

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

**FALLAS EN LA COMUNICACIÓN HACIA LOS PADRES DE  
PRIMARIA EN EL ÁREA DE  
DEPORTES DE UNA INSTITUCIÓN**

Trabajo Final de Grado presentado al Instituto  
Asociación Cristiana de Jóvenes, como parte de  
los requisitos para la obtención del diploma de  
graduación en la Licenciatura en Educación  
Física, Recreación y Deporte.

Tutor: Nicolás Raffo

JUAN ANDRES SALVO

LARA CANCELA

**MONTEVIDEO**

**2020**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Los firmantes Lara Cancela y Juan Salvo, declaran que somos los autores y los responsables de todos los contenidos y las opiniones expresadas en este documento el que fue realizado íntegramente mientras cursábamos la materia Taller de Proyecto Final II de la Licenciatura en Educación Física Recreación y Deporte del IUACJ.

La totalidad del presente Informe, así como las secciones que la conforman no se han presentado en otras instancias académicas, ni ha sido publicado previamente a su entrega”

Firma:

-----

Lara Cancela

-----

Juan Andrés Salvo

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. ENCUADRE TEÓRICO.....	5
2.1 Área deportiva .....	5
2.2 Comunicación .....	7
2.3 Comunicación organizacional.....	9
2.4 Comunicación interna .....	11
2.5 Comunicación externa .....	14
3. EL CASO DE ESTUDIO .....	16
4. PROPUESTA METODOLÓGICA.....	18
4.1 Paradigma.....	18
4.2 Modelo de investigación .....	18
4.3 Preguntas de investigación y tema de estudio .....	19
4.4 Universo y muestra.....	19
4.5 Fases del estudio.....	20
4.6 Instrumentos de recolección de datos.....	23
5. ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN.....	25
5.1 Aproximación diagnóstica.....	25
5.2 Plan de mejora.....	32
6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	36
6.1 Resultados obtenidos: aproximación diagnóstica y plan de mejora .....	36
6.2 Conclusiones.....	38
7. BIBLIOGRAFÍA.....	40
8. ANEXOS.....	42

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Tabla 1.1 Formas de comunicación interna.....	12
Tabla 1.2 Resumen de objetivos de la Planilla Operativa.....	34

## RESUMEN

Para la elaboración del Trabajo Final de Grado, se eligió como objeto de estudio una institución educativa privada a la cual nos acercamos para poder conocer más sobre sus características. Está va desde la edad inicial hasta 4to año de liceo y se encuentra en la ciudad de Montevideo, en el barrio Carrasco.

La metodología utilizada para la realización del trabajo es un estudio de caso de carácter cualitativo, y fue elaborada en dos etapas.

Una primera etapa de aproximación diagnóstica, donde a partir de la detección del problema de la falta de comunicación en el área de deportes de la institución hacia los padres de primaria, se utilizaron diferentes técnicas de recolección de datos y se obtuvo información relevante para comprenderlo desde la mirada de los diferentes actores intervinientes.

Y una segunda etapa, donde utilizando los datos obtenidos, se prosiguió con la elaboración de un Plan de Mejora, con el fin de brindarle a la institución posibles soluciones al problema presentando una planilla operativa que contiene un objetivo general y 4 objetivos específicos, con sus respectivas metas de logro y por último las actividades a realizar para lograr cumplirlas.

Para concluir este trabajo final de grado se presentan el análisis de los datos obtenidos, sustentado en aportes teóricos y propios para la obtención de resultados y conclusiones finales.

**Palabras claves:** área deportiva, comunicación interna, comunicación externa, comunicación organizativa.

## 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto trata sobre la comunicación externa e interna de una institución educativa dentro del área de deportes del sector de primaria. Tanto la comunicación general interna y externa son aspectos fundamentales que se tratan y están implicados a lo largo del trabajo.

La comunicación es necesaria para toda organización para llevar adelante los procesos internos y externos (Silvia M. Bedoya, 2017). Comunicar es intercambiar, es pasar información, en donde siempre va a haber un emisor y uno o varios receptores (Carlos Ongallo, 2007).

El trabajo se enfoca como tema central en la comunicación del área de deportes como tema central, considerando que este es muy importante para tener un buen vínculo con las familias y para que la institución fluya de un modo ameno. Entendiendo que la comunicación es un proceso que consta de varias etapas en la cual se intercambia información (Carlos Ongallo, 2007).

Éste se lleva adelante en una institución educativa privada, donde la población es de nivel socio económico medio alto a alto, se ubica en Montevideo en la zona de Carrasco. El objeto de estudio está centrado en el nivel de primaria, el cual cuenta con dos grupos por nivel escolar siendo no más de 25 alumnos por clase, con un promedio de 294 alumnos en el sector. Es importante destacar que para llevar adelante el presente trabajo hubo dos fases.

En la primera fase, desarrollada en el primer semestre de la materia, se seleccionó el caso a estudiar mediante la realización de una entrevista exploratoria a la coordinadora de deportes.

A partir de la desgravación de dicha entrevista se elaboró una matriz de análisis que brindó una gran cantidad de información, pudiendo así visualizar una problemática dentro de dicha institución en base a la cual se definió un anteproyecto (ver anexo 3), en el cual se planteó el tema central de estudio; se elaboraron las primeras preguntas de investigación; se realizó un primer desarrollo de conceptos teóricos relacionados con el tema de estudio y para finalizar se definieron las técnicas utilizadas para la recolección de datos y los actores institucionales a los cuales serían aplicadas.

Luego se pasó a la primera colecta de datos donde se elaboraron pautas de entrevistas semi estructuradas para docentes y un funcionario administrativo y al ser aplicadas y desgravadas, se elaboró una matriz de análisis y un modelo de análisis a modo de síntesis de todo el proceso.

En la segunda colecta de datos también se realizaron entrevistas semi estructuradas a padres. Si bien en esta segunda colecta de datos la idea era utilizar la encuesta como instrumento, debido a que la institución estaba haciendo un cuestionario a los padres sobre deporte y no querían recargarlos, no se pudo aplicar.

Como alternativa se les ofreció a los investigadores hacer 6 entrevistas a padres y madres que trabajan como funcionarios y tienen hijos cursando en la institución, cuyas desgravaciones se analizaron en una nueva matriz de análisis de donde surgió un segundo modelo de síntesis.

A partir de ambos modelos se elaboró un tercer modelo de análisis final que es una síntesis de los dos primeros.

Es a partir de estas fases que surge el documento de Aproximación Diagnóstica (ver anexo 1).

Una vez finalizada la aproximación diagnóstica, se volvió a realizar una reunión con la coordinadora de deportes quien siempre fue el nexo que se mantuvo con la institución y que en todo momento mostró una excelente disposición e interés con el proyecto. En esta reunión se le presentó un resumen con las conclusiones y el interés de seguir con el proyecto en el segundo semestre.

En la segunda fase, ya en la asignatura Proyecto Final II, se elaboró un Plan de Mejora (ver anexo 2) que surge del trabajo de Aproximación Diagnóstica, donde a partir de los factores causales del tercer modelo de análisis resultante se plantearon una serie de objetivos general y específicos, con sus respectivas metas de logro y sus actividades para poder lograrlos y que apuntan a la mejora de las fallas de comunicación que tiene la institución en el área de deportes.

Es importante destacar que debido a la Pandemia del Covid 19 fue elaborado sin la participación de la institución, ya que no está funcionando de forma abierta al público, debido a la suspensión de clases por parte del gobierno como medida de prevención contra la propagación.

Sus funcionarios y docentes se encuentran realizando teletrabajo desde sus hogares, lo que imposibilitó realizar las reuniones para la elaboración del Plan de Mejora (fijar objetivos, metas, actividades y presupuesto) de manera conjunta.

Para la realización de las dos etapas del trabajo se utilizaron tres competencias específicas definidas por el programa de la institución.

Las competencias se han comenzado a utilizar mucho en el área de la educación y tienen un enfoque tradicional que se basa en la transmisión de conocimientos, por lo que se definen como “Adquirir el conocimiento orientado a la resolución de tareas, a la aplicación de las capacidades adquiridas.” (Milagros Muñoz, 2012, p. 1)

La autora agrega que las competencias se conforman por un conjunto de varias capacidades tales como; destrezas, habilidades, actitudes y valores que le permiten al sujeto desenvolverse en los distintos ámbitos. A su vez la RAE (Real Academia Española) las define como “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.”

Las tres competencias específicas, definidas por el Programa de la Asignatura, que se utilizaron en el trabajo fueron:

- “Usar pertinentemente el lenguaje como herramienta de comunicación y producción académico-científico en los diferentes contextos de actuación profesional.” (p. 2)
- “Desarrollar estrategias de autogestión del conocimiento y formación permanente para la búsqueda sistemática de la calidad profesional.” (p. 2)
- “Trabajar en equipo con diversos colectivos, manifestando iniciativa.” (p. 2)

De las tres competencias que se utilizaron para la elaboración del trabajo, si bien están las tres presentes, los investigadores creen que la más utilizada fue la última, ya que entre ellos y con el tutor hubo una constante comunicación, interacción e intercambio, así como también con la institución, sobre todo, en la primera etapa del trabajo ya que en la segunda, con la pandemia de por medio y la emergencia sanitaria se vio perjudicado el intercambio y la comunicación.



## 2. ENCUADRE TEÓRICO

Las instituciones educativas son organizaciones, por lo general grandes, donde la comunicación cumple un rol fundamental. Hoy en día estas instituciones se ven obligadas a seguir los cambios y las transformaciones constantes que se van dando en el área de la comunicación.

Toda organización necesita de la comunicación para llevar adelante sus procesos internos y externos, un elemento que si es bien utilizado puede funcionar como factor de cambio, el personal interno de las organizaciones o instituciones son quienes deben liderar conjuntamente acciones que apunten hacia un mismo objetivo. (Silvia M. Bedoya, 2017)

### 2.1 Área deportiva

Para indagar y explicar que es el área deportiva es importante primero aclarar y explicar otros términos.

Una institución educativa privada puede considerarse como una empresa la cual es una organización que brinda un servicio, producto o necesidades a los consumidores con el fin de satisfacer a los mismos a través de un beneficio económico. (Pavia, 2012)

Como plantean García & Casanueva (tal como se cita en Solorzano, Luz 2019) una empresa es una institución que, por medio de la organización de sus componentes humanos, materiales, técnicos y económicos brinda productos o servicios a cambio de una remuneración económica por la implementación de los recursos empleados y la obtención de objetivos establecidos.

La administración de las instituciones en la actualidad es compleja y requieren de la división de las mismas en unidades más específicas y de menor tamaño con el fin de aplicar los principios de descentralización y delegación.

Descentralizar la gestión, para acercarse a la realidad del mercado y resolver las situaciones internas de la empresa y delegar para compartir las responsabilidades con su equipo de trabajo, estando siempre en sintonía con las actividades y objetivos planteados. Logrando así una mayor eficacia, producción, decisión y flexibilidad de la gestión (Pérez Carballo, 2008).

Una organización, según el diccionario de la RAE es, la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”

En cuanto al deporte, hay infinitas definiciones, pero la RAE lo define como “actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción de normas.”

Cuando la actividad de una organización se desarrolla en el ámbito del deporte, es cuando se puede decir que se trata de una organización deportiva. (Monroy Antón y Sáez Rodríguez, 2010)

Por tanto, una organización deportiva puede definirse como “asociación de personas reguladas por un conjunto de normas que tiene como fines los relacionados con la actividad física, ejercida como juego o competición.” (Monroy Antón y Sáez Rodríguez, 2010 p. 13)

Los tres rasgos más importantes a tener en cuenta según estos autores son: pluralidad de personas, sujeción a normas y por último la búsqueda de fines comunes relacionados a la actividad física.

Por lo tanto, para hablar de organización deportiva se entiende que primero debe existir un grupo de personas que vayan por un mismo camino, en segundo lugar, aparece la normativa, que pueden ser normas internas como; estatutos, reglamentos, entre otras o externas como, por ejemplo; las leyes y, por último, la finalidad de dicha organización debe estar clara, los fines y objetivos deben ser realistas, alcanzables.

Para seguir entendiendo un poco más sobre este tema los investigadores creen importante definir lo que es la gestión de una organización deportiva, “el arte de administrar eficazmente los recursos disponibles para conseguir alcanzar los objetivos previstos.” (Monroy Antón y Sáez Rodríguez, 2010 p. 15). Para que ésta se lleve adelante se necesita de uno o varios administradores o directores deportivos. En el caso de esta investigación sería la coordinadora del área de deportes con el personal de dirección de la institución.

Los mismos autores mencionan 4 puntos importantes a tener en cuenta para la gestión de una organización deportiva: la planificación, organización y coordinación de todas aquellas personas que estén dentro del área deportiva, dirección y por último la evaluación. La encargada de seguir y ver que se cumplan estos 4 puntos sería la coordinadora de deportes que es la encargada del área de educación física curricular y de los deportes extracurriculares.

En la planificación existe un director que es el responsable de fijar los objetivos de la organización.

En el segundo punto, la organización y coordinación, que van de la mano, según los autores, se dividen los trabajos en tareas específicas y se le asigna a cada empleado la tarea que le corresponde, siempre tendiendo una coherencia en las metas. A su vez se coordinan los métodos que son mejores para el éxito de la empresa.

Siguiendo con el tercer punto mencionado, la dirección; es el director el que tiene que tener un conocimiento que le permita manejar el sector para que pueda dirigir la organización deportiva. Con respecto a este punto, en las organizaciones esto no siempre pasa así y de hecho en esta institución no es el director general quien tiene mayores conocimientos sobre el sector, sino que quien ejerce la dirección es la coordinadora que se encarga de dicho sector y tiene los conocimientos requeridos para la función.

Y por último aparece la evaluación, donde quien dirige debe encargarse de medir el estado de los objetivos fijados, la ejecución de los empleados, por unidades y de toda la organización y que, en este caso, también recae en la coordinadora que es la que se encarga de la tarea y le informa al director.

## **2.2 Comunicación**

Es a través de la comunicación la forma que tienen de transmitirle a los empleados, directivos y entes involucrados los objetivos y planificaciones, entre otros aspectos.

Son muchas las definiciones de comunicación que se pueden encontrar, por estos motivos resulta importante definirlos de forma tal que nos permitan entender mejor los distintos aspectos del tema de estudio.

La comunicación es un proceso de intercambio que se completa o perfecciona cuando todas las fases que intervienen en el mismo se han superado. Este proceso puede ser interrumpido en cualquiera de sus etapas o suspendido a causa de una serie de factores que desencadenan una, u otras reacciones y no será completa hasta que el proceso previamente en suspenso se haya reiniciado en uno nuevo que sustituya al anterior.

Comunicar es intercambiar, es pasar información, en donde siempre va a haber un emisor y uno o varios receptores. (Carlos Ongallo, 2007).

“La comunicación es una condición “sine qua non” en la vida humana y en el orden social y es la primera experiencia de todo ser humano, por lo tanto, es un fenómeno de extraordinaria riqueza.” (Cantón Mayo y García, 2012, p. 109)

La comunicación es un proceso dinámico, donde necesariamente participa una fuente o emisor, el cual emite un mensaje a través de un canal o medio a un probable receptor, que también puede convertirse en emisor. El proceso puede extenderse casi ilimitadamente dado

la posibilidad de respuesta de quien recibe el mensaje y que este se transforme en otro mensaje por parte de quien inicio el proceso. (Dionne Santos, 2012)

La comunicación es un proceso bilateral, un circuito donde interactúan y se relacionan entre sí dos o más personas por medio de un conjunto de signos o símbolos conocidos por las partes. Donde coinciden los tres actores de la comunicación humana, emisor, el mensaje y el receptor. (Freijerío, 2006)

Si bien la comunicación es un proceso complejo, a efectos didácticos y con el fin de lograr una mayor comprensión, se puede descomponer este en diferentes elementos que son indispensables y de los cuales dependerá que se consiga una comunicación efectiva. Ellos son: el emisor, el receptor, el mensaje, el código, el canal, el contexto, los ruidos, los filtros y el feedback. (Van der Hofstadt, 2005)

A continuación, se detallan los diferentes elementos del proceso de comunicación según el autor:

El emisor es quien toma la iniciativa de comunicar en primer lugar y el receptor; es quien recibe el mensaje, a quien va dirigido este. Siendo el mensaje el conjunto de las diferentes informaciones e ideas que se transfieren por medio de códigos, imágenes, claves, etc., cuyo significado será interpretado por el receptor en función de factores relacionados principalmente con sus experiencias.

El código se refiere a el conjunto de imágenes, lenguaje, etc que se utilizan para transmitir la información o ideas que forman el mensaje. Este debe ser compartido por el emisor y el receptor con el fin de que la comunicación sea efectiva.

El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje desde el emisor hacia el receptor. Es el soporte de la información que funciona como línea de transmisión.

Luego el contexto es la situación concreta en donde se desarrolla la comunicación. Este determinará la imagen e interpretación que adquirirá el mensaje, influyendo en su correcta comprensión. Refiriéndose a los ruidos como todas aquellas alteraciones que se producen durante el traspaso del mensaje.

Los filtros; son las denominadas barreras mentales, que nacen de las experiencias, valores, conocimientos, expectativas y prejuicios tanto del emisor como del receptor. Estos van a estar presentes en el proceso de comunicación por ambas partes, siendo muy importante ejecutar medidas de control con el fin de impedir que el mensaje sea distorsionado o mal interpretado.

Por último, el feedback es la información devuelta por el receptor al emisor sobre su propia comunicación, ya sea sobre su contenido o interpretación.

El proceso de comunicación presume la intervención activa de manera dinámica de todos los elementos anteriormente mencionados, creando así una secuencia organizada en donde todos intervienen en menor o mayor medida en uno o varios momentos de esa secuencia. (Van der Hofstadt, 2005)

### **2.3 Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.” (Andrade, 2005, p. 6)

Otra definición es “conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y el entorno. La comunicación organizacional se divide en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas externas.” (Batista y Fernández, 2012)

Por lo que, a partir de estas definiciones se puede decir que la comunicación organizacional interna en esta investigación incluye a todos los docentes, maestras, auxiliares, directivos, administrativos de la institución educativa y la externa referiría a todos los afiliados a dicha institución, las familias de los niños que concurren a ésta y todo aquel que esté interesado o involucrado en cierta medida.

