

Tesis de Licenciatura

# LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN

## LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA LIGA JUJEÑA DE FÚTBOL

Tesista : Cecilia del Valle Carrizo

Dirección : Carlos F. González Pérez



Mayo, 2022

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales  
Universidad Nacional de Jujuy





## AGRADECIMIENTOS:

*A mis padres, Cecilia y Lorenzo:* Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación, tanto académica, como en la vida, por su incondicional apoyo.

*A mis hermanxs, Gabriela y Martín:* Por estar sostener y crecer juntxs.

*A mis ahijadxs, Solana y Augusto:* Por su infinita ternura.

*A mi tixs y primxs:* por su amor en mi vida.

*A mis amigxs y compañerxs:* Noelia, Jime, Facundo, Omar, Eduardo, Lorena, Verónica, Fernando C, Henry, Víctor, por la amistad que construimos.

*A Sebastián y Marcela:* que se adelantaron en el camino.

*A Moncho:* Por sus preguntas casi cotidianas ¿Y la tesis? ¿Cuándo defendemos la tesis?.

*A Carlos:* por la dirección en este camino de investigación.

*A Fernando, Karina y César:* Por su predisposición durante el trabajo de campo.

*A Daiana Dionicio:* por el diseño.

*Al feminismo y sus colectivas:* Por ayudarme a desandar lo dado y llevarme a mirar/trabajar con perspectiva de géneros.

*A Ignacio:* Por el acompañamiento constante, la paciencia y los cuidados. ¡Va con amor!

*A la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales,* por ser el espacio que me permitió formarme. *¡Universidad Nacional de Jujuy, pública, laica, de calidad y feminista!*



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>Capítulo 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	8
1.1. Justificación	
1.1.2. En el camino: Etnografía Virtual	9
1.1.3. Objetivo general. Objetivos específicos	10
<b>Capítulo 2: ANTECEDENTES</b>	11
<b>Capítulo 3: MARCO TEÓRICO</b>	15
3.1. Institución	
3.2. Institución según el tiempo de permanencia	16
3.3. Madres y padres fundadorxs	17
3.4. Lo instituido e instituyente	18
3.5. Organigrama	19
3.6. Sociograma	20
3.7. Comunicación institucional	20
3.8. Comunicación interna	21
3.9. Público Interno	22
3.10. Diagnóstico comunicacional	23
3.11. Dispositivos y Redes comunicacionales	23
3.12. Plataformas virtuales	24
3.13. Institución y género	25
3.13.1. Ley Micaela en la organización	26
3.13.2. Paridad de género en las listas	27
3.13.3. El cuidado como obstáculo	28
<b>Capítulo 4: MARCO METODOLÓGICO</b>	
4.1. Técnicas de investigación.	
4.2. Observación no participante y directa	
4.3. Investigación documental	32
4.4. Etnografía Virtual	33
4.5. Entrevista Semiestructurada	34
4.5.1. Sobre las Entrevistas	
4.6. Encuestas	
4.7. Diagnóstico comunicacional	42
4.8. Prospectiva estratégica desde la comunicación	
<b>Capítulo 5: AFA. Fútbol en Argentina. El caso del fútbol en Jujuy.</b>	
<b>Liga Jujeña de Fútbol.</b>	
5.1. AFA	47
5.2. Inicios del fútbol en Argentina	48
5.3. Asociaciones de fútbol en Argentina	49



5.4. El caso del fútbol en Jujuy	52
5.4.1. LJF: Breve reseña	
5.5. Liga jujeña de Fútbol: historia institucional	
5.6. Categoría femenina e infantil: admisiones	60
5.7. Estructura y funciones en la LJF: órganos de contralor	
5.8. Torneos	
5.8.1. Torneo Anual	63

## **Capítulo 6: DESCRIPCIÓN. ANÁLISIS**

6.1. Edificio de la LJF	
6.2. Según la permanencia	
6.3. Sobre las reuniones generales	68
6.4. Sobre las actas asamblearias	
6.4.1. Sobre las actas de la Comisión Directiva	
6.5. Redes al interior de la institución: organigrama y sociograma en acción	
6.6. Partes de prensa	
6.7. Sobre padre y madres fundadorxs	
6.8. Lo instituido e instituyente en la LJF.	
6.9. Organigrama y Sociograma	
6.10 Sobre las Encuestas	
6.11. Algunas conclusiones	

## **Capítulo 7: DISPOSITIVOS Y FUNCIONAMIENTOS DE LAS PLATAFORMAS VIRTUALES DE LA LJF**

7.1. Plataformas virtuales de la LJF	
7.1.2. Página web	79
7.1.3. Página de Facebook	80
7.2. E-mail	
7.3. Otras redes sociales: Whatsapp	81
7.4. Algunas conclusiones	83

