio en aspectos de comunicación es importante hacer hincapié en entender algunas técnicas que existen para llevar adelante acciones de este tipo. Conocer cómo los individuos y las grupalidades dan sentido a los espacios es crucial para realizar comunicaciones eficaces y bien dirigidas. A su vez, no sólo se identifican las particularidades que no conocíamos, sino que se conoce cómo conviven los imaginarios sociales, los prejuicios y la realidad del territorio.

Las metodologías participativas son cruciales para estas temáticas, son entendidas en su mayoría como el uso de técnicas participativas desde una concepción metodológica tradicional. En este tipo de metodologías el interés no se coloca solo en el aprendizaje de conceptos sino en realizar un proceso educativo basado en una permanente recreación del conocimiento (CIDE, 1990).

Se debe partir siempre desde cómo las personas viven, sienten y experimentan las diferentes problemáticas o situaciones que se le plantean, luego se realizan procesos de teorización donde se profundizan sobre conceptos que ayuden a que el grupo entienda lo que se está desarrollando “permite ir ubicando lo cotidiano, lo inmediato, lo individual y parcial, dentro de lo social, lo colectivo, lo histórico, lo estructural” (CIDE, 1990). Luego se pasa a la práctica donde se implementan nuevos elementos que mejoren o resuelvan las problemáticas de las que antes se desconocían o no se empleaban soluciones, se busca a su vez, explicar y entender de una manera más completa las cuestiones abarcadas.

García y Martínez (2018) presentan la importancia que tiene habitar espacios para que las diferencias, acuerdos y decisiones puedan salir a la luz. Para que esto suceda se requiere que todos las personas estén involucradas desde una perspectiva de respeto, ética y humildad. Para desempeñar metodologías participativas es importante que se construyan en colectivo, donde cada uno aporte sus formas de pensar, opinar y sentir, luego de esto es que conseguiremos reflexiones y nuevas ideas.

Otros autores como Mario Kaplún (2002) introducen la relevancia que tiene vincular la comunicación con la educación. Ya que de esta manera existe una forma de mediar entre las historias, experiencias y relaciones personales con las instituciones y modos de vida de la sociedad o los medios de comunicación. El comunicador tiene la tarea de pensar siempre en los educandos (o públicos objetivos si lo pensamos desde una mirada organizacional) antes de transmitirle un mensaje o realizar actividades. Como fue mencionado en otros apartados, realizar campañas de publicidad sin conocer a los públicos objetivos - en el caso de Ceibal a las familias de estudiantes - puede ocasionar una comunicación difusa o con poca llegada. “La eficacia de la comunicación depende de la capacidad empática del comunicador” (Kaplún, 2002).

Una de las metodologías son las cartografías sociales o también conocidas como mapeos, los cuales pueden tener diferentes enfoques. Existen mapeos territoriales, comunicacionales, productivos y muchos otros que dependen de la información que queramos recabar. Estas cartografías permiten identificar relaciones territoriales de una manera más dinámica y de fácil entendimiento visual. Se entienden como “un lenguaje que comunica a través de un conjunto de imágenes, signos y símbolos; y que representa formas de comprensión del mundo que surgen desde diferentes lugares y sujetos de enunciación, convirtiéndose en un lenguaje plural” (Barragán, 2019)

4.6 Imagen: una extensión de la organización

Luego de haber realizado un recorrido por las temáticas comunitarias y su relevancia para el desarrollo de este trabajo, se procede a plantear los conceptos organizacionales. Dichos conceptos son claves para mejorar la construcción de una comunicación organizacional y para construir un vínculo con los públicos objetivos.

Diversos autores de esta rama han tomado la imagen y la identidad como pilares en lo que respecta a la configuración de una correcta comunicación. Algunos afirman que no pueden existir una sin la otra, otros autores mencionan que la suma de ellas y la cultura organizacional hace que las comunicaciones sean más eficientes. Mientras que otros como Villafañe (1993) plantean que la imagen es la síntesis de la identidad.

La imagen organizacional para autores como Costa (2009) es una representación mental que se hacen los diversos públicos de lo que es una organización teniendo en cuenta los atributos y valores que la misma comunica. El autor afirma que la imagen funciona para determinar las

maneras de actuar y sentir de los públicos en relación con la organización formando estereotipos y opiniones de esta. La imagen atraviesa la dinámica de una organización y se caracteriza por ser “lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás (...) es lo único que agrega valor duradero a todo cuánto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica” (Costa, 2009). El autor menciona que es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria de los individuos, a diferencia de las campañas y la publicidad que pueden ser olvidados con más facilidad.

Otra postura similar a la de Costa, la presenta como “una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca, producto o servicio” (Capriotti, 2009)

Los criterios fundamentales de la imagen incluyen la diferenciación, la notoriedad, la segmentación, el posicionamiento y la reputación. Este concepto es relevante en el presente trabajo, ya que la imagen de Ceibal se va formando en la mente de las familias de los estudiantes. Con el paso del tiempo, estas representaciones mentales construyen una percepción de la organización, con la cual Ceibal debe trabajar, ya sea para corregirla si no coincide con la imagen deseada, o para fortalecerla y mantenerla si está alineada con sus valores e identidad.

La formación de la estructura mental de la imagen se configura de la siguiente forma:

- Estructura inicial: es la primera información que se transmite a partir del primer contacto (en el caso de Ceibal, la primera entrega de dispositivos, los primeros acercamientos)
- Confirmatoria: es la segunda información recibida, puede impactar o ser relevante si fue consistente o no con la anterior. (Ceibal siguió proponiendo programas, dispositivos y plataformas pero no de manera tan directa como la primera entrega)
- Reestructuración: intento de integrar consistentemente la información
- Fragmentación: si no se puede integrar en la etapa anterior se analizan las informaciones de manera individual. Se puede llegar aquí si hay una alta motivación, implica mucha inversión del público.

Daniel Scheinsohn (2017) menciona que una mirada integral de la comunicación refiere a una sinergia de 6 dimensiones: la identidad, la cultura, la personalidad, la acción

(comportamiento), la comunicación (intencional) y la imagen. Y estas convergen entre sí organización quiere mostrar.

Calandria plantea que la comunicación en una organización tiene el fin de “reforzar la construcción de una identidad institucional (actitudes, valores, cultura), y por otro lado, contribuir al posicionamiento y visibilidad de la imagen institucional” (Calandria, 2019). Existen según el autor diferentes elementos que pueden influir en la imagen de una organización, por ejemplo:

- Información a la que tenga acceso los públicos (transparencia empleada por Ceibal)
- Experiencias directas o indirectas (Ceibal solo emplea experiencias indirectas con los familiares)
- Lo que se vea y escuche en los medios de comunicación haciendo que la comunicación y la acción proyecten la imagen de la identidad que la
- Percepciones y creencias del público objetivo acerca de la organización (Ceibal como organización que entrega dispositivos)

Capriotti (2009) plantea la problemática principal que tiene Ceibal en términos de imagen y posicionamiento “uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad”. Como fue abordado en el DCO (2023) se reconoce a la organización pero se desconoce la totalidad de su oferta y el funcionamiento de la misma. Este último punto ocasiona que haya una distorsión entre su identidad y su imagen organizacional.

Entendemos identidad de una organización a los rasgos que la diferencian, la cohesionan y dan continuidad para que pueda mantenerse en el tiempo (Etkin, 2000). Se plantea a la identidad como un elemento constitutivo de una organización que debe ser invariable pero no eterno ya que pueden existir cambios que la transformen. Dentro de este concepto podemos encontrar algunos aspectos como los valores, la cultura organizacional y otros que forman parte de la identidad..

A continuación se detallan los beneficios que Capriotti (2009) plantea al tener una imagen organizacional correcta:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos de manera positiva, ser reconocida por los objetivos y acciones que se llevan a cabo. En el caso de Ceibal, ser reconocida por la totalidad de su oferta y no solo por sus dispositivos.
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades. Esto se logra teniendo una identidad propia que se diferencie del resto y que cree valor a los públicos y que los provea de soluciones o beneficios útiles (llamado por el autor “beneficio mutuo”).
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra. Este punto no le corresponde a Ceibal ya que no venden productos. A pesar de existir “ProFuturo” como una posible competencia, el estudiante no tiene la posibilidad de elegir que dispositivo usar, esta decisión la toma el centro educativo al que pertenece

4.7 Reputación: una gestión a favor de una estrategia

La reputación no es un elemento que se pueda modificar de un día a otro y tampoco depende meramente de una organización. Villafañe (2004) la entiende como un activo de la organización capaz de evaluar, medir y de verificar acciones concretas como por ejemplo las buenas actitudes, la correspondencia entre los valores y las formas de actuar de la organización, entre otros elementos. La reputación puede ser gestionada y orientada en función de los objetivos organizacionales que se planteen, por esa razón es tan importante tenerla en cuenta a la hora de generar estrategias comunicacionales.

Debemos identificar a la reputación como un intangible organizacional, debido a que dependiendo con la persona que hablemos podemos encontrarnos con diferentes opiniones acerca de esta. No es lo mismo la reputación que pueda tener Ceibal para sus trabajadores como puede serlo para el familiar de un estudiante que no entiende el funcionamiento de los dispositivos o la oferta de la organización.

Para mejorar la reputación de una organización no basta con realizar campañas de marketing intentando cambiar la percepción que tiene determinado público. Se debe construir credibilidad y confianza para poder cambiar la realidad institucional. En los inicios de Ceibal se ha mostrado que su objetivo era brindar conectividad a internet en las escuelas y el despliegue de los dispositivos para estudiantes. Una aproximación a la reputación y el posicionamiento que Ceibal ha forjado a lo largo de los años corresponde a:

“(…) una organización tecnológica para la educación de gran valor para el sistema educativo uruguayo. Sin embargo, se desconoce la totalidad de su oferta, este aspecto refiere a que a pesar de que parte de las familias reconocen el rubro donde se desenvuelve la organización, no son capaces de identificar cuáles son todas las plataformas, programas y herramientas que ofrecen” (Kulik et al, 2023)

Para muchos autores la reputación y la imagen son lo mismo, pero otros, como Villafañe (2004), los entienden como intangibles distintos. La reputación no es solo un tema de gestión interna de la organización, el autor entiende la reputación como el resultado de la realidad histórica de la organización, su comportamiento a lo largo de los años en el cumplimiento de obligaciones, con empleados o la sociedad en general. Como se puede apreciar, el paso del tiempo es un elemento clave para este intangible.

Ceibal se ha caracterizado por ser, a lo largo de los años, una organización que expresa de manera abierta todos los datos que maneja. Podemos observar en su portal web la transparencia de la organización, donde separan por secciones todos los datos de uso público como cantidad de usuarios, diversificados por género, centro educativo y otras categorías, además de expresar la variedad de programas, plataformas y proyectos que ofrecen.

Esta transparencia hace que la reputación de la organización mejore, Villafañe (2004) concluye que este concepto es el resultado de un comportamiento cristalino de su imagen, que se mantiene estructuralmente a lo largo del tiempo ante sus públicos.

Pinilla et al (2017) plantean que no basta solo con tener una imagen atractiva para generar un interés en los públicos objetivos, también debemos contar como organización con una buena reputación “para que haya reputación tengo que comprometerme a ciertos objetivos con mis stakeholders específicos y cumplirlos. Son ellos quienes deben reconocer mis acciones” (Pinilla et al, 2017). Para mejorar este aspecto, debemos construir credibilidad y confianza organizacional para que los públicos puedan confiar en que se realizará la gestión correcta.

4.8 Posicionamiento

Como último punto a destacar tenemos el posicionamiento, aspecto que puede condicionar de manera positiva o negativa a una organización. El posicionamiento es “el lugar que ocupa un servicio o producto en la mente de los consumidores o de su público objetivo, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (Jack Trout y Al Ries, 1972). Trout y Al

Ries fueron los precursores de este concepto, sin embargo, ya se empleaba desde antes la idea del mismo y en la actualidad abarca mucho más que productos o servicios, por ejemplo una organización posee un posicionamiento. Este término surge en la rama del marketing y la publicidad ya que era empleado para referirse a productos vendidos en espacios de comercialización.

La importancia de este concepto es resaltada por Kotler (2013) referente de la publicidad, quien construye un modelo del proceso de marketing donde una de las etapas para conseguir y crear valor a una marca es mediante una propuesta de valor que apunte a tener un posicionamiento y diferenciación en el mercado. Para el autor el posicionamiento que se mantiene en la mente de un consumidor puede perderse fácilmente de un momento a otro, por esto las organizaciones deben velar por mantener una buena imagen y reputación.

El posicionamiento según Kotler (2013) puede medirse a través de diversos puntos, pero en especial de la innovación de la oferta, la confiabilidad y la imagen de la organización. Por lo que se entiende como crucial mantener una imagen positiva y alineada a la identidad organizacional. La percepción del público objetivo es una forma de evaluar cómo es el posicionamiento.

4.9 Diferentes visiones de la comunicación

Luego de entender la relevancia que tiene la conformación de una imagen, reputación y posicionamiento correcto es importante hablar de cómo podemos contribuir a que estos aspectos se mantengan en el tiempo.

Calandria (2019) plantea la necesidad de que la comunicación se trabaje en clave de la gestión estratégica para lograr que la organización se posicione y para que se construya en la interna la identidad de la misma. De este tipo de gestión se desprenden la elaboración de planes estratégicos de comunicación (PEC) los cuales deben estar orientados a cumplir objetivos que sumen valor a la organización.

Existe una corriente de la comunicación llamada Comunicación para el Desarrollo (CpD) la cual es consolidada a partir de los años 80. Algunos autores la plantean como:

“la necesidad de incorporar de manera sistemática la comunicación como un componente fundamental para facilitar la participación y apoyar a proyectos a través de información y capacitación adecuadas. (...) ayudando a mantener horizontes de las

iniciativas de desarrollo la innovación y el cambio social autodirigido” (Acunzo, 2008)

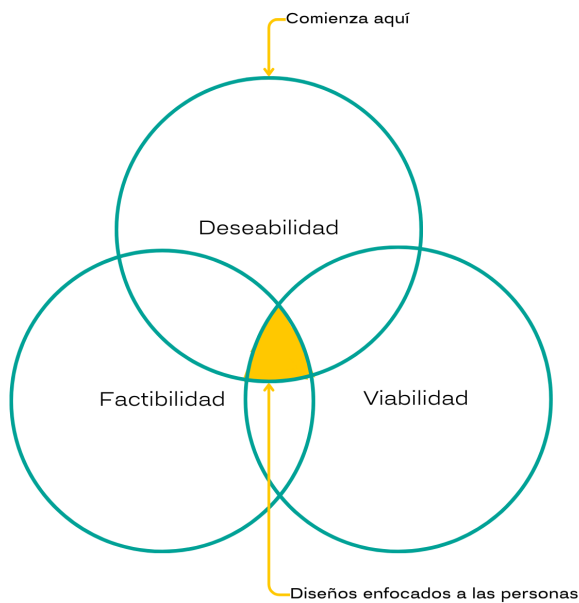
En este tipo de comunicación, al igual que en la comunitaria, se promueven acciones coordinadas o colaborativas haciendo que mejoren los resultados para todas las partes. A su vez, existe el “Diseño Centrado en las Personas” (DCP) que refiere al proceso y diversas técnicas que se usan para crear soluciones que se centren en las personas para quienes se quiere crear dicho beneficio o acción. Existe un manual de la empresa IDEO (2009) ¹⁰ el cual otorga variadas herramientas para desarrollar proyectos o comunicaciones enfocadas en las personas.