Dicha comunicación estudia cómo se da el proceso de comunicación dentro de las instituciones, organizaciones, centros, entre otras, como se da el proceso entre éstas y su medio. A su vez, también plantea a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades. Los procesos que se dan ayudan a desarrollar determinadas estrategias que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que circulan entre el personal y entre las distintas organizaciones y la variedad de público que se mueve en ese entorno. (Andrade, 2005)

Partiendo de que la comunicación es un proceso intencional, voluntario y conciente se puede decir que la comunicación organizacional se da a partir de determinados dispositivos, de reglas, de prácticas organizacionales que guían a que se hagan las cosas de modo efectivo. Para llevar adelante esto se requiere de emisores, canales, mensajes y receptores y todos los medios que se utilicen en dicha organización para recibir y enviar mensajes. (Cantón Mayo y García, 2012)

Una organización es un sistema que se compone de varios subsistemas; un sistema son varias partes de un conjunto relacionadas y dependientes que tienen un fin en común. Un ejemplo de subsistemas sería el técnico, todo lo que tiene que ver con tecnología y el psicosocial o humano que sería todas las personas que forman parte de él. Estos están relacionados entre sí y son interdependientes. (Andrade, 2005)

Es importante destacar que todas las organizaciones e instituciones tienen “normas implícitas y explícitas para comunicarse y están íntimamente conectadas con la política de la organización.” (Carlos Ongallo, 2007, p. 29)

En toda organización, independientemente de que tenga o no un programa formal, se da algún tipo de comunicación. Los directivos de las instituciones por lo general son los encargados de transmitir la información, no pueden optar por no hacerlo. En caso de que la comunicación formal sea nula, la estructura informal es la que va a cubrir ese espacio que deja esta, así como también la comunicación indirecta y la desinformación por parte de las personas que trabajan en dicho lugar.

En la institución donde se realiza dicha investigación se puede ver con claridad que para comunicarse con los padres y los docentes de menor cargo usan una aplicación donde llegan los mensajes como una notificación al celular y a su vez utilizan el mail. Y se puede ver también que existe la comunicación informal entre los docentes, maestras y la coordinadora ya que es la que les transmite algunos mensajes “de boca en boca”.

La comunicación organizacional debe prestar atención tanto a la comunicación interna como a la externa, además la comunicación es un elemento integrador dentro de una empresa, sobre todo en un medio tan cambiante y dinámico como en el que se vive hoy en día. (Batista y Fernández, 2012)

Acá es importante resaltar que muchas veces en los partidos de los chicos, que son al aire libre y dependen del encuentro con otra institución, pueden darse determinados imprevistos y por ello es tan importante, como dicen estos autores, la comunicación organizacional ya que es la que se va a encargar de avisarle a todas las familias que asistirían al partido, campeonato, encuentro, de dicho imprevisto, ya sea que el partido se suspende, que se cambia de espacio físico o de horario. Como a la inversa que puede ser que algún alumno, familia o docente no se encuentre bien o tenga un inconveniente y deba avisar a dicha institución y está deberá encargarse de informarles a las personas correspondientes. Por ello en toda organización o institución hay diferentes tipos de roles, y cada uno debe responsabilizarse del rol que le toca para que la comunicación sea efectiva. (Carlos Ongallo, 2007)

Cabe destacar que comunicarse bien es una responsabilidad compartida, si bien algunos tienen un rol de mayor responsabilidad por su posición dentro de la organización o por la información que manejan, todos tienen que comunicarse. Por lo tanto, el saber comunicarse, en los distintos niveles y áreas se ha vuelto una prioridad. Ya son varias las organizaciones que crearon áreas especializadas que están a cargo de comunicadores profesionales. (Andrade, 2005)

En cierto modo, el plan de mejora (ver anexo 2) que llevaron adelante los investigadores se basa en esto, en traer a una persona que facilite y ayude a crear herramientas para una mayor y mejor fluidez de la información entre el personal de la institución y para con los de afuera que en este caso serían, los padres de primaria.

## **2.4 Comunicación interna**

La comunicación interna es imprescindible para las instituciones u organismos. Es la que ayuda a llevar adelante los procesos laborales, promueve el trabajo en equipo y al cumplimiento de los objetivos y metas. Las instituciones educativas deben generar un proceso continuo de comunicación transversal para mantener y mejorar la organización. (Silvia M. Bedoya, 2017)

La comunicación interna es espontánea y no sigue determinados patrones ya establecidos. Los participantes la tienen incorporada como una forma básica de comunicarse con el otro. (Cantón Mayo y García, 2012)

Los profesores y directivos de las instituciones deben establecer determinados lineamientos de comunicación interna que lleven a mejorar la comunicación formal e informal. (Papic Domínguez, 2016). La comunicación formal es “la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización” y la comunicación informal es “la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca.” (Andrade, 2005. p. 8) Suele ser espontánea y no da lugar a patrones de comportamiento ya establecidos por dicha institución u organización. (Cantón Mayo y García, 2012)

Siguiendo con este mismo autor, denomina la comunicación interna como: “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade, 2005, p.7)

Otra definición es que la comunicación interna es como un instrumento que informa la estrategia y fines de la organización, genera un dispositivo que recoge opiniones y

sugerencias del personal, lo que permite coordinar entre sectores y diferentes unidades de la organización. (Ongallo, 2007)

La comunicación interna funciona de forma ascendente, descendente y bidireccional/horizontal (Carlos Ongallo, 2007 y Papic Domínguez, 2016). La comunicación ascendente es aquella que recolecta datos, noticias, aspiraciones, deseos y aspiraciones del personal. La comunicación descendente es la información que viene desde la directiva, gerencia y que se le quiere hacer llegar al personal. La comunicación horizontal o bidireccional es la que promueve y genera el intercambio de datos entre el personal que comparte un mismo nivel jerárquico o equipo, se comunica entre los diferentes departamentos, sectores y personas entre sí.

Andrade (2005), habla de comunicación vertical, horizontal y diagonal. La comunicación vertical hace referencia a la comunicación ascendente y descendente, es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos, siendo ascendente cuando una información va de un nivel inferior al superior, y descendente cuando se genera lo opuesto, es decir, cuando la información viaja de un nivel superior a uno inferior. La horizontal es la que se da entre los mismos colegas, es decir, entre el mismo nivel jerárquico, sin importar si están dentro de una misma área o sector. Y la diagonal que es la que se da entre los distintos niveles y áreas.

Las organizaciones se conforman por grupos de individuos que tienen determinadas posiciones y cumplen con determinados roles. El flujo de mensajes entre estos sigue un camino que se le denomina “redes de comunicación. En la tabla 1.1 se puede observar como fluyen los mensajes en el interior de una organización. (Batista y Fernández, 2012)

	Horizontal	Vertical	
		Descendente	Ascendente
Formal	Con los colegas	Con los subordinados	Con los jefes
Informal	Con los amigos	Con los seguidores	Con los líderes

Tabla 1.1: Formas de comunicación interna (Batista y Fernández, 2012)

Este tipo de comunicación ayuda a mejorar la integración y a poder coordinar entre los diferentes departamentos. En el caso de esta investigación podría ser el departamento de deporte con la dirección, con las maestras, entre los mismos profesores de deportes, entre otros. Para que se genere este tipo de intercambio de comunicación se podrían utilizar



instrumentos diferentes herramientas como son las reuniones, grupos de estudio, reuniones de intercambio, seminarios de información, entre otros.

La comunicación interna tiene como objetivo aportar al logro de los resultados, es por esto por lo que es fundamental. Se podría decir que tiene como finalidad cumplir con 5 objetivos; identificación, información, integración, involucramiento e imagen.

En la identificación se busca reforzar la cultura de la empresa, generar la pertenencia hacia la institución, y desarrollar elementos identificadores.

Con la información lo que se busca es brindar información confiable, relevante y suficiente, optimizar uso de los medios que utiliza dicha institución, y aprovechar el uso de la comunicación formal e informal, tanto de modo vertical como horizontal. (Andrade, 2005) En este último punto, que menciona dicho autor, podemos apreciar que es una falla de las que se encontraron en esta investigación, uno de los problemas que se detectó fue que la información no llegaba en tiempo y forma al personal.

La integración busca mejorar el clima de la empresa, fomentar el trabajo en equipo sin importar áreas y niveles, fomentar la participación activa y comprometida de los trabajadores, entre otros aspectos. (Andrade, 2005). Con lo que se puede decir que el trabajo integrado y en equipo facilitaría el flujo de la información, al trabajar en equipo con las diferentes áreas de la institución, por ejemplo, en este caso maestras con los profesores de deportes, generando un fortalecimiento en el vínculo de las diferentes áreas, mejorando así las relaciones interpersonales, y el flujo de información ya que está permanentemente en contacto.

Con respecto al involucramiento, el fin es que se conozcan los objetivos generales de la institución y los personales de cada área, fomentar el compromiso y que el personal de mayor nivel contribuya a que todos hagan bien su trabajo, en tiempo y forma, mejorando el desempeño. (Andrade, 2005)

Por último, aparece la imagen, punto muy importante a tener en cuenta ya que la imagen de una institución es la que crea una percepción de esta, que puede ser favorable o no dependiendo de cómo se hagan las cosas. Para ello hay que asegurar la consistencia de los mensajes que se emiten por distintos medios. (Andrade, 2005)

## 2.5 Comunicación externa

Se define la comunicación externa como un conjunto de mensajes que elabora determinada organización hacia su público externo, con el foco en mejorar o mantener las relaciones con ellos, promover sus servicios y mostrar o crear una imagen que los favorezca. (Andrade, 2005)

Según Abril y otros (tal como se cita en Portillo Ríos, 2012), la comunicación externa se centra en función de los usuarios y los consumidores que poseen una relación comercial con la empresa. El cual tiene como objetivo conocer los intereses y necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción en los servicios ofrecidos, puntualizando a esta como la comunicación con el público, la sociedad en general y los sectores que rodean la institución.

Dentro de la comunicación externa aparece la comunicación de masas que se le denomina comunicación de masas a la información que se trasmite a un público grande. Es el más complejo y difícil dentro de todos los tipos de comunicación estudiados. Aquí es donde aparecen la publicidad masiva y todos los elementos de comunicación social tales como; el marketing, las redes sociales, internet, entre otras. (Carlos Ongallo, 2007)

Es la comunicación destinada de manera masiva a los públicos que no se encuentran en la organización. Consta en relacionarse al mismo tiempo con muchos receptores mediante la utilización de medios masivos, delimitando la posibilidad de interacción directa entre emisor y receptor. Existiendo un esfuerzo comercial publicitario impulsando una imagen apropiada al exterior de la empresa a través de sus valores organizacionales.

Debe hacer conocer su filosofía organizacional, ofreciendo una imagen positiva de esta y vincularla con los servicios y productos que brinda. Tiene que motivar a los consumidores y distribuidores finales a que adquieran sus productos y servicios. Informando y comunicando en dos direcciones sus contenidos, de la disposición de la empresa hacia el mercado y desde la satisfacción de las necesidades de los clientes a través del producto. Para lograr esto la comunicación utiliza diferentes herramientas e instrumentos como la publicidad, las relaciones públicas y diferentes técnicas de propaganda. (Rixio Portillo 2012).

Los instrumentos son aquellos que la empresa utiliza para llevar adelante la acción de comunicar a los diferentes destinatarios que de algún modo se ven vinculados con la actividad operativa. Estos cumplen la función de racionalizar, regular y simplificar las comunicaciones de la empresa con el fin de potenciar los flujos comunicacionales en el proceso de operación y gestión. Por ello es muy importante realizar una selección segura y eficiente de los recursos a utilizar en el desarrollo de los medios y en la puesta en acción de una política de comunicacional estratégica en la organización (Saló 2005).

Según Libaert (tal como se cita en Portillo Ríos, 2012) existen tres categorías de tipos de instrumentos de comunicación, los directos y personales, los impresos y digitales.

Los directos personales son aquellos donde hay contactos directos como las entrevistas individuales, reuniones, presentaciones, cursos y conferencias.

Los impresos están vinculados con las notas informativas, boletines, carteleras, informes, folletos y revistas.

Considerando a los instrumentos digitales como los más importantes dada su alta llegada a nivel social. Siendo las más comunes internet, intranet, portales y correo electrónico. Entendiendo que la forma más eficaz en el uso de los medios es la combinación entre nuevas tecnologías y la comunicación personal.

Cualquiera sea la estrategia de elección de los medios de comunicación, esta debe basarse en el uso eficaz de los mismos, según el mensaje a emitir, el alcance de acción y el nivel de difusión según el tipo de comunicación que se quiera desarrollar, sea interna o externa.

Con respecto a lo mencionado la institución de práctica utiliza constantemente estos recursos para hacerle llegar a las familias información diaria y relevante, como días de partidos, entrega de carné, fechas de campeonatos, entre otras. Así mismo, también utiliza este tipo de comunicación para atraer clientes nuevos y promocionar la institución.

Hoy en día, la información a través de estos medios es inmediata y continua. El medio por el que se pasa la información tiene influencia en el que recibe esa información independientemente del contenido.

Por otro lado, vale destacar que este tipo de comunicación de masas es utilizada como instrumento para la comunicación interna dentro de las instituciones independientemente de que estas tengan un público menor. (Carlos Ongallo, 2007)

Por ejemplo, el grupo de docentes de educación física y deportes, conjuntamente con la coordinadora del sector, encargados de darle clases a primaria, utilizan un grupo de Whatsapp para comunicarse entre ellos y mantenerse informados y en contacto. Eso hace que la comunicación entre ellos pueda ser inmediata y constante.

### 3. EL CASO DE ESTUDIO

El problema central de estudio es la falla en la comunicación del área de deportes de la institución hacia los padres de primaria, que se identificó a través de la entrevista exploratoria y se intentó comprender en la aproximación diagnóstica a través de entrevistas al personal de la institución y padres del sector de primaria.

La recolección de la información mostró la importancia del manejo de la información para con el trato de los alumnos y para el mejor funcionamiento y relacionamiento con los padres de primaria y con la institución, ya sea a la hora de los partidos, para consideración o particularidades con los alumnos a la hora de la clase y para un ida y vuelta más fluido con las familias, entre otros aspectos.

Este estudio de caso se lleva adelante en una institución educativa bilingüe privada, donde la población objetiva es de nivel socio económico medio alto a alto, se ubica en el departamento de Montevideo en la zona de Carrasco.

Sus instalaciones ocupan casi toda una manzana y tiene espacios abiertos y cerrados aptos para trabajar los diferentes deportes con los alumnos.

Cuenta con rejas en todo su alrededor, con garita y guardia las 24hs en la puerta principal y otro guardia por una segunda puerta que tiene la institución donde se guardan las bicis y motos de los alumnos o personal que trabaje allí. Además, posee un campo de deportes que queda en las afueras de Montevideo a unos 20 minutos aproximadamente del colegio donde cuenta con canchas de fútbol, rugby y hockey.

La institución ofrece a las familias diferentes servicios que van desde un nivel inicial hasta 4to año de liceo. Ofrece la opción del doble horario u horario simple para los más pequeños, separando cada sector, los de nivel inicial se encuentran en un espacio, toda primaria está en el 1er. piso, mientras que secundaria utiliza el 2do. piso.

Cuentan con un comedor de gran tamaño y un con un menú detallado para cada día de la semana para aquellos alumnos que no llevan el almuerzo o que comen en el colegio. Los menús son variados y cuentan con la bebida, el pan y postre, son de un precio accesible para todos.

El objeto de estudio está centrado en el nivel de primaria, el cual cuenta con dos grupos por nivel escolar siendo no más de 25 alumnos por clase, con un promedio de 294 alumnos en total en este sector, con una población de 630 alumnos entre todos los niveles.

En cuanto a los recursos humanos, el área de deportes cuenta con 19 Profesores de Educación Física incluida la coordinadora, quienes son los responsables de llevar adelante todas las actividades tanto curriculares como extracurriculares, campamentos y jornadas de integración y recreativas.

El equipo docente es un equipo de trabajo sólido, donde todos los profesores están al menos hace más de 2 años, entre ellos tienen reuniones y un grupo de Whatsapp para poder comunicarse y estar conectados entre sí.

El instituto cuenta con una gran cantidad y variedad de materiales. En las idas al campo de deportes los docentes son los responsables de llevar y traer los materiales ya que allá no cuentan con ningún recurso material más que los arcos, líneas y áreas de cancha. Las actividades deportivas del colegio son de carácter obligatorio, todos los alumnos deben realizar y participar de las mismas a excepción de los alumnos que estén seleccionados a nivel nacional.

La filosofía de la institución del área deportiva es educar en calidad de vida y a partir de los beneficios físicos, psicológicos y sociales que brindan los deportes y la actividad física, permitiéndoles y brindándoles una variedad motora para una mejor integridad, formando así deportistas con valores nobles y firmes.

En primaria la participación, socialización y el disfrute de la actividad física y deporte son el principal objetivo, incluyendo en secundaria la competencia.

Primaria participa de la Liga Intercolegial de Deportes (L.I.D) y secundaria en la Asociación Deportiva Inter Colegial (A.D.I.C.) priorizando el espíritu de equipo y el compromiso de los alumnos en representar al colegio.

## **4. PROPUESTA METODOLÓGICA**

### **4.1 Paradigma**

Toda investigación parte de un paradigma de referencia, que orienta y sustenta las acciones que se llevan adelante. Para profundizar esto se define el concepto de paradigma desde la perspectiva de dos autores, Ruth Sautu y Thomas Kuhn.

Para Sautu (2003), el paradigma es una orientación general de una disciplina, una manera de ubicarse y poder mirar lo que la disciplina en sí misma ha definido como un contenido temático sustantivo. El paradigma va a definir el tipo de investigación y la manera en que la misma se va a llevar a cabo. La autora afirma que, en las ciencias sociales, están presentes varios paradigmas que compiten en su modo de comprender sus disciplinas, como sus propios problemas.