## **Capítulo 8: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE LA LJF.**

8.1. Prospectiva estratégica de la comunicación	85
8.2. Visibilidad al interior de la institución	
8.3. Diagnóstico comunicacional	
8.3.1 Distorsión en la comunicación	
8.3.2. Omisión en la comunicación	
8.3.3. Sobrecarga de información	
8.3.4. Uso incorrecto de la información	
8.4. Algunas conclusiones	

## **Capítulo 9: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA LJF** 93

9.1. Eje 1: Estrategias de Comunicación Escrita	
Buzón de sugerencias	
Actividades a concretar	
Cronograma de actividades	88



9.2. Eje 2: Estrategias de comunicación digital

9.3. Eje 3: Participación femenina

Paridad de géneros en las listas

Participación de mujeres y la cuestión del cuidado

## **CAPÍTULO 10: CONSIDERACIONES FINALES**

Eje 1: Comunicación Escrita

Eje 2: Comunicación digital

Eje 3: Comunicación interna. Participación femenina 98

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

**12. ANEXOS** 115

12.1. Entrevistas 136

12.2 Encuestas

12.2.1. Resultados

12.3. Fotos 241

12.4 Documentos



## INTRODUCCIÓN

Las instituciones, aún en el S XXI, siguen siendo espacios que presentan problemáticas comunicacionales profundas para ser estudiadas, pero también constituyen lugares ocupados mayoritariamente por varones. Esta tesis enmarcada en la comunicación institucional, que aborda redes internas y los modos de organización, propone a su vez una mirada desde el género para visibilizar las formas patriarcales que sitúan a la mujer en la subalternidad.

Esta investigación en el marco de la Beca EVC – CIN de Estímulo a las Vocaciones Científicas propiciadas por el Consejo Interuniversitario Nacional, tiene por objeto dar cuenta los problemas comunicacionales internos de la Liga Jujeña de Fútbol, y de manera transversal la conformación de las comisiones que dirigen la institución, que no aseguran la paridad de género en las listas.

“La comunicación como herramienta de planificación. La comunicación interna de la Liga Jujeña de Fútbol”, es un trabajo que aporta no solo desde lo comunicacional, sino que en su recorrido es atravesada por la perspectiva de género, teniendo en cuenta que el fútbol y la labor en sus instituciones fueron desde siempre concebidas exclusivamente para hombres. Desde 1922, las mujeres fueron acompañantes de los delegados de clubes, con el correr de los años fueron introduciendo en la institución sin embargo no ocuparon cargos de gestión. Para 2018 el fútbol femenino ingresa a la categoría profesional de manera provisoria y se comienza a disputar el primer campeonato con nombre de mujer. En la actualidad las listas que conforman las comisiones directivas y las satélites siguen sin agrupar a mujeres y disidencias.

La presente tesis se divide en capítulos:

El Capítulo 1, del “Planteamiento del problema”, da cuenta del objeto de estudio que motivó este trabajo de investigación, y los objetivos que guiaron el proceso investigativo.



El capítulo 2, denominado “Antecedentes”, hace referencia a producciones científicas que ayudaron a enmarcar este trabajo según los ejes que consideramos fundantes: comunicación institucional, plan de comunicación interna, organización de la institución. Asimismo, referimos las diferentes tesis que se presentaron a nivel regional, nacional y en lo local en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Jujuy en relación a cuestiones institucionales.

El capítulo 3 del “Marco Teórico”, constituye el encuadre a partir de las conceptualizaciones que son la base de este trabajo y que sirven de sustento al análisis de esta tesis.

El capítulo 4, “Marco Metodológico”, refiere a las herramientas y técnicas utilizadas para abordar nuestro objeto de estudio. En este sentido, la etnografía y la observación y las entrevistas fueron las técnicas para relacionarnos personal y directamente, con las personas que integran la institución. Un punto para detenernos en este trabajo fue la pandemia del Covid-19 que pospuso el arribo al campo de trabajo. Sin embargo, nos acercó a la etnografía virtual desde la cual plasmamos el abordaje de las plataformas digitales de la institución.

La prospectiva estratégica de la comunicación por su parte, nos permitió retomar las voces de lxs actorxs implicados en la organización y para una propuesta comunicacional más ajustada.

El capítulo 5 de “Liga Jujeña de Fútbol” es un recorrido por la historia de la institución y el fútbol en Jujuy. Por otra parte, va dando cuenta de la formación de Comisiones Directivas y las satélites desde sus inicios. En su lectura encontramos la falta de mujeres en la política institucional del fútbol.

El capítulo 6 de los “Dispositivos comunicacionales”, nos proponemos abordar otro de los objetivos de nuestra investigación, identificar los dispositivos de la plataforma virtual que tienen incidencia en la comunicación interna de la LJJF, y en consecuencia explicar su funcionamiento, para ello trabajamos los siguientes conceptos con relación al análisis correspondiente.





El capítulo 7, de la “Descripción y Análisis”, En este apartado nos proponemos realizar una descripción y posteriormente un análisis de la institución de estudio y las formas de comunicación establecidas con el público interno. Nuestra mirada reposa en la inexistencia de una política comunicacional interna y de la falta de perspectiva de género.