En este manual se plantean tres condiciones que se deben cumplir para que las soluciones otorgadas sean óptimas: la deseabilidad (qué desee la gente), la factibilidad (qué es técnica y organizacionalmente factible) y la viabilidad (qué puede ser financieramente viable). La suma de estos tres aspectos hace que se creen soluciones centradas en las personas. Es importante usar el DCP en organizaciones para mejorar las relaciones o vínculos entre estas y sus públicos. Esta mirada puede ser complementaria con otro tipo de metodologías, como por ejemplo las participativas u otras.

En este tipo de comunicaciones se plantean escenarios de uso como semanas de inmersión profunda, inmersiones profundas de varios meses, activación de conocimientos que ya existen o la complementariedad de actividades existentes a largo plazo.

¹⁰ IDEO (2009). *Diseño centrado en las personas. Kit de herramientas.*
<https://www.ideo.com/journal/design-kit-the-human-centered-design-toolkit>

Figura 6: Las tres lupas del Diseño Centrado en las Personas (DCP)

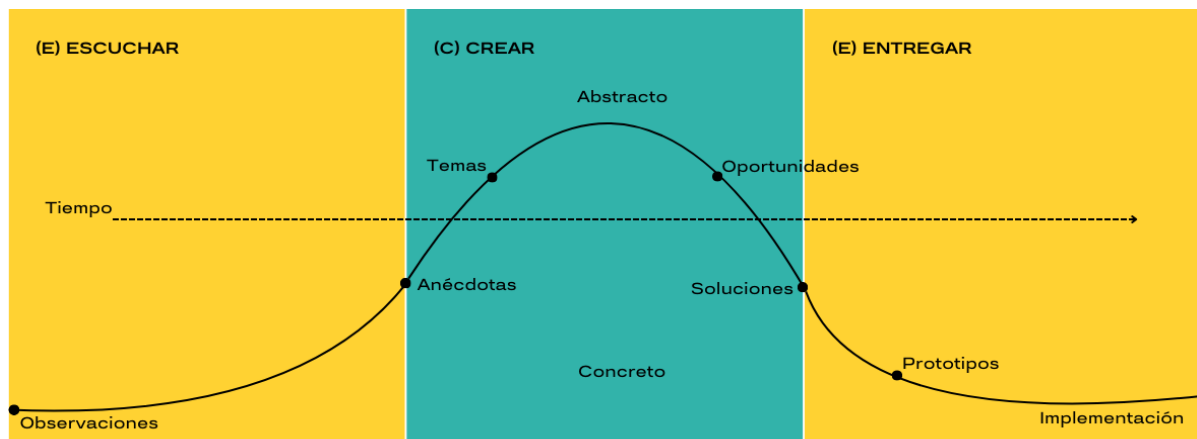


Fuente: Elaboración propia adaptado de IDEO (2009)

En el manual de IDEO (2009) son propuestos a su vez, tres grandes pasos a seguir para elaborar CpD o DCP llamado “Proceso ECE”:

1. **Escuchar (E):** para entrar en contacto con las personas, se conocen las realidades, obstáculos o limitaciones que puedan tener en las diferentes comunidades o territorios. Recopilamos las historias, las anécdotas y elementos de inspiración que puedan servirnos. Se realizan entrevistas grupales, hablamos con especialistas del tema a tratar, desarrollamos un paradigma (observar vs interpretar).
2. **Crear (C):** seleccionamos la información con la que queremos trabajar, identificamos patrones y oportunidades que podemos brindar. Mezclamos la creatividad con el pensamiento lógico desarrollando un enfoque participativo que tenga un diseño empático. Se pueden emplear herramientas como el brainstorming (lluvia de ideas), recoger comentarios, crear áreas de oportunidad, entre otros.
3. **Entregar (E):** en esta etapa se busca cómo se puede hacer factible y viable el proyecto. Se planea un flujo de soluciones, programas piloto, planes de aprendizaje con indicadores y se evalúan resultados.

Figura 7: Proceso ECE



Fuente: Elaboración propia adaptado de IDEO (2009)

Durante este tipo de diseños se emplea el Design Thinking (pensamiento de diseño) el cual tiene el foco en el proceso de diseño más que en el producto final que se quiere elaborar. En este se integran conocimientos de diversas áreas como el diseño, las ciencias sociales, la empresa y la ingeniería (Steinbeck, 2011). Se buscan soluciones a problemas que las personas presenten mediante etapas: definir, empatizar, idear, prototipar, testear (teniendo en cuenta siempre el contexto).

Mazzola (2012) por otro lado, tiene un enfoque diferente a lo tradicional, busca repensar la comunicación haciéndose preguntas como “¿Por qué a pesar del exceso de datos los clientes no poseen información sobre los servicios? o ¿Por qué en la era de la información estamos profundamente desinformados?” pregunta que coincide con las problemáticas que presenta Ceibal. Mazzola (2012) habla de que las herramientas y modelos de comunicación viejos no pueden ser pensados en la actualidad de la misma manera ya que se han visto atravesados por cuestiones como la tecnología y proliferación de la información. Esta autora nos plantea la comunicación relacional donde el contexto condiciona la forma en que las personas se comunican entre ellos, por esto, concibe a la comunicación como más que solo transmisión de información.

CAPÍTULO 5

Metodología



CAPÍTULO 5 | Metodología

5.1 Diseño metodológico

En este apartado se detallan las diversas metodologías aplicadas, las cuales son de carácter cualitativo. Se optó por una investigación de tipo exploratoria no representativa, debido a la limitación temporal para realizar un estudio cuantitativo, el cual se sugiere se realice para futuras investigaciones por parte de la organización.

Al mencionar la investigación exploratoria, es tomado en cuenta que en la actualidad no se encuentran disponibles una variedad de estudios sobre Ceibal u organizaciones uruguayas de la misma índole que trabajen sus comunicaciones en pro del vínculo con el territorio. Al contar con tiempo y recursos humanos limitados, se optó por una aproximación teórica proporcionando un acercamiento a las percepciones de las familias de estudiantes con respecto a la organización y los vínculos con la misma. No se abarcó una grupalidad de familias en específico, sin embargo, se sugiere que Ceibal despliegue una investigación a nivel nacional referido a estas temáticas.

La importancia del enfoque cualitativo, como menciona Sampieri (2014), es la forma que existe de explorar fenómenos desde la perspectiva de los participantes, donde prime el ambiente natural y la relación con su contexto. Esta perspectiva se alinea con los diversos apartados que se trabajaron anteriormente, donde fue mencionada la relevancia que tienen los públicos objetivos en el desarrollo de comunicaciones eficaces y la importancia que presenta trabajar con metodologías participativas.

5.2 Técnicas metodológicas empleadas

La investigación es de carácter cualitativo, para el desarrollo de la misma se emplearon tres técnicas. La primera de ellas fue el análisis documental, según Sampieri (2014) consiste en detectar, recopilar y extraer la información relevante y necesaria para abordar diversas problemáticas de investigación. Por otro lado, se emplearon herramientas como el mapa de empatía, arquetipo de usuario y una tercera técnica referida a las entrevistas semiestructuradas en la interna de la organización y externas con familias de estudiantes de EMB.

5.2.1 Análisis documental

De igual forma que se realizó en el DCO (2023), para esta investigación fue fundamental indagar en temáticas que trascienden la mera comunicación, como la brecha digital y la apropiación tecnológica, con el fin de ampliar el panorama del tema abordado.

Se llevó a cabo una búsqueda de antecedentes que, en un principio, se centró en el propio DCO (2023) como pilar del análisis. Este documento sentó las bases de la presente investigación, proporcionando el universo de estudio, un panorama de los objetivos organizacionales de Ceibal y aspectos comunicacionales relevantes.

Por otro lado, la sección de antecedentes se dividió en tres apartados. El primero de ellos, titulado "Investigaciones sobre comunicación y vínculo con el territorio", que aborda trabajos relacionados con el uso de metodologías participativas. Entre estos se incluyen la tesis de grado sobre el Complejo Sacude y la sistematización de su participación a lo largo de los años, así como el artículo sobre la Teoría Actor-Red, que presenta una vinculación teórica entre las personas y lo no humano (dispositivos).

El segundo apartado se focaliza en "Investigaciones sobre familias de estudiantes", evaluando el libro del Plan Ceibal del año 2014 sobre las buenas prácticas de la comunidad Ceibal y la generación de iniciativas para el desarrollo humano local. Este libro es clave, ya que aborda diversos puntos, como el reclamo de los actores involucrados ante las dificultades en los vínculos entre los centros educativos, las familias, la organización y diversos referentes locales. Se plantean aspectos como la forma de presentar recomendaciones y cómo estas son recibidas por las instituciones, así como la falta de articulaciones de Ceibal con organismos del Estado. Se incluyen ejemplos de entrevistas que reflejan el interés de los familiares por participar en capacitaciones, contrastando con su baja asistencia cuando son convocados, entre otros aspectos.

De este libro surge una organización clave en el despliegue de la oferta, el RAP Ceibal, fundada en 2008 por personas que, de forma voluntaria, promovían y difundían la importancia de los dispositivos y la oferta educativa de Ceibal. Actualmente, se desconoce si la organización sigue en funcionamiento, sin embargo, en su sitio web ¹¹ se observan publicaciones hasta diciembre de 2023.

¹¹ RAP Ceibal (s.f-a). *RAP Ceibal. Red de Apoyo al Plan Ceibal*. <http://www.rapceibal.info/>

En su página, se puede visualizar que para la fecha contaban con 1205 voluntarios y se brinda acceso a diversos materiales sobre el apoyo otorgado, aunque algunos de ellos requieren permisos para acceder o presentan errores.

Los voluntarios están ubicados en cada departamento de Uruguay y sus objetivos son brindar apoyo en la adquisición y consolidación del conocimiento previo de los maestros, así como trabajar por el acceso a la sociedad de la información y la reducción de la brecha digital. “Pensamos que el Plan Ceibal permite no solo a los escolares, sino también a sus familias, tomar contacto con la realidad de la informática, sin importar su origen o nivel socioeconómico o cultural, y eso es equidad” (RAP Ceibal, s.f.-b).

A pesar de que la información no esté actualizada, se puede intuir que existen personas que continúan llevando adelante acciones de apoyo relacionadas con las tecnologías de Ceibal. Esto se evidencia al revisar el “Foro RAP Ceibal” (RAP Ceibal, s.f.-c), donde los participantes plantean problemáticas o complicaciones con los dispositivos, actividades u otro tipo de información. Aunque las últimas respuestas no son tan frecuentes, se observan algunas del año 2024.

Otro de los materiales disponibles es una “Guía para reunión con familias previa a la entrega” (extraída de la página web del RAP Ceibal), que no contiene fecha ni registro que confirme su carácter oficial. Sin embargo, presenta una serie de pasos, objetivos y temáticas a tratar con los familiares antes de la entrega de un dispositivo. Por ejemplo, se sugiere:

“Bajar la ansiedad y los posibles malentendidos sobre la llegada de las computadoras a la casa. Conocer las expectativas de los padres. Contener posibles dudas o miedos frente a los equipos. Motivarlos para que aprendan con los hijos, que se dejen enseñar por ellos” (RAP Ceibal, s.f.-d).

Previo a los encuentros con las familias, los voluntarios se reunían con los docentes para conocer en qué actividades se emplearían los dispositivos. Se les informa sobre los orígenes de Ceibal y del RAP Ceibal, sus propósitos, y se abre un debate sobre qué significa tener una computadora en casa (expectativas familiares, miedos, dudas). Finalmente, se ofrece una muestra práctica del funcionamiento de la XO. Es relevante mencionar que esta guía podría pertenecer a los inicios del Plan Ceibal, ya que se han creado nuevos dispositivos y desplegado nuevas ofertas de programas y plataformas que no se mencionan en esta página.

El último apartado de los antecedentes refiere a “Programas, proyectos u organizaciones similares a Ceibal en América Latina”, haciendo un recorrido desde “ProFuturo”, establecido en Uruguay y otros 30 países, hasta “Conectar Igualdad” en Argentina y “Computadores para Educar” en Colombia. En algunos de estos casos, se comunican acciones directas hacia las familias, como cursos, plataformas o capacitaciones, lo que proporciona insumos para analizar la actuación de Ceibal en relación a este aspecto.

Por otro lado, para el marco teórico se investigaron diversos planteamientos de la comunicación comunitaria, que son de gran valor teórico-práctico para profundizar en el vínculo con el público objetivo. Uno de los términos principales es “territorio”, que abarca diversas definiciones y profundiza en la necesidad de conocer el contexto de la persona a la que se dirigen nuestras comunicaciones. Se hizo hincapié en herramientas participativas como las cartografías sociales, que tienen la finalidad de aportar la perspectiva de las personas involucradas, identificando sus necesidades, preocupaciones, deseos y otros aspectos.

Se indagaron conceptos de comunicación organizacional que son clave para el correcto desarrollo de esta investigación como el de imagen, reputación y posicionamiento. La combinación de estos tres elementos puede lograr que las organizaciones adquieran un lugar diferente en la mente del consumidor, su público objetivo y la sociedad. Para finalizar la búsqueda, se analizaron las ramas de la Comunicación para el Desarrollo y el Diseño Centrado en las Personas; ambas vertientes tienen puntos en común con la comunicación comunitaria y brindan diversas herramientas para el desarrollo de proyectos.