Kuhn (1962), plantea que el paradigma es un conjunto de conocimientos y saberes que construyen una determinada visión del mundo compartida por los miembros de una comunidad científica. Ésta hace referencia a un conjunto de personas que comparten un mismo paradigma. Para el autor los paradigmas son un conjunto de prácticas que, durante un determinado período de tiempo, brindan a una comunidad científica modelos de problemas y soluciones.

Este proyecto se enmarca en el paradigma interpretativo, ya que éste busca comprender, conocer e interpretar una realidad, en este caso determina la falla en la comunicación del sector deportes para con las familias de primaria.

Taylor y Bogdan (1987, p. 23), afirman que “se intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas”. Y a su vez plantean (1998, p. 20), que este paradigma tiene como finalidad “la comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente”. Todas las perspectivas son de carácter valioso para este tipo de paradigma. Es una tarea esencial interpretar la conducta humana, es decir, lo que el sujeto dice y hace en función de cómo ven y definen su mundo. Nuestra tarea se basa en aprender este proceso de interpretación.

### **4.2 Modelo de investigación**

Es el estudio de caso que según Stake (1998), es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. Es un método de investigación que sirve para comprender el desarrollo social y educativo. Este ayuda a comprender los fenómenos, teniendo como finalidad conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis.

El estudio de caso es un método de investigación que se realiza de forma empírica, dentro de un contexto real y puede ser cualitativo o cuantitativo. (Carazo, M y Piedad, C, 2006). Para desarrollar la misma se siguieron pasos que caracterizan a este método.

Se seleccionó y definió el caso a través de la realización de entrevistas de carácter exploratorio, luego se siguió con la elaboración de una lista de preguntas relacionadas con el tema de investigación surgido de la entrevista inicial. Esta sirvió como fuente de obtención de datos específicos de lo que se pretende estudiar.

### **4.3 Preguntas de investigación y tema de estudio**

El problema central de estudio es la falla en la comunicación del sector de deportes de la institución con los padres de primaria, surgiendo de los primeros acercamientos hacia la institución.

En la aproximación diagnóstica se hizo una entrevista exploratoria a la coordinadora de Educación Física, persona que se consideró de mayor relevancia ya que es la encargada del sector y la que lleva más años allí, con el fin de tener un primer acercamiento de la institución.

A partir de la elaboración del anteproyecto de investigación y el análisis de la entrevista surgieron distintas preguntas de investigación:

1. ¿Cómo incide en la institución el problema de la falta de comunicación en el área deportiva?
2. ¿Cuáles son los medios actuales de comunicación que utiliza el área de deportes?
3. ¿Cómo se podría mejorar la falta de comunicación?

Estas preguntas de investigación fueron las que orientaron al estudio y a partir de ellas se construyeron los instrumentos para la recolección de datos.

### **4.4 Universo y muestra**

El universo es el conjunto de elementos, personas, objetos, sucesos, a los que pertenece una determinada población. (Carrasco, 2009).

El universo está formado por un conjunto de individuos, que se definen por sus características definitivas (Ludewing, Rodríguez y Zambrano, 1998).

El universo de estudio está determinado por todos los profesores y la coordinadora del área de deportes de primaria y las familias de estos.

“La muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.” (Sampieri, Fernández-Collado, Lucio, 2006, p. 562)

La muestra seleccionada de acuerdo con nuestras necesidades está constituida por 4 profesores del área de deportes, 1 administrativo y 6 padres del sector de primaria.

#### **4.5 Fases del estudio**

Durante el proceso de dicho trabajo de investigación se pueden apreciar 3 momentos, la aproximación diagnóstica del centro (ver anexo 1), la elaboración de un plan de mejora (ver anexo 2) y por último un trabajo final de grado que se construye a raíz de estos dos primeros momentos.

Para llegar a esto se pasaron por varias fases:

##### Fase 0: Llegada al centro y entrevista exploratoria

Esta fase comenzó con la elección de la institución un centro educativo privado bilingüe, el cual ha ido creciendo y agrandándose, al que lo investigadores están vinculados por sus intereses y su trabajo. Luego de la elección, los investigadores buscaron la vinculación con dicha institución estableciendo un contacto con sus directores para pedir el permiso, se les dio una respuesta rápida y positiva para poder comenzar la investigación.

Al comienzo los investigadores procuraron acercarse a la coordinadora del área de deportes, quien también es profesora, para que les brindara información acerca de la institución, organización jerárquica, filosofía, objetivos, referentes de cada grupo, horarios entre otros quien los atendió muy amablemente y abierta a ayudar en el trabajo de grado. Para ello realizaron una entrevista de carácter exploratorio con el fin de detectar el problema a investigar

Es importante aclarar que la entrevista realizada fue semi estructurada, lo cual, según Báez, J. y Pérez de Tudela (2009), corresponde a aquella entrevista cuyo contenidos y orden son preestablecidos, lo que permite dejar abierto al entrevistado la gama de posiciones que desee manifestar.

El análisis de la entrevista se realizó a través de una matriz luego de ser desgravada, fue acá donde se pudo visualizar los aspectos más problemáticos de la institución. El problema que resaltó más fue la falta de comunicación para con las familias, pasando a ser este aspecto el que decidieron abordar.

A partir de este problema, se definió un anteproyecto en el cual se plantearon las diferentes preguntas de investigación ya explicitadas, las cuales fueron el punto de partida a



la hora de crear los instrumentos para las futuras colectas de datos.

### Fase 1: Primera colecta de datos

Los investigadores se enfocaron en realizar entrevistas (ver anexo 4, 1er colecta de datos) con el objetivo de obtener información acerca del problema anteriormente seleccionado. Por lo tanto, las preguntas desarrolladas hacen referencia a distintos aspectos acerca de la comunicación y del manejo de la información.

Estas entrevistas fueron cuatro; tres de ellas a diferentes profesores del área de deportes, y una de ellas a la secretaria del colegio. Fueron diseñadas de forma semiestructurada como la exploratoria.

Antes de aplicar el instrumento de recolección de datos en el centro, se realizó un testeo para poder evaluar el dispositivo y saber si las preguntas seleccionadas aportaban la información que se estaba buscando o si era necesario realizarle cambios de mejora. En este caso, el testeo resultó muy positivo, de modo que no hubo que hacer grandes cambios al instrumento, solamente hubo que mejorar algunas preguntas y sacar una de ellas ya que se respondía con otra anteriormente.

Al aplicarlo en la institución, lograron obtener información relevante que permitió realizar un análisis de datos adecuado mediante una matriz de análisis donde se incluyeron los aspectos más importantes vinculados al tema de estudio de las entrevistas realizadas. Esta matriz consistió en la realización de un cuadro donde quedaban diferenciadas cuatro dimensiones definidas por Frigerio et al. (1992): organizativa, administrativa, pedagógica y comunitaria, dentro de las cuales se fueron desarrollando los aportes que resultaban importantes de todas las entrevistas realizadas.

De la síntesis de datos que arrojó esta matriz, surgió un modelo de análisis (Ver Anexo 5) el cual incluyó el tema central de estudio, la dimensión implicada, los actores asociados y los factores causales del problema.

### Fase 2: Segunda colecta de datos

Es esta fase, como primera instancia se eligió y diseñó una encuesta que fue testada con padres de otra institución educativa resultó exitoso y no hubo que hacer modificaciones.

Dichas encuestas se iban aplicar a 24 padres de alumnos de primaria y no se pudo realizar, dado que al momento de acordar días y horarios con la institución de práctica, se dijo que el colegio ya estaba haciendo un cuestionario a los padres sobre deporte y no querían recargarlos con otro más.

Se les ofreció a los investigadores poder hacer como alternativa 6 entrevistas a padres y madres que tienen hijos en primaria pero que trabajan dentro de la institución y a su vez se les ofreció darles los datos de las encuestas que ellos habían hecho para así poder agregar al trabajo esos datos haciendo un análisis documental.

Esto complicó bastante el proceso ya que los tiempos eran justos y requirió que se hicieran modificaciones en el trabajo como, por ejemplo, en el anteproyecto y a su vez implicó que tuvieran que cambiar el instrumento de recolección de datos.

Dado el caso, se tomó y diseñó el instrumento de entrevista semi estructurada (ver anexo 4, 2da colecta de datos) para recabar información en la segunda colecta de datos. Fueron dirigidas a los 6 padres de alumnos de primaria que trabajan dentro de la institución. Como objetivo se planteó obtener la visión y el interés de estos acerca del manejo de la información y de la comunicación externa e interna del colegio.

Antes de aplicar el instrumento de recolección de datos en el centro, se realizó un testeo de este para poder evaluarlo, saber si las preguntas seleccionadas aportaban la información que se estaba buscando o si era necesario realizar cambios de mejora. En este caso, el testeo resultó muy positivo, de modo que no hubo que hacer cambios al instrumento.

Al aplicarlo en la institución, se logró obtener información relevante que permitió realizar un análisis de datos adecuado mediante una matriz de análisis donde se incluyeron los aspectos más importantes vinculados al tema de estudio de las entrevistas realizadas.

Esta matriz, al igual que la anterior, consistió en la realización de un cuadro donde quedaban diferenciadas cuatro distintas dimensiones definidas por Frigerio et al. (1992): organizativa, administrativa, pedagógica y comunitaria, dentro de las cuales se fueron desarrollando los aportes que nos resultaban importantes de todas las entrevistas realizadas. De los datos arrojados por esta matriz, surgió un nuevo modelo de análisis el cual permitió visualizar la dimensión implicada, los actores asociados y los factores causales del problema (ver anexo 5).

De los modelos de análisis de la primera y segunda colecta de datos es que se elaboró un tercer modelo de análisis final que es el resultante de estos dos (ver anexo 5, tercer modelo de análisis final).

Con respecto al análisis documental de los datos que la institución recolectó de las encuestas hechas a los padres de primaria, no se pudo obtener dado que no estaban procesados los datos de dichas encuestas, por lo que solo contamos con las entrevistas que realizamos a los padres que trabajan dentro del colegio.

### Fase 3: Plan de Mejora

Luego de finalizadas las dos primeras fases, se pasó a una tercera, la elaboración de un Plan de Mejora (ver anexo 2), que comenzó con la llegada del segundo semestre de la investigación y como parte de la asignatura Proyecto Final II.

Lo primero que se hizo, fue un encuentro con la coordinadora de Educación Física dónde se le entregó un cuadro de síntesis de la aproximación diagnóstica a comienzos de este año.

Para llevar adelante esta propuesta se utilizó una planilla operativa (ver anexo 2), donde se planteó un objetivo general que parte del problema de investigación y varios objetivos específicos que salen de los factores causales, para alcanzar dichos objetivos se le puso una meta a cada uno de ellos.

Seguido de esto se definió gastos operativos y de inversión y se presentó un presupuesto aproximado para poder realizar el Plan de Mejora.

Durante este proceso los investigadores deberían haber tenido encuentros con la institución para generar intercambios y armar el plan entre los dos. Debido a la pandemia que se está viviendo a nivel mundial eso no pudo ser posible, por lo que los investigadores armaron el plan sin la participación de la institución.

#### **4.6 Instrumentos de recolección de datos**

Para la elaboración de este proyecto se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, entrevista exploratoria (ver anexo 4, entrevista exploratoria) y la entrevista semiestructurada (ver anexo 4, segunda colecta de datos) que fueron diseñados y validados específicamente para este proceso.

La entrevista exploratoria tiene como objetivo adentrarse en algún tema de investigación que es poco conocido por los investigadores. Se basa en preguntas de carácter abierto (Gutiérrez, 2013). Las mismas se enfocaron en obtener información que se considerara relevante para poder encontrar un problema de investigación.

La entrevista semiestructurada, se basa en una guía de preguntas ya hechas, pero con la libertad que el entrevistador pueda agregar otras preguntas para tener respuestas más precisas u obtener más información, lo que quiere decir que no todas las entrevistas esta predeterminadas. (Sampieri, Fernández-Collado, Lucio, 2006).

En la primera colecta las entrevistas fueron realizadas a tres profesores del área de deportes y educación física y una a la administrativa del colegio, mientras que, en la segunda colecta, estas fueron realizadas a 6 padres de alumnos de primaria que trabajan dentro de la

institución, con el objetivo de recabar datos acerca de cómo ven el funcionamiento del colegio con respecto al tema de investigación elegido.

La información obtenida de la primera entrevista permitió la elaboración de los instrumentos en la primera y segunda colecta de datos. Los instrumentos fueron diseñados exclusivamente para esta institución y fueron testeados cada uno de ellos de forma previa para validarlos y poder modificarlos en base al testeo.

## 5. ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN

En este apartado se va a desarrollar el análisis de datos de los dos procesos esenciales de la investigación: el análisis de datos de la aproximación diagnóstica y la propuesta del plan de mejora.

### 5.1 Aproximación diagnóstica

Esta etapa fue realizada durante los últimos meses del año pasado, la obtención de los datos se obtuvo mediante varias instancias, tales como; entrevista exploratoria, primera colecta de datos y segunda colecta de datos. A partir de la información recabada se realizó una matriz y un modelo de análisis para cada colecta de datos y por último un tercer modelo de análisis final que sintetiza los dos primeros.

Una vez realizada la aproximación diagnóstica y detectado el problema principal de estudio se elaboró el anteproyecto, donde se definió el tema central de estudio, se elaboraron las preguntas de investigación, se definieron las técnicas de recolección de datos utilizadas y se hizo un primer desarrollo de los conceptos teóricos.

Luego se realizaron las dos colectas de datos de las cuales se obtuvieron sus respectivas matrices de análisis, donde se identificaron las dimensiones, los actores implicados y los factores causales. En ambas colectas el tema central de estudio revelado a través de las entrevistas fueron la comunicación externa e interna y el manejo de información.

De la primera matriz se obtuvo que la dimensión más implicada fue la organizativa, los principales actores los profesores, la coordinadora del área de deportes y el sector administrativo y los factores causales la falta de comunicación interna, los medios de comunicación empleados y fallas en el manejo de la comunicación (ver anexo 5, 1er modelo de análisis).

De la segunda matriz se obtuvo que la que la dimensión más implicada fue la comunitaria, los principales actores fueron los padres, el personal administrativo, la coordinadora de educación física y deportes, y los profesores de educación física, siendo los factores causales los medios de comunicación empleados, la selección de información, respuestas a las familias y fallas y falta de información (ver anexo 5, 2do modelo de análisis).

Al encontrarse frente a dos modelos de análisis distintos, pareció importante crear un tercer modelo que resume a los otros dos (ver anexo 5, 3er. modelo de análisis).

En este tercer modelo las dimensiones implicadas son la Organizativa y la Comunitaria, los actores involucrados son la coordinadora de deportes, profesores y maestras, el sector administrativo y los padres y como factores causales del problema se destacan: medios de comunicación empleados, falta y fallas en el manejo de la información, falta de relacionamiento y diálogo con los padres, importancia dada a la comunicación interna, selección de la información y respuestas a las familias.

A partir de los análisis de datos obtenidos es posible responder a las preguntas de investigación que fueron planteadas al comienzo del trabajo:

- ¿Cómo incide en la institución el problema de la falta de comunicación en el área deportiva?

Se puede decir, luego de analizar las diferentes entrevistas, que la falta de comunicación en el área deportiva incide en la institución y viceversa. Como plantea Silvia M. Bedoya (2017) la comunicación interna es imprescindible para las instituciones u organismos. Es la que ayuda a llevar adelante los procesos laborales, promueve el trabajo en equipo y al cumplimiento de los objetivos y metas. Las instituciones educativas deben generar un proceso continuo de comunicación transversal para mantener y mejorar la organización.

Si esta no se desarrolla correctamente incide en la institución alterando diferentes actividades, como plantea la secretaria “si no hay comunicación los docentes de lo que es inglés, español no se enteran de la actividad que puedan tener sus alumnos, que de repente son seleccionados en atletismo y tienen que salir de su clase” (ver evidencia 3, pág. 16), “nos pasó, de que la maestra no estaba enterada, de repente había planificado una prueba y no la pueden realizar porque ta porque sus alumnos, la mitad de sus alumnos se van de la clase” (ver evidencia 3, pág. 16). Así mismo también el profesor de futbol menciona “yo tengo planificado algo para el fin de semana y nadie me avisó que había otra cosa. Ahí afecta en el hecho que tengo que cambiar todo” (ver evidencia 5, pág. 27).

En ambos casos se puede apreciar que la falta de comunicación del sector de deportes hacia los demás sectores no solo afecta su actividad sino también la de los demás y viceversa.

También se ve la falta de coordinación entre las diferentes áreas y sectores. Se ve la falta de integración como menciona Andrade (2005) la integración busca mejorar el clima de la empresa, fomentar el trabajo en equipo sin importar áreas y niveles. Esto no se estaría

dando y teniendo en cuenta también lo que menciona Carlos Ongallo (2007) que los directivos de las instituciones por lo general son los encargados de transmitir la información.

Como plantea la profesora de hockey “cuando se empieza a derivar en todas las ramas del colegio es cuando más se complica, en realidad es como un área en la cual fallamos” (ver evidencia 2, pág. 10) haciendo alusión a la falta de comunicación interna que hay entre los diferentes sectores, incidiéndose así de un sector a otro.

En este punto que trae la profesora se puede ver bien claro cómo es que la institución falla en la comunicación descendente y horizontal y tiene directa relación con lo que dice Carlos Ongallo (2007) y Papic Domínguez (2016) que la comunicación descendente es la información que viene desde la directiva, gerencia y que se le quiere hacer llegar al personal. La comunicación horizontal o bidireccional es la que promueve y genera el intercambio de datos entre el personal que comparte un mismo nivel jerárquico o equipo, se comunica entre los diferentes departamentos, sectores y personas entre sí.

Con respecto a la comunicación interna se observó que ésta se da mayoritariamente de manera informal a través de los funcionarios sin utilizar los medios o red oficial de la institución. Realizándose la misma de manera espontánea sin seguir los patrones o normas establecidos por la institución.