El capítulo 8 “Diagnóstico comunicacional”, nos abocamos a considerar los siguientes ejes relevantes para nuestra investigación, prospectiva estratégica de la comunicación, visibilidad entre los integrantes al interior de la organización, el organigrama y funcionamiento del sociograma. Conformación de listas en la institución que incluyan a mujeres y disidencias. Esto a fin de dar respuestas a una realidad comunicacional mediante el planteo de una propuesta comunicacional interna de la organización.

En el capítulo 9 “Propuesta comunicacional”, nos centramos puntualmente en el diseño de una Propuesta de Comunicación interna pertinente para la Liga Jujeña de Fútbol, en la que se contemplan mejoras a las redes humanas y digitales. Asimismo, nos proponemos la creación de un Área de Comunicación, Géneros y Diversidades, que trabaje de manera transversal la perspectiva de género, la paridad en las listas, y la aplicación de la Ley Micaela en la institución deportiva que agrupa a los clubes de la ciudad.

Para finalizar este trabajo de investigación, exponemos las consideraciones finales de este recorrido (corresponde al Capítulo 10). Reflexionamos y nos propusimos responder al problema de investigación que dio lugar a este trabajo. Y nos atrevemos a pensar/trabajar espacios deportivos más igualitarios.



## Capítulo 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para Annie Bartoli (1992), las instituciones necesitan organizarse y comunicarse. Sin embargo “quienes están al frente” (presidentes, directivos, etc.) muchas veces consideran que estas acciones se dan de forma natural y parecen no tener presente, que comunicación y organización son procesos generadores de problemáticas que engloban a la institución y al conjunto de lxs integrantes de la misma.

En este sentido, la Institución de carácter deportiva elegida para este trabajo de investigación, denominada Liga Jujeña de Fútbol (LJF), constituye un espacio donde se advierte que existen problemáticas de comunicación interna, dado que no posee un área de comunicación específica con un/x profesional específica/x de la disciplina a cargo, que lleve a cabo un diagnóstico comunicacional que derive luego, en un plan de mejoras para un trabajo sostenido, teniendo en cuenta la relevancia en materia futbolística, social y cultural de esta histórica organización.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, en la institución de estudio se observaron los siguientes problemas:

- Distorsión del mensaje entre la organización y los clubes pertenecientes a la misma.
- Omisión de información en los mensajes (pocos claros o pocos concisos).
- Exceso de información.
- Mal uso (o incorrecto) de sus plataformas virtuales para la socialización de la información.

### 1.1. Justificación

La comunicación constituye un proceso transversal al interior de cualquier organización, por lo tanto, y al generar situaciones comunicacionales favorables a los procesos organizativos también pueden producirse otras que se consideran adversas. Por ello, el proyecto de investigación que dio origen a este trabajo, se orientó a reconocer las problemáticas comunicacionales existentes en la institución, teniendo en cuenta que ocurren omisiones recurrentes en la transmisión de los mensajes, y



que por otro lado en lxs destinatarixs se produce una comprensión inacabada y muchas veces falaz de lo que se recepciona.

De este modo, en la institución objeto de estudio se analizaron los procesos comunicacionales internos y se trabajó sobre la mejora de las herramientas con las que cuenta la organización para la implementación de nuevos espacios/áreas en pos de superar situaciones donde la falta de información, el exceso de ésta, o el uso deficiente de las plataformas mediáticas afecta la comunicación interna.

De las visitas concertadas en la institución se desprende que la comunicación entre lxs miembrxs es generalmente de tipo verbal. Mientras que la revisión del sitio web de la LJF y las redes sociales que vinculan a miembrxs de la misma, arrojaron como resultado que la mayor parte de las publicaciones, tanto de noticias como comunicados reflejan la falta de actualización de contenidos, o bien la carencia y/o la abundancia de información sobre un mismo tópico.

### **1.1.2 En el camino: Etnografía virtual**

Ante la eventualidad de la emergencia por la pandemia del Covid-19, que mediante las disposiciones anunciadas por la presidencia de la Nación, en lo que se denominó ASPO (Aislamiento Preventivos Social y Obligatorio), se decreta cuarentena obligatoria para todo el país, provocando una modificación en el plan de trabajo más precisamente en las observaciones presenciales al interior de la institución. Los encuentros pactados con anterioridad, se trasladan a la observación virtual.

De esta manera, los recursos como el correo electrónico, la página web, la mensajería instantánea, las redes sociales; así como experiencias comunicacionales a través de videollamadas o videoconferencias, fueron estudiadas desde la etnografía virtual.

De forma similar al trabajo en el campo de estudio, “una etnografía de Internet puede observar con detalle las formas en que se experimenta el uso de una tecnología” (Hine, 2004:13). Esta metodología nos permitió analizar, explicar o comprender qué sucede a partir del empleo de estos medios: cómo se relacionan las personas, que integran el público interno, en este tipo de ambientes; cuál es la característica de esas



relaciones; cuál es la construcción de sentidos que se da alrededor de estas nuevas mediaciones.