5.2.2 Mapa de empatía y arquetipo de usuario

Durante el DCO 2023 se realizó una entrevista al Departamento de Territorio de Ceibal, partiendo de esta fue necesario llevar a cabo una segunda instancia para profundizar algunas temáticas. Se tomó como referencia el encuentro anterior, donde la persona entrevistada mencionaba cómo es el vínculo que mantiene la organización con los centros educativos, las familias y los estudiantes:

“En muy pocos casos trabaja directo con estudiantes o sea siempre hay una mediación de la dirección del centro que esa es un acuerdo con los subsistemas o es con la dirección del centro o con los docentes involucrados o los que dan el curso y ahí la dirección obviamente siempre está enterada (...) por lo general el foco de

nuestra atención es la dirección del centro eh el equipo directivo del centro directoras directores y demás o los docentes” (Persona entrevistada 2, DCO, 2023)

Además se le consultó acerca del relacionamiento con otras organizaciones sociales que trabajen en pro a la educación mediante la tecnología y fue mencionado que “es un desafío que nosotros tenemos para el área de territorio de generar más alianzas a nivel local (...) en algunos casos se ha trabajado con algún gobierno local pero es algo que todavía nos queda pendiente” (Persona entrevistada 2, anexos pág 11, DCO, 2023). Ceibal ha trabajado en conjunto con organizaciones como la UTEC de Rivera, Fray Bentos y Durazno o en algunas instancias breves con UdelaR.

En esta segunda instancia llevada a cabo el día 7 de agosto de 2024 (anexo 2), participaron una referente del Departamento de territorio y otra del Área de Comunicación y Marca. Esta jornada tenía la finalidad de realizar en conjunto la herramienta de mapa de empatía y arquetipo de usuario. Este último punto se debe a que al realizar los ejercicios con la organización se prevenía obtener resultados subjetivos, logrando de esta manera alinear el usuario persona a los objetivos estratégicos de Ceibal.

Las dos áreas de la organización no fueron elegidas al azar, su elección se justifica en la importancia que tienen ambas en la definiciones de objetivos. Desde el aspecto territorial es clave conocer con qué familiares queremos trabajar, sus formas de pensar, actuar y habitar el espacio como menciona Heidegger (2014). Por otro lado, desde lo comunicacional seleccionar los canales adecuados, tonos de voz y mensajes es primordial.

El mapa de empatía se empleó como una herramienta clave para profundizar en la comprensión de las experiencias, necesidades y perspectivas que tiene Ceibal de las familias a las cuáles quiere apuntar. Su inclusión en el diseño metodológico permitió una visión integral de los aspectos emocionales, cognitivos y conductuales que influyen en el vínculo entre las familias y la organización.

Es una herramienta del Design Thinking que está dirigida a las etapas iniciales de dicho proceso, en esta se identifican las características del público objetivo o también llamado “persona” (Da Silva y Gomes, 2020). El mapa se divide en seis áreas: qué piensa y siente, qué escucha, qué ve, qué dice y hace, por último sus esfuerzos y resultados.

El objetivo de esta herramienta es captar una comprensión de cómo la organización ve a las familias o a qué tipo de familiares quiere destinar sus comunicaciones. El mapa se diseñó para explorar aspectos clave como los pensamientos, sentimientos y dolores de las familias en relación con la tecnología educativa. El enfoque ayudó a identificar áreas específicas donde el vínculo puede ser mejorado, acciones de comunicación futuras y proporcionó información valiosa para la formulación de recomendaciones prácticas.

A pesar de su utilidad, el mapa de empatía presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la interpretación de los datos puede estar influenciada por la subjetividad de Ceibal y del investigador. Por lo que es relevante mencionar que esta herramienta no pretende ser una generalización de los familiares a los que Ceibal va a centrar sus informaciones. La organización reconoce la heterogeneidad que existe cuando hablamos del concepto “familia”, por esta razón es una aproximación a un tipo de usuario específico al que se destinarían determinadas acciones. Otra de las limitaciones es la permanencia en el tiempo, los resultados que se obtengan del mismo solo serán enfocados a la fecha y no podrán ser tomados como un registro perdurable.

Una vez que se tenía la base del mapa de empatía se realizó en conjunto el ejercicio de arquetipo de usuario. Es una de las técnicas más empleadas para mantener el foco en los objetivos. Fue ideada por Alan Cooper (1998) quien define a la persona como un arquetipo de usuario que representa tres tipos principales de elementos: los patrones de conducta, objetivos y necesidades. La persona es un individuo ficticio por lo que es creado para describir el usuario específico.

El arquetipo de usuario desempeña un papel crucial para la investigación y para el despliegue metodológico ya que detalla de manera estructurada un segmento de los familiares de estudiantes. Estas dos herramientas responden a una parte de la pregunta de investigación complementaria “¿Cómo perciben las familias de estudiantes de EMB su vínculo con Ceibal y viceversa?”. relacionado a la percepción de la organización. Tanto el mapa como el arquetipo de usuario responden al objetivo específico número tres “Conceptualizar al usuario “familia de estudiantes” al que quiere apuntar la organización con la finalidad de potenciar sus estrategias comunicacionales” y responden a la pregunta de investigación complementaria “¿Cuál es el perfil de familia al que Ceibal quiere enfocar sus comunicaciones?”

5.2.3 Entrevistas a profundidad

Luego del desarrollo de las herramientas metodológicas, en la jornada con las referentes organizacionales se abordaron preguntas relacionadas con el análisis documental previamente realizado. El enfoque territorial y comunicacional de la organización permitió analizar el vínculo actual de Ceibal con las familias de los estudiantes, así como sus limitaciones, aspiraciones y posibles acciones futuras.

Este encuentro estuvo orientado al objetivo específico número dos: “Indagar si Ceibal cuenta con los recursos necesarios para mejorar el vínculo con las familias de estudiantes de EMB”. A través de las preguntas planteadas, se investigó si la organización ha implementado acciones previas o actuales dirigidas a los familiares. Además, se pretendió reafirmar los objetivos estratégicos relacionados con la comunicación hacia este público, reforzando a qué tipo de familiares quiere dirigir sus esfuerzos Ceibal.

Identificar las características de los familiares a los que la organización desea dirigirse potenciará, en el futuro, las acciones a desarrollar, haciéndolas más efectivas bajo metodologías como el DCP o las metodologías participativas.

Una vez elaborado el mapa de empatía y el arquetipo de usuario, así como identificados los objetivos en relación con las familias de estudiantes, el panorama para la elaboración de las entrevistas externas se vuelve más claro. Esto se debe a que, al contar con las herramientas previas, las preguntas de las entrevistas están mejor estructuradas para el usuario. Se busca abordar los temas relevantes para la investigación y cumplir el objetivo general, que es “Analizar el vínculo de las familias de estudiantes de EMB con Ceibal y cómo este puede mejorarse mediante herramientas de la comunicación”.

La finalidad de las entrevistas externas a profundidad es conocer cómo perciben los familiares de estudiantes el vínculo con la organización. Se les consultó sobre la relación que mantienen o mantuvieron con Ceibal, la naturaleza de este vínculo (si creen que existe alguno) y cómo piensan que podría mejorarse, en línea con el objetivo general de la investigación.

Las entrevistas tuvieron un formato semiestructurado y fueron de corta duración (pauta de entrevista en anexo 1), destinadas a familiares de estudiantes de EMB, respondiendo así al objetivo específico número uno: “Consultar a familias de estudiantes de EMB si creen que

existe o desean mejorar su vínculo con Ceibal” y a la pregunta de investigación complementaria “¿Cómo creen las familias de estudiantes de EMB que puede mejorarse el vínculo con Ceibal?”

5.3 Análisis metodológico

En este apartado, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de las metodologías empleadas. El análisis metodológico se centra en evaluar los resultados de las técnicas cualitativas aplicadas, incluyendo el mapa de empatía, el arquetipo de usuario y las entrevistas semiestructuradas internas y externas. Se exploran los resultados y cómo estos contribuyen a entender el vínculo actual entre Ceibal y las familias de estudiantes.

Se abordaron tanto las percepciones internas de la organización sobre su relación con las familias como las perspectivas externas de los familiares entrevistados.

5.3.1 Mapa de empatía y arquetipo de usuario

A continuación se detallan los resultados de las herramientas de mapa de empatía y arquetipo de usuario realizados y validados en conjunto con la organización:

La aplicación del mapa de empatía demostró ser eficiente en la recolección de datos cualitativos. Al segmentar la información en diferentes categorías (frustraciones, esfuerzos, sentimientos y sentires), se facilitó una comprensión estructurada y detallada del perfil de familias al que quiere apuntar Ceibal. También estuvieron presentes los factores que no se abordarán, como los familiares que no visualizan el valor que tiene la organización para la vida estudiantil.

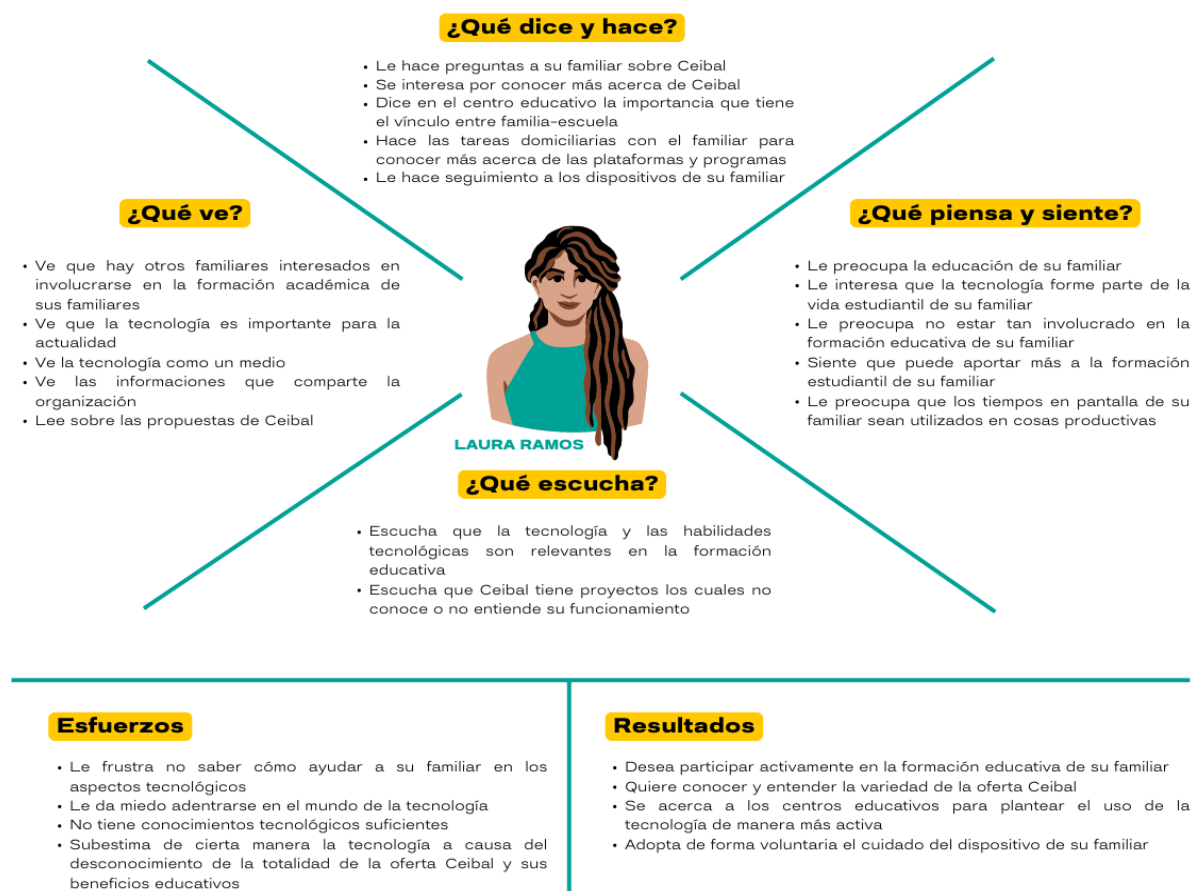
Las categorías del mapa ayudaron a destacar tanto los aspectos positivos como las áreas problemáticas que pueden surgir por parte de las familias, lo que enriqueció el análisis global. Se logró desglosar la información en componentes específicos como la preocupación que debe de tener el familiar en la vida del estudiante, el interés por conocer la propuesta y apropiarse la misma de manera voluntaria. Este familiar tiene la noción de lo importante que es la tecnología en la actualidad, sin embargo, no maneja la información suficiente para apoyar al estudiante en su recorrido y aprendizaje.

Muestra interés en las propuestas que presenta el centro educativo lo que refleja a una persona que se vincula de manera activa con las instituciones que apoyan el proceso educativo de su familiar. De esta misma forma, mantiene un seguimiento de los dispositivos permitiéndole no solo involucrarse sino escuchar las demandas que el estudiante puede presentar “le dan un seguimiento al trayecto de formación de sus familias a los materiales que necesitan, si están rotos, si hay proyectos, si existen actividades que serían ideales para el centro educativo o familiar” (Referente Área de Comunicación y Marca, Comunicación personal, 07 de agosto de 2024)

Las referentes de la organización mencionan que el familiar al que quieren apuntar es aquel que ve las propuestas de Ceibal como un medio que hace posible que el estudiante pueda aprovechar diversas herramientas como los programas o las plataformas. En esta visión se deja de un lado la importancia del dispositivo y se centran las energías en explotar el potencial de la oferta y cómo esta puede aprovecharse desde la mirada familiar y estudiantil.

En relación con las frustraciones de este usuario, lo que plantea la organización son los tiempos en pantalla. Muchos familiares se preocupan y plantean que al ver al estudiante usar los dispositivos en casa piensan que están jugando. Por esta razón debe comunicarse que cuando están utilizando los dispositivos es tiempo de calidad que forma conocimiento tecnológico educativo.

Figura 8: Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia basado en intercambio con referentes de Ceibal (2024)

Una vez elaborado este mapa se obtuvo la base para desarrollar el arquetipo de usuario, el cual comparte varios aspectos con la primera herramienta. Se establecieron algunas categorías básicas como género, edad, ubicación y estado civil. Estas categorías son meramente ilustrativas y no definen el segmento al que se quiere abarcar, desde la organización y la investigación se reconoce la heterogeneidad de las familias en la actualidad.

El usuario es una mujer de 35 años que reside en Montevideo y es soltera, por lo que es jefa de hogar con una hija a cargo. Algunas de las características otorgadas es el interés por la tecnología y la vida estudiantil de su hija.