En cuanto a la comunicación externa se puede decir que es la más compleja de todas ya que el o los mensajes están dirigidos a un público muy grande y que no se encuentra dentro de la organización, restringiendo la interacción directa con los receptores.

Según Andrade, (2005) la comunicación externa es el conjunto de mensajes que elabora la organización para su público externo, con el fin de mejorar y mantener las relaciones con ellos. Promoviendo y mostrando sus servicios, creando así una imagen que los favorezca. En donde se notó que, si bien la comunicación externa existe, y existen varias vías como lo aplicación, la web o los mails, pero la misma es confusa.

Como plantea el padre 6 “Comunicarse se comunican por diferentes vías, no sé a si a veces queda claro para todos qué es lo que se tiene que hacer” (ver evidencia 11, pág. 56), planteando el padre 5 “mails que mandan a los padres queriendo decir algo y no queda del todo claro” (ver evidencia 10, pág. 49), “había encuentro de las niñas de handball y este, decía más abajo, yo incluida no leí, decía confirmar, que nunca hay que confirmar. Entonces claro uno lee así y después no mandaron nunca otro aviso que hay que confirmar. Porque nadie confirmó, ¿entendés? Como que a veces no quedó claro” (ver evidencia 11, pág. 57). Al ser los mensajes confusos generan malestar en los padres, haciendo que las actividades se vean afectadas debido a esta confusión. Aquí aparece la comunicación de masas que como dice

Carlos Ongallo (2007), consta en relacionarse al mismo tiempo con muchos receptores mediante la utilización de medios masivos, delimitado la posibilidad de interacción directa entre emisor y receptor. Y si los mensajes no son claros se genera “ruido” y es ahí donde la información no llega o llega mal. Generando así inconformidad y molestia, en este caso, en los padres que mandan a sus hijos a dicha institución.

Si bien el objetivo de la misma es mejorar o mantener las relaciones y promover los servicios ofrecidos con el público externo en este caso las familias. Los investigadores pudimos observar que existen fallas principalmente en los mensajes enviados, ya que las evidencias plantean que estos son confusos, que no queda claro a quienes están dirigidos o si hay que dar una respuesta al mismo.

Por lo planteado anteriormente los investigadores creen que, si bien existe una comunicación interna y externa, en ocasiones esta suele fallar o el mensaje no llega de manera clara o a su destino correcto en tiempo y forma, afectando de esta manera las diferentes actividades, así como el funcionamiento de la institución

- ¿Cuáles son los medios actuales de comunicación que utiliza el área de deportes?

Para poder analizar e indagar cuales son los medios de comunicación que utiliza el área de deportes hicimos varias entrevistas a docentes que trabajan allí (ver evidencia 1, entrevistas primera colecta de datos) y se obtuvo que los medios que usan son las entrevistas, reports, mail, la app, página web y llamadas telefónicas.

En un primer momento parece que el colegio solo se comunicaba por vía mail, pero este medio no fue el mejor ya que muchas veces los padres no abrían estos o decían que no les llegaban dichos mails. “nosotros antes mandábamos todo por mail y nos dimos cuenta de que los padres no abrían los correos, no miraban el correo, a mí no me llegó, a mí no me llegó y les había llegado” (ver evidencia 3, pág. 18).

Este año incorporaron la app, que parece que funciona muy bien, “la app, la app es todo,” (ver evidencia 2, pág. 12), “optamos por la aplicación, hoy en día está todo el mundo con el celular en la mano” (ver evidencia 3, pág. 18). Esto se vincula con la definición de Andrade (2005), de comunicación externa; conjunto de mensajes que elabora determinada organización hacia su público externo, con el foco en mejorar o mantener las relaciones con ellos.

Está claro que la creación de la app fue diseñada para una mejora y para mantener con mejor fluidez la comunicación con los padres.



Como plantea Dionne Santos (2012), la comunicación es un proceso dinámico donde participan un emisor en este caso el área de deportes y un receptor que serían los padres. El mismo se da a través de un canal o medio, en este caso utilizan principalmente la aplicación y en otros casos las entrevistas, reports, mail, página web y llamadas telefónicas. Este proceso podría extenderse casi ilimitadamente, pero debido a que el receptor, en este caso los padres, no pueden responder al mensaje el proceso se ve interrumpido. Según Carlos Ongallo (2007), este proceso no se completa hasta que los padres reinicien nuevamente la comunicación sustituyendo el mensaje anterior.

Por otro lado, está la página web la cual no se utiliza para interactuar, ni para mandar información inmediata, sino que es el medio que utilizan para subir fotos “tenemos la página web que más que nada se publican fotos” (ver evidencia 3, pág. 17) Aquí se puede ver la relación con lo que dice Andrade (2005) sobre la imagen de las instituciones. La imagen de una institución es la que crea una percepción de esta, que puede ser favorable o no dependiendo de cómo se hagan las cosas.

En la página de la institución se pueden apreciar un montón de fotos de todos los niveles realizando diferentes actividades, la misión y filosofía de la empresa, todas las actividades que hay para elegir como; deportes varios, talleres, entre otras y por último muchas fotos de todo lo que son actividades extras como campamentos y alguna jornada especial o particular como atletismo o artística.

En la segunda colecta de datos, la cual se les hizo a padres de alumnos de primaria del colegio, dio los mismos medios de comunicación que mencionaron los docentes de dicha institución; “correo electrónico he alguna llamada” (ver evidencia 7, pág. 36), “Vía mail básicamente, y si es algo de mayor urgencia telefónicamente” (ver evidencia 8, pág. 40). “en sí está todo en la app.” (ver evidencia 6, pág. 30), “o se manda mail” (ver evidencia 6, pág. 31), “la app, este, empezó este año, para mí fue súper útil” (ver evidencia 6, pág. 31), “te mandan toda la información por la app” (ver evidencia 7, pág. 35), la app te llega directo en el teléfono y lo tenés ahí contigo, podés chequearlo fácilmente, cliqueas y ya te aparece” (ver evidencia 7, pág. 36).

Lo que si comentaron algunos padres fue que por medio de la app ellos no pueden responder, es decir, que los padres solo pueden recibir información, pero ellos no pueden responder, para ello tienen que usar el mail o comunicarse vía telefónica. “pasa con la app ahora, vos en realidad no podés, por la app no mandás, si vos tenés una inquietud o algo tenés que mandar por mail. O sea, por la app vos solo recibir información” (ver evidencia 6, pág. 34).

Estos aportes que hacen los entrevistados se vinculan directamente con lo que plantea Van der Hofstadt (2005), sobre el canal y el feedback. El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje desde el emisor hacia el receptor. Es el soporte de la información que funciona como línea de transmisión. Y el feedback que es la información devuelta por el receptor al emisor sobre su propia comunicación, ya sea sobre su contenido o interpretación. Acá lo que estaría fallando sería el feedback, ya que ellos proponen que estaría bueno que la app no solo funcionase como canal, por donde la institución envía el mensaje sino también que se pueda utilizar como feedback, es decir, que los padres puedan contestar a través de ese medio y no tengan que recurrir a otro.

Por lo que se puede observar el colegio utiliza diferentes medios y canales de comunicación, siendo la aplicación el que utilizan mayoritariamente para informar y estar en contacto con los padres. Pero queda demostrado a través de las evidencias que la falta de respuesta que poseen los padres por medio de la aplicación hace que el proceso se corte o suspenda. Por esto es que se plantea en el plan de mejora la incorporación de un sistema o mejoramiento de la aplicación, con el objetivo de que los padres puedan comunicarse más fluidamente no solo con el área de deportes sino también con las diferentes áreas manteniendo el proceso de comunicación activo

- ¿Cómo se podría mejorar la falta de comunicación?

Si bien varios de los entrevistados plantearon que la aplicación es el mejor medio de comunicación, como, por ejemplo, “tecnología con la app y los mails con eso, no se podría hacer más cosas” (ver evidencia 5, pág. 29), “no sé si hay algo más tecnológicamente que se pueda utilizar, me imagino que no, que por ahora no hay” (ver evidencia 3, pág. 19), así como también en la segunda colecta “ahora que se implementó la app, por teléfono, es mucho más siempre mucho más concreto” (ver evidencia 7, pág. 38). “A no yo creo que la aplicación es no, es lo mejor, si, si además no te sentís tampoco tan atomizado” (ver evidencia 9, pág. 47).

Por parte de los profesores al momento de buscar una mejora de la comunicación ellos plantean que hacer instancias donde se invite a los padres a charlas para informar y sacar dudas, como plantea en la primera colecta de datos “La idea que surgió fue la que hicimos este año, que fue la de exponer que hacía cada deporte, como para ya aclarar dudas desde un principio” (ver evidencia 4, pág. 24). Aspecto que también fue resaltado por otras entrevistas dentro de la segunda colecta de datos, “reuniones puntuales para informar y creo que está bueno la información que va llegando por los distintos medios” (ver evidencia 8, pág. 41), “alguna reunión más en el año con los padres. Para informar yo que sé, eso que yo te decía capaz de la planificación en el año” (ver evidencia 9, pág. 48). Remarcando la profesora

de hockey que el problema de la comunicación está también en la interna “Creo que lo que falla es la interna, es entre nosotros el problema” (ver evidencia 2, pág. 14).

Como plantea Andrade (2005), “la comunicación organizacional son todos los mensajes que se intercambian entre los diferentes integrantes de la institución, sus diferentes áreas y el público externo” (p. 6). A esto Batista y Fernández (2012) le suman que son las diferentes técnicas que facilitan el proceso ya sea entre sus miembros, comunicación interna, o con los padres comunicación externa.

A su vez Saló (2005) plantea que los instrumentos son aquellos que la institución utiliza para comunicarse con sus diferentes destinatarios (en este caso los docentes y padres), teniendo estos la función de regular y simplificar las comunicaciones en el proceso.

Considerando que es de suma importancia realizar una selección segura y eficiente en los medios y recursos a utilizar en la comunicación estratégica de la organización Libaert (tal como se cita en Portillo Ríos, 2012) nos dice que los instrumentos más importantes son los digitales debido a su alta llegada a nivel social, considerando que la manera más eficaz en el uso de los medios, es la combinación entre nuevas tecnologías y la comunicación personal.

Por lo planteado anteriormente se puede observar que, a partir de la implementación de la aplicación, esta es la que la institución utiliza mayoritariamente para comunicarse con los padres. Realizando también los docentes encuentros presenciales, charlas informativas donde comunican de manera presencial a los padres información pertinente, pudiendo así evacuar cualquier duda o consulta que estos tengan. Planteando tanto docentes como padres que estas instancias son muy enriquecedoras y de mucha utilidad.

A su vez dos de los padres plantearon que les gustaría que se mejore la aplicación en dos aspectos, el primero en poder responder o comunicarse a través de la aplicación. Como se plantea en la segunda colecta “en realidad, lo que pasa con la app ahora, vos en realidad no podés, por la app no mandas, si vos tenés una inquietud o algo tenés que mandar por mail.” (Ver evidencia 6, pág. 34), “en realidad, estaría bueno, que se pudiera mandar directo a, departamento de deportes, o departamento de algo como notificaciones, no sé si se puede hacer, pero en realidad, podría ser.” (Ver evidencia 6, pág. 34) así como también resaltan en segundo lugar que estaría bueno que te lleguen solamente las notificaciones de tu interés y no las de todo el colegio, “hacer como un filtro, porque eso de recibir lo de todo el colegio.” (Ver evidencia 11, pág. 60).

Sintetizando, la aplicación es al canal, el medio por el cual se transmite el mensaje que ha mejorado mucho la comunicación y que tanto los docentes y los padres están muy conformes, resaltando los padres dos aspectos que les gustaría mejorar:

- El primero que ellos puedan tener la posibilidad de respuesta y no tener que mandar un mail, pedir una entrevista o tener que acceder a otro recurso o medio para poder comunicarse con la institución y continuar así con el proceso.
- Y el segundo que esta realice un filtro y llegue solo información de su interés y no de todo el colegio. Es decir, si los padres tienen hijos solamente en primaria la información de secundaria no les es interesante y poder aplicar un filtro a la información, que sea del nivel de sus hijos y no la de todos los niveles de la institución, evitaría saturar a los padres con información innecesaria.

Es importante traer lo que menciona Andrade (2005) que el saber comunicarse, en los distintos niveles y áreas se ha vuelto una prioridad. Ya son varias las organizaciones que crearon áreas especializadas que están a cargo de comunicadores profesionales. Por lo que estaría bueno que la institución tuviese un área encargada del sector comunicación para que a medida que van surgiendo determinadas fallas, estas se vayan mejorando o solucionando.

Luego de haber realizado las distintas colectas de datos y sus respectivos análisis se puede afirmar que el tema de la comunicación externa e interna se manifiesta como un problema por parte de docentes y padres que conforman el colegio. Ambos resaltan fallas en el tema de la comunicación y en el manejo de la información.

## **5.2 Plan de mejora**

Esta segunda etapa fue desarrollada en los meses de abril/ mayo de este año, como respuesta a los problemas identificados en la primera etapa (aproximación diagnóstica).

Este debería haber sido un proceso coordinado con la institución y la coordinadora de deportes, que fue con quien se estableció el contacto, procurando tener una coherencia entre las diversas etapas del proceso y generando participación para la creación de dicha propuesta.

Debido a la actual situación planteada por la pandemia del Covid-19 y la emergencia sanitaria que se vive a nivel mundial no se pudo establecer ese contacto ni intercambio, de todos modos, la institución está informada de que se está trabajando en un plan de mejora y una vez finalizada la propuesta se les brindará el trabajo para que pueda implementarse dentro de la institución siempre y cuando quieran llevarla adelante.

Es importante explicar que un plan de mejora es una propuesta de trabajo colectiva que integra la “planificación, desarrollo y evaluación de cambios e innovaciones en las instituciones, que tienen como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual” (Cantón Mayo, 2005, p.7)

Por lo que los investigadores conciben un plan de mejora como una propuesta que busca cambios en los ejes estructurales de la dinámica de las instituciones y trata de impulsar en los centros procesos de cambio que llevan a mejorar los resultados.

Para lograr estos cambios se trabajó sobre una planilla operativa (ver anexo 2, Planilla operativa), donde se definió el objetivo general y los específicos que parten de los factores causales del tercer modelo de análisis mencionado anteriormente. A continuación, se elaboraron metas específicas para cada objetivo, continuando con la elaboración de un cronograma con actividades para el cumplimiento de cada meta.

Por último, se estableció un presupuesto estimado de los gastos que se necesitan en caso de implementar el Plan de Mejora.

El problema por abordar en este Plan de Mejora es; “Falta de comunicación entre el área de deportes, las maestras y los padres de primaria”, siendo el objetivo general “Incrementar la comunicación del área de deportes en relación con padres, maestras y profesores del sector de primaria de la Institución.”

Para que este objetivo general pueda ser llevado adelante se le puso una meta; “Incremento de un 50 % de la comunicación entre el área de deportes, padres y maestras de primaria para el 2021.”

Luego del objetivo general y su meta, se elaboraron los objetivos específicos que son aquellos que salen de los factores causales que parten del último modelo de análisis. Habrá tantos Objetivos específicos como factores causales se quieran abordar.

A partir de estos se decidió abordar los siguientes objetivos específicos y sus respectivas metas.

<u>Objetivos específicos</u>	<u>Metas</u>
Diversificar los medios de comunicación empleados entre los profesores, las diferentes áreas del colegio y los padres.	Diferentes medios de comunicación incorporados para mediados del año 2020
Clasificar la información según importancia y destinatarios.	Registro clasificado de mensajes generales, establecido por áreas y destinatarios a partir de los primeros meses del año lectivo
Crear un sistema en donde todos los docentes de deportes y diferentes áreas puedan acceder a la información.	Creación de un sistema que unifique la información para los meses de mayo/ junio en adelante.
Crear un canal de respuesta de los padres hacia la institución y sus diferentes áreas.	Generación de un canal de comunicación directa de los padres hacia las maestras, profesores de deporte y dirección a partir del mes de mayo.

Tabla 1.2: de elaboración propia

Para el primer objetivo se propuso realizar reuniones con la dirección y la coordinadora de deportes para poder definir la utilización de otros medios de comunicación. Para conocer la preferencia de las maestras y profesores en los medios de comunicación a emplearse se propuso la elaboración de una entrevista, para que una vez obtenidos los resultados seleccionar y definir por parte de la dirección y la coordinadora de deportes los medios de comunicación a utilizar.

Para el segundo objetivo se planteó contratar una persona capacitada para desempeñar la función de seleccionar y clasificar la información según su importancia y destino. Se propuso realizar reuniones con el cuerpo docente del área de deportes y maestras de primaria con el fin de explicar el funcionamiento de los registros de la información y por último, se propuso una reunión con los padres para informarles cómo serán las vías de comunicación a utilizar.

Para el tercer objetivo, se planteó que la misma persona que se contratara para seleccionar y clasificar la información sea la que cree un sistema que unifique la misma. Una vez que se cree se realizará una prueba práctica de funcionamiento previo a su implementación y luego de que sea comprobado su correcto funcionamiento se realizará una reunión con el cuerpo docente del área de deportes y maestras para explicar su funcionamiento.

Para el cuarto y último objetivo se definió un canal de comunicación por el cual los padres podrán comunicarse con la institución y sus diferentes áreas (dirección, administración, maestras, profesores, etc.) Una vez que se defina este, se realizará una prueba de funcionamiento, donde luego de comprobar su correcto funcionamiento se lleve adelante una reunión con los padres, donde se les explique de qué forma van a poder comunicarse con la institución o los docentes.

## 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A través de los resultados obtenidos se puede afirmar que el tema de la comunicación externa e interna se manifiesta como un problema por parte de docentes y padres que conforman el colegio. Ambos resaltan fallas en el tema de la comunicación y en el manejo de la información.