### 1.1.3. Objetivo general y objetivos específicos

Teniendo en cuenta las problemáticas comunicacionales y organizaciones anteriormente mencionadas para esta investigación de tipo cualitativa se propusieron los siguientes objetivos:

#### *Objetivo general*

- Explicar las problemáticas de la comunicación interna de la LJF, durante el segundo semestre de 2018.

#### *Objetivos específicos*

- Analizar los dispositivos de comunicación interna empleados por la LJF y explicar su funcionamiento.
- Diagnosticar la situación comunicacional que revista la institución durante el segundo semestre de 2018.
- Explicar la distorsión, la omisión, el exceso de información, el uso incorrecto de mails y redes sociales virtuales de la LJF, durante el segundo semestre de 2018.
- Desarrollar un Plan de Comunicación Interna.

En resumen, la explicación detallada de los problemas comunicacionales y organizacionales de la LJF permitieron un análisis y posterior diagnóstico de la misma, a fin de proponer un plan de comunicación que abarca las distintas aristas (problemáticas) y que conjugara distintas acciones, procedimientos y tareas a llevarse a cabo para compartir o recibir información a través de diversos medios, con la finalidad de alcanzar una mejora en la comunicación interna de la institución.



## Capítulo 2: ANTECEDENTES

La comunicación institucional ha sido abordada en su amplitud y complejidad por una gran cantidad de investigadores.

A continuación, se hará mención a los trabajos tomados como referencia para esta investigación: a nivel nacional, resulta significativa la Tesis doctoral “Universidad Nacional y Comunicación Institucional. Una posible para alcanzar una universidad mejor comunicada”, de Tréspid, Miguel Ángel (2009), de la Universidad Nacional de La Plata, que tuvo como propósito ampliar y enriquecer el conocimiento sobre la función de la Comunicación Institucional en la Universidad, a partir de una experiencia llevada a cabo en la Universidad Nacional de Río Cuarto, tendiente a mejorar la planificación y gestión de procesos de comunicación que faciliten la solución de problemas, organizacionales en el marco de las nuevas circunstancias sociales.

Mientras que, en el campo de comunicación y salud, cabe señalar los aportes de Cardozo, Mariela (2015), en la Tesis doctoral “Organizaciones sociales y salud: un análisis de prácticas y sentidos”, en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de la Plata. Este estudio se basa según la autora en el:

análisis de las prácticas en torno a la salud realizadas por organizaciones sociales y de los sentidos que sus integrantes le asignan a ellas y a la salud. Se toma el caso del Espacio de salud de la Regional La Plata del Frente Popular Darío Santillán en el barrio Villa Argüello (Berisso) y del Área de salud de la Regional La Plata de Barrios de Pie en el barrio El Carmen (Berisso), en el período 2010-2012 (Cardozo, 2015).

Prosiguiendo con la bibliografía que nos interesa, podemos nombrar también, “En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones”, de González Frígolo, Martín, por la Universidad Nacional de La Plata, (2016). Esta tesis doctoral, constituye una reflexión, análisis y síntesis teórica sobre la comunicación interna desde su dimensión cultural, que al mismo tiempo que piensa los abordajes desde la disciplina, refuerza la triangulación conceptual entre cultura organizacional, comunicación interna y gestión.



Para adentrarnos a lo local visualizamos como referenciales las tesis de grado de investigadorxs de nuestra carrera de Licenciatura en Comunicación Social de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales- UNJu, que trabajaron esta línea de estudio.

De este modo y a los fines de este trabajo de investigación, resultan relevantes las siguientes tesis: “Gimnasia y Esgrima de Jujuy como referente identitario. Visibilidad, fútbol y política” de Burgos, Ramón (2001). Esta investigación estuvo anclada en las construcciones de las representaciones que los medios de comunicación ofrecen como mediaciones de identificación en relación con el club de fútbol Gimnasia y Esgrima de Jujuy.

Mencionaremos también, “Consejo asesor de planificación municipal ¿Soñar o planificar? de Di Pietro, Pedro. (2002). El autor sobre su tesis afirma que le ayudó a producir conocimiento en el campo de la comunicación institucional, que según su entendimiento en ese momento carecía de profesionalización en la provincia, al respecto expresaba,

tuve la oportunidad de pasar alrededor de 5 meses haciendo un análisis de la Comunicación Institucional, del Consejo Asesor de la Municipalidad de la ciudad de San Salvador de Jujuy, a partir de esa etnografía comunicacional logré armar un marco de trabajo que me permitió analizar lo comunicacional y lo semiótico en varios niveles de la vida institucional, desde lo relativo a lo interpersonal, a lo inter e intrainstitucional, como así también los aspectos semióticos a través de los cuáles pude identificar, la imagen de la institución en relación a sus diferentes públicos y también comprender el modo en que la realidad semiótica de la institución negociaba intereses políticos, partidarios, económicos, y de género emergente del contexto histórico de la ciudad y de la provincia (Di Pietro citado en Vásquez, 2020).