El usuario identificado es un familiar que se involucra activamente en el proceso educativo del estudiante. Tiene una comprensión general de la importancia de la tecnología en la educación, pero a menudo carece de la información y las herramientas necesarias para apoyar de manera efectiva el aprendizaje del estudiante. A pesar de su entusiasmo y disposición para

interactuar con las propuestas del centro educativo, enfrenta desafíos debido a la falta de conocimiento específico sobre cómo utilizar plenamente los recursos tecnológicos proporcionados por Ceibal.

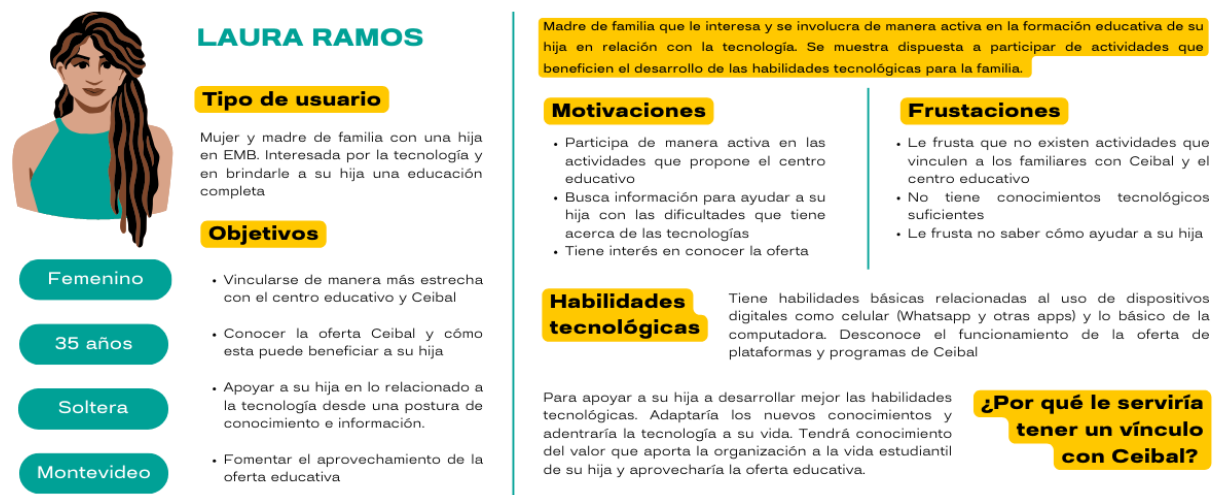
Sus objetivos son estrechar la colaboración con el centro educativo y Ceibal para ofrecer mayores beneficios a los estudiantes. Al involucrarse directamente, los alumnos y los familiares podrán familiarizarse con las herramientas utilizadas y aprovecharlas de manera más efectiva. Otro objetivo es conocer la oferta de programas y plataformas, partiendo de la base de identificar a la organización no solo por sus dispositivos sino por su oferta educativa. El punto clave que debe tener este “familiar ideal” es fomentar el aprovechamiento de los recursos y el cuidado de los mismos además de brindar apoyo en todo el proceso educativo tecnológico.

Relacionado con sus motivaciones, la búsqueda de información es clave para mejorar el apoyo al estudiante, tiene interés en conocer la oferta y posee una participación activa. Por otro lado, le frustra no tener conocimientos tecnológicos suficientes lo que ocasiona trabas a la hora de ayudar a su hija. Otra de las frustraciones es que observa que no existen tantas actividades que vinculen al centro educativo, las familias y Ceibal.

Las habilidades tecnológicas que se buscan desde la organización son familiares que tengan nociones básicas como el manejo del celular y las funciones claves de la computadora. Se entiende que no todos tienen un nivel alto por esta razón se enfocarán en niveles básicos de manejo tecnológico. Relacionado a los dispositivos Ceibal, se centra en personas que no conocen el total funcionamiento de la oferta.

Por último se plantea en el arquetipo la pregunta de ¿Por qué le serviría a este familiar vincularse de manera más estrecha con Ceibal?. Los beneficios serían apoyar en primera instancia al estudiante, adaptar esos conocimientos adquiridos a su vida cotidiana que aportan valor a la familia. Además de aprovechar de manera más extensa la oferta y seguir fomentando el involucramiento familiar con el centro educativo.

Figura 9: Arquetipo de usuario



Fuente: Elaboración propia basado en intercambio con referentes de Ceibal (2024)

5.3.2 Entrevistas internas

Como fue mencionado en el apartado de diseño metodológico, se realizó un encuentro con la organización del cual se obtuvieron diversas informaciones claves para el desarrollo de las entrevistas a familiares, decisiones de acciones futuras a desplegar y orientación del TFG.

En primera instancia se reafirma que la organización no realiza acciones específicas a familiares:

“Nosotros centramos mucho nuestros esfuerzos comunicacionales en hablarle a los docentes o a los equipos directivos, a las comunidades educativas, mucho más de manera directa pensando en docentes y estudiantes, y no tenemos demasiado desarrolladas líneas de contacto con familiares (...) es una de las principales líneas de desarrollo de materiales y estrategias comunicacionales en las que nos gustaría profundizar y donde entendíamos que ustedes podían tener un aporte de valor” (Referente Área de Comunicación y Marca, Comunicación personal, 07 de agosto de 2024)

Se les consulta a las referentes sobre el “RAP Ceibal” teniendo en cuenta que las acciones que este desplegaba son esenciales para esta investigación. Las referentes mencionan no conocer a esta organización, lo que puede deberse a su antigüedad laboral en Ceibal (2 y 3 años) o a el cambio de abordaje gerencial. Mencionan que desde el 2014 hasta la fecha Ceibal ha tenido un cambio de abordaje a la hora de hablar sobre lo territorial. La entrevistada de

territorio afirma que en su momento existió una “Gerencia de Educación” con un Área de Desarrollo Comunitario, actualmente, no se continuó trabajando en dichas temáticas y lo más cercano a ello es el Área de Ciudadanía Digital.

Desde su departamento se tiene una estrategia territorial pero a través de los sistemas educativos, gobierno local o como fue mencionado antes, organizaciones como la UTEC “el énfasis más fuerte es tener vínculos con la educación formal y no formal en el territorio, pero no tanto con otra institucionalidad” (Referente Departamento de Territorio, Comunicación personal, 07 de agosto de 2024). Se menciona que en años anteriores se trabajó con centros del MEC o centros no educativos brindando conectividad, esto se dejó de hacer porque hubo un cambio de paradigma según lo que menciona la referente.

Se reafirma que los esfuerzos de la organización se centran en la inclusión digital como bien podemos encontrarlo en su Portal web ¹². A su vez, apuntan a impactar en la capacidad de aprendizaje de los estudiantes y brindar un acceso a diversas herramientas pedagógicas que faciliten dichos procesos. Estos esfuerzos se alinean en pro de los docentes y estudiantes, no teniendo en una primera línea a las familias, esto se debe a decisiones internas donde se volvió a focalizar en los centros educativos.

Por otro lado, se consultó acerca de las campañas publicitarias enfocadas a familias, durante julio del 2024 se mostraron en la plataforma Instagram publicidades de jornadas enfocadas a las familias por las vacaciones de invierno. La publicación enunciaba “Universo Ceibal tiene propuestas para disfrutar en familia” las cuales eran talleres creativos empleando las tecnologías de Ceibal (ver anexo 4).

En el portal web se pueden encontrar videos tutoriales o podcast para desarrollar ideas creativas con las placas micro-bit como animales y objetos con pedazos de cartón. Algunas de las temáticas eran inteligencia artificial, género, accesibilidad, arte, comunicación y tecnología, entre otros. La referente de comunicación mencionó que estas jornadas se realizan desde el año 2023 durante las vacaciones de primavera y de invierno “es una ventana de oportunidad para que las familias se acerquen de primera mano a las propuestas de Ceibal. (...) consolidar muchas de las propuestas que puedan llegar a tener interés de manera amplia

¹² Portal web Ceibal <https://ceibal.edu.uy/>

en distintos miembros de la familia” (Referente Área de Comunicación y Marca, Comunicación personal, 07 de agosto de 2024)

Las publicidades en redes sociales de este tipo, son segmentadas en públicos amplios por criterios demográficos y por intereses como educación según lo mencionado por la referente de comunicación. Desde esta área se otorgaron documentos que refieren al análisis de desempeño de dos campañas publicitarias enfocadas a familias. (disponible una síntesis en el anexo 5)

La primera de ellas es una campaña para los inicios de clases del 2024, la cual tuvo como objetivo “Difundir que Ceibal tiene múltiples herramientas (plataformas, programas, recursos y formación) a los que se accede a través de los dispositivos e incentivar el uso de las mismas” (Ceibal, 2024-c). El análisis entregado (ver anexo 6) describe que obtuvo visibilidad en los públicos familiares y docentes y que se lograron objetivos de búsqueda, vistas y tráfico.

Algunos aspectos a mejorar de esta pauta según los datos brindados son: la tasa de completion rate% ¹³ la cual no es la deseada, por lo cual se recomendó seguir evaluando la audiencia. Una de las estrategias es reducir las piezas audiovisuales a 30 segundos y no un minuto como se venía implementando. En relación con las plataformas, Ceibal tuvo mejor rendimiento en Youtube y LinkedIn que en Meta (Instagram y Facebook). Algunos contenidos destacados son las historias de ferias educativas, carrusel de recursos y herramientas (de manera orgánica¹⁴). A nivel de pauta paga la organización superó sus objetivos primarios de impresiones y búsquedas y secundarios de tráfico y vistas (6 millones de impresiones y 335 mil views).

Por otra parte, la segunda campaña (ver anexo 7) se refiere a las vacaciones de invierno que tenía como objetivo “Dar a conocer las actividades e ideas que Ceibal tiene en vacaciones de invierno tanto para las familias como para que docentes puedan aplicar” (Ceibal, 2024-c). En este caso se logró un buen alcance y vistas además de tener mejor rendimiento los contenidos de video.

¹³ Tasa de finalización que refiere a la participación en el contenido midiendo qué tan valioso y relevante es su contenido para los usuarios

¹⁴ Se le llama orgánico a aquella interacción que surge del usuario de manera espontánea sin una campaña publicitaria o anuncios de por medio

Fue recomendado evaluar los CTA o call to action (llamado a la acción) de los anuncios para mejorar el porcentaje. A su vez, mejoraron los completion rate en comparación a pautas anteriores. En este caso los contenidos orgánicos tuvieron rendimientos diversos reflejando así la diferencia que existe entre los espacios y el alcance de los diferentes mensajes.

A nivel de pauta paga, se generó una alta visibilidad, vistas y un alto completion rate. Se recomendó revisar los CTA en YouTube “el volumen de impresiones fue ampliamente superior a la estimación, debido a costos inferiores; por lo tanto, los clics generados se contrastan con un volumen de impresiones mucho mayor al previsto, y no logran alcanzar la tasa proyectada” (Ceibal, 2024-c).

En conclusión si bien las campañas generadas logran los objetivos en su mayoría, desde la organización aún se ven algunas fallas y dificultades para obtener resultados orgánicos. Se plantean trabajar en la duración y temáticas de los contenidos para aumentar los completion rate.

Continuando con la entrevista, la referente mencionaba que el rol estratégico del Área de Comunicación en relación al contacto directo con las familias trae como beneficios:

- Familiares como difusores de la propuesta Ceibal, impulsando a los estudiantes para que conozcan y aprovechen la oferta.
- Apropiación de la oferta por parte de las familias de manera voluntaria.
- Familiares como impulsores activos de la sociedad civil, acercándose a los centros educativos para solicitar que se empleen programas de la oferta Ceibal (Esto último depende meramente del centro educativo o el docente).
- Familiares que fomenten el cuidado y mantenimiento de los dispositivos.

Para responder al objetivo “Indagar si Ceibal cuenta con los recursos necesarios para mejorar el vínculo con las familias de estudiantes de EMB” se consultó sobre la disponibilidad humana y financiera de llevar adelante encuentros de este tipo por parte de Ceibal. Se plantea desplegar en una primera instancia proyectos pilotos y observando su rendimiento para luego aplicarlos a otros centros educativos. La respuesta de la organización fue que este tipo de acciones no es una práctica que tengan prevista con ninguno de los perfiles de público (exceptuando las Olimpiadas de Robótica). Afirman que los equipos son escasos y están destinados a fines múltiples por lo que habría que realizar estos encuentros con cuidado y con

criterios claros. A pesar de no tener contemplado este tipo de acciones, están abiertos a posibles encuentros, desde el Departamento de territorio se trabaja con conceptos como comunidad educativa, violencia, sentido de pertenencia, entorno, entre otros que potencian esta mirada comunitaria.

“yo creo que sí, que se podría pensar alguna instancia concreta de vínculo con la comunidad, de presentación, pero yo creo que siempre (...) no es el afán de que Ceibal brille, sino tanto cuánto este aporte a la estrategia educativa de ese departamento, de esa institución (...) En pequeña escala o en temas concretos, no sería algo tan descolgado incluirlo” (Referente Departamento de Territorio, Comunicación personal, 07 de agosto de 2024).

Desde la perspectiva de territorio se mencionan algunas jornadas desarrolladas anteriormente por parte de la organización, las cuales se han realizado en pequeñas escalas:

- “Taller de cuidado de dispositivos y devolución de dispositivos obsoletos” en el Liceo Rural Villa Rosario (Departamento de Lavalleja). Actividad abierta a la comunidad donde participaron alumnos/as y familiares. Se realizaron en centro educativos de contexto motivados por la entrega de premios.
- “Make it Happen” (MIH) encuentro con familiares en el contexto del proyecto que tiene como objetivo ofrecer apoyo y orientación para la implementación del programa a escuelas de contexto vulnerable.
- “Expo sostenible” donde hubo intercambio con algunos familiares sobre la oferta Ceibal.
- “Ceibal Comparte” o Ferias educativas donde la organización tiene un stand informativo como durante el Día de la Educación Rural

Otras iniciativas no mencionadas en la entrevista pero disponibles en la página de la organización son:

- Práctica de extensión Ciudadanía en el Centro ¹⁵ llevada adelante en la Escuela rural 63 de Cuchilla de Garzón, Rocha. En este encuentro los estudiantes y sus familias trabajaron sobre las posibilidades y ventajas que ofrecen los dispositivos y las tecnologías digitales. La jornada tenía un anclaje creativo y participativo “se propuso adoptar metodologías activas, específicamente el aprendizaje basado en proyectos (ABP)”. Ceibal (2024-b). Se emplearon dispositivos y libros y se creó una investigación mediante herramientas como Google Drive o Canva. Se creó a su vez el libro Megafauna 3D, que explora en 3D los fósiles de mamíferos que habitaban Uruguay.
- Proyecto de cultura digital del año 2022 ¹⁶ en el Centro Educativo Asociado 371 - La Boyada. El mismo estaba orientado a impulsar el uso crítico de la tecnología en toda su comunidad educativa y la mirada del barrio desde sus protagonistas. Otro de sus propósitos consistió en modificar la visión negativa que se tiene del barrio por parte de estudiantes, familias y docentes. Se llevaron a cabo talleres sobre la historia del barrio para luego realizar entrevistas audiovisuales involucrando a toda la familia.
- Programa “Aprender Todos” ¹⁷ que busca desarrollar la cultura digital en la comunidad educativa. Uno de sus objetivos es “construir nuevas alianzas con las familias y la comunidad, para potenciar las trayectorias educativas y el logro de aprendizajes contextualizados a la realidad social” (Ceibal, 2023-c). Cada centro educativo elabora un proyecto que incluya prácticas participativas y el liderazgo de los estudiantes. Se busca lograr un mayor compromiso de los docentes con el uso de los recursos Ceibal y acercar a las familias al centro educativo mediante las tecnologías.