A lo largo del trabajo se pudo observar que el colegio ha ido mejorando y actualizándose para una mejor comunicación, crearon una app donde se tiene el registro de todas las actividades del colegio y a través de ella es que se notifica a los padres, pero aún faltan ajustar algunos detalles para que haya mayor fluidez en la comunicación y que la información sea más directa, haciéndole llegar a los padres solo la información con referencia al grupo de su o sus hijos y no la de todos los niveles (que muchas veces confunde), y a los docentes del área de deporte que trabajan con los hijos de los mismos.

El trabajo realizado, posibilitó la experiencia de vivenciar como se realiza una aproximación diagnóstica en una institución de interés y aplicar herramientas e instrumentos adquiridos en las diferentes asignaturas de la carrera.

También posibilitó ver como un mismo problema tiene diferentes miradas e interpretaciones dentro de una institución según el rol o posición que se ocupe.

### 6.1 Resultados obtenidos: aproximación diagnóstica y plan de mejora

A partir del informe y los resultados adquiridos en la Aproximación Diagnóstica, es que se pudieron detectar algunos problemas, tales como:

- Fallas en el manejo de la información entre el personal y con los padres de los niños de primaria,
- Fallas en la selección y circulación de la información con los padres del sector de primaria y entre los funcionarios de las diferentes áreas.
- Y falta de comunicación en el sector de deportes.

Toda esta información se fue obteniendo a través de los encuentros y las diferentes herramientas que se realizaron en la primera etapa del trabajo.

Donde la dimensión más implicada fue la organizativa, pudiéndose observar que los medios de comunicación deben ser optimizados para lograr un mejor funcionamiento interno y relacionamiento con los padres. Si bien este ha mejorado mucho con la utilización de la aplicación, aún presenta algunas fallas y aspectos a mejorar.



Los principales actores involucrados en la problemática analizada son la coordinadora de deportes, profesores y maestras, el sector administrativo y los padres.

Y los factores causales más implicados son los medios de comunicación empleados; falta y fallas en el manejo de la información; falta de relacionamiento y diálogo con los padres; importancia dada a la comunicación interna; selección de la información y respuestas a las familias

La institución cuenta con una gran variedad de recursos humanos y materiales, lo que facilitaría la aplicación del plan de mejora. Dado que el tema de estudio es un aspecto que todos los entrevistados resaltaron que se debería mejorar creemos que la aplicación del mismo sería de gran ayuda y utilidad.

Los investigadores creen que la comunicación interna existe, pero esta no se da a través de canales o medios formales, donde todos puedan tener acceso y enterarse en tiempo y forma de la información necesaria; realizándose mayoritariamente de manera espontánea sin seguir los patrones o normas establecidos por la institución, lo que hace que en ocasiones se pierda o no llegue a su destino en tiempo y forma afectando así el funcionamiento institucional.

Con el Plan de Mejora, que fue elaborado a partir de los datos arrojados en la aproximación diagnóstica, se intentó abordar en forma sostenible y viable la problemática de la institución, no solo para implementarlo, sino también para permitir su gestión en el tiempo.

Al ser un tema importante y necesario para el buen funcionamiento de la institución educativa fue que se decidió abarcar este problema y buscar una solución a través de la propuesta de mejora, ya que el estar comunicados entre las áreas y los docentes genera un mejor funcionamiento interno y externo para con los padres, el comunicarse de manera más fluida por un mismo canal y que les llegue la información correcta hace que estos estén más conformes y satisfechos con la institución, lo que ayuda y aporta a un mejor funcionamiento.

En primer lugar con esta propuesta se busca unificar y fortalecer el trabajo en equipo dentro de las áreas, afianzar los vínculos, poder coordinar las actividades y poner al tanto a todos sobre la o las situaciones de los chicos de primaria.

En segundo lugar, aspira a mejorar una herramienta que ya tienen que es la app que utiliza el colegio para comunicarse con el personal tanto con los padres de los alumnos. Esta mejora sirve tanto para que la información solo le llegue al padre o madre que le corresponde y para que los padres del colegio puedan responder a través de ésta.

Y, en tercer lugar, busca crear un sistema que unifique la información para que todos los docentes, maestras, directores, entre otros puedan acceder a toda la información entrando a un solo lugar.

## **6.2 Conclusiones**

En primer lugar, nos gustaría destacar el interés y la buena voluntad de la institución que desde un primer momento nos abrió sus puertas y durante todo el proceso mostró su interés por llevar a cabo el presente trabajo de investigación mediante el cual podremos obtener el título de Licenciados en Educación Física, Recreación y Deportes.

Destacar la buena relación existente entre los investigadores, que siempre existió el respeto mutuo en la toma de decisiones tomadas y el gran compromiso que presentaron al momento de organizar, elaborar y llevar adelante este proyecto.

Agradecer al tutor que en todo momento nos brindó su apoyo, conocimiento y diferentes herramientas para realizar conjuntamente la presente investigación. Siempre en un buen clima de trabajo con respeto y disciplina, adquiriendo así nuevas experiencias y aprendizajes.

Cabe destacar que debido a la pandemia del covid 19 a nivel mundial, la segunda parte de esta investigación no se pudo realizarse de acuerdo a lo planificado. Si bien esto fue un obstáculo también fue un aprendizaje en cómo utilizar nuevas herramientas informáticas, plataformas y aplicaciones que nos permitieron estar comunicados y llevar adelante el proyecto, como las clases virtuales y la búsqueda de información, adaptándonos así a las necesidades impuestas por la pandemia.

Durante la aproximación diagnóstica pudimos como investigadores vivenciar el trabajo práctico de muy buena manera y sortear los diferentes obstáculos que se presentaron. Pudimos contactar con los actores del tema de estudio y recabar la información necesaria para llevar adelante la investigación, elaborando el plan de mejora en base a la información recabada.

Se puede decir que las preguntas de investigación planteadas fueron acertadas y nos ayudaron a entender e interpretar de mejor manera el problema de estudio seleccionado, logrando a través de las dos colectas de datos elaborar el modelo de análisis final en el cual se identificaron sus componentes

Como futuros Licenciados en Educación Física Recreación y Deporte y culminando la carrera, destacamos la importancia que tiene la comunicación para lograr un buen trabajo de equipo, el cumplimiento de los objetivos y tener una buena relación con el público externo.

Si existe buena comunicación la información va a llegar en tiempo y forma sin afectar la funcionalidad institucional y ayudará a mantener las buenas relaciones con su público externo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Bedoya Pastrana, S. M. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la Institución Educativa Cristóbal Colon. *Universidad de la Laguna*.
- Cantón Mayo, I. y García, A. M. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias pedagógicas*, 107-130.
- Carazo, M., Piedad, C (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 20, (06), 165193. Recuperado de [https://www.redalyc.org/pdf/646/6\\_4602005.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/646/6_4602005.pdf)
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San marcos.
- Cruz Batista, Y. y Fernández Pérez, A. (2012). *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*. Universidad de las Tunas Vladimir Ilich Lenin
- Dionne, Santos. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. México: Editorial Eduardo Duran Valdivieso.
- Freijeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*. Vigo: Editorial Ideas Propias.
- Ludewing, C; Rodríguez, A y Zambrano, A. (1998). *Taller de la metodología de la investigación*. Material de trabajo. Barquisimeto: edición Fundaeducó.
- Monroy Antón, A. J y Sáez Rodríguez, G. (2010). *Estructura y organización del deporte en España*. Editorial Deportiva Wanceulen.
- Muñoz, M. (2012). La evolución de las competencias básicas. *Revista de Asociación de Inspectores de Educación de España*. Madrid. (16)
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas de empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. Málaga, España: IC Editorial.

- Papic, G. (2016). La Comunicación Organizacional en entidades educativas. *Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga*, 819.
- Pérez Carballo Veiga, Juan F. (2008). *Control de la gestión empresarial*. Sexta edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Portillo Ríos y Rixio G. (2012). *La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado*. Universidad de los Hemisferios Quito, Ecuador.
- Programa de la Asignatura Proyecto Final II. (2019)
- Real Academia Española (2019). Extraído de: <https://dle.rae.es/des->
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Sampieri, H. Fernández- Collado, R. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumier.
- Stake Robert, E. (1998). *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Morata.157 p.
- Taylor, J, S. y Bogdán, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidotribo.
- Thomas, J. y Nelson, J. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. España: Paidotribo.
- Van der Hofstadt, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

**ANEXOS**

Trabajo Final de Grado presentado al Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes como parte de los requisitos para la obtención del diploma de Graduación en la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.

Profesor: Nicolás Raffo

JUAN ANDRES SALVO

LARA CANCELA

**MONTEVIDEO**

**2020**

## **INDICE**

ANEXO 1 Informe de Aproximación Diagnóstica.....	i
ANEXO 2 Plan de Mejora.....	xvii
ANEXO 3 Anteproyecto.....	xiv
ANEXO 4 Pautas de Entrevistas aplicadas en las colectas de datos.....	xvi
ANEXO 5 Modelos de análisis obtenidos en las colectas.....	xxi

**ANEXO I**

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

## **APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA**

Proyecto final I presentado al Instituto Asociación Cristiana de Jóvenes, como parte de los requisitos para la obtención del diploma de graduación en la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.

Profesor: Nicolás Raffo

JUAN ANDRES SALVO

LARA CANCELA

**MONTEVIDEO**

**2019**



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“Lara Cancela y Juan Salvo, declaran que somos los autores y los responsables de todos los contenidos y las opiniones expresadas en este documento. El mismo fue realizado íntegramente mientras cursábamos la materia Taller de Proyecto Final I de la Licenciatura en Educación Física Recreación y Deporte del IUACJ. La totalidad del presente Informe, así como las secciones que la conforman no se han presentado en otras instancias académicas, ni ha sido publicado previamente a su entrega

Firma:

## RESUMEN

Este trabajo final de grado tiene como propósito ayudar a la institución de práctica a obtener una mejor comunicación en el área de deportes con las familias del colegio.

La institución se encuentra en un barrio de nivel socioeconómico alto, siendo su población de nivel socioeconómico medio-alto. Si bien es un colegio chico, el mismo viene creciendo con los años en cuanto a población e infraestructura.

Este encuadre se enfoca en la comunicación del área de deportes como tema central, considerando que ésta es muy importante para tener un buen vínculo con las familias y para que la institución fluya de un modo ameno. Entendiendo que la comunicación es un proceso que consta de varias etapas en la cual se intercambia información, donde siempre hay un emisor y uno o varios receptores (Carlos Ongallo, 2007).

El tema central de estudio, la comunicación externa, surge a partir de la aproximación diagnóstica realizada y manifestada por la coordinadora del área de deportes. El proceso de investigación constó de 4 etapas principales las cuales fueron; aproximación diagnóstica, primera colecta de datos, segunda colecta de datos y el análisis de los datos obtenidos.

El estudio de caso tuvo como objetivo final contribuir directamente a la calidad de la mejora de la comunicación externa del área deportiva del colegio en el sector de primaria. Entendiendo a la comunicación externa como la comunicación con los padres.

Una vez realizadas las diferentes colectas de datos y luego de analizar los mismos, encontramos que los principales factores causales son: los medios de comunicación empleados, la falta y fallas en el manejo de la información, falta de relacionamientos y diálogo con los padres, la importancia dada a la comunicación interna, la selección de la información y las respuestas a las familias.

Palabras claves: área deportiva, comunicación, comunicación externa.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	i
2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	ii
3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO .....	iii
4. ENCUADRE TEÓRICO.....	iv
4.1 Comunicación.....	iv
4.2 Comunicación interna.....	iv
4.3 La comunicación de masas.....	v
4.4 Comunicación organizativa.....	vi
5. PROPUESTA METODOLÓGICA .....	vii
6. ANÁLISIS DE DATOS.....	xi
7. CONCLUSIONES GENERALES.....	xv
8. BIBLIOGRAFÍA.....	xvi
9. ANEXOS .....	¡Error! Marcador no definido.

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo fue realizado con el objetivo de presentar un informe general del proceso de Aproximación Diagnóstica de la institución de práctica seleccionada, realizado durante el primer semestre del 2019 en la asignatura Proyecto Final I.

Para la realización del mismo, se eligió como objeto de estudio una institución educativa privada, a la cual nos acercamos para poder conocer más sobre sus características y relacionarnos a modo de poder efectuar un diagnóstico inicial.

En esta primera instancia, se realizó una entrevista exploratoria a la coordinadora de Educación Física, persona que consideramos de mayor relevancia, y quien nos podría aportar la mejor información sobre la institución en cuanto al área de deportes, además de, a su vez, identificar algunos aspectos a mejorar que sirvieran al propósito de este proyecto

Se realizaron dos colectas de datos, la primera fueron entrevistas semi estructuradas a una administrativa y tres docentes. Y en la segunda colecta también se realizaron entrevistas semi estructuradas a seis padres que trabajan dentro de la institución que tienen hijos cursando en primaria.

Luego de realizadas las entrevistas se analizaron los datos recolectados mediante matrices y modelos de análisis, en los que se determinaron las dimensiones institucionales, los actores más involucrados en la posible problemática detectada y sus eventuales factores causales. El tema central del trabajo fue expresado por la coordinadora de la institución en la entrevista exploratoria, en la cual dejó reflejado su interés por el tema de estudio. Es por ello que será ante él que se presentarán los resultados y el presente trabajo de aproximación diagnóstica

El estudio realizado permitió obtener datos de suma importancia sobre algunas de las diferentes problemáticas existentes en la institución. Luego de haber transitado la fase diagnóstica se podrá elaborar un plan de mejora el cual se acordará con la institución en el próximo semestre.

## 2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO

A la hora de definir nuestro estudio nos pareció interesante abordar un colegio dado que trabajamos en más de uno, nos pareció interesante acercarnos desde otra perspectiva y desde otro rol.

Frente a este interés, logramos contactarnos con la institución donde realizamos tres colectas de datos: entrevista a la coordinadora de deportes, entrevista a tres profesores y una a la secretaria del colegio y entrevistas a un grupo de padres de primaria. (Ver Anexos 2, 4, 5 y 6 respectivamente)

El tema central de estudio sobre el cual trabajamos hace referencia a la comunicación externa e interna en el área de deportes en el sector de primaria. El mismo surgió luego de realizar la primera entrevista exploratoria (ver anexo 2), la cual nos permitió conocer distintos aspectos sobre la institución.

Es a partir de esto, que definimos nuestro tema central de estudio como: Falta de comunicación en el área de deportes de la institución hacia los padres de primaria. A partir de ahí, nos surgieron distintas preguntas de investigación las cuales fueron las que nos orientaron a lo largo de nuestro estudio:

1. ¿Cómo incide en la institución el problema de la falta de comunicación en el área deportiva?
2. ¿Cuáles son los medios actuales de comunicación que utiliza el área de deportes?
3. ¿Cómo se podría mejorar la falta de comunicación?

### 3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO DE ESTUDIO

El estudio se desarrolla en un centro educativo privado bilingüe que se encuentra en un barrio de nivel socio económico alto, siendo su población de clase media-alta. El mismo ofrece a las familias diferentes servicios, que van desde nivel inicial hasta 4to año de liceo.

La institución como tal ofrece una oportunidad única para formarse en un centro que combina la educación intelectual, física, artística y la enseñanza en valores. Cuenta también con excelentes instalaciones que generan un ambiente confortable y una población de 630 alumnos entre todos los niveles y 294 en primaria

Con respecto a la infraestructura para el área de deportes se utilizan dos espacios distintos, por un lado, está el colegio que tiene un gimnasio amplio con varios materiales para diferentes actividades, y dos canchas afuera; por otro lado, está el campo de deportes que queda en las afueras de Montevideo, a 20 minutos del colegio. Contando este con excelentes canchas de fútbol, rugby y hockey.

En cuanto a los recursos humanos, el área de deportes cuenta con 19 Profesores de Educación Física y entrenadores incluida la coordinadora, quienes son los responsables de llevar adelante todas las actividades. Contando para las mismas una gran cantidad y variedad de materiales.

La filosofía del área deportiva es educar en calidad de vida y de los beneficios físicos, psicológicos y sociales que brindan los deportes y la actividad física. Formando así deportistas con valores nobles y firmes. Siendo en primaria la participación, socialización y el disfrute de la actividad física el principal objetivo, incluyendo en secundaria la competencia. Participando en primaria de la Liga Intercolegial de Deportes (L.I.D) y en secundaria en A.D.I.C. Priorizando el espíritu de equipo y el compromiso de los alumnos en representar al colegio. La actividad deportiva del colegio es de carácter obligatorio, todos los alumnos deben realizar la misma a excepción de los alumnos que estén seleccionados a nivel nacional.

## **4. ENCUADRE TEÓRICO**

Resulta necesario, previo al desarrollo del presente trabajo final de grado, delimitar y aclarar algunos conceptos que lo sustentan como lineamientos teóricos. Tanto la comunicación en general como la comunicación interna son dos conceptos básicos y fundamentales que se mencionan a lo largo del trabajo y que a su vez están relacionados.

Toda organización necesita de la comunicación para llevar adelante sus procesos tanto internos como externos, un elemento que si es bien utilizado puede funcionar como factor de cambio que bien utilizado funciona como factor de cambio, el personal interno de las organizaciones o instituciones en este caso son quienes deben liderar conjuntamente acciones que apunten hacia un mismo objetivo. (Silvia M. Bedoya, 2017)

Es por estos motivos que nos resulta importante definirlos de forma tal que nos permitirán entender mejor distintos aspectos de nuestro tema de estudio.

### **4.1 Comunicación**

La comunicación es por, sobre todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. El proceso de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, debido a una serie de factores que desencadenen unas u otras reacciones. La comunicación no se habrá completado hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior. Comunicar es intercambiar, es pasar información, en donde siempre va haber un emisor y uno o varios receptores. (Carlos Ongallo, 2007)

### **4.2 Comunicación interna**

Todo organismo se vale de la comunicación para llevar adelante los procesos internos como externos.