A este repositorio se suma la investigación de Canabiri, José (2006), denominada “Comunicación institucional interna: el tratamiento de la información dentro de una institución de nivel medio”. Este trabajo constituye un aporte desde la comunicación hacia la educación, a partir del análisis de las relaciones de poder que se producen entre los agentes intervinientes en el espacio escolar y el tratamiento de la información al interior de la institución educativa.



Otro de los estudios tomados como base ha sido la Tesis de Grado de González Pérez, Carlos Federico (2007) denominada, “Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro. La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López”, cuyo objeto de estudio es la comunicación interna de la organización, que parte del supuesto comunicacional: “En una organización, una comunicación interna planificada es el punto de partida hacia la realización de sus objetivos y hacia una comunicación externa coherente con la primera” (González Pérez, 2004:12)

En esta misma línea de estudios sobre comunicación institucional, se puede destacar también la tesis denominada “Relaciones de poder entre empleados de planta permanente y beneficiarios de los Planes Jefes y Jefas de Hogar y Plan de Empleo Comunitario en la Dirección Provincial del Boletín Oficial e Imprenta del Estado” de Civila Orellana, Vanesa (2008), que tuvo como objetivo dar cuenta de las formas organizativas jerárquicas y los procesos comunicativos en la organización de estudio.

Por otra parte, mencionaremos “Comunicación y religión. Comunicación institucional en el obispado de Jujuy, durante las peregrinaciones al Santuario de la Virgen del Rosario de Río Blanco y Paypayá” de Maldonado, Diego (2011). Esta investigación se refiere a la comunicación institucional de la Iglesia Católica en Jujuy, y los modos de organización en dicha entidad.

Mencionaremos la tesis “Comunicación institucional y salud pública: una alternativa para el desarrollo social” de Antacle Soler, Carmen (2012), que refirió a la prevención de enfermedades, las políticas de salud y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades a partir de procesos comunicaciones planificados.

Por otro lado, aludimos a la Tesis de Nieva Agreda, Mercedes (2015), denominada “La imagen institucional del Teatro Mitre: aproximación a las representaciones de los públicos de San Salvador de Jujuy”, que centró su estudio en la identidad de la organización a partir de los públicos de la misma.

A nivel regional, nombraremos la tesis “En el Norte mando yo: la construcción de la identidad (es) en la hinchada del Club Central Norte de Salta”, de Mariana Ibarra (2011). Esta investigación gira en torno a los procesos comunicacionales y a la construcción de identidad(es) en la hinchada de fútbol del club Central Norte de Salta.



Finalmente, consideramos pertinentes a esta investigación los “Apuntes de Cátedra y Conceptos Acordados. Artículo y Material de uso interno de la cátedra” (Rondoletto, Marta. 2006), a partir de los siguientes autores Muriel y Rota (1980), Joan Costa (2008).





## Capítulo 3: MARCO TEÓRICO

A continuación, explicitamos la conceptualización que consideramos necesaria para nuestra investigación y que conforman el Marco Teórico.

### 3.1. Institución

La institución elegida para realizar esta Tesis de Grado es la Liga Jujeña de Fútbol (LJF), entidad sin fines de lucro, fundada en 1922 en la ciudad de San Salvador de Jujuy y que agrupa a clubes deportivos de la ciudad.

Para iniciar definiremos qué se entiende por institución - organización, para luego adentrarnos específicamente al campo de la comunicación y las intersecciones en las que estos conceptos convergen.

Fichter (1974), alude a la noción de institución como “una estructura relativa de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”.

Si se sigue a Annie Bartoli (1992), la palabra organización tiene tres implicancias: el acto de organizar, el resultado de ese acto, y el conjunto organizado.

Por lo tanto, organización hace referencia a un conjunto o grupo de personas que se ha conformado con el propósito de alcanzar un fin común (conjunto organizado). Cuando se organiza (acto de organizar) se realiza un proceso de estructuración que permitirá a su vez mayor cohesión en el grupo y de esa forma concretar sus objetivos (el resultado de esa acción). Lograr la cohesión, amerita asimismo de cierto “orden”, que es aportado por la estructura.

Lo anterior nos lleva a la idea de sistema, es decir, el conjunto estructurado de componentes e interacciones que conforman la organización y denotan características que dependen de la relación que se produce entre todos los elementos conformantes.

Entonces si se entiende a la organización como un sistema, constituido por subsistemas interdependientes, que se interrelacionan unos con otros, también debe entenderse que ésta se hallará en estrecha relación con un suprasistema, encuadrado dentro de algo que la contenga como es un macrosistema.



