

Mejoras que ocasionó el COVID-19 en la industria del concreto

Líneas de investigación: Gestión tecnológica, Gestión de la calidad y Control de gestión.

Christian David Castro Torres

Ensayo de grado como requisito para obtener título de
Especialización en Alta Gerencia

Asesora

Patricia Carreño Moreno

Docente Seminario de Grado



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
SEDE CAJICÁ
2021

RESUMEN

El presente ensayo tiene como finalidad mostrar como pese a las adversidades que se presentaron en el inicio de la pandemia COVID19, se logró superar y también encontrar oportunidades de mejora en distintas áreas (producción, mantenimiento, calidad, comercial), en particular en las plantas de producción de concreto, al ser un proceso productivo fue inevitable que los colaboradores hicieran sus labores de forma presencial de forma tal que se modificó ciertos protocolos de Bioseguridad en las plantas de producción donde el liderazgo y las herramientas digitales jugaron un papel fundamental ya que pese a las circunstancias se logró tener a los colaboradores tranquilos frente a la incertidumbre laboral y con óptimas condiciones de bioseguridad cambiando muchos procesos físicos a digitales, con el fin mitigar la propagación del COVID19 entre todas las partes involucradas generando conciencia frente al tema y de igual forma generando iniciativas de innovación en diferentes procesos desde el descargue de vehículos con el producto hasta como mantener los aforos máximos en los distintos espacios públicos.

PALABRAS CLAVE: COVID-19, Innovación, Liderazgo, Concreto (Producto), BioSeguridad.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to show how despite the adversities that occurred at the beginning of the COVID19 pandemic, it was possible to overcome and also find opportunities for improvement in different areas (production, maintenance, quality, commercial), particularly in the plants. production of concrete, being a productive process it was inevitable that the collaborators did their work in person in such a way that certain Biosafety protocols were modified in the production plants where leadership and digital tools played a fundamental role since despite Due to the circumstances, it was possible to keep employees calm in the face of job uncertainty and with optimal biosafety conditions, changing many physical processes to digital, in order to mitigate the spread of COVID19 among all parties involved, generating awareness of the issue and in the same way generating innovation initiatives in different processes from the Unload vehicles with the product up to how to maintain the maximum capacity in the different public spaces.

KEYWORDS: COVID-19, Innovation, Leadership, Concrete (Product), BioSecurity.

INTRODUCCIÓN

“El conocimiento y la productividad son como un interés compuesto. Dadas dos personas con exactamente las mismas habilidades, la persona que se las arregla para tener una hora más por día para pensar será tremendamente más productiva en su tiempo de vida.”

Richard Hamming

En el presente documento se verá como la pandemia del COVID-19 ayudó en la mejora de distintos procesos de bioseguridad en las plantas de producción de concreto, desde la reactivación del sector de la construcción con ayuda de las herramientas digitales se llevó a repensar cómo mejorar en los procesos que ya se tenían en un inicio, pero reacondicionándolos frente a la nueva normalidad que llevó consigo la pandemia.

Desde el momento que subió la curva de contagios en Colombia por COVID 19 el país decidió entrar en cuarentena estricta cerrando así los sectores no indispensables, luego de ello cuando se restauraron controles se decide abrir ciertos sectores para no dejar caer la economía del país, uno de los primeros sectores en abrir fue el sector de la construcción esto debido a que contaba con una cualidad importante y era que se realiza al aire libre, en este momento se pidieron adecuar las plantas de producción de insumos de la construcción con nuevos estándares de bioseguridad para así evitar este pico de contagios y lograr operar con un aval por parte del gobierno.

Por otra parte el surgimiento de ideas para adecuar la planta frente a la pandemia no era el único problema, los colaboradores no se encontraban emocionalmente bien, ya que la cuarentena estricta que fue un mes entero conllevó a la preocupación por su estabilidad laboral, en un estudio realizado por Journal of Institutional Studies que detalla el tema “Conflictividad laboral en el marco de la pandemia COVID-19” hablan de cómo el tiempo de la cuarentena estricta llevó a los colaboradores a dos temores, primero la preocupación por el trabajo, ellos no sabían cuánto tiempo estarían sin laborar generando ellos una inestabilidad laboral, segundo el miedo por lo desconocido, este miedo fue enfatizado en que en el momento de retomar labores salieran a contagiarse y traer con ellos el virus a sus hogares ya que así ellos no quisieran salir debían hacerlo por necesidad económica. (REI, 2020).