¹⁵ Ceibal (2024-b) “Una experiencia de enfoque creativo y digital en la práctica de extensión Ciudadanía en el Centro”. <https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/enfoque-creativo-y-digital-en-la-practica-de-extension-ciudadania-en-el-centro/>

¹⁶ Ceibal (2023-b). *La mirada del barrio desde sus protagonistas: cómo favorecer el uso crítico de la tecnología en estudiantes de Educación Media*. <https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/la-mirada-del-barrio-desde-sus-protagonistas-como-favorecer-el-uso-critico-de-la-tecnologia-en-estudiantes-de-educacion-media/>

¹⁷ Ceibal (2023-c). *Aprender Todos*. <https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/aprender-todos/>

Por otra parte, se menciona que el interés por mantener informados a los familiares parte de manera voluntaria de algunos docentes, pero que no sucede en todos los casos:

“Entonces ahí algunas maestras tienen como la voluntad, la disciplina, la iniciativa de pedir una reunión de padres al principio de año y en la reunión de padres plantean otros temas, pero plantean esto, ¿no? El rol pedagógico, el dispositivo, ¿para qué traerlo? Y ahí, como decía X1, son aliados fundamentales los padres” (Referente Departamento de Territorio, Comunicación personal, 07 de agosto de 2024).

Para las referentes existe una problemática con un grupo de familiares, el cual reside en pensar que los estudiantes usan los dispositivos para jugar cuando en realidad están usando plataformas o programas de Ceibal. Este tipo de afirmaciones son reiterativas no solo en conversaciones internas con la organización sino que se evidencian en diversos estudios a lo largo de los años como los que fueron abordados en los antecedentes del presente TFG.

“me acuerdo de un nene que estábamos hablando de la computadora y la madre dice, no, él pasa jugando. Y él me mira y me dice, pero yo tengo Ceibal en inglés, y uso Little Bridge. Y los padres no te dan ni idea. (...) para el padre agarra la computadora y está jugando” (Referente Departamento de Territorio, Comunicación personal, 07 de agosto de 2024).

Se hace presente la preocupación de los familiares por el tiempo que los jóvenes pasan con las pantallas, sin embargo, el público al que quiere apuntar Ceibal es aquel que ve la tecnología como una herramienta de aprovechamiento para la formación educativa. A pesar de esto, existe una realidad planteada por la organización y diagnosticada en el DCO 2023, referida a la diferencia que existe entre la percepción de las familias y la oferta Ceibal. Esta divergencia se suma a las diversas realidades de los centros educativos o las actividades que estos mismos despliegan con relación a las tecnologías.

Todos estos aspectos mencionados son claves para entender las expectativas, miradas vinculares que tiene la organización de las familias y análisis para desplegar acciones comunicacionales que trabajen alineados a estas características.

5.3.3 Entrevistas externas con familias de estudiantes

Las entrevistas fueron destinadas a familiares de estudiantes de diversas edades. Para cuidar la privacidad de las personas entrevistadas se les llamará “E” seguido del número que corresponda al orden de las mismas.

5.3.3.1 Entrevistada E1

La primera de ellas fue E1, mujer de 37 años con dos hijas de 12 años y otra de 7 años que mantiene un hogar biparental. La entrevistada vive y lleva a sus hijas a un centro educativo ubicado en el barrio Casavalle. Menciona que su hija mayor tiene computadora de Ceibal y la pequeña tablet. La madre presenta interés por la vida estudiantil de sus hijas y valora la autonomía tecnológica que estas han podido desarrollar gracias a los dispositivos de la organización.

Afirma que usan los dispositivos para actividades escolares y didácticas como ver videos en plataformas como Youtube o juegos que traen los mismos equipos como el de piano. Con respecto al conocimiento de la organización fue mencionado que fue a través del centro educativo con la llegada del “Plan Ceibal” (es relevante mencionar que E1 menciona a la organización con el nombre anterior y no el actual). Reconoce a la organización como “el Plan Ceibal para mí es como un plan que se generó para hacer acceder a los niños a las redes y a las computadoras desde la edad inicial” (E1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2024). Reconoce que existen dispositivos pero no el resto de la oferta de plataformas y programas.

Relacionado con el vínculo, la entrevistada afirma sentirlo como cercano porque hay técnicos que visitan el centro educativo con regularidad para reparar los dispositivos. Si bien comenta que hay una comunicación fluida con Ceibal, al consultarle si habían comunicaciones más relacionadas a otros temas que no fuesen técnicos responde que no. Por lo que se puede concluir que su vínculo con la organización es meramente técnico por el cuidado de dispositivos.

Es importante remarcar que E1 menciona a la directora como actor clave en el vínculo con Ceibal, al preguntarle si existe una comunicación fluida se nombra a la directora y no a algún referente de la organización. Un ejemplo propuesto por la entrevistada fue una ocasión donde a la hija mayor se le bloqueó la computadora y fue la directora quien soluciona el problema

“Y la directora me la arregló porque creo que ella más o menos sabe algo de eso, entonces me la arregló” (E1, comunicación personal, 3 de septiembre de 2024).

A pesar de que la entrevistada tiene una percepción positiva sobre la oferta, plantea que hay otros padres que no valoran el uso de la tecnología en la vida de sus hijos/as, lo que puede afectar el cuidado y aprovechamiento de los dispositivos. En relación a la participación en futuras actividades, se muestra receptiva y motivada a vincularse de manera más estrecha con la organización. Las actividades de las que le gustaría formar parte se relacionan a la programación, un área que apasiona a su hija mayor.

5.3.3.2 Entrevistada E2

La entrevistada E2 es una mujer de 36 años con tres hijos, una de sus hijas se encuentra en la escuela, otra en el liceo y un varón en la UTU. Presentan un hogar biparental y viven y estudian en el barrio Las Acacias. Dos de los hijos con computadora y una con tablet de Ceibal.

La entrevistada destaca una ausencia de contacto directo o vínculo con la organización, lo que evidencia una desconexión importante entre Ceibal y su familia. Aunque los dispositivos son altamente valorados, no existe una comunicación fluida o efectiva, lo que limita la comprensión de los beneficios de los programas y plataformas disponibles.

La entrevistada manifiesta una falta de información clara sobre el uso de los dispositivos y las plataformas ofrecidas por Ceibal. Menciona que gran parte de lo que sabe proviene de terceros (otras madres, la escuela o los estudiantes) “Nunca hable con nadie de Ceibal lo poco que sé es porque mis chiquilines me cuentan algo de lo que hacen de deberes pero no mucho más” (E2, comunicación personal, 17 de octubre de 2024). Esto último sugiere que Ceibal no está disponiendo información de forma accesible y directa, lo cual refuerza la percepción de un vínculo débil entre la entidad y las familias.

E2 comenta que ella ve necesario que desde la organización se capaciten a las familias, en su caso se siente limitada para acompañar en el proceso educativo tecnológico de sus hijos por sus conocimientos en el área. A su vez, comenta que no posee otros dispositivos tecnológicos en su casa que no sean los que otorga la organización “En nuestro caso además de los teléfonos lo de Ceibal es lo único tecnológico que hay en la casa” (E2, comunicación personal, 17 de octubre de 2024)

Si bien la entrevistada valora la entrega de dispositivos por parte de Ceibal, se mencionan problemas técnicos recurrentes como las desconfiguraciones, fallas del sistema y la falta de soluciones rápidas por parte de los centros de reparación. Esta situación provoca frustración y demuestra una deficiencia en la llegada de la organización no solo en temas de comunicación sino de soporte o atención al usuario.

Es relevante mencionar que por temas laborales de la entrevistada no se mantiene tan activa en la participación de actividades o vida escolar de sus hijos como ella plantea que quisiese. Afirma que puede suceder que algunos padres que están más presentes en la escuela tengan acceso a más detalles sobre el uso de los dispositivos o servicios de reparación.

Además, propone que se ofrezcan capacitaciones para los padres, en específico durante los primeros años de uso de los dispositivos para conocer las herramientas y de esta manera asistir de forma más efectiva a sus hijos/as. Además, resalta la importancia de seleccionar los canales de comunicación indicados, sugiere el uso del correo electrónico o de las redes sociales como opciones más eficaces para comunicar, evitando la dependencia únicamente del centro educativo.

5.3.3.3 Entrevistada E3

E3 es madre de 38 años de edad con tres hijos, uno en la universidad, otro en la UTU y el menor en el liceo. La familia es biparental y viven en el barrio Marconi. Ella es una madre con una participación activa en la vida escolar al estar involucrada en la Comisión de Fomento de la escuela, lo que demuestra su interés por el bienestar de los estudiantes.

Los dispositivos de Ceibal han sido muy valorados en su hogar, destacando que es algo que no existía cuando ella era niña. Considera que Ceibal brinda a los estudiantes todas las herramientas necesarias para estudiar, sin embargo, su conocimiento y uso de la tecnología es limitado. Afirma que ha usado los dispositivos para algunos juegos pero no está familiarizada con otras funcionalidades o recursos educativos.

La información que recibe acerca de Ceibal proviene únicamente del centro educativo o de sus hijos, no directamente de la organización. A través del liceo, ha sido informada sobre la entrega y reparación de dispositivos, pero no recibe actualizaciones regulares sobre nuevos programas o servicios. Afirma que le gustaría recibir más información directamente de Ceibal, especialmente sobre cómo funcionan las computadoras y cómo podría apoyar mejor a

sus hijos en el uso de la tecnología. La entrevistada menciona que la información que maneja sobre la organización fue la que le otorgaron con el despliegue de plan. “desde que nos dieron la compu la tablet nunca más llegó nada de información. Al menos nosotros no (...)” (E3, comunicación personal, 18 de octubre de 2024)

La entrevistada reconoce que existe un vínculo entre su familia y Ceibal a través del uso de los dispositivos por parte de sus hijos, pero no ha tenido contacto directo con la organización. Considera que la relación podría mejorar si Ceibal ofreciera más información directamente a las familias y más oportunidades de participación para los padres, como actividades en las que puedan aprender más sobre la tecnología que usan sus hijos

“está bueno poder involucrarse más viste que a mi me gusta mucho participar de todo tipo de actividades también con las mujeres de las calandrias ¹⁸ que tienen otros hijos participamos si. Está bueno que las mamás podamos ahí ir a Ceibal yo que sé que me enseñen más cosas que pueda usar yo no solo los jueguitos” (E3, comunicación personal, 18 de octubre de 2024)

5.3.3.4 Entrevistada E4

La entrevistada E4 es una madre de 51 años y residente en Cerrito de la Victoria, tiene dos hijos adolescentes que están en segundo año de liceo y otra hija de 23. Su hogar es biparental y participa activamente de diversas organizaciones como lo son la Asociación de Padres de Alumnos de Liceo (APAL) y de una Iglesia.

La entrevistada conoce a Ceibal desde hace aproximadamente 15 años, cuando su hija mayor comenzó a usar los dispositivos. Define a la organización principalmente como “es una computadora que se le da a los chicos y a ellos se implementa un plan de estudio” (E4, comunicación personal, 18 de octubre de 2024). Este último punto reafirma el posicionamiento indeseado planteado por la organización.

La madre señala que para ella los dispositivos, al principio, no tenían un propósito claro ni fue explicado de manera correcta su funcionamiento. A diferencia del periodo de la pandemia donde los niños comenzaron a usarlos más para estudiar, pero antes de eso, el uso era más lúdico según lo informado por la entrevistada.

¹⁸ “Las Calandrias” es un grupo de mujeres que se reúne en la Cuenca Casavalle para intercambiar y compartir actividades didácticas y de recreación.

E4 considera que la implementación difusa del plan ha llevado a que los niños vean las computadoras más como herramientas de juego que de estudio. Esta perspectiva fue planteada por las referentes organizacionales donde muchos familiares piensan que sus hijos usan los dispositivos para jugar. La madre hace una comparación entre la educación pública y privada, mencionando que en los liceos privados los dispositivos se valoran más debido a que se cobra por su uso, lo que, según ella, genera una mayor responsabilidad en el estudiante y los familiares.

Señala que no hubo suficiente orientación para las familias ni los estudiantes sobre cómo utilizar los dispositivos o para qué fines específicos

“Hay algo que está fallando. No sé lo que es, pero hay algo que está fallando, porque yo no te puedo dar una cosa y decirte, bueno, haz lo que vos quieras. En su momento se entregaron los dispositivos, pero nunca hubo como un acompañamiento, digamos, de cómo usarlos” (E4, comunicación personal, 18 de octubre de 2024)

La madre menciona que en otros dispositivos tecnológicos, como televisores o celulares, siempre hay un manual, pero que en el caso de Ceibal no se les proporcionó un apoyo similar. Comenta que hay hogares con más de un hijo/a y que esto ocasiona situaciones de mayor vulnerabilidad económica, haciendo que los dispositivos de Ceibal se vuelven un recurso compartido entre varios estudiantes. Esto refleja una desigualdad en el acceso a la tecnología, ya que no todas las familias tienen acceso a más de un dispositivo.

Sugiere que sería beneficioso que Ceibal implementara un “plan” que explique el uso de las computadoras y cómo podrían ser más útiles en el ámbito educativo. También menciona que sería útil preparar a los padres para ayudar a sus hijos con las computadoras, especialmente en contextos donde los padres no tienen experiencia con la tecnología.