La interrelación que ahí se plantea, necesita de la intervención desde la Comunicación Institucional, para dar cuenta de los procesos de socialización y organización.

### **3.2. Instituciones: Según el tiempo de permanencia**

Siguiendo a Prieto Castillo, en la distinción que hace entre organizaciones de acuerdo al tiempo de permanencia en el entramado social y las que se definen por la cuestión del poder, nos encontraremos con aquellas denominadas permanentes en contraposición a las transitorias y según las características de la toma de poder de decisión, se dividen en democráticas y autoritarias.

Mientras que las organizaciones transitorias, son aquellas que aparecen y desaparecen con rapidez. Es decir, son integradas para un trabajo ocasional, sin la adecuada coordinación y seguimiento de la causa, produciendo una desorganización en la labor, con resultados ínfimos. Son espacios donde la información, la palabra, el material de trabajo, se concentra en pocas personas.

En las instituciones de carácter permanente, por su parte, se trabaja no sólo por problemas inmediatos, sino que se logra una convivencia en y con la comunidad. Con el paso del tiempo se convierten en una familia, en la que se producen intercambios de saberes y experiencias entre quienes la componen.

Al respecto de la cuestión del poder y de la toma de decisiones que se lleva a cabo al interior de las organizaciones, podemos nombrar a las organizaciones democráticas, en las que los intercambios se precian de desarrollarse con mayor fluidez, las decisiones son tomadas en conjunto y evitan la concentración del poder por parte de un grupo determinado de personas. Éstas, permiten el intercambio continuo, la convivencia de las partes, a fin de lograr los objetivos propuestos y beneficios para la comunidad.

Por esto, para Prieto Castillo (1.985), las organizaciones permanentes y democráticas constituyen el “buen camino para evitar la dominación grupal y social”, a la vez que fomentan el ejercicio de trasmisión de información para todxs lxs integrantes.



### 3.3. Lxs Madres y Padres Fundadorxs

Hablar de instituciones es pensar de manera casi instantánea en espacios “instituidos”. Aquellos lugares que cuentan con una forma de trabajo organizada, con personas encargadas de llevar adelante diversas tareas, horarios a cumplir, y documentación que circula en la labor cotidiana.

Asumimos que esto como algo dado desde siempre y han sido pocas las veces en las que nos detuvimos a rastrear las necesidades sociales, los puntos motivacionales, y las personas que propiciaron que estas organizaciones lograran el impulso para su creación.

En todas ellas, hubo grupos fundadores que se hicieron eco de las “necesidades sentidas” (Prieto Castillo, 1997) de una determinada comunidad y que llevaron a cabo un proyecto que terminó en la organización de un espacio conjunto con metas a alcanzar por parte de todxs lxs integrantes.

En este recorrido, los llamados grupos de organización se caracterizan por tomar las riendas de la institución dando en primer lugar dirección a las ideas y objetivos propuestos por lxs integrantes. Seguidamente, buscan la participación de la mayoría de las personas involucradas, claro está si se precian de ser democráticxs, y esto les asegura un tipo de “comunicación permanente” (Prieto Castillo, 1992) donde las experiencias son compartidas y los intentos por conservar parcelas de conocimiento son menores.

Asimismo, en estas tramas emerge “la adopción de roles fijos, la presencia de líderes y la disputa por pequeños espacios de poder” (Prieto Castillo, 1992), dando lugar a figuras representadas en personas que toman el mando, dirigen y se distinguen de quienes no lo hicieron.

Es así como en las instituciones centenarias, las generaciones fundadoras compuestas por las primeras cohortes de integrantes representan la voz por la “riqueza vivencial de los primeros tiempos” (Prieto Castillo, 1992), por las formas de consensuar, concebir y gestionar tareas para llevar adelante la organización.

En consecuencia, los denominadxs madres/padres fundadorxs son el “ejemplo a seguir”, entendiendo que supieron condensar en la práctica aprendizajes y modos de hacer, lograron entrelazar y confluir en un espacio común tareas y personas. Estas



generaciones adultas son las encargadas de darle la impronta a la institución a partir de la planificación que constituye “la estrategia, la organización (en que) las actividades son coordinadas y adaptadas a las realidades de la situación” (Bernays, E.1966).

Entonces, a quienes fundan o fundaron instituciones les corresponde la toma de decisiones por ellxs y por otrxs respecto del punto de partida y de llegada, teniendo en mente alcanzar esos objetivos. De este modo, la planificación es la herramienta de trabajo y coordinación quizás más antigua y experimentada.

### 3.4. Lo instituido, lo instituyente

Cualquier institución a ser estudiada nos posiciona frente a su momento de inicio, es decir de su nacimiento. Según Kaplún (2002), “el momento del nacimiento, el momento instituyente, suele explicar un sentido inicial que con frecuencia luego se ha ido perdiendo a medida que se fue institucionalizando”.