La Universidad de Medellín realizó un análisis con respecto al tema “Afectaciones de la pandemia en la calidad de vida laboral”, este estudio fue realizado en la industria petrolera donde enfatizan que la mayor preocupación de los colaboradores era la pérdida del empleo, ya dado que se presentaron algunos recortes de personal lo cual era entendible frente a la crisis económica, pero esto ocasionó como resultado la pérdida de productividad, esto debido a que los colaboradores no trabajaban con el mismo entusiasmo pensando que en cualquier momento alguno de ellos ya no seguiría en la compañía, en este momento el liderazgo, innovación y motivación jugaron un papel fundamental para recuperar esa estabilidad emocional en los colaboradores. (Andrea Paola, 2020).

No obstante, la revisión de los anteriores estudios se evidencia como factor común la desmotivación de los colaboradores ya sea por la incertidumbre laboral, riesgo de

contagio en ellos y sus familias o por el simple miedo a lo desconocido al ser la primera vez que se vive una pandemia, como consecuente el liderazgo y la innovación como áreas de conocimiento juegan un papel fundamental en el reto que fue generar mejoras frente a la pandemia, ya que por un lado el liderazgo ayudó a motivar a los colaboradores frente a los miedos ocasionados al inicio del COVID-19, y por otro las tecnologías digitales ayudaron a la innovación de procesos como la comunicación a distancia, firmas digitales, control epidemiológico y hasta en temas ambientales pasando casi el 90% de los procesos físicos a digitales.

Tomando como referentes de liderazgo a Davis Kingsley, John Maxwell, Chiavenato y Archer se puede converger en una idea en común el Líder tiene como finalidad motivar para generar mejoras de productividad, en el proceso de producción del concreto esto no es distinto.

Por otro lado la seguridad, servicio al cliente y productividad son pilares en el proceso de fabricación y el COVID-19 llevó a re imaginar cómo garantizar lo anterior, pero con medidas que no se imaginaban antes en plantas de producción los cuales son distanciamiento y bajas aglomeraciones, ya que son procesos de línea donde el factor humano de las decisiones presenciales es irremplazable.

La Organización Internacional del Trabajo retomó unos nuevos parámetros para garantizar la seguridad y salud en el trabajo como el aforo máximo en lugares dentro de instalaciones, el uso de tapabocas como elemento de protección personal obligatorio, uso de antibacteriales y la desinfección constante de los lugares que permanecen en contacto

físico. (OIT, 2020). Así mismo la organización ACOPROVI que congrega a distintas empresas del sector de la construcción que venden concreto, ellos quisieron documentar distintas ideas para ayudar a las plantas de producción de concreto a acoger estándares seguros en el marco de la pandemia como la toma de temperatura en entrada y salida de la planta de producción, señalizaciones con respecto a desinfección, implementación de protocolos de desinfección según el área, todo lo anterior con el fin de mitigar y proteger a todos los colaboradores frente al COVID-19. (ACOPROVI, 2020)

Teniendo en cuenta todo lo anterior se tiene como finalidad darle solución a la pregunta “¿Cómo la pandemia ayudó a mejorar los procesos en la industria del concreto en el año 2020 para así reestructurar mediante herramientas físicas y digitales las normas de seguridad en el marco de la pandemia?”, teniendo el propósito de analizar cómo el COVID-19 y la implementación de tecnologías digitales ayudó a mejorar algunos de los procesos en la industria del concreto.

Las herramientas tecnológicas fueron la mejor arma para enfrentar el COVID 19 en el sector de la producción.

Se uso metodología cualitativa debido a que según (Sampieri, 2006) esta metodología sirve para descubrir cual es la pregunta de investigación mas importante para proseguir a perfeccionarla y responderla. La indagatoria funciona de manera que se contemplen tanto los hechos como interpretaciones haciendo referencia a que el mismo hecho alguien puede interpretarlo como algo malo y alguien mas como algo favorable tal cual como se plantea en la tesis.

Algunos de los principales hallazgos se orientas hacia la importancia de las tecnologías digitales para la mejora continua, aspectos relacionados con la motivación mediante el liderazgo a los colaboradores y para finalizar las implementaciones para combatir la resistencia al cambio.

¿Cómo funciona el proceso principal?