“Yo creo que tendría que tener como algo sustentable, y bueno, a ver, le damos la computadora, le damos la preparación al padre, o a la madre, ¿entendés? O a la familia, y decís, a ver, en este lugar no se puede entrar, porque lo voy a subir mismo” (E4, comunicación personal, 18 de octubre de 2024).

La entrevistada siente que no hay una comunicación activa por parte de Ceibal hacia las familias. Si bien puede llamar a Ceibal para obtener información, no recibe actualizaciones o comunicaciones de manera proactiva. Cree que sería importante que Ceibal facilitara más información a las familias y ofreciera más actividades que los integren en el uso de la

tecnología. Referente al vínculo menciona que “Es como raro igual porque nunca estuvieron pero la computadora sirve entonces no sé” (E4, comunicación personal, 18 de octubre de 2024) lo que evidencia que hay una mezcla de apreciación y frustración respecto a Ceibal. Aunque ve el valor potencial de los dispositivos, considera que la falta de planificación y seguimiento ha limitado su efectividad, tanto en su hogar como en otros contextos similares.

5.3.3.5 Entrevistada E5

El entrevistado E5 es un padre de 44 años de edad que tiene dos hijas mellizas que actualmente se encuentran cursando primero de liceo en el barrio Pocitos. Viven en un hogar biparental en La Blanqueada. En su hogar tienen múltiples dispositivos tecnológicos, incluyendo ceibalitas (XO) y tablets en el caso de las hijas mientras que los adultos cuentan con laptops y computadoras de escritorio, lo que denota un contexto con mayor acceso tecnológico que otras familias entrevistadas.

El entrevistado tiene un conocimiento claro sobre el origen de Ceibal, mencionando desde los comienzos del plan hasta un planteo del objetivo cercano al real “Conozco el programa Ceibal, de la One Laptop per Child, y lo que conozco es su contenido inicial, de cuando el gobierno de Tabaré Vázquez, de la idea de universalizar el acceso a la informática en la educación pública uruguaya” (E5, comunicación personal, 24 de octubre de 2024).

La familia utiliza activamente las plataformas CREA y la Biblioteca País. Además, han experimentado con herramientas como el microchip y una de sus hijas ha participado en cursos como Minecraft, lo que sugiere un conocimiento de la oferta más amplio que el resto de las personas entrevistadas. E5 considera que Ceibal es un avance significativo en la educación uruguaya, destaca su capacidad para universalizar el acceso a recursos educativos. Sin embargo, también menciona como otros familiares entrevistados que el potencial del programa no se está aprovechando completamente “me parece que tiene un montón de utilidades el programa, el sistema, que me parece que están siendo desaprovechadas por una falta de acompañamiento” (E5, comunicación personal, 24 de octubre de 2024).

Este último punto es un tema recurrente, presenta una percepción de que existe una falta de acompañamiento tanto desde las instituciones educativas como desde el propio Ceibal. El padre comenta que existe una falta de preparación y conocimiento en algunos docentes sobre cómo utilizar las herramientas de Ceibal, ocasionando que muchas veces los estudiantes no puedan aprovechar al máximo la oferta. Menciona que el uso de estas herramientas varía

según el interés de los docentes y las familias, lo que genera desigualdades entre los estudiantes. Un ejemplo de ello es el caso de sus hijas las cuales están en clases distintas y solo una de ellas recibió la formación en Pensamiento Computacional mientras que la otra no. (esto se debió a las docentes que lideraban cada uno de los cursos) “Entonces, enseñarles a usar, o sea, como que siento como que no se acompaña, como se debe, el proceso de tecnologización de la educación. Creo que falta ahí, hay una pata ahí media débil” (E5, comunicación personal, 24 de octubre de 2024).

Con respecto a lo vincular, señala que nunca ha tenido un vínculo directo con la organización ni ha recibido información sobre cómo utilizar mejor las herramientas del programa. La única interacción que tuvo fue llevar los dispositivos a reparación, lo que reafirma la desvinculación que hay entre la organización y las familias.

“Nosotros con el sistema educativo no tuvimos nunca jamás una charla de Ceibal, ni de cómo usar la ceibalita. O sea, nunca tuve un vínculo para charlar del tema, ni con el jardín, ni con la escuela, ni con el liceo” (E5, comunicación personal, 24 de octubre de 2024).

A su vez, menciona que las cosas que él ha conocido de Ceibal como la posibilidad de descargar libros de la biblioteca o del curso de Minecraft que hizo su hija fue indagando en el mismo dispositivo y no por medio del centro educativo o de la organización

“Yo lo encontré de rebote, totalmente, chusmeando la página de Ceibal. (...) si vos lo difundís bien, está buenísimo. Pero el tema es que si yo no hubiera entrado a la página, no me hubiera enterado nunca. Y por ella tampoco, porque a ella tampoco le llega” (E5, comunicación personal, 24 de octubre de 2024).

El entrevistado muestra interés en recibir información sobre las actividades y herramientas disponibles. Plantea que para mejorar el vínculo y la comunicación se puede implementar un boletín informativo a través de emails, lo cual sería útil para maximizar el uso de las herramientas por parte de las familias. Propone a su vez, que Ceibal en esas comunicaciones debería enviar información sobre las herramientas disponibles, como los libros de la Biblioteca País o los cursos de programación. Además, sugiere que los docentes también deberían incentivar a los estudiantes a utilizar estos recursos.

El entrevistado E5 ofrece una perspectiva crítica pero constructiva sobre Ceibal. Si bien valora el impacto positivo del programa como varios de los entrevistados, subraya la falta de

acompañamiento institucional y de comunicación con las familias. Considera que el programa podría aprovecharse mejor si hubiera más apoyo por parte de los docentes y una mayor difusión de las herramientas y actividades disponibles. Parte de esta percepción proviene del primer acercamiento que tuvo con la organización:

“No hubo mucha etapa previa. O sea, cuando estaban en la escuela, les avisaron que les iba a tocar primero después la tablet y después la compu, pero no hubo mucha interacción previa con la familia, de nada. O sea, un día fueron a la escuela y repartieron los dispositivos para todos” (E5, comunicación personal, 24 de octubre de 2024).

5.3.3.6 Entrevistada E6

El entrevistado E6 es un padre de 45 años que vive con su esposa y su hija en la zona Aguada. Su hija está cursando tercer año de liceo y ha estado vinculada a Ceibal desde tercer año de escuela. Este vínculo a largo plazo refuerza cómo la tecnología de Ceibal ha sido un apoyo constante en su formación.

Identifica los dispositivos que usa su hija como las ceibalitas y la tablet pero su conocimiento sobre las plataformas educativas específicas, como CREA, (el cual no recordaba el nombre) es limitado. Esto refleja una desconexión entre los padres y el uso real de las herramientas digitales por parte de los estudiantes. Sin embargo a lo largo de la entrevista plantea que trabaja largas jornadas y aunque trata de estar presente en la vida estudiantil de su hija no lo logra como él quisiese, por esta razón la madre está más presente.

El entrevistado reconoce a la organización en algunas ocasiones con el nombre anterior de “Plan Ceibal” y por la entrega de dispositivos

“El plan Ceibal , ¿decís tú? el de la laptop y esas cosas. La verdad, yo digo, doy mi ejemplo, para mí, más bien para mi hija fue un gran aporte, la verdad fue mucha ayuda, porque primero que se inició con el tema de la computadora y segundo que fue un gran apoyo para su estudio, tanto escolar como liceal.” (E6, comunicación personal, 24 de octubre de 2024)

Por otro lado, señala que la organización ha significado un "gran avance" para su hija y para estudiantes en situaciones socioeconómicas similares. Valora especialmente el acceso

inmediato a la información y al material educativo, en comparación con su propia experiencia cuando era estudiante.

“Hice hasta tercero de liceo y tenía que ir a una biblioteca a estudiar o a sacar fotocopias o pidiendo cosas en cada lugar. Ahora tienen todo a la mano (...) Para mí fue de mucho avance, para la gente de bajos recursos” (E6, comunicación personal, 24 de octubre de 2024)

El entrevistado comenta que ha experimentado algunos problemas con los dispositivos, como la batería o bloqueos del sistema, pero destaca la eficiencia del servicio técnico y el proceso bien organizado para solucionar estos problemas. A pesar de valorar el aporte de Ceibal, el padre percibe un vínculo distante con la organización, su interacción se ha limitado a cuestiones técnicas como el resto de los entrevistados.

La información sobre Ceibal parece haber llegado a través de la escuela y no directamente de la organización ya que señala que las maestras y la directora informaban a los padres sobre el uso de Ceibal y las plataformas, reafirmando que la escuela es el principal canal de comunicación.

“Cercano no sé, quizás lejano, pero cercano no, creo que no. No estaría por ese camino, porque la verdad es que nunca hablamos con ellos lo que hace XX es porque lo hace con la maestra. Yo la verdad no siento que haya así como un vínculo” (E6, comunicación personal, 24 de octubre de 2024)

Debido a sus condiciones laborales no podría participar de actividades, sin embargo se muestra receptivo a ayudar a la organización o personas que se relacionen a la misma en cuestiones como entrevistas. Menciona que su esposa sí podría participar de las actividades que se planteen lo que sugiere que las dinámicas familiares también influyen en el nivel de participación.

Se puede concluir que aunque el entrevistado no expresa una necesidad activa de recibir más información de Ceibal o participar de actividades tampoco se muestra opuesto a ello. La percepción general del entrevistado hacia la organización es positiva, destacando su rol en la democratización del acceso a la tecnología y el apoyo a la educación pública. A pesar de no involucrarse directamente, valora el impacto del programa en el futuro de su hija y otros estudiantes.

5.3.3.7 Análisis final entrevistas a familiares

El vínculo entre Ceibal y las familias no es claro y se forma mayormente a través de las instituciones educativas, lo que restringe su eficacia y su alcance. Los familiares entrevistados aprecian positivamente la entrega y uso de dispositivos, no obstante, ninguno de ellos ha mantenido una interacción directa con la organización. Las comunicaciones van desde la entrega de los primeros dispositivos a la asistencia técnica en la actualidad.

La información que llega hasta los familiares proviene de los centros educativos o de los propios estudiantes, esto refuerza la hipótesis de que hace falta una comunicación más directa por parte de Ceibal hacia las familias. A pesar de que la organización ha manifestado interés por mejorar este aspecto, la comunicación actual es insuficiente y genera como consecuencia que las familias no se apropien de los recursos o de la oferta.

Las experiencias varían en función del contexto socioeconómico de las familias. Por ejemplo E1, E2 y E3, que provienen de contextos más vulnerables, evidencian barreras tecnológicas y dificultades para tener acceso a más información sobre las plataformas de Ceibal. En cambio en casos como el de E5, se presenta un mayor acceso a dispositivos y de conocimiento tecnológico que permite que esa familia mantenga un uso más activo de la oferta. Esto sugiere que las desigualdades tecnológicas y educativas, es decir la brecha digital, impactan en el nivel de aprovechamiento de Ceibal y refuerzan la necesidad de que desde la organización se despliegue una estrategia de comunicación diferenciada según perfiles de familia.

Un aspecto que fue mencionado por varios de los entrevistados es la falta de capacitación específica para familiares, quienes demandan jornadas donde puedan comprender mejor el uso de los dispositivos y la oferta educativa. Este aspecto sugiere una diferencia entre el uso real que se hace de los dispositivos y la que Ceibal sugiere. Los entrevistados indican que hay restricciones tecnológicas y en ciertos casos se encuentra ausencia de educación formal en los familiares (ejemplo primaria incompleta), lo que representa un obstáculo adicional para que las familias se involucren más en el proceso de educación de sus hijos.

Otro aspecto relevante es que para numerosas familias, Ceibal ha sido el primer contacto con aparatos tecnológicos en sus viviendas, lo que se aprecia de manera positiva, en particular por el efecto en los hijos. Sin embargo, E4 señaló una percepción negativa relacionada al uso

excesivo de los dispositivos para jugar por parte de los estudiantes, lo que indica la necesidad de acompañar el uso de la tecnología con orientaciones claras y concretas.

Si bien el soporte técnico brindado por Ceibal también se valora positivamente, el vínculo entre la organización y las familias se percibe como meramente técnico, centrado en la reparación y el mantenimiento de los dispositivos. La información sobre el uso de las plataformas y los programas es escasa o inexistente, lo que posiciona a Ceibal como un proveedor de tecnología y no como una organización de la educación y tecnología (posicionamiento mencionado por la organización y en el DCO 2023).

En las entrevistas, se resaltó la importancia de los roles de las instituciones educativas, especialmente de los docentes y directores, como mediadores esenciales en la relación entre Ceibal y las familias. A pesar de que esta mediación es beneficiosa, no basta para crear un lazo relevante y persistente. Algunos participantes en la entrevista, como E3 y E4, proponen que sería ideal un contacto más directo de Ceibal, sin depender demasiado de los centros educativos. Por otro lado E5, afirmaba que el uso de las herramientas de Ceibal se basa en el interés y habilidad de los docentes, lo que provoca disparidades entre los alumnos.

A pesar de que Ceibal ha conseguido un efecto beneficioso en la vida académica de los alumnos, en particular mediante la distribución de dispositivos, la relación entre la organización y las familias continúa siendo frágil y restringida, con un enfoque principalmente técnico. Es evidente la necesidad de potenciar la comunicación directa con las familias, brindar más información sobre las plataformas educativas y sobre formación que posibilite a los familiares respaldar a sus hijos/as en el uso de la tecnología.

Para potenciar su vínculo, Ceibal necesita adoptar un enfoque más inclusivo y participativo, que tome en cuenta las diferentes situaciones de las familias en términos de acceso y conocimiento tecnológico.

CAPÍTULO 6

Recomendaciones



CAPÍTULO 6 | Recomendaciones

A continuación se detallan algunas recomendaciones enfocadas a mejorar el vínculo entre Ceibal y las familias de estudiantes de EMB. Con estas herramientas se busca una comprensión más profunda de las dinámicas vinculares y proporcionar recomendaciones prácticas mediante la comunicación:

Las metodologías participativas como fue abordado en el apartado de marco teórico, generan un fortalecimiento del vínculo con el territorio, en este caso con las familias y las realidades de este público objetivo. La recomendación principal es que la organización realice diferentes mapeos sociales y comunicacionales desde una articulación del Departamento de Territorio. Luego de evaluar a las diversas poblaciones, en conjunto con el Área de Comunicación y Marca se deben identificar cuáles son las formas correctas de comunicar la oferta de Ceibal de acuerdo a los diversos territorios (esta división puede hacerse por municipios u otras subcategorías de creer pertinente).