De este modo, como en una relación casi necesaria instituido e instituyente se conjugan para dar respaldo a los procesos de cambio de la institución y son parte indisoluble de los mismos. En algunos momentos lo denominado instituyente pondrá en cuestión las formas instituidas y viceversa.

Si seguimos a Gabriel Kaplún, lo instituyente tiene la pretensión de “re-construir” la organización de manera constante, entrando muchas veces en contradicción con la homogeneidad de formas conservadoras de la situación.

Por su parte, lo instituido, lo ya dado dentro de la institución, se asienta la cultura propia de la organización, con las interacciones comunicativas que en ella se presentan, con las formas administrativas vigentes, y los modos de relación que se fueron sucediendo al interior de la misma y con los años de creación.

Siguiendo a Fernández (1994) lo instituido comprende “lo fijo, el orden establecido, los valores y las normas; y lo instituyente, entendiéndolo como el cuestionamiento, el cambio, la parte contestataria”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En: Fernández, Lidia (1994) “Lo instituido y lo instituyente en la enseñanza de las Ciencias Naturales: el aprendizaje como experiencia” Disponible en: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3090/1/Instituido\\_instituyente\\_ense%C3%B1anza\\_mendoza\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/3090/1/Instituido_instituyente_ense%C3%B1anza_mendoza_2015.pdf)



Finalmente, de la pugna de ambas pueden abrirse paso, por un lado, el refuerzo de las normas, las prescripciones que la regulan la institución o emerger las propuestas de cambio, aquello no planificado que condensa nuevas maneras de hacer-decir-organizar, enmarcado en lo instituyente (Rondoletto, 2001).

### 3.5. Organigrama

Según Terry (1980), los organigramas son herramientas útiles para organizar, permiten visualizar la organización formal, pero su uso no garantiza una buena estructura organizacional.

Por ello, dotado de sentido, significaciones y espacios jerárquicos, organiza a los actores de la institución al trabajo diario marcando un orden en la estructura y la correspondiente subordinación entre las personas contenidas en la misma.

En esta misma línea Stoner (1994), refiere a los organigramas como un diagrama en la estructura de la organización que muestra las funciones o puestos y la forma en que estos tienen relación.

No obstante, las estructuras establecidas para el ordenamiento de las organizaciones no le aseguran la ausencia de malentendidos y el acomodamiento total de las partes en el sistema. Las jefaturas, los departamentos, y otros espacios pueden entrar en conflictividad con los puestos subalternos y viceversa.

Consecuentemente la Liga Jujeña de Fútbol, institución de estudio, presenta un organigrama con la representación formal de la distribución de poderes y responsabilidades por parte de cada sector integrante. Este se constituye en el mensaje que organiza las acciones internas como externas.

### 3.6. Sociograma

Según Anne Bartoli (1992), el sociograma “es un conjunto de actos más o menos estructurados, también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. También la comunicación debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de performance”.



En este sentido, la comunicación se constituye en acto, medio y recurso fundamental para la organización. Por lo tanto, las relaciones entre lxs sujetxs que conforman un grupo se dan mediante lazos de preferencia donde los procesos comunicativos pueden darse con mayor frecuencia, sin necesidad de formalidad.

Entonces, el sociograma muestra el diferenciamiento de actorxs a la luz de las atracciones y los rechazos manifestados en el seno de un grupo. Hay, por ejemplo, quienes reciben órdenes mediante superiores o quienes reemplazan a la autoridad en caso de que ésta faltara siguiendo acuerdos no establecidos en el organigrama, pero sí en el hacer diario de la organización.

En la LJF, se observa la presencia de actorxs que relevan a la autoridad de turno, ante la ausencia temporal de estas figuras, siguiendo el orden jerárquico correspondiente. De igual manera sucede en el Sector Administrativo, donde los roles y funciones se relevan entre empleadxs de la misma jerarquía.

### **3.7. Comunicación institucional**

De acuerdo con Muriel y Rota (1980) la comunicación institucional coordina a las partes constituyentes de la institución y a ésta con sus públicos. A su vez, facilita la consecución de objetivos específicos de ambas partes y de esta manera contribuye al desarrollo nacional.

En este mismo sentido, para Bartoli la comunicación en las organizaciones “es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental (...) si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas” (1992: 71).

Si se sigue a Gabriel Kaplún (2002) en su referencia a “todo habla en las organizaciones”, haremos alusión a los elementos visibles y no visibles contenidos por ellas. Es decir, los agentes que se congregan en y por las instituciones, las relaciones que allí pudieran darse, la toma de la palabra, el decorado y el uso que se le dé a los espacios dentro de las mismas. Una conjunción en la que todo significa.

Entendiendo que la comunicación, es pieza fundamental para el desarrollo de cualquier organización, según Prieto Castillo “debe ser compartida por todxs lxs miembrxs” (1985, p. 53). Para ello, se hace necesario el conocimiento de los temas y



de los problemas que la organización atraviesa, a fin de lograr el ejercicio del derecho de decidir por parte de la mayoría.