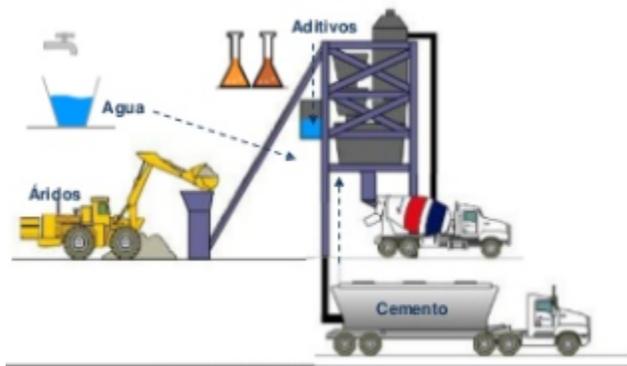
En el proceso de producción del concreto en CEMEX se cuenta con diferentes MMPP (Materias Primas), las principales son áridos (Arena y Grava), agua, aditivos, cemento.

El proceso inicia como se ve en la “Ilustración 1” con el cargador llevando los áridos a una tolva la cual mediante una banda transportadora trasporta dicho material hasta una báscula que mide el peso para así depositar la cantidad exacta de cada mezcla, al tiempo se suministra el agua y los aditivos que son pesados con un cuenta-litros, por último el cemento que está depositado en silos se transporta mediante un tornillo sin fin desde el silo hasta el cargue para al final todo mezclarse en la Mixer y poder transportar el producto.

El sistema de producción se encuentra automatizado, el cual mediante una interfaz desde el computador se puede controlar la producción y ver anomalías en los pesajes de la materia prima y los tiempos de producción de las mezclas, esto es con el fin de dar una mayor asertividad a la hora de la producción de las distintas mezclas que se tienen y para la mejoría de la toma de datos, ya que todos los datos se guardan directamente en SAP y en esta plataforma se guardan las recetas pre cargadas para una agilidad en el proceso y certificar la calidad del producto.

Ilustración 1

Proceso de producción del concreto (CEMEX Premezclados, 2016)



A través de la observación del flujo de trabajo de distribución en plantas de concreto premezclado reales, se puede evidenciar que hay cinco partes principales del proceso de operación de concreto premezclado: producción, carga, entrega de camiones, descarga y devolución de camiones. (Hua Guo, 2015)

Tabla 1

Partes principales en el proceso de las plantas premezcladoras de concreto (Hua Guo, 2015).

PARTES	DESCRIPCIÓN
Producción de concreto premezclado	Las plantas organizan la producción según el plan prefabricado.
Carga de concreto premezclado	Las plantas cargan el concreto premezclado completado en los camiones desocupados que ya han limpiado.
Entrega de camiones	Los camiones siguen las rutas programadas a los sitios de construcción especificados.
Descarga de concreto premezclado	Cuando las bombas llegan a los sitios, descargan y lanzan concreto premezclado.
Regreso de los camiones	El camión regresará a las plantas siguiendo las rutas programadas después de que finalice la carga y se limpiará listo para la próxima entrega

El inicio de un nuevo reto 19 de marzo del 2020

El 19 de Marzo del 2020 a media noche fue el comienzo de la cuarentena estricta en Colombia que para el sector de la construcción llevó casi un mes en paro total, el sector volvió a abrir como piloto de prueba sobre el 21 de Abril del 2020 pero para la reactivación se debían implementar unos nuevos protocolos de control de bioseguridad frente a la pandemia que se vive, de esta forma había un gran reto ¿Comó retomar labores si entre los mismo colaboradores no se podían acercar más de 2 metros?.

Los nuevos estándares de seguridad llevaron a emplementar nuevos procesos de desinfección (vehículos, Herramienta, equipos), nueva dotación (mascarilla N95 y gel antibacterial), establecer nuevos horarios según las demandas de las obras, delimitar

capacidad en áreas comunes y brindar atomizadores con hipoclorito para desinfección, más allá de lo anterior surgieron unas problemáticas como aislamiento de personas que presentaran síntomas lo cual implica en escasos recursos físicos en algunos momentos para lograr cumplir la demanda, organizar nuevos contextos en la cultura organizacional e implementación de nuevas herramientas que ayuden a mitigar el impacto que generó la pandemia.