Luego de estas devoluciones entre áreas de la organización, la propuesta de este TFG es realizar eventos o encuentros con familiares de estudiantes de EMB donde puedan intercambiar y reforzar la relación “familias - centros educativos - Ceibal”. Este tipo de propuesta se divide en dos etapas, la primera de ellas busca la integración de las familias en la vida educativa de los estudiantes desde una perspectiva de la tecnología.

Las actividades a desarrollar pueden pensarse en clave de las metodologías participativas para que no sea solo una muestra de la oferta Ceibal sino un encuentro integral de diversas disciplinas. En estas jornadas tanto los familiares como los estudiantes tendrán voz para plantear sus percepciones, imaginarios y dudas acerca de la organización, se busca que sean los protagonistas del encuentro.

Algunas temáticas que pueden desarrollarse durante estos encuentros son:

- **Educación y comunicación:** implementar estrategias de comunicación que abarquen el valor educativo del tiempo en pantalla y el cómo los diversos elementos de la oferta Ceibal ayudan a la vida estudiantil. Se pueden elaborar guías informativas en conjunto con estudiantes y familias manejando lenguajes amigables y diseños elaborados por ellos mismos.

- **Apoyo y seguimiento:** plantear que las familias no están solas, desde el centro educativo y la organización pueden resolver sus dudas con respecto a la oferta y no sólo problemas técnicos. De esta manera se facilita que la experiencia sea más fluida y menos frustrante para los familiares.
- **Involucramiento activo:** charlas sobre la importancia que tiene el involucramiento de todas las partes. Mesas temáticas donde cada actor (Familias-centros educativos-Ceibal) puedan plantear sus opiniones y mejoras haciendo el proceso educativo más participativo.
- **Talleres enfocados a familias:** jornadas donde los familiares sean “estudiantes por un día” y puedan usar los dispositivos enfocados a los diversos programas, plataformas y herramientas que se ofrecen. Los talleres tendrán foco en cómo estas herramientas pueden emplearse en la vida de la familia y el estudiante.

El arquetipo de usuario, elaborado en conjunto con los referentes organizacionales, puede ser utilizado como una herramienta para trabajar con las familias. Debido a las limitaciones de esta investigación, no fue posible presentar dicho arquetipo a las personas entrevistadas, por lo tanto, esta estrategia podría emplearse en un primer encuentro con las familias. En esta jornada, las personas que asistan se les invita a evaluar si se sienten identificados con el arquetipo de usuario desarrollado y de ser necesario, podrían proponer modificaciones que luego serían evaluadas por Ceibal.

Una vez que se hayan realizado los primeros acercamientos y que las familias de estudiantes hayan desarrollado más confianza para expresar sus opiniones y perspectivas a la organización, se procede a una segunda etapa. En esta segunda parte de la propuesta se diseñan soluciones donde todos los actores involucrados puedan intervenir en el armado de la propuesta.

Esto se refiere al uso de metodologías de Diseño Centrado en las Personas, donde los proyectos se enfocan en quienes están involucrados. Para que las soluciones a los problemas planteados por las familias sean óptimas, deben ser viables, factibles y deseables para ellas. Este tipo de herramientas se utilizan en organizaciones para fortalecer las relaciones con sus públicos. En esa línea, se propone que la organización adopte el proceso ECE (Escuchar, Crear, Entregar), alineado con la lógica del Design Thinking y sus diversas etapas, especialmente la de empatizar e idear, donde las familias pueden desempeñar un rol clave.

Las jornadas pueden llevarse a cabo mediante la coordinación con otras organizaciones o instituciones públicas como se mencionó en el DCO 2023, algunas de ellas como Intendencias, Municipios o mediante coordinación con organizaciones de la sociedad civil de la índole del RAP Ceibal.

Siguiendo la línea de RAP Ceibal, teniendo como antecedente una organización de este tipo, se puede plantear que se retomen las actividades que este grupo realizaba. Siendo los mismos familiares quienes fomenten el uso de la oferta en los hogares, ayuden a aquellos que no tienen los conocimientos o capacidades suficientes. Además de seleccionar a referentes quienes se encarguen de tener un vínculo más cercano con Ceibal planteando las necesidades y problemas de la zona a la que representan.

Una última propuesta, la cual fue planteada por varios de los entrevistados es el uso de canales de comunicación como el correo electrónico para enviar boletines informativos a los familiares sobre novedades de Ceibal. Los mismos se pueden co-gestionar con los centros educativos para mantener a los familiares notificados de nuevas actividades, nuevos usos de plataformas o de asesorías técnicas para dispositivos.

CAPÍTULO 7

Conclusiones



CAPÍTULO 7 | Conclusiones

A lo largo de este trabajo final de grado, se ha puesto énfasis en la importancia de conocer las percepciones de las familias de los estudiantes y su relación con Ceibal. Marquisá (2019) destaca la importancia de sistematizar experiencias y del conocer las percepciones de los demás para establecer límites, objetivos y desarrollar una visión crítica de los públicos objetivos.

Tanto el análisis documental como las entrevistas a las familias muestran que el vínculo con Ceibal se limita principalmente a aspectos técnicos, confirmando lo expuesto en el DCO 2023, donde se señala que la organización puede verse como un proveedor de dispositivos. Aunque estos son valorados de forma positiva, se menciona que no se aprovechan al máximo debido a la falta de conocimientos tecnológicos, capacidades humanas y el desconocimiento de la oferta educativa que brinda Ceibal.

Uno de los puntos clave surgidos en las entrevistas es la sensación de que el acompañamiento por parte de la organización no es suficiente durante el proceso educativo. Esto fue mencionado por una de las personas entrevistadas, quien señaló la ausencia de Ceibal en el seguimiento de los estudiantes. En el apartado de marco teórico fue analizado como Rivoir y Pittaluga (2010) abordan esta cuestión, argumentando que la organización debería no solo centrarse en el acceso a la tecnología, sino también en el correcto uso de las herramientas y en la transformación colectiva. Lo que implicaría un acompañamiento en los procesos de apropiación, seguimiento de las prácticas tecnológicas y el fomento de un uso igualitario de los recursos, promoviendo una visión comunitaria y nacional.

Cinco de los seis familiares entrevistados destacan la necesidad de establecer un contacto más directo con la organización, de ser parte de actividades y recibir información más frecuente sobre las novedades de Ceibal. Para implementar estas jornadas, es fundamental analizar el territorio como un palimpsesto (Corboz, 1980), es decir, un espacio que ha sido escrito y reescrito en diferentes momentos de la historia, donde se superponen experiencias. Ceibal debería no solo interpretar los territorios como espacios físicos, sino también como espacios comunicacionales, donde confluyen los diálogos y discursos de las diversas familias de los estudiantes.

Por lo expuesto en los apartados teóricos y los resultados de las metodologías aplicadas se concluye que, si Ceibal desea mejorar el vínculo con las familias, es importante que emplee

el arquetipo de usuario desarrollado. De esta manera logrará analizar los diversos territorios y elaborar comunicaciones más eficaces mediante metodologías participativas donde prime la voz de las familias.

El desarrollo de esta investigación presentó limitaciones relacionadas principalmente a los recursos humanos y el tiempo que se disponía. Por estas razones no se lograron desplegar metodologías cuantitativas o desarrollar índices que midan la imagen o reputación de la organización desde la perspectiva de las familias. Otra de las dificultades encontradas fue el lograr acceder a familias de estudiantes sin una previa coordinación con algún referente institucional.

A pesar de estas limitaciones, el proceso realizado permitió profundizar en el valor que tiene la comunicación en la actualidad, en especial en los entornos educativos y tecnológicos. Cada hogar es una realidad distinta; haber logrado el acercamiento a seis familias permite apreciar la necesidad de seguir trabajando para llevar la oferta de Ceibal a los estudiantes y sus familiares. Tomar las diferentes metodologías participativas donde el énfasis está en la personas, permitió desarrollar una perspectiva más empática y participativa de la investigación.

Los hallazgos y recomendaciones planteadas tienen el potencial de mejorar, aunque sea en una pequeña medida, la experiencia educativa de los estudiantes y el acompañamiento familiar. Esta investigación abre las puertas a futuros estudios donde se sigan explorando los vínculos entre Ceibal y las familias, siempre aportando una perspectiva territorial que priorice las experiencias y voces de los públicos involucrados.

Bibliografía

- Acunzo, M. (2008). *La comunicación y el desarrollo rural sostenible*. Canalé, (1), 65-68.
- Angeriz, E. (2012). *Construcción de sentidos en torno a la computadora portátil XO en el marco del Plan Ceibal: percepciones y experiencias emergentes del discurso de algunos de sus actores*. Tesis de maestría, Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Psicología.
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/2654>
- Arendt, H. (2005). *Sobre la violencia*. Madrid, MD: Alianza.
<https://bello.cat/Sobre%20la%20violencia-H.%20Arendt.pdf>
- Arguiñarena, et al (2020). *Trabajo social con familias: Dilemas teórico-metodológicos, éticos y tecno-operativos*. Parte 1: Perspectivas etnográficas sobre familias en Uruguay.
https://issuu.com/institutointeramericanodelninolanin/docs/trabajo_social_con_familias_20_11_2020
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Universidad Católica del Uruguay. Editorial Grupo Magro
- Balán, E. (2002). *Barrio Galaxia. Manual de Comunicación Comunitaria*. Programa de Desarrollo de Recursos de Comunicación de Organizaciones Sociales del Centro Nueva Tierra.
- Barragán, A. (2019). *Cartografía social: lenguaje creativo para la investigación cualitativa*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Sociedad y Economía, núm. 36.
- Bianchi, L; Laborde, S. (2014). *Buenas prácticas de la Comunidad Ceibal El Plan Ceibal como generador de iniciativas de Desarrollo Humano Local*. Plan Ceibal; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Montevideo, Uruguay.
- Brunner, J. J. (2010). *Lenguaje del hogar, capital cultural y escuela*. Revista Pensamiento Educativo.

- Bobbio, N. (1999). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. México: FCE.
- Calandria (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones Una contribución de la Oficina Regional Andina. Brot für die Welt*.
<https://issuu.com/calandriaperu/docs/guia-gestion-comunicacion-instituci>
- Capriotti, P. (2009). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 3era edición. Editorial Ariel. Barcelona.
- Castaño et al (2021) *Territorio y territorialización: una mirada al vínculo emocional con el lugar habitado a través de las cartografías sociales*. Revista Guillermo de Ockham, Vol 19. no 2. pp. 201-217. <https://doi.org/10.21500/22563202.5296>
- Castoriadis, C. (1993). *La institución imaginaria de la sociedad. en Colombo (coord.), El imaginario Social*. Altamira y Nordan Comunidad, Montevideo.
- Ceibal. (2022) *Aprendiendo del futuro*. Ceibal.
https://bibliotecapais.ceibal.edu.uy/info/aprendiendo-del-futuro-00021486?utm_campaign=cinstitucional&utm_medium=cpc&utm_source=portalceibal
- Ceibal (2023-a). *Organigrama*.
https://ceibal.edu.uy/wp-content/uploads/2023/02/38-2_Organigrama.pdf
- Ceibal (2023-b). *La mirada del barrio desde sus protagonistas: cómo favorecer el uso crítico de la tecnología en estudiantes de Educación Media*.
<https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/la-mirada-del-barrio-desde-sus-protagonistas-como-favorecer-el-uso-critico-de-la-tecnologia-en-estudiantes-de-educacion-media/>
- Ceibal (2024-a). *¡Diversión y aprendizaje en estas vacaciones de invierno!*.
<https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/diversion-y-aprendizaje-en-estas-vacaciones-de-invierno/>
- Ceibal (2024-b) “Una experiencia de enfoque creativo y digital en la práctica de extensión Ciudadanía en el Centro”.
<https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/enfoque-creativo-y-digital-en-la-practica-de-e-extension-ciudadania-en-el-centro/>

- Ceibal (2024-c). “*Desempeño de campañas Ceibal*”. Documento interno a la organización.
- Ceibal. (s.f.). *Qué es Ceibal*. <https://ceibal.edu.uy/institucional/que-es-ceibal/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill. Segunda edición.
- CIDE. (1990). *Técnicas participativas para la educación popular*. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación. Alforja Programa Coordinado de Educación Popular. Costa Rica.
- Comisión Económica para América Latina. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2354-caminos-sociedad-la-informacion-america-latina-caribe>
- Computadores para educar (s.f). *Computadores para educar*. Gobierno de Colombia. <https://www.computadoresparaeducar.gov.co/>
- Conectar Igualdad (s.f) *Conectar igualdad*. Ministerio de Capital Humano República Argentina. <https://conectarigualdad.edu.ar/inicio>
- Cooper, A. (1998) *The inmates are running the asylum: why high tech products drive us crazy and how to restore the sanity*. [Los reclusos dirigen el asilo: por qué los productos de alta tecnología nos vuelven locos y cómo restaurar la cordura]. Editorial Sams - Pearson Education
- Corboz, A. (1980) *El territorio como palimpsesto*. https://grupo1h2aboy2015.files.wordpress.com/2015/06/02-andre-corboz_el-territorio-como-palimpsesto_completo.pdf
- Costa, J. (2009) *La imagen corporativa del siglo XXI*. La Crujía.
- Cyranek, G. (Ed.). (2008). “*CEIBAL en la sociedad del siglo XXI: referencias para padres y educadores*”. <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=2039>
- Dabas, E. (2005). *Redes sociales, familias y escuela*. Buenos Aires: Paidós.