En consecuencia, las instituciones que se definen democráticas auguran un ejercicio fluido de la comunicación y por consiguiente “la información fluye en todas las direcciones de manera permanente” (Prieto Castillo, 1985, p. 241).

De esta manera, la interrelación entre comunicación e institución demuestra que al ser constitutiva una de la otra, el cumplimiento de los objetivos propuestos, se concreta a partir de redes de intercambio planificadas y asegurando una participación equitativa de sus integrantes.

### 3.8. Comunicación interna

Los procesos comunicacionales que acontecen en las organizaciones se generan con diferentes públicos denominados: internos y externos. Este trabajo analiza los procesos comunicacionales de los públicos internos de la LJF.

Las personas que constituyen esta sección se ubican físicamente en el interior de las instituciones, y se encuentran directamente vinculadas con ellas, constituyéndolas (Muriel y Rota, 1980). La dependencia que se genera entre estos públicos y la institución alcanza un grado de mucha importancia para cumplimentar objetivos y en sentido básico para subsistir como sistema.

Ante esto, la comunicación interna “permite determinar la forma de cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién/es se comunica/n con quién/es, por qué motivo, durante cuánto tiempo, a través de qué canales, etc.” (Bartoli, 1992).

En consecuencia, es necesaria la planificación de los procesos comunicacionales, a partir de la investigación de las instituciones y las prácticas comunicativas que se producen al interior de ellas. En estos espacios se definen políticas, objetivos, y se toma contacto con las necesidades y problemáticas del público interno.

Al respecto de los problemas de comunicación interna, Richard Hall (1983), refiere a los siguientes:

- **Omisión:** se produce con la supresión de algunos aspectos del mensaje. La totalidad del contenido del mensaje no es detectada por



el/lx destinatariix. Puede darse de manera intencional o no. Por lo general se origina cuando las comunicaciones se dan de forma ascendente.

- **Distorsión:** ocasionado por la alteración del mensaje a medida que circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.
- **Sobrecarga:** producida por la omisión, contribuye directamente a la distorsión. Esto puede generar que mensajes menos importantes tengan prioridad y actúen antes de la llegada de los que son realmente cruciales para el/lx destinatariix.

### 3.9. Público Interno

El público resulta relevante en un estudio de comunicación institucional porque serán lxs destinatariix de todas las propuestas y actividades que se realicen en cuanto a la comunicación como recurso valioso para la organización que busca trascender en el tiempo, en este caso la LJF.

En nuestra investigación nos interesa la noción del público interno que va en consonancia con la comunicación interna. Así, este sector “está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas con la institución, en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales” (Muriel y Rota, 1989).

Estos públicos se ubican entonces, como aquellxs que pudieran concebirse como el interior o el corazón de la institución.

En este sentido en la LJF, el público interno está conformado por todxs lxs miembros que se desempeñan en la institución, desde la Comisión directiva hasta la planta de mantenimiento.

### 3.10. Diagnóstico comunicacional

La palabra diagnóstico proviene del griego y hace alusión a distinguir, discernir, diferenciar con claridad.

A los fines de este trabajo, el diagnóstico se define como la “lectura esencial de una determinada situación social, desde una perspectiva histórica”, (Prieto Castillo, 2007).





Es decir que, tanto las personas, como las instituciones están insertxs en relaciones sociales que son siempre el resultado del devenir histórico.

Los diagnósticos institucionales cuentan con una larga trayectoria y una gama amplia de técnicas para su concreción. Sin embargo, aquí, se seguirá la metodología sugerida por Prieto Castillo (1985), en la que diagnosticar constituye “una percepción en profundidad del pasado y del presente que se orienta hacia acciones futuras”.

En este sentido, la observación del trabajo que llevan a cabo las instituciones se logra desde una “lectura en profundidad de las acciones, los mensajes, los espacios, el contexto de las instituciones, a fin de mantener su vida democrática” (Uranga,1997).

El diagnóstico comunicacional en la Institución de estudio, “Liga Jujeña de Fútbol”, se realizó desde la observación de las distintas instancias de encuentros (reuniones, atención de públicos y trabajo administrativo que se lleva a cabo en la organización). Por lo tanto, la revisión respecto de la situación comunicacional de la LJF, requirió de (re)conocer, distinguir y diferenciar a acciones que, devenidas en signos, manifiesten el/los modos/s en los que se desarrollan las prácticas comunicativas al interior de la institución.

### **3.11. Dispositivos y redes comunicacionales**

Con respecto a estas categorías, Esther Díaz (1993) sostiene que “un dispositivo es un conjunto heterogéneo, que comprende discursos, instituciones, instalaciones arquitectónicas “.

Siguiendo con esto, puede decirse que los espacios arquitectónicos, los canales y las gestiones y los discursos que se desprenden de las mismas, dependen primordialmente de la finalidad que se persigue la institución.

En cuanto a las redes comunicacionales Bronstein y