Ilustración 2

Dispensadores Gel antibacterial (CEMEX Premezclados, 2020)



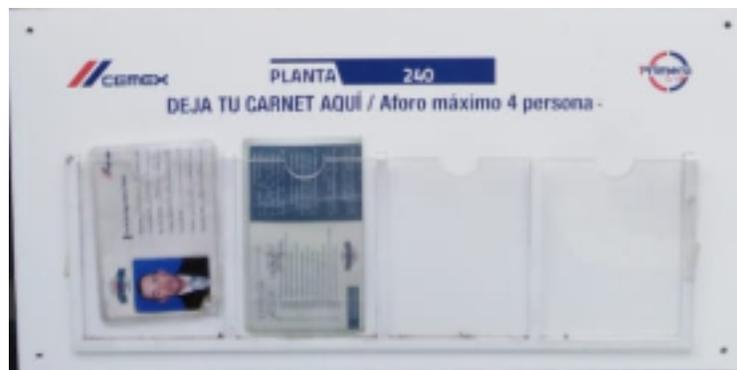
Como se muestra en la “Tabla 1” en el proceso de producción de concreto premezclado existen 5 pasos en los cuales se detallara como la pandemia influyó en el cambio.

En los pasos 1.Producción y 2. Carga de concreto premezclado se evidencia un factor en común, el cual ocurre dentro de la planta de producción, de esta forma el cambio

se ve desde la entrada donde se realiza toma de temperatura para posterior llenar un cuestionario epidemiológico donde las preguntas enfatizan si ha tenido algún tipo de síntoma de COVID-19 y si la temperatura es mayor a 37 grados se prohíbe el acceso a la planta, posterior a esto se dirigen a los vestieres donde hay un aforo máximo y se debe dejar el carnet para saber cuántas personas hay dentro de cada lugar como observa en la ilustración 2, después de estar con los EPP (Elementos de protección personal) adecuados, los conductores proceden a una rutina de inspección y desinfección del vehiculo para garantizar la operatividad del día.

Ilustración 3

Aforo maximo por sitio(CEMEX Premezclados, 2020)



También se realizaron distintos protocolos de seguridad que se enmarcan en distintos lugares de la planta para el conocimiento general de todos los colaboradores con distintos dispensadores de gel antibacterial, como se ve a continuación la finalidad de dichos protocolos es cómo realizar una tarea de forma segura para prevenir el contagio del

COVID-19 (Ilustración 4) , algunos de los protocolos son desinfección del lugar de trabajo (Vehiculos, maquinaria, computadores etc...), protocolo entrega de turno, protocolo desinfección horno y mesas antes y después de comer, protocolo entrada a planta, entre otros 70 protocolos implementados por el margen de la pandemia.

Ilustración 4

Protocolos de seguridad frente al COVID19(CEMEX Premezclados, 2020)



Gracias a lo anterior, se llevó la iniciativa de comportamientos que salvan vidas, esto tiene como finalidad reportar no solo pensando como persona si no como comunidad siendo 4 comportamientos (Ilustración 4) Identifica sintomas e informa, Higiene personal, Cuidate y cuida a los demás y distanciamiento físico.

Ilustración 4

Comportamientos que salvan vidas (CEMEX Premezclados, 2020)



En los pasos 3."Entrega" y 4."Descargue" los cuales se enfocan en los camiones con el producto final se presentó un punto positivo en temas de logística, las calles estaban con muy bajo tráfico lo cual ayudó a llegar de forma muy rápida al cliente y así el cumplimiento y satisfacción del cliente crece. Por otro lado, para la entrega del producto se le pide a la obra que tenga condiciones seguras para el descargue (puerta con dimensiones para que el vehículo entre, terreno estable, correctas rutas de acceso y que no hayan cables a la altura del vehículo que puedan generar cualquier tipo de accidente), también era necesario que los trabajadores de la obra no tuvieran contacto con nuestro conductor y que preservaran la distancia adecuada.

Para la ultima parte la cual es el retorno de los camiones a planta para podera carga de nuevo una nueva mezcla también era más rápido por el poco tráfico, lo que genera que

un solo vehículo tenga la disponibilidad de hacer más viajes durante el día y así mejorar la productividad en el proceso productivo.

¿Cómo fue el cambio para los colaboradores?

En un inicio pasó lo mismo que los estudios realizados por la Universidad de Medellín y el Journal of Institutional Studies, los colaboradores tenían miedo por decirlo así a enfrentarse a lo desconocido, incertidumbre si llegarían con el virus a sus hogares pero con la necesidad de conservar su trabajo, donde el entendimiento por parte de los líderes del proceso era fundamental, teniendo charlas diarias escucharlos hablar de cómo se sienten y adoptando medidas como lo fue facilitarles transporte privado ida y vuelta de sus hogares a el trabajo y viceversa, brindarles todos los EPP (Ilustración 5) adecuados para su tranquilidad y la implementación de los protocolos anteriormente descritos ayudaron a tranquilizar el tema.