La comunicación interna es imprescindible para las instituciones u organismos, por la cual es necesario que sea utilizada de forma estratégica. Es la que ayuda a llevar adelante los procesos laborales, promueve el trabajo en equipo y al cumplimiento de los objetivos y

metas. Las instituciones educativas deben generar un proceso continuo de comunicación transversal para mantener y mejorar la organización. (Silvia M. Bedoya, 2017)

Carlos Ongallo (2007), plantea que dentro de la comunicación interna hay tres tipos principales; descendente, ascendente y horizontal. La primera hace referencia a la información que se le quiere hacer llegar a niveles inferiores que vienen desde la directiva, gerencia, entre otros. La segunda hace mención a la recolección de datos y noticias, aspiraciones, deseos y opiniones del personal. Y, por último, la horizontal que promueve el intercambio de datos entre el personal del mismo nivel jerárquico u equipo. Pretende comunicarse entre los diferentes departamentos y personas entre sí.

Este tipo de comunicación ayuda a mejorar la integración y a poder coordinar entre los diferentes departamentos, en nuestro caso podría ser el departamento de deporte con el resto de las áreas del colegio. Los instrumentos que pueden utilizarse en este tipo de comunicación son las reuniones, grupos de estudio, reuniones de intercambio, seminarios de información, entre otros.

Es importante diferenciar a la comunicación de la información ya que la información no es tal si no puede ser comunicada. Por lo que podemos decir que hay comunicación si se establece una relación con un diálogo. Una información que va en un sentido único puede llegar a errar en el objetivo de esta, ya que puede haber sido percibida, no ha sido entendida, porque no incita a la acción y permanece de modo inherente en el receptor. (Carlos Ongallo 2007). Esto lo podemos observar en las entrevistas que le hicimos a los profesores, donde muchas veces la información no llega en el momento adecuado o preciso debido a que la persona que tenía esa información no la percibió de modo tan importante que la dejó para otro momento o se olvidó.

#### **4.3 La comunicación de masas**

Se le denomina comunicación de masas a la información que se trasmite a un público grande. Es el más complejo y difícil dentro de todos los tipos de comunicación estudiados. Aquí es donde aparece la publicidad masiva y todos los elementos de comunicación social tales como; el marketing, las redes sociales, internet, entre otras. Hoy en día la información a través de estos medios es inmediata y continua. El medio por el que se pasa la información tiene influencia en el que recibe esa información independientemente del contenido. Por otro lado, vale destacar que este tipo de comunicación en masas son utilizados como instrumento



para la comunicación interna dentro de las instituciones independientemente de que estas tengan un público menor. (Carlos Ongallo, 2007)

#### **4.4 Comunicación organizativa**

Todas las organizaciones o instituciones necesitan del recurso de la comunicación para poder llevar adelante la empresa. Esta es la forma que tienen de transmitirle a los empleados, directivos, entes involucrados los objetivos, planificaciones, entre otros aspectos.

Es importante desatacar que todas las organizaciones e instituciones tienen “normas implícitas y explícitas para comunicarse y están íntimamente conectadas con la política de la organización.” (Carlos Ongallo, 2007, p. 29) Toda organización, independientemente de tenga o no un programa formal, se da algún tipo de comunicación. Los directivos de las instituciones por lo general son los encargados de transmitir la información, no pueden optar por no hacerlo. En caso de que la comunicación formal sea nula, la estructura informal es la que va a cubrir ese espacio que deja esta, así como también la comunicación indirecta y la desinformación por parte de las personas que trabajan en dicho lugar.

En toda organización o institución hay diferentes tipos de roles, y cada uno debe responsabilizarse del rol que le toca para que la comunicación sea efectiva.

## 5. PROPUESTA METODOLÓGICA

La metodología utilizada es el estudio de casos. Este método de investigación se realiza de forma empírica, dentro de un contexto real y puede ser cualitativo o cuantitativo. (Carazo, M y Piedad, C, 2006). Para desarrollar la misma se siguieron pasos que caracterizan a este método. Se seleccionó y definió el caso a través de la realización de entrevistas de carácter exploratorio. Luego se siguió con la elaboración de una lista de preguntas relacionadas con el tema de investigación surgido de la entrevista inicial. Esta sirvió como fuente de obtención de datos específicos de lo que se pretende estudiar.

El universo de estudio está determinado por todos los profesores del área de deportes de primaria y las familias de los mismos.

Los instrumentos fueron diseñados exclusivamente para esta institución y fueron testeados cada uno de ellos de forma previa para validarlos y poder modificarlos en base al testeo.

Los instrumentos de recolección de datos para esta investigación utilizados fueron la entrevista exploratoria (ver anexo 2), entrevista semiestructurada (ver anexo 4, 5 y 6). La primera fue dirigida a la coordinadora de deportes, la segunda fue dirigida a los profesores encargados del área de deporte en primaria y a la secretaria de la institución. Las mismas fueron fundamentales para acercarnos a la institución y conocer los aspectos globales de la misma. Una vez realizada estas hicimos las entrevistas a 6 padres de alumnos de primaria que trabajan dentro de la institución, con el objetivo de recabar datos acerca de cómo ven el funcionamiento del colegio con respecto al tema de investigación elegido.

La entrevista exploratoria tiene como objetivo adentrarse en algún tema de investigación que es poco conocido por los investigadores. Se basa en preguntas de carácter abierto (Gutiérrez, 2013). Las mismas se enfocaron en obtener información que consideramos relevante para poder encontrar un problema de investigación. La información obtenida en esta primera entrevista nos permitió la elaboración de los instrumentos en la primera y segunda colecta de datos.

### Fase 0: Llegada al centro y entrevista exploratoria

El proceso metodológico de este proyecto comenzó con la elección de la institución. Tal como se mencionará anteriormente, la misma es un centro educativo privado, el cual ha ido creciendo y agrandándose, al que nosotros estamos vinculados por nuestros intereses y

nuestro trabajo. Luego de la elección, se buscó la vinculación con la misma estableciendo un contacto con sus directores para pedir el permiso seguida nos dieron una respuesta positiva para poder comenzar nuestra investigación.

Al comienzo se procuró obtener acercarnos a la coordinadora del área de deportes para que nos brindara información acerca de la institución, organización jerárquica, filosofía, objetivos, referentes de cada grupo, horarios entre otros. Para ello se realizó una entrevista de carácter exploratorio a la coordinadora de deportes que también es profesora en la institución. La misma nos atendió muy amablemente, abierta a ayudarnos en nuestro trabajo de grado.

Es importante aclarar que la entrevista realizada fue semi estructurada, lo cual, según Báez, J. y Pérez de Tudela (2009), corresponde a aquella entrevista cuyo contenidos y orden son preestablecidos, lo que permite dejar abierto al entrevistado la gama de posiciones que desee manifestar.

Su análisis por medio de una matriz, luego de transcribir la entrevista, nos permitió diferenciar aspectos problemáticos. El de mayor importancia era la falta de comunicación para con las familias, pasando a ser este aspecto el que decidimos abordar detalladamente con la realización de este proyecto.

A partir de este problema, se definió un anteproyecto en el cual se plantearon las diferentes preguntas de investigación ya explicitadas, las cuales fueron nuestro punto de partida a la hora de crear los instrumentos para las futuras colectas de datos.

### Fase 1: Primera colecta de datos

Nos enfocamos en realizar entrevistas con el objetivo de obtener información acerca del problema anteriormente seleccionado. Por lo tanto, las preguntas desarrolladas en la misma hacen referencia a distintos aspectos acerca de la comunicación y del manejo de la información. Estas entrevistas que realizamos fueron cuatro; tres de ellas a diferentes profesores del área de deportes, y una de ellas a la secretaria del colegio. Las mismas fueron diseñadas de forma semiestructurada como la exploratoria.

Antes de aplicar el instrumento de recolección de datos en el centro, se realizó un testeo del mismo para poder evaluarlo, saber si las preguntas seleccionadas aportaban la información que se estaba buscando o si era necesario realizarle cambios de mejora. En este caso, el testeo resulto muy positivo, de modo que no hubo que hacer grandes cambios al

instrumento, solamente hubo que mejorar algunas preguntas y sacar una de ellas ya que se respondía con otra anteriormente.

Al aplicarlo en la institución, se logró obtener información relevante que permitió realizar un análisis de datos adecuado mediante una matriz de análisis donde se incluyeron los aspectos más importantes vinculados al tema de estudio de las entrevistas realizadas. Esta matriz consistió en la realización de un cuadro donde quedaban diferenciadas cuatro distintas dimensiones definidas por Frigerio et al. (1992): organizativa, administrativa, pedagógica y comunitaria, dentro de las cuales se fueron desarrollando los aportes que nos resultaban importantes de todas las entrevistas realizadas. De los datos que arroja esta matriz, surge un modelo de análisis el cual incluye nuestro tema central de estudio. A su vez, este modelo nos permite visualizar la dimensión implicada, los actores asociados y los factores causales del problema.

### Fase 2: Segunda colecta de datos

Es esta fase, como primera instancia se eligió y diseñó un cuestionario. El cuál se testeó con padres de otra institución educativa, la misma fue exitosa y no hubo que hacer modificaciones. Dichas encuestas se iban aplicar a 24 padres de alumnos de primaria. La misma no se pudo realizar, dado que al momento de acordar días y horarios con la institución de práctica, se nos dijo que el colegio le estaba haciendo un cuestionario a los padres sobre deporte y no querían recargarlos con otro más. Se nos ofreció poder hacer como alternativa 6 entrevistas a padres y madres que tienen hijos en primaria pero que trabajan dentro de la institución y a su vez se nos ofreció darnos los datos de las encuestas que ellos habían hecho para así poder agregar al trabajo esos datos haciendo un análisis documental.

Esto complicó bastante ya que los tiempos eran justos y requirió que se hicieran modificaciones en el trabajo como, por ejemplo, en el anteproyecto y a su vez implicó que tuviéramos que cambiar el instrumento de recolección de datos.

Dado el caso, se tomó y diseñó el instrumento de entrevista semi estructurada para recabar información en la segunda colecta de datos. Las mismas fueron dirigidas a los 6 padres de alumnos de primaria que trabajan dentro de la institución. Como objetivo se plantea obtener la visión y el interés de los mismos acerca del manejo de la información y de la comunicación externa e interna del colegio.

Antes de aplicar el instrumento de recolección de datos en el centro, se realizó un testeó del mismo para poder evaluarlo, saber si las preguntas seleccionadas nos aportaban la información que estábamos buscando o si era necesario realizarle cambios de mejora. En

este caso, el testeó resultó muy positivo, de modo que no tuvimos que hacer cambios al instrumento.

Al aplicarlo en la institución, logramos obtener información relevante que nos permitió realizar un análisis de datos adecuado mediante una matriz de análisis dónde se incluyeron los aspectos más importantes vinculados al tema de estudio de las entrevistas realizadas. Esta matriz, al igual que la anterior, consistió en la realización de un cuadro donde quedaban diferenciadas cuatro distintas dimensiones definidas por Frigerio et al. (1992): organizativa, administrativa, pedagógica y comunitaria, dentro de las cuales se fueron desarrollando los aportes que nos resultaban importantes de todas las entrevistas realizadas. De los datos que arroja esta matriz, surge el modelo de análisis el cual incluye nuestro tema central de estudio. A su vez, este modelo nos permite visualizar la dimensión implicada, los actores asociados y los factores causales del problema. (Ver Anexo 6)

Con respecto al análisis documental de los datos que la institución recolectó de las encuestas hechas a los padres de primaria, no se pudo hacer dado que no estaban procesados los datos de dichas encuestas. Por lo que solo contamos con las entrevistas que realizamos a los padres que trabajan dentro del colegio.

## 6. ANÁLISIS DE DATOS

La obtención de los datos se obtuvo mediante varias instancias, tales como; entrevista exploratoria, primera colecta de datos y segunda colecta de datos. A partir de la información recabada se realizó una matriz y un modelo de análisis para cada colecta de datos.

En la primera colecta de datos, obtuvimos el tema central de estudio el cual se refiere al mayor problema que presenta la institución actualmente según lo revelado en las entrevistas: comunicación externa, comunicación interna y manejo de la información. La dimensión implicada en el mismo es la organizativa. Los actores involucrados en este modelo son los profesores, coordinadora del área de deportes y el sector administrativo. Asimismo, los factores causales del problema que fueron arrojados por la matriz fueron varios: por un lado, la falta de comunicación interna, por otro lado, los medios de comunicación empleados y, por último, fallas de en el manejo de la comunicación. (Ver Anexo 8)

Con respecto a la segunda colecta de datos, el tema central de estudio corresponde al mismo que el de la primera ya que esta segunda instancia fue realizada para continuar recabando información acerca del problema seleccionado, basándonos en los resultados obtenidos en la primera colecta, siempre buscando responder a las preguntas de investigación inicialmente planteadas. La dimensión implicada en este caso fue la comunitaria y los actores implicados en este caso fueron los padres, el personal administrativo, coordinadora de educación física y deportes, y profesores de educación física. (Ver Anexo 10)

Al encontrarnos frente a dos modelos de análisis distintos, nos pareció importante crear un tercer modelo que resume y es el resultado de los dos anteriores. Éste mantiene el mismo tema central que los otros dos modelos.

Este tercer modelo de análisis, como comentábamos recién, surge a partir de los dos modelos de análisis ya existentes de la 1er y 2da colecta de datos. Si bien las dimensiones implicadas son la Organizativa y la Comunitaria, entendemos que la organizativa es de mayor importancia dado que el mal funcionamiento de está afecta a la dimensión comunitaria. Los actores involucrados son la coordinadora de deportes, profesores y maestras, el sector administrativo y los padres. Con respecto a los factores causales del problema se destacan: medios de comunicación empleados, falta y fallas en el manejo de la información, falta de relacionamiento y diálogo con los padres, importancia dada a la comunicación interna, selección de la información y respuestas a las familias.

A partir de los análisis de datos obtenidos es posible responder a las preguntas de investigación que fueron planteadas al comienzo del trabajo:

- ¿Cómo incide en la institución el problema de la falta de comunicación en el área deportiva?

Podemos decir, luego de analizar las diferentes entrevistas, que la falta de comunicación en el área deportiva incide en la institución y viceversa. Incide en la institución alterando diferentes actividades, como plantea la secretaria “si no hay comunicación los docentes de lo que es inglés, español no se enteran de la actividad que puedan tener sus alumnos, que de repente son seleccionados en atletismo y tienen que salir de su clase”. (ver evidencia 3, pág. 16), “nos pasó, de que la maestra no estaba enterada, de repente había planificado una prueba y no la pueden realizar porque ta porque sus alumnos, la mitad de sus alumnos se van de la clase.” (ver evidencia 3, pág. 16). Así mismo también el profesor de fútbol menciona “yo tengo planificado algo para el fin de semana y nadie me avisó que había otra cosa. Ahí afecta en el hecho que tengo que cambiar todo.” (ver evidencia 5, pág. 27) En ambos casos se puede apreciar que la falta de comunicación del sector de deportes hacia los demás sectores no solo afecta su actividad sino también la de los demás y viceversa.

Como plantea la profesora de hockey “cuando se empieza a derivar en todas las ramas del colegio es cuando más se complica, en realidad es como un área en la cual fallamos” (ver evidencia 2, pág. 10) haciendo alusión a la falta de comunicación que hay entre los diferentes sectores, incidiéndose así un sector a otro.

En donde también notamos que, si bien la comunicación existe, y existen varias vías como lo aplicación, la web o los mails, pero la misma es confusa. Como plantea el padre 6 “Comunicarse se comunican por diferentes vías, no sé a si a veces queda claro para todos que es lo que se tiene que hacer.” (ver evidencia 11, pág. 56), planteando el padre 5 “mails que mandan a los padres queriendo decir algo y no queda del todo claro.” (ver evidencia 10, pág. 49), “había encuentro de las niñas de handball y este, decía más abajo, yo incluida no leí, decía confirmar, que nunca hay que confirmar. Entonces claro uno lee así y después no mandaron nunca otro aviso que hay que confirmar. Porque nadie confirmó, ¿entendés?. Como que a veces no quedó claro.” (ver evidencia 11, pág. 57) Al ser los mensajes confusos generan malestar en los padres, haciendo que las actividades se vean afectadas debido a esta confusión.

- ¿Cuáles son los medios actuales de comunicación que utiliza el área de deportes?

Para poder analizar e indagar cuales son los medios de comunicación que utiliza el área de deportes hicimos varias entrevistas a docentes que trabajan allí (ver evidencia, 2, 3, 4 y 5). En varias entrevistas salió que los medios que usan son las entrevistas, reports, mail, la app, página web y llamadas telefónicas. En un primer momento parece que el colegio solo se comunicaba por vía mail, pero este medio no fue el mejor ya que muchas veces los padres no abrían estos o decían que no les llegaba dicho mail. “nosotros antes mandábamos todo por mail y nos dimos cuenta que los padres no abrían los correos, no miraban el correo, a mí no me llego, a mí no me llego y les había llegado.” (ver evidencia 3, pág. 18) Este año incorporaron la app, que parece que funciona muy bien, “la app, la app es todo,” (ver evidencia 2, pág. 12), “optamos por la aplicación, hoy en día esta todo el mundo con el celular en la mano” (ver evidencia 3, pág. 18).

Por otro lado, está la página web la cual no se utiliza para interactuar, ni para mandar información inmediata, sino que es el medio que utilizan para subir fotos “tenemos la página web que más que nada se publican fotos” (ver evidencia 3, Pág. 17)

En la segunda colecta de datos, la cual se les hizo a padres de alumnos de primaria del colegio, dio los mismos medios de comunicación que mencionaron los docentes de dicha institución; “correo electrónico, he alguna llamada” (ver evidencia 7, pág. 36), “Vía mail básicamente, y si es algo de mayor urgencia telefónicamente” (ver evidencia 8, pág. 40). “en sí está todo en la app.” (ver evidencia 6, pág. 30), “o se manda mail” (ver evidencia 6, pág. 31), “la app, este, empezó este año, para mí fue súper útil” (ver evidencia 6, pág. 31), “te mandan toda la información por la app” (ver evidencia 7, pág. 35), la app te llega directo en el teléfono y lo tenés ahí contigo, podés chequearlo fácilmente, cliqueas y ya te aparece” (ver evidencia 7, pág. 36) Lo que si comentaron algunos padres fue que por medio de la app ellos no pueden responder, es decir, que los padres solo pueden recibir información, pero ellos no pueden responder, para ello tienen que usar el mail o comunicarse vía telefónica. “pasa con la app ahora, vos en realidad no podés, por la app no mandas, si vos tenés una inquietud o algo tenés que mandar por mail. O sea, por la app vos solo recibir información” (ver evidencia 6, pág. 34)

Por lo que se puede observar, de los medios utilizados por el colegio el cuál rinde más o es mayormente utilizado es la app y en menor medida el mail.