- Da Silva, G. J. F. & Gomes, T. J. G. (2020). *Utilizando o Mapa de Empatia do Design Thinking no processo de ensino-aprendizagem*. [Utilizando el Mapa de Empatía de Design Thinking en el proceso de enseñanza-aprendizaje]. Sociedade Brasileira de Computação.
- Da Silva, M. López, L. (2014) “*Pensando el “plan ceibal” desde la perspectiva de la acción pública y la teoría del actor-red*”. Athenea Digital. <https://eds-p-ebscohost-com.proxy.timbo.org.uy/eds/detail/detail?vid=0&sid=a8db0f76-ed92-4ed9-abe4-ee56cd8b1bba%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtYGI2ZQ%3d%3d#AN=95271626&db=sih>
- Decreto N° 144 (2007) [con fuerza de ley]. *Creación del proyecto Ceibal. Proyecto de conectividad educativa de informática básica para el aprendizaje en línea*. 18/04/2007. Tomo: 1, Semestre: 1, Año: 2007, Página: 626.
- Delgado, M (2005). *En busca del espacio perdido*. Prólogo de Territorios de la infancia. Diálogos entre arquitectura y pedagogía. Universidad de Barcelona.
- Derndorfer, C (2011). *Uruguay's Plan Ceibal unveils its plans for 2011*. [Plan ceibal de Uruguay da a conocer sus planes para el 2011]. https://www.olpcnews.com/countries/uruguay/uruguays_plan_ceibal_unveils_its_plans_for_2011.html
- Etkin, J (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, Dualidades y Divergencias*. Chile.
- Ema López, J.E (2004). *Del sujeto a la agencia (a través de lo político)*. Universidad de Castilla-La Mancha. Athenea Digital, número 6: pp 1-24 <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v1n5.114>
- Ferrari M., A. y França F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La crujía.
- Flor de Ceibo (s.f). “*Flor de Ceibo*”. Universidad de la República. Recuperado de <http://www.flordeceibo.edu.uy/>
- García, A. Martínez, M. (2018). *Caminos en desorden. Narraciones y territorios comunicacionales. Comunicación en sociedades diversas: Horizontes de inclusión*,

- equidad y democracia*. Costa Rica: ALAIC XIV. Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación.
- Gaviria-Ríos, M. (2020). *Territorialidades en la ciudad-región Eje Cafetero, Colombia*. Territorios (42). pp 1-24.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.7012>
- Gore (2006). *Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Granica. Buenos Aires
- Gore (s/f). *Organizaciones, lenguaje y capacitación*. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios; Argentina. <http://hdl.handle.net/10908/369>
- Haesbaert, R. (2013). *Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad*. Cultura y representaciones sociales. 8(15). pp 9-42.
- Heidegger, M. (2014). *Construir, habitar, pensar*.
<https://www.fadu.edu.uy/estetica-diseno-ii/files/2013/05/Heidegger-Construir-Habitar-Pensar1.pdf>
- IDEO (2009). *Diseño centrado en las personas. Kit de herramientas*.
<https://www.designkit.org/resources/1.html>
- Jara, O. (2013). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Montevideo: EPPAL.
- Kaplún, M. (2002) *Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)*. La Habana. Editorial Caminos.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación de México. Décimo tercera edición.
- Kulik et al. (2023). *Diagnóstico Ceibal. Posicionamiento de Ceibal en las familias de estudiantes de Educación Media Básica Pública*. Universidad de la República. Facultad de Información y Comunicación. Disponible en:
https://drive.google.com/file/d/1oJ8rh-JViTVG_qQHNRADn8dVtIRYqakh/view?usp=drive_link

- Lawrence, P. Lorsch, J. (1969). *Developing organizations: diagnosis and action..* Addison-Wesley Publishing Company. Massachusetts. USA
- Ley N° 18640."Decreto N° 56/010. *Declaración de interés nacional. Programas de apoyo a la promoción de la educación en la niñez y la adolescencia.* 08/02/2010. Tomo: 1, Semestre: 1, Año: 2010, Página: 36.
- López. L. Figueroa, M. (2013). *Artes visuales y procesos de territorialización en contextos de narcoviolencia.* Argumentos (México, D.F.), 26 (71), 169–192.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v26n71/v26n71a8.pdf>
- Marquisá, M. (2019) *Sacudón de experiencias : sistematización participativa en el complejo SACUDE.* Trabajo final de grado. Montevideo : Udelar. FIC.
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/32545>
- Mazzola, C. (2012). *Repensar la comunicación en las organizaciones. Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales.* Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Cuaderno 40.
<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/1442/1240>
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones.* Ariel Economía, p. 308.
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (s.f.). *Personas Públicas no Estatales.*
<https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/personas-p%C3%BAblicas-no-estatales>
- Olivari, L., y Martínez Puga, M. (2020). *Mapa de lo público. Una discusión sobre la perspectiva de la Comunicación Educativa y Comunitaria hoy.* ALAIC. XV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación.
- Pinilla et al. (2017). *Foro Internacional: Imagen y Posicionamiento de las ONGD en su entorno.* Oficina Regional Andina de Pan Para el Mundo. Lima.
<https://foroimagenong.wordpress.com/>
- ProFuturo. (2024). *Fundación Telefónica Movistar. Profuturo.*
<https://www.fundaciontelefonica.uy/educacion/profuturo/>
- RAP Ceibal (s.f-a). *RAP Ceibal. Red de Apoyo al Plan Ceibal.* <http://www.rapceibal.info/>

- RAP Ceibal (s.f-b) *Presentación RAP Ceibal.*
https://www.4shared.com/file/54654056/e89a0248/Presentacion_RAP.html
- RAP Ceibal. (s.f-c). *Foro RAP Ceibal.* <https://www.mediagala.com/rap/foro/>
- RAP Ceibal (s.f-d) *Reunión Tipo B con familiares previa a la entrega.*
https://www.4shared.com/file/68154157/ca7505c6/Reunin_TIPO_B_con_familiares_previa_a_la_entrega.html
- Real Academia Española. (2001.). *Familia.* En *Diccionario de la lengua española.*
 Recuperado en 29 de octubre de 2023, de <https://www.rae.es/drae2001/familia>
- Restrepo. M. (1995) *Comunicación en y de las organizaciones.* Signo y Pensamiento N° 26.
 Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. pp 91-96
- Rivoir, A.L; Pittaluga, L. (2010). *El Plan Ceibal: Impacto comunitario e inclusión social 2009-2010.* Comisión Sectorial de Investigación Científica de la Universidad de la República. <http://www.observatic.edu.uy/publicaciones>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* Mc Graw Hill Education.
 Interamericana editores.
- Sandoval. L. (2019). *La apropiación de tecnologías en América Latina: una genealogía conceptual.* Virtualis 10 (19).
<https://www.revistavirtualis.mx/index.php/virtualis/article/download/296/308>
- Steinbeck, R. (2011). *Building Creative Competence in Globally Distributed Courses through Design Thinking* [Desarrollar competencia creativa en cursos distribuidos globalmente a través del pensamiento de diseño]. *Comunicar* n°37, v. XIX., Revista Científica de Educomunicación.
- Schein, E. (1982). *La psicología de la organización.* Prentice Hall- Hispanoamericana.
- Scheinsohn, D. (2017) *Comunicación estratégica.* Ediciones Granica
- Trout, J. Ries, A. (1972). *The Positioning Era.* Advertising Age. [La era del posicionamiento. Era de la publicidad].
- Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales.* Washington Uranga Comunicación. www.wuranga.com.ar

- Uruguay social (2016). *Plan Nacional de Primera Infancia, Infancia y Adolescencia 2016-2020*. Ministerio de Desarrollo Social. Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay
- Villafañe, J. (1993). *La Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Reputación corporativa. Expresión de una nueva racionalidad empresarial*. Revista Mexicana de Comunicación, 98, 1-8.
- Winocur, R; Sánchez, R (2012). *Evaluación cualitativa de las experiencias de apropiación de las computadoras XO en las familias y comunidades beneficiarias del Plan CEIBAL*. Informe de Proyecto, Universidad Autónoma Metropolitana (México), Universidad Católica del Uruguay, Plan CEIBAL (Uruguay).
https://digital.fundacionceibal.edu.uy/jspui/bitstream/123456789/99/1/16_f07abac5d4ea0d5ccaf9b81c3957117e.pdf
- Zapata, M. (2008). *Territorialización del delito: Aproximación conceptual para el abordaje del fenómeno en la ciudad*. Revista Criminalidad, 50(1). pp 333–350. Recuperado de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-31082008000100010&lng=en&tlng=es

Anexos

Anexo 1: Pauta de entrevista externa (familias de estudiantes)

1. Nombre del entrevistado/a
2. Vínculo con el/la estudiante (madre, padre, tío/a, etc.) y año escolar
3. Estructura de la familia (Monoparental, Biparental, sin núcleo)
4. ¿Conoce qué es Ceibal? Defínalo.
5. ¿Cómo y cuándo conoció a la organización?
6. ¿Conoce qué abarca la oferta Ceibal? Mencione cuáles son los programas, plataformas o herramientas que conoce.
7. ¿Cuál fue su primera impresión sobre la organización? ¿Hay algún momento que recuerde cuando su familiar recibió su primer dispositivo Ceibal?
8. ¿Qué significó la llegada de un dispositivo tecnológico a su hogar?
9. ¿Cuál es su opinión actual acerca de Ceibal? ¿Ha cambiado desde los inicios hasta ahora?
10. ¿Qué recursos de Ceibal utilizan en su hogar?
11. ¿Cómo ha sido su experiencia con la comunicación de la organización?
12. ¿Con qué frecuencia recibe actualizaciones o información relevante de la organización? ¿Le gustaría recibir más información?
13. ¿Qué tipo de información le gustaría tener sobre la organización? ¿Qué información siente que no está recibiendo o no llega en el tiempo correcto?
14. ¿Cree que existe un vínculo entre Ceibal y usted o su familia? Defina cómo es el vínculo con la organización.
15. ¿Le interesaría mantener un vínculo más estrecho con la organización? ¿Cómo cree que puede mejorarse la relación entre Ceibal y las familias?
16. ¿Han encontrado algún problema o desafío al utilizar la tecnología educativa? Si es así, ¿cómo fue la respuesta de la organización?
17. ¿Le interesaría participar de manera más activa en propuestas que realice Ceibal para familias? ¿En qué tipo de actividades?

Anexo 2: Pauta de reunión interna Ceibal

Reunión Ceibal 07 de Agosto de 2024 - 16 horas

Dicho encuentro se realizará con el objetivo de elaborar un mapa de empatía y un arquetipo de usuario con referentes del Área de Comunicación y Marca y del Departamento de Territorio. El usuario ideal a desarrollar es el de un familiar de un estudiante de EMB donde se establezcan diferentes aspectos de sus formas de comportamiento y aspiraciones, miedos o frustraciones con respecto a la organización.

Previo al desarrollo de estas herramientas se realizarán unas preguntas sobre temáticas que quedan como pendientes en el TFG

1. En el libro “Buenas prácticas de la comunidad Ceibal: El Plan Ceibal como generador de iniciativas de Desarrollo Humano Local” (2014) se presenta al RAP Ceibal como actor clave del despliegue de la oferta:

- a. ¿Esta organización sigue en funcionamiento?
- b. ¿Cuál es el vínculo que tiene Ceibal actualmente con ellos?.
- c. En caso de mantener un vínculo, ¿Por qué el RAP Ceibal no se encuentra en el mapa de públicos otorgado por parte de la organización durante el DCO del año 2023?

Miguel Brechner quien fue Presidente del Directorio del Plan Ceibal hasta el año 2020 mencionaba que el plan en sus inicios contaba con la cooperación de grupos de la sociedad civil y otras organizaciones de territorio que apoyaron el despliegue de la política pública

2. En este mismo libro se plantea como objetivo “Crear una plataforma para el intercambio de conocimiento entre los actores locales de todo el país y la coordinación del proyecto”

- a. ¿Esta plataforma se desarrolló? En caso de que la respuesta sea afirmativa consultar si se puede tener acceso a ella. En caso de respuesta negativa consultar por qué no se desarrolló
- b. ¿Ceibal está interesado en tener un vínculo más estrecho con las familias (sin depender en su totalidad del centro educativo)? En caso de que sea afirmativa la respuesta ¿Ceibal cuenta con los recursos humanos y financieros para mantener un vínculo más estrecho con las familias?

3. El 12 de julio de 2024 en la plataforma Instagram se mostró una publicidad sobre Vacaciones de invierno “Universo Ceibal tiene propuestas para disfrutar en familia”. Partiendo de la base del DCO 2023 donde se nos informó que no se realizaban comunicaciones específicas hacia la familia:

- a. ¿Se están implementando actualmente comunicaciones enfocadas a familias?
- b. ¿Hubo cambios a la hora de enfocar los objetivos comunicacionales a familias?
- c. ¿Estas propuestas enfocadas a familias tienen una investigación de campo previa?

*Las propuestas para las familias comprenden “desde talleres creativos y aventuras al aire libre hasta recursos educativos y actividades en casa, todo lo que necesitás para pasar unos días inolvidables”. Se realizaron videos para desarrollar ideas creativas con las placas micro:bit y pedacitos de cartón (un personaje de candombe, una brújula y un barco). Algunos talleres referían a video podcast sobre:

-Inteligencia artificial, ausentismo, accesibilidad e inclusión, género y STEM

-1930: Enigma Centenario: personas invitadas comparten curiosidades históricas que alimentan el entramado narrativo de la saga

-Aprendices (cuarta temporada), la primera serie de la ANEP y Ceibal, en la que figuras de la academia, el arte, la comunicación y la tecnología comparten sus vivencias en clave de competencias para la vida.* ¹⁹

4. El 27 de julio de 2024 se desplegó por LinkedIn un llamado “referente de mentorías para el programa Ceilab”. En el mismo se menciona que el postulante debe desempeñar un seguimiento a Centro educativos y llevar adelante actividades con equipos interdisciplinarios de técnicos y educadores

- a. Consultar más acerca de este tipo de cargos y su vínculo con los centros educativos y las familias. Qué tan vinculados a estos actores estarían los postulantes

Debido a que el encuentro será virtual la consigna del mapa de empatía se mostrará compartiendo pantalla y con al menos una afirmación por categoría para ejemplificar a que refiere cada una de ellas. Previo a este encuentro fue desarrollado un mapa de empatía

¹⁹ Ceibal (2024-a). *¡Diversión y aprendizaje en estas vacaciones de invierno!*. <https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/diversion-y-aprendizaje-en-estas-vacaciones-de-invierno/>

(partiendo de supuestos y subjetividades de la investigación) el cual tiene la finalidad de ser analizado y modificado por todas las partes involucradas. Como se mencionó anteriormente será presentado solo un enunciado por categoría y no la totalidad del mapa realizado con anticipación para prevenir condicionar las respuestas de los referentes de Ceibal. (se anexa a esta propuesta el mapa)

El mapa se divide en seis áreas: qué piensa y siente, qué escucha, qué ve, qué dice y hace, por último sus esfuerzos y resultados. Esta herramienta sirve como una visualización colectiva para articular las necesidades de los usuarios y la ayuda en la toma de decisiones comunicacionales. Una vez realizado el mapa se tendrán insumos para desarrollar el “Arquetipo de usuario” herramienta diseñada por Alan Cooper en 1998. El autor define a la persona como un arquetipo de usuario que representa tres tipos principales de elementos como los patrones de conducta, objetivos y necesidades. La persona es un individuo ficticio por lo que es creado para describir el usuario específico.

Anexo 3:

A partir de aquí se suprimieron el resto de los anexos por razones confidenciales