Por otro lado, el sector de la construcción es un sector primario lo que significo que la demanda no bajó, todo lo contrario, subió debido a ese mes que no hubo activación económica entonces los clientes debían ponerse al día en las obras, esto ayudó a los colaboradores al ver que había bastante trabajo tranquilizarse en su incetidumbre laboral.

Ilustración 5

EPP's Fundamentales (CEMEX Premezclados, 2020)



Así como dijo Charles Dickens, el ser humano es un animal de costumbres y se evidencia en que nadie había vivido antes algo así pero todos lograron llevar el cambio y acostumbrarse a ellos, lo que llevó a un cambio óptimo a fijarse que la industria y los colaboradores fueron resilientes al cambio.

Nuevo reto de innovación, del papel a la nube.

En este punto es donde jugó un papel fundamental la innovación, ya que muchos reportes se llevaban en físico y con ayuda de formularios digitales y códigos QR (Ilustración 7) en distintos puntos de la planta ahora se puede hacer el reporte desde el celular personal solo escaneando dichos códigos, esto ayudó a mitigar el impacto ambiental al hacer menos uso de hojas y tinta.

Ilustración 7

QR Implementados (CEMEX Premezclados, 2020)



Por otro lado, la firma del cliente que recibió el producto final se realizaba con una remisión física, ahora con las tecnologías digitales mediante una plataforma el cliente firma de manera digital esto ayudó a que el conductor no tenga la necesidad de tener contacto con nadie en obra nisiquiera para la firma de recibido.

En esta medida, también en las plantas se recrearon recorridos virtuales para que los nuevos trabajadores conocieran las plantas y un poco del proceso sin la necesidad de haber entrado por primera vez a una planta de producción lo que agilizó el tema de capacitaciones, ya que los nuevos colaboradores no llegarían de 0 cuando iniciaran labores en sus nuevas funciones a realizar.

Según lo anterior herramientas digitales ya existentes como lo es Canvas LMS, Moodle, ThingLink cuya finalidad es el aprendizaje de estudiantes de manera virtual y dando comparativa con lo implementado por la organización se tiene el mismo fin cuya diferencia esta es que son aprendizajes cortos ya que son específicamente para capacitación de los colaboradores mientras las plataformas estan diseñadas para un uso en que la persona

la use mínimo 5 años con ayuda de acompañamiento virtual de un docente que sigue su proceso de aprendizaje (Universaria, 2018)

Para finalizar, aparte de la ayuda que generó estas tecnologías para reuniones también permitió implementar plataformas para capacitaciones para que ya tuvieran que ser de manera presencial y esto salió a relucir un punto fundamental, el cual fue la implementación de cursos virtuales los cuales podían realizar los colaboradores para así ocupar su mente en cosas que no fueran trabajo o la angustia que estaba generando la pandemia.

Conclusiones

Pese a que el COVID-19 ocasionó muchos problemas tanto laborales, personales y económicos, también trajo consigo un reto de innovar en las industrias con el fin de recuperar el flujo operativo perdido y más allá que eso identificar cómo aprovechar el marco de la pandemia para la mejora de la productividad. En el anterior ensayo, se demuestra que hubo mejoras desde la parte logística con la optimización de flota por la disminución de tiempos en las rutas por la falta de tráfico, hasta la innovación en tecnologías para capacitaciones, disminución en el impacto ambiental por las plataformas digitales y donde nada hubiese sido posible sin el liderazgo, acompañado de ayuda de todos los colaboradores al enfrentar el cambio, el cual fue de transición inmediata para evitar demoras y faltas en el proceso de reactivación en la industria.

A pesar de que al principio solo se evidenciaban desventajas (baja demanda, colaboradores desmotivados, insertidumbre al cambio), se encontraron formas de implementar mejoras en estas debilidades, haciendo énfasis en las tecnologías digitales, ya que el proceso de producción es automatizado en muchos de los procesos secundarios aún no se implementaba esta etapa, sin embargo la pandemia conllevó a pensar de una forma diferente e implementar en el menor tiempo posible más allá que todo por generar mejora continua y se evidenció que los colaboradores se sienten más a gusto en manejar los procesos mediante el celular con tecnologías digitales.

Existen herramientas de uso diario que muchas veces no se contemplan hasta que ya surgen emergencias en los procesos lo cual sirve para pensar de manera diferente y encontrar soluciones que muchas veces ya se tenían variables implementadas y lo unico necesario es

transformar un poco ya sea el proceso o la herramienta para que sirva con la finalidad de agilizar y aumentar la productividad en las areas y distintos procesos que muchas veces no se evidencia una mejora continua.