- ¿Cómo se podría mejorar la falta de comunicación?

Si bien varios de los entrevistados plantearon que la aplicación es el mejor medio de comunicación, como, por ejemplo, “tecnología con la app y los mails con eso, no se podría hacer más cosas” (ver evidencia 5, pág. 29), “no sé si hay algo más tecnológicamente que se



pueda este utilizar, me imagino que no, que por ahora no hay.” (ver evidencia 3, pág. 19), así como también en la segunda colecta “ahora que se implementó la app, por teléfono, es mucho más siempre mucho más concreto” (ver evidencia 7, pág. 38), “A no yo creo que la aplicación es no, es lo mejor, si, si además no te sentís tampoco tan atomizado.” (ver evidencia 9, pág. 47)

Por parte de los profesores al momento de buscar una mejora de la comunicación ellos plantean que hacer instancias donde se invita a los padres a charlas para informar y sacar dudas, como plantea en la primera colecta de datos “La idea que surgió fue la que hicimos este año, que fue la de exponer que hacía cada deporte, como para ya aclarar dudas desde un principio.” (ver evidencia 4, pág. 24) Aspecto que también fue resaltado por otras entrevistas dentro de la segunda colecta de datos, “reuniones puntuales para informar y creo que esta bueno la información que va llegando por los distintos medios” (ver evidencia 8, pág. 41), “alguna reunión más en el año con los padres. Para informar yo que sé, eso que yo te decía capaz de la planificación en el año.” (ver evidencia 9, pág. 48) Remarcando la profesora de hockey que el problema de la comunicación está también en la interna “Creo que lo que falla es la interna, es entre nosotros el problema” (ver evidencia 2, pág. 14)

A su vez dos de los padres plantearon que les gustaría que se mejore la aplicación en dos aspectos, el primero en poder responder o comunicarse a través de la aplicación. Como se plantea en la segunda colecta “en realidad, lo que pasa con la app ahora, vos en realidad no podés, por la app no mandas, si vos tenés una inquietud o algo tenés que mandar por mail.” (ver evidencia 6, pág. 34), “en realidad, estaría bueno, que se pudiera mandar directo a, departamento de deportes, o departamento de algo como notificaciones, no sé si se puede hacer, pero en realidad, podría ser.” (ver evidencia 6, pág. 34) así como también resaltan que estaría bueno que te llegue solamente las notificaciones de tu interés y no las de todo el colegio, “hacer como un filtro, porque eso de recibir lo de todo el colegio.” (ver evidencia 11, pág. 60)

## 7. CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber realizado las distintas colectas de datos y sus respectivos análisis podemos afirmar que el tema de la comunicación externa e interna se manifiesta como un problema por parte de docentes y padres que conforman el colegio. Ambos resaltan fallas en el tema de la comunicación y en el manejo de la información.

Claramente a lo largo del trabajo se puede observar que el colegio ha ido mejorado y actualizándose para una mejor comunicación, pero aún faltan ajustar algunos detalles para que la misma sea mejor, tenga mayor fluidez, llegada a los padres y a los docentes de deporte que trabajan con los hijos de los mismos.

El trabajo realizado, nos permitió la experiencia de vivenciar como se realiza una aproximación diagnóstica en una institución de nuestro interés, emplear herramientas e instrumentos adquiridos en las diferentes asignaturas de nuestra carrera. Como un mismo problema tiene diferentes miradas dentro de la misma institución y según el actor involucrado, como es el problema y como le afecta.

A nuestro entender son varios los aspectos que se deben mejorar para que la comunicación funcione mejor. El medio de comunicación, en este caso la aplicación debe seleccionar la información para que ésta llegue a los receptores indicados. Es decir, que a los padres de primaria les llegue solo la información de primaria y no de todo el colegio. Otro aspecto a mejorar en la aplicación sería el que existiera la posibilidad que los padres puedan comunicarse con la institución o con las diferentes áreas por medio de la misma. Y la principal es que los mensajes sean claros y no creen confusión en los padres.

En cuanto a la comunicación interna habría que crear un canal de comunicación que abarque las diferentes áreas con el fin que los docentes y profesores estén en contacto y la información no se pierda, llegue a su destino en tiempo y forma. Ya que los mismos son parte de la aplicación, quizás en ésta, se pueda crear un espacio o canal en donde ellos estén comunicados permanentemente y la información fluya preferencialmente por medio de la misma, de modo que todo puedan estar informados.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Báez, J; Pérez De Tudela, (2009). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Carazo, M., Piedad, C (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 20, (06), 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Frigerio, G. et al. (1992) *Las instituciones educativas Cara y Ceca: elementos para su gestión*. Buenos Aires: Troquel S.A.
- Gutiérrez, I. (2013). Propuesta de guion te entrevista para el estudio de la identidad docente. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 73-87
- Murillo Torrecilla, F.J. (2005). *Técnicas de Recogidas de Datos I: Cuestionarios y Escalas de Actitudes*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación de Profesorado y Educación, España.
- Silvia María Bedoya Pastrana, Silvia M. (2017). *Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la Institución Educativa Cristóbal Colon*. Universidad de la Laguna
- Carlos Ongallo, (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas de empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.

**ANEXO 2**

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

**PLAN DE MEJORA**

Proyecto final II presentado al Instituto Asociación Cristiana de Jóvenes, como parte de los requisitos para la obtención del diploma de graduación en la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte.

Profesor: Nicolás Raffo

JUAN ANDRES SALVO

LARA CANCELA

**MONTEVIDEO**

**2020**

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“Lara Cancela y Juan Salvo, declaran que somos los autores y los responsables de todos los contenidos y las opiniones expresadas en este documento. El mismo fue realizado íntegramente mientras cursábamos la materia Taller de Proyecto Final II de la Licenciatura en Educación Física Recreación y Deporte del IUACJ. La totalidad del presente Informe, así como las secciones que la conforman no se han presentado en otras instancias académicas, ni ha sido publicado previamente a su entrega

Firma:

## RESUMEN

Este proyecto ha sido elaborado en el área de investigación de la asignatura taller Proyecto Final II, y consiste en la elaboración de un Plan de Mejora que apunte a solucionar la falta de comunicación en el área de deportes hacia las familias de primaria del colegio.

Ha sido realizado a partir de la aproximación diagnóstica realizada en el primer semestre en dónde se obtuvieron los principales factores causales a partir de los cuales se elaboraron los objetivos y metas.

Al final del primer semestre se realizó una reunión con la institución en dónde se le hizo una devolución sobre los resultados obtenidos y las perspectivas para este segundo semestre.

Sí bien la idea era elaborar el plan de mejora conjuntamente con la institución y establecer encuentros para acordar los objetivos y metas a realizar, debido a la pandemia del Covid 19 y que todas las actividades educativas presenciales están suspendidas y sus centros cerrados, el plan debió ser elaborado por nosotros sin la participación de la institución.

Una vez realizado todo esto, se tomaron en cuenta los insumos necesarios para ser llevadas a cabo cada una de las actividades a través de una planilla de presupuesto y se plasmaron las fechas estimadas de cada actividad en un cronograma.

Palabras claves: área deportiva, comunicación, comunicación externa.

**INDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>i</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>ii</b>
<b>3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>iii</b>
<b>4. PLANILLA OPERATIVA.....</b>	<b>v</b>
<b>5. CRONOGRAMA.....</b>	<b>x</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>xiii</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo fue elaborado para la asignatura Taller de Proyecto Final II, contando el mismo con dos etapas:

Una primera etapa en donde se realizó un acercamiento a una institución educativa privada, donde se realizó una aproximación diagnóstica con el fin de comprender un problema o inconveniente que pudiera presentar, durante la asignatura Proyecto final I.

Y una segunda etapa que consta de la creación de un Plan de Mejora para el problema o inconveniente detectado, con el objetivo de lograr una posible solución que sea viable y pueda mantenerse en el tiempo, durante la asignatura Proyecto Final II.

Si bien en esta segunda etapa la idea era elaborar el Plan de Mejora conjuntamente con la institución, debido a la pandemia del Covid 19 el mismo tuvo que ser elaborado sin la participación de ésta, ya que la institución no está funcionando de forma abierta al público, la misma se encuentra trabajando con los docentes desde sus casas para evitar el contacto entre el personal y los niños.

Esto conlleva a que no tengamos acceso a la institución y los funcionarios con los que nos habíamos comunicado en la primera parte del trabajo, por lo que no hemos podido realizar reuniones ni intercambio de opiniones.

En caso de haberse podido realizar el plan de mejora en situación ideal se hubiese usado para los encuentros con el personal de la institución un acta de reunión (Ver Anexo 1).

Para la realización del Plan de Mejora se diseñaron en una planilla operativa; objetivos, metas y actividades que enumeran los actores involucrados, los espacios, el tiempo y los costos de operación en un cronograma tentativo.

Un Plan de Mejora se define como propuesta de trabajo colectiva que integra la “planificación, desarrollo y evaluación de cambios e innovaciones en las instituciones, que tienen como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual” (Cantón Mayo, 2005:7)

Por lo que podemos decir, que el plan de mejora lo que va a buscar en este caso, es un cambio en la dinámica social de la institución, un cambio en el cómo, cuándo y qué comunicar. El plan de mejora se plantea como una herramienta para mejorar el rendimiento.

Para su elaboración se tomó como punto de partida el trabajo realizado en el primer semestre, es decir la Aproximación Diagnóstica. En base a este y sus resultados fue que se elaboraron los diferentes objetivos, general y específicos, así como también sus metas. Para la redacción de estos se tuvo en cuenta los principales factores causales del cuadro de síntesis final.

Luego de definir los objetivos y sus metas se procedió a asignarle a cada objetivo diferentes actividades para lograrlos.



## 2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

El problema detectado en la aproximación diagnóstica fue la falta de comunicación entre el área de deportes, las maestras y los padres de primaria.

Para la definición de los objetivos se tuvieron en cuenta parte de los factores causales que se definieron en el modelo final de análisis.

Cada objetivo va acompañado de una meta con un indicador de logro.

### **Objetivo General:**

- Incrementar la comunicación del área de deportes en relación con padres, maestras y profesores del sector de primaria de la Institución.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diversificar los medios de comunicación empleados entre los profesores, las diferentes aéreas del colegio y los padres.
2. Clasificar la información según importancia y destinatarios.
3. Crear un sistema en donde todos los docentes de deportes y diferentes áreas puedan acceder a la información.
4. Crear un canal de respuesta de los padres hacia la institución y sus diferentes áreas.

### **Metas:**

**O.G.** Incremento de un 50 % de la comunicación entre el área de deportes, padres y maestras de primaria para el 2021.

**O.E.1.** Diferentes medios de comunicación incorporados para mediados del año 2020.

**O.E.2.** Registro clasificado de mensajes generales, establecido por áreas y destinatarios a partir de los primeros meses del año lectivo

**O.E.3.** Creación de un sistema que unifique la información para los meses de mayo/junio en adelante.

**O.E.4.** Generación de un canal de comunicación directa de los padres hacia la institución y sus diferentes áreas.

### 3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de la propuesta de mejora, se tuvieron en cuenta los principales factores causales de la aproximación diagnóstica que se pueden ver en el cuadro de síntesis (Ver Anexo 2). A partir de estos factores se desarrollaron los objetivos de los cuales se plantearon diferentes actividades para el logro de las metas.

Para llevar adelante el plan de mejora, se solicitó la intervención de una persona capacitada en informática para que trabaje en la mejora de la app que el colegio ya tiene, o la creación de una nueva. La idea es que se agreguen otras opciones que faciliten el intercambio de información entre la institución y los padres de primaria.

Esto refiere a la comunicación en masas: la comunicación en masas es la información que se trasmite a un público grande. Acá es donde aparecen la publicidad masiva y todos los elementos de comunicación social tales como; el marketing, las redes sociales, internet, entre otras. (Carlos Ongallo, 2007). La idea es que la app con sus cambios y mejoras o la creación de una nueva, quede funcionando para fines del mes de abril o comienzos del mes de mayo.

Es importante destacar que toda organización necesita de la comunicación para llevar adelante sus procesos tanto internos como externos, un elemento que si es bien utilizado puede funcionar como factor de cambio, el personal interno de las organizaciones o instituciones en este caso son quienes deben liderar conjuntamente acciones que apunten hacia un mismo objetivo. (Silvia M. Bedoya, 2017)

Para incrementar y mejorar la comunicación, así como la selección de los diferentes canales se realizarán reuniones con los docentes y maestras, así como también una encuesta con el fin de obtener su punto vista y encontrar el o los mejores canales y vías de comunicación. Siendo la coordinadora de deportes y la dirección las que decidan cuál o cuáles serán los medios que prefieren utilizar.

Es importante desatacar que todas las organizaciones e instituciones tienen “normas implícitas y explícitas para comunicarse y están íntimamente conectadas con la política de la organización.” (Carlos Ongallo, 2007, p. 29).

Una de las actividades se basa en contratar a una persona encargada del área de informática que desarrolle un sistema, o mejore el que ya existe, en dónde todos los docentes puedan estar intercomunicados, ya sea entre los de deportes, así como también con las maestras de los grupos de primaria y sus respectivos padres. La idea de este es que seleccione y clasifique la información según su destinatario e importancia de la misma. Este puede ser un sistema nuevo o puede ser una mejora dentro de la aplicación que la institución

ya está utilizando. Lo mismo para con los padres y que estos puedan tener un canal de respuesta hacia los docentes.

Luego de definidos se procederá a realizar pruebas con el fin de comprobar su correcto funcionamiento o si hay que realizar algún ajuste o no. Una vez definidos los medios a utilizarse, se especificarán sus criterios de uso, logrando así que todos utilicen las mismas vías de comunicación de manera que la información no se pierda, cumpla su función y llegue a su correcto destino.

Lo mismo se hará con los padres exceptuando que a ellos solamente se les informará como usar las diferentes vías de comunicación, para ello se harán reuniones junto con la dirección para explicarles cuál va a ser el medio o los medios por el que se van a comunicar ellos con la institución y como va a funcionar.

Otra de las actividades que se pretende realizar son reuniones fijas una vez al mes con los docentes de la área curricular de educación física junto con los profes de deporte y las maestras del sector de primaria. Lo que se busca acá es un espacio donde se pueda hablar de los alumnos, de sus comportamientos en clase e intercambiar información de éstos mismos.

El fin de estas actividades es generar un cambio positivo en el manejo y uso de la información, para que éstas lleguen a las personas que debe llegar en el tiempo correcto y del modo más eficiente que se pueda. Lo que se pretende es una mejor y mayor fluidez en la información a través de las vías de comunicación que maneja ya la institución y las que se quieren agregar o modificar.

#### **4. PLANILLA OPERATIVA**

Tema central del Diagnóstico: Falta de comunicación en el área de deportes de la institución hacia los padres de primaria.

Factores causales que van a ser trabajados en el PM:

1. Medios de comunicación empleados
2. Selección de la información
3. Respuestas a las familias
4. Falla y falta de información
5. Importancia dada a la comunicación

<p><b>General:</b></p> <p>Incrementar la comunicación del área de deportes en relación con padres, maestras y profesores del sector de primaria de la Institución.</p>	<p><b>Metas:</b></p> <p>Incremento de un 50 % de la comunicación entre el área de deportes, padres y maestras de primaria para el 2021.</p>
<p><b>Específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificar los medios de comunicación empleados entre los profesores, las diferentes aéreas del colegio y los padres.</li> <li>2. Clasificar la información según importancia y destinatarios.</li> <li>3. Crear un sistema en donde todos los docentes de deportes y diferentes áreas puedan acceder a la información.</li> <li>4. Crear un canal de respuesta de los padres hacia la institución y sus diferentes áreas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se incorporan diferentes medios de comunicación para mediados del año 2020.</li> <li>2. Registro clasificado de mensajes generales, establecido por áreas y destinatarios a partir de los primeros meses del año lectivo.</li> <li>3. Creación de un sistema que unifique la información para los meses de mayo/ junio en adelante.</li> <li>4. Generación de un canal de comunicación directa de los padres hacia las maestras, profesores de deporte y dirección a partir del mes de mayo.</li> </ol>

ACTIVIDADES	<p>1.1 Realización de 2 reuniones con la coordinadora de deportes y dirección para exponer la propuesta de utilización de otros medios de comunicación (reuniones, Whatsapp, aplicación, etc.).</p> <p>1.2 Realizar una encuesta al personal sobre los diferentes medios de comunicación y su preferencia en la utilización de los mismos en el mes de abril.</p> <p>1.3 Reuniones con la coordinadora de deportes y dirección para seleccionar y definir cuál va hacer el medio o los medios a utilizar.</p> <p>2.1 Selección de una persona capacitada para seleccionar y clasificar la información.</p> <p>2.2 Reunión con el cuerpo docente del área de deportes y maestras de primaria para explicar el funcionamiento de los registros de la información.</p> <p>2.3 Reunión con los padres de primaria con la dirección para explicar las vías por las que llegará la información.</p> <p>3.1 Selección de una persona capacitada para la creación de un sistema que unifique información.</p> <p>3.2 Prueba práctica de funcionamiento del sistema previo a su implementación</p> <p>3.3 Reunión con el cuerpo docente del área de deportes y maestras de primaria para explicar el funcionamiento del sistema.</p> <p>.</p> <p>4.1 Seleccionar un canal de comunicación por el cual los padres se van a comunicar.</p> <p>4.2 Prueba práctica de funcionamiento del canal seleccionado.</p>	

	4.3 Reunión con los padres de primaria para explicarles de que forma van a poder comunicarse con la institución o los docentes.		
ACTIV.	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Coordinadora del área de deportes y directora de la institución.	Marzo	Espacio para la reunión, computadora para mostrar la propuesta.
1.2	Maestras y profesores de deportes de primaria.	Abril	Espacio físico para las reuniones.
1.3	Coordinación y dirección.	Mayo	Espacio para el encuentro y computadora.
2.1	Dirección del colegio	Marzo / Abril	Llamado de interés.
2.2	Persona capacitada, maestras y profesores de deporte.	Principios de Mayo	Espacio físico para la reunión y computadora.
2.3	Padres de primaria y dirección.	Junio	Espacio físico para el encuentro.
3.1	Dirección y RRHH	Abril	Llamado de interés
3.2	Maestras y profesores de deportes de primaria.	Mayo	Sistema de unificación de información.
3.3	Maestras y profesores de deportes de primaria.	Junio	Espacio para el encuentro y computadora.
4.1	Coordinación y dirección	Abril	Espacio físico para el encuentro y computadora.
4.2	Coordinación y dirección.	Mayo	Canal de comunicación.
4.3	Dirección, coordinadora de deportes y padres de primaria	Junio	Espacio físico para la reunión, computadora para mostrar porque medio lo van a poder hacer.

PRESUPUESTO PROYECTADO	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS INVERSIÓN	DE DE	GASTOS OPERACIÓN
	<p>Personal de informática. Reuniones</p>			<p>\$80.000 líquidos todo el trabajo de la persona capacitada en informática.</p> <p>\$15.000 líquidos de sueldo de reuniones en un mes. De mayo a diciembre. Un total de \$120.000.</p> <p>Una hora de reunión \$300, son dos horas de reunión por mes \$600.</p> <p>25 personas entre maestras y profesores de deportes, 25 x \$600 = \$15.000 al mes.</p> <p>A pagar 25 sueldos de mayo a diciembre (8 meses) son \$120.000.</p>
TOTAL: \$200.000				







<b>3.2</b> Prueba práctica de funcionamiento del sistema previo a su implementación										
<b>3.3</b> Reunión con el cuerpo docente del área de deportes y maestras de primaria para explicar el funcionamiento del sistema.										
<b>4.1</b> Seleccionar un canal de comunicación por el cual los padres se van a comunicar.										
<b>4.2</b> Prueba práctica de funcionamiento del canal seleccionado.										
<b>4.3</b> Reunión con los padres de primaria para explicarles de que forma van a poder comunicarse con la institución o los docentes.										

## 6. BIBLIOGRAFIA

Cantón, M. I. (2003). Evaluación de los planes de mejora en centros públicos de Castilla y León, *Revista de Educación*, 313-351.

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas de empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.

Bedoya Pastrana, S. M. (2017). *Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: el caso de la Institución Educativa Cristóbal Colon*. Universidad de la Laguna

**ANEXO 3****ANTEPROYECTO**

Grupo Taller (lunes/ 8:00 a 10:00)

Fecha: 6/9/2019

**COMPONENTES****CONTENIDOS****NOMBRE DE LOS INTEGRANTES**

Juan Andrés Salvo

**DEL EQUIPO**

Lara Cancela

**TRAYECTO**

Deporte y entrenamiento

**CENTRO DE PRÁCTICA**

Colegio

**TEMA CENTRAL EN ESTUDIO**

(asociado al Trayecto)

Falta de comunicación en el área de deportes de la institución hacia los padres de primaria.

**PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN** ¿Cómo incide en la institución el problema de la falta de comunicación en el área deportiva?

¿Cuáles son los medios actuales de comunicación que utilizan en el área de deportes?

¿Cómo se podría mejorar la falta de comunicación?

**ENCUADRE TEÓRICO**

Comunicación (CARLOS ONGALLO, 2007)

La comunicación es por, sobre todo, un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. El proceso de la comunicación puede ser interrumpido en cualquiera de sus fases, o suspendido, debido a una serie de factores que desencadenen unas u otras reacciones. La comunicación no se habrá completado hasta que se haya reactivado el proceso previamente en suspenso o se haya reiniciado un nuevo proceso que sustituya al anterior.

Comunicar es intercambiar, es pasar información, en donde siempre va haber un emisor y uno o varios receptores.

#### Comunicación interna (SILVIA M. BEDOYA, 2017)

Todo organismo se vale de la comunicación para llevar adelante los procesos internos como externos.

La comunicación interna es imprescindible para las instituciones u organismos, por la cual es necesario que sea utilizada de forma estratégica. Es la que ayuda a llevar adelante los procesos laborales, promueve el trabajo en equipo y al cumplimiento de los objetivos y metas. Las instituciones educativas deben generar un proceso continuo de comunicación transversal para mantener y mejorar la organización.

#### **TÉCNICAS**

Primera colecta de datos:

- Entrevista a profesores (3)
- Entrevista a secretaria (1)

Segunda colecta de datos:

- Entrevista a 6 padres que trabajan en el colegio

**ANEXO 4****ENTREVISTA EXPLORATORIA / Coordinadora área de deportes**

1. ¿Hace cuánto que trabajas en la institución?
2. ¿Cuántas personas tienen inscriptas y como se distribuyen?
3. ¿Cuánto personal trabaja en el colegio?
4. ¿Cómo se distribuyen?
5. ¿Cuáles son las fortalezas de la institución?
6. ¿Cuáles son las debilidades de la institución?
7. ¿Cómo estas integrada el área deportiva?
8. ¿Qué carga horaria tiene el área deportiva?
9. ¿Cómo es el funcionamiento del área de deporte?
10. ¿Qué actividades brindan?
11. ¿Cuáles son los objetivos del área deportiva?
12. ¿Cómo es el vínculo con las familias del colegio?
13. ¿Cuáles aspectos de la institución te gustaría mejorar?
14. ¿Cuáles crees que son las necesidades o problemáticas que presenta la institución?
15. ¿Algo más que desees contarnos o agregar?

## **PRIMERA COLECTA DE DATOS**

### **Pauta de entrevista profesores**

- 1) ¿Nombre y cargo que ejerce en la institución?
- 2) ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución y hace cuanto desempeña dicho cargo?
- 3) ¿Cómo ve usted el tema de la comunicación en el área deportiva?
- 4) ¿Como ve uste el tema de la comunicación del área deportiva para con los padres?
- 5) ¿Cómo afecta la falta de comunicación en el área deportiva?
- 6) ¿Cómo afecta la falta de comunicación a tus actividades?
- 7) ¿Qué les exige el colegio a los docentes que comuniquen sobre las actividades que realizan?
- 8) ¿Usas algún medio de registro de las actividades para después poder mostrarle a las familias?
- 9) ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para transmitirle lo que hacen los chicos a las familias?
- 10) ¿Qué pautas se deben seguir para comunicarle a las familias las actividades que hacen los chicos?
- 11) ¿Cómo se podrían mejorar los medios de comunicación actuales?
- 12) ¿Cómo se podría mejorar la falta de comunicación con los padres de primaria?
- 13) ¿Por qué razón crees que los medios actuales de comunicación no son eficaces?
- 14) ¿Qué medios de comunicación se podrían implementar para mejorar la misma?
- 15) ¿Hay algún otro aspecto que te parezca importante y quieras mencionar?



**Pauta entrevista secretaria**

- 1) ¿Nombre y cargo que ejerce en la institución?
- 2) ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la institución y hace cuanto desempeña dicho cargo?
- 3) ¿Cómo ve usted el tema de la comunicación en el colegio?
- 4) ¿Cómo afecta la falta de comunicación a tus actividades?
- 5) ¿Usas algún medio de registro de las actividades para después poder mostrarle a las familias?
- 6) ¿Cuáles son los medios de comunicación que utilizan para transmitirle lo que hacen los chicos a las familias?
- 7) ¿Qué pautas deben seguir para comunicarle a las familias de las actividades que hacen los chicos?
- 8) ¿Cómo se podría mejorar los medios de comunicación actuales?
- 9) ¿Cómo se podría mejorar la falta de comunicación con los padres?
- 10) ¿Por qué razón crees que los medios actuales de comunicación no son eficaces?
- 11) ¿Qué medios de comunicación se podrían implementar para mejorar la misma?
- 12) ¿Hay algún otro aspecto que te parezca importante y quieras mencionar?

## SEGUNDA COLECTA DE DATOS

### Pauta de entrevista a padres que trabajan en la institución

1. ¿Cuántos hijos tiene en primaria?
2. ¿Hace cuantos años que sus hijos vienen a este colegio?
3. ¿Cómo definirías el servicio del colegio?
4. ¿Cómo ves la comunicación del colegio para con las familias?
5. ¿Cómo es la comunicación con la dirección?
6. ¿Cómo es la comunicación con el área de educación física y deportes?
7. ¿Has tenido alguna dificultad o problema para recibir información del área de deportes del colegio?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación que utiliza para comunicarse con el área de deportes del colegio?
9. De estos medios de comunicación ¿cuáles son los que le resulta más práctico y de mayor utilidad para comunicarse con las actividades de deporte? ¿Por qué?
10. ¿El colegio hace reuniones de padres para comunicarles actividades o problemáticas sobre educación física y deporte? ¿Cómo son?
11. ¿Cómo es la comunicación entre los padres y los profesores de educación física y deportes del colegio?
12. ¿Qué podés decirnos sobre la cantidad de información que el colegio sube a la página web o a la app sobre las actividades de deporte y educación física que hacen los alumnos?
13. ¿Cómo se siente al respecto de la cantidad de fotos e información que el colegio carga a la página web o a la app de las actividades que realizan sus hijos a diario en deporte y educación física?
14. ¿Y con respecto a la información que recibe de actividades específicas como paseos, campamentos, partidos, jornadas especiales, entre otras?
15. ¿Qué aspectos consideras que estarían buenos que mejoraran en la comunicación del colegio para con las familias?
16. ¿Qué medios de comunicación crees que podría beneficiar o mejorar la llegada de la información de las actividades que hacen sus hijos en deporte y educación física?

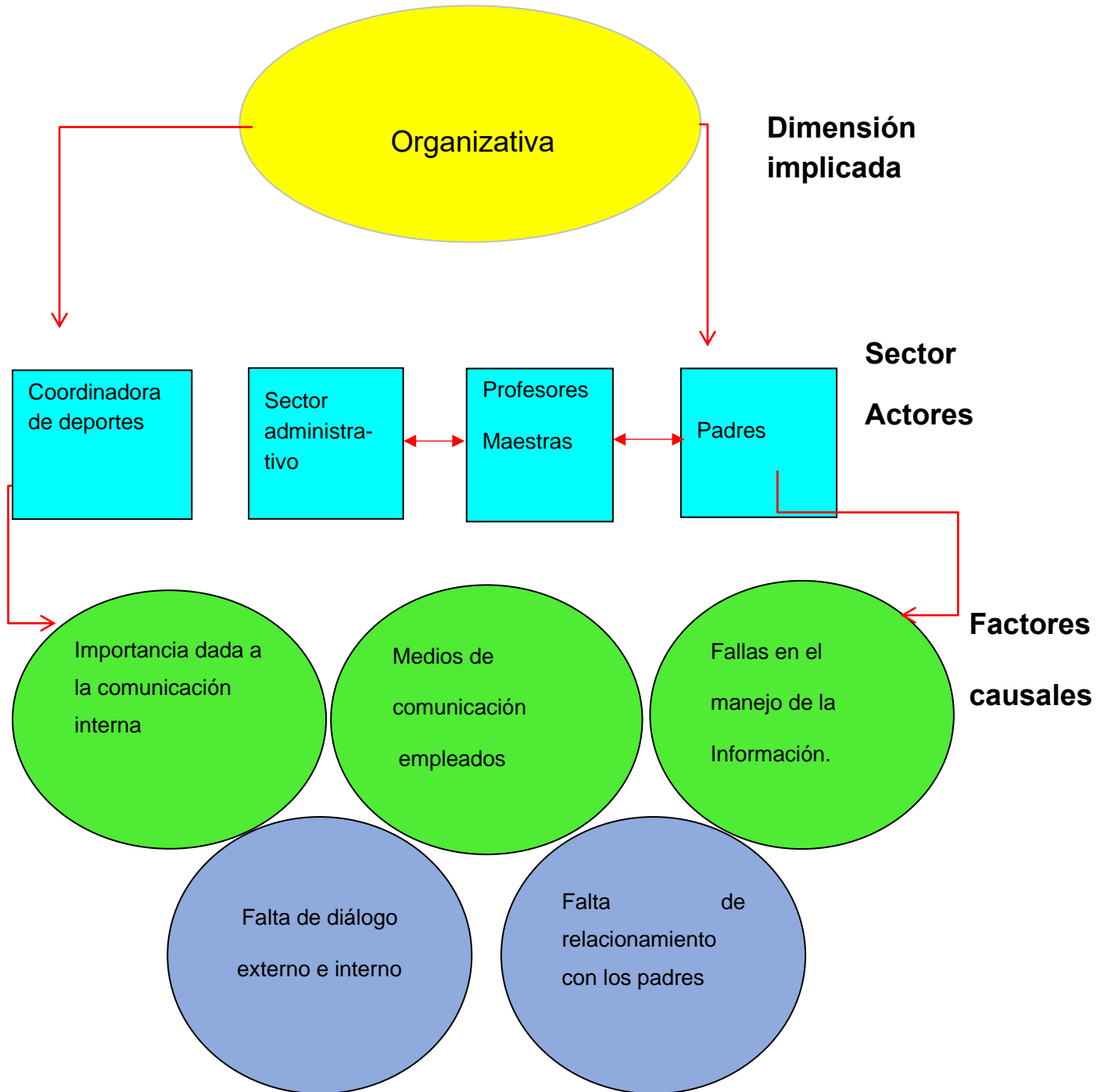
17. ¿Qué otras formas crees que se podrían implementar o realizar en el colegio para una mejor fluidez de la información en deportes?

18. ¿Algún otro aspecto que quieras mencionar o agregar?

**ANEXO 5**

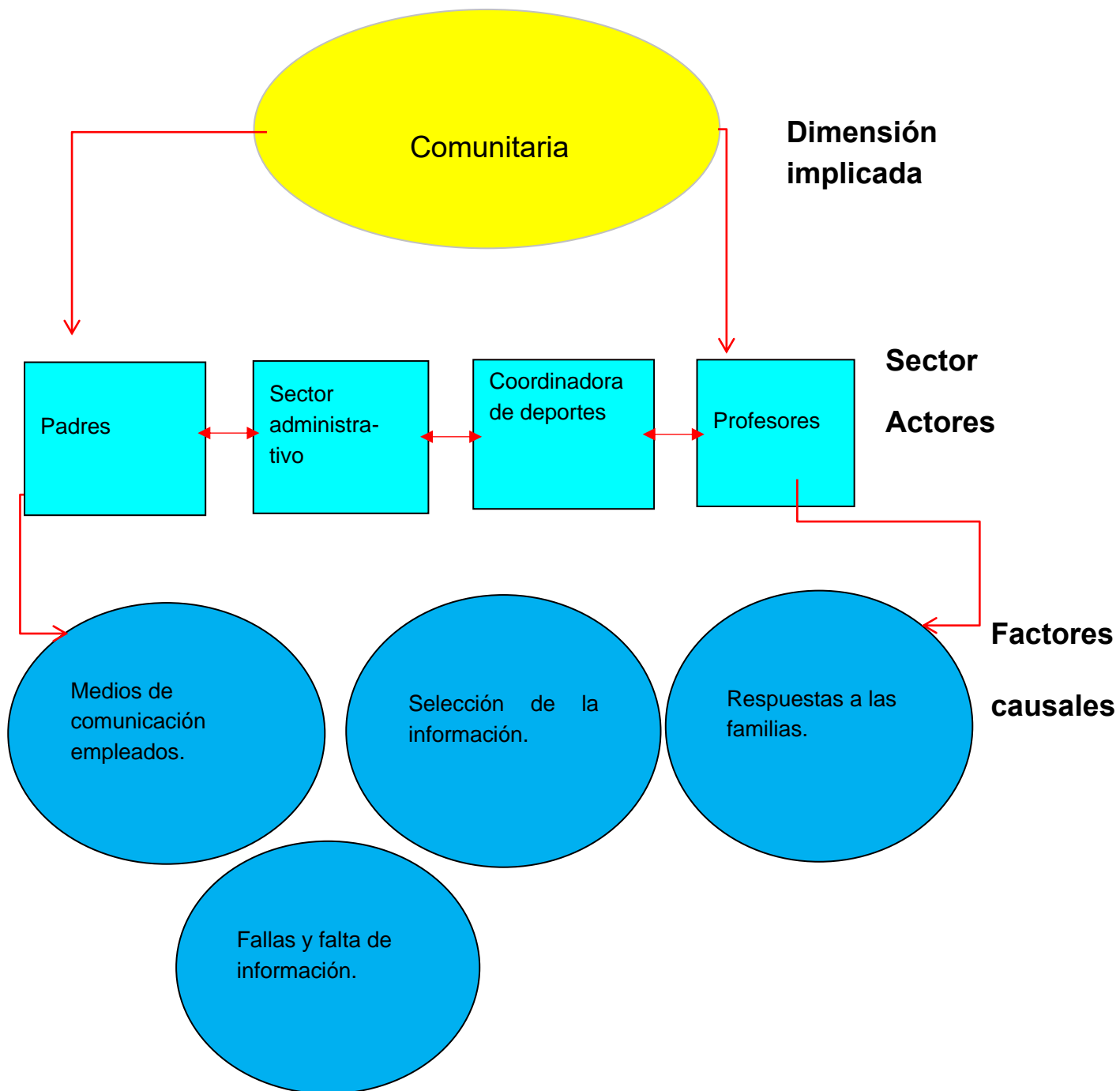
**Modelo de análisis primer colecta.**

**Problema:** falta de comunicación interna y externa



### Modelo de análisis segunda colecta

**Problema:** falta de comunicación interna y externa



**Modelo de análisis final**

**Problema:** fallas en la comunicación externa e interna del área de deportes.