Por ultimo se evidencia que la tesis planteada “*las herramientas tecnológicas fueron la mejor arma para enfrentar el COVID 19 en el sector de la producción*” esta argumentada dentro del ensayo sustentando que las tecnologías digitales jugaron un papel crucial en los cambios que presento el COVID-19 en el sector de la construcción ayudando en mejorar procesos como en disminuir el manejo de documentos fisicos llevando ahora estos a procesos digitales los cuales son de mayor accesibilidad a la persona de interes, tambien rezaltando las firmas digitales en la entrega del producto a los clientes y por otro lado en crear nuevas formas de interacción no solo entre colaboradores si no tambien con clientes, teniendo como comparación que estas tecnologías no solo ayudaron en el sector de la construcción si no tambien como se evidencia en el ensayo de la universidad de medellin tambien ayudo en la industria petrolera pero en este enfocandose mas en la preocupación hacia los colaboradores sobre su estabilidad laboral.

Referencias

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN (2020). **AFECTACIONES DERIVADAS DEL**

TRABAJO REORGANIZADO POR LA PANDEMIA DEL COVID-19

SOBRE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL PERCIBIDA POR UN

GRUPO DE TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR

PETROLERO EN COLOMBIA. de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea_EcheverriGomez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y

UCLG (2020)**Tecnologías digitales y la pandemia de COVID-19.**

https://www.uclg.org/sites/default/files/eng_briefing_technology_es.pdf

ACOPROVI. (2020.). **Guia de salud y seguridad en el sector de la construcción frente**

al COVID-19. de <http://acoprovi.org/demo/wp-content/uploads/2020/05/Guia-de-Seguridad-y-Salud-en-la-Construcción-para-Prevenir-el-COVID-19.pdf>

OIT. (2020). **Seguridad y salud en el trabajo frente a la pandemia.** ORGANIZACIÓN

INTERNACIONAL DE LA SALUD. De

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/briefingnote/wcms_742469.pdf

JOURNAL OF INSTITUCIONAL STUDIES, R. E. I. (2020). **PROCESOS DE**

CONFLICTIVIDAD LABORAL EN EL MARCO DE LA PANDEMIA DEL COVID- 19 EN ARGENTINA (MARZO- MAYO 2020). de

<https://www.estudiosinstitucionais.com/REI/article/view/536/628>

Zh.Y. Liu, Y. Zhang, M.L. Li. (Diciembre 2014). Libro “**Integrated scheduling of ready-mixed concrete production and delivery,**” Automation in Construction, vol. 48, pp. 31–43, December 2014.

C.W. Feng, T.M. Cheng, H.T. Wu. (Marzo 2004). Libro “**Optimizing the schedule of dispatching RMC trucks through genetic algorithms,**” Automation in Construction, vol. 13, pp. 327–340.

P.C. Lin, J. Wang, S.H. Huang, Y.T. Wang. (Junio del 2010). Libro “**Dispatching ready mixed concrete trucks under demand postponement and weight limit regulation,**” Automation in Construction, vol. 19, pp. 798–807.

D, A. R. C. H. E. R. (2013). **Collaborative Leadership: Building relation, handling conflict and sharing control**” (5.^a ed., Vol. 1). Collaborative Leadership: Building relation, handling conflict and sharing control” (2013).

CEMEX Colombia. (2019). **Pagina CEMEX Colombia.** de <https://www.cemexcolombia.com/nuestra-empresa>.

CEMEX Colombia. (2019). **Pagina CEMEX Colombia**. De

<https://www.cemexmexico.com/soluciones/nuestras-soluciones/soluciones-para-transformistas/articulos/procesos-de-fabricacion>

CEMEX Colombia. (2019). **Tableau CEMEX Colombia**. de

<https://datavisualization.cemex.com/#/site/SOLCONS/projects/97/workbooks>.

CEMEX. (2020). **CEMEX postura a una industria segura y esencial**. Cemex Colombia.

<https://www.cemexcolombia.com/documents/45752949/49727740/cemex-postura-construcción-industria-segura-y-esencial.pdf/840ac633-676f-03c2-29df-250e1fec0541>

Universia. (2020) **Herramientas Digitales**. Recuperado 14 de marzo de 2021, de

<https://www.universia.net/ar/actualidad/actualidad.habilidades.8-herramientas-digitales-que-transforman-educacion-1165324.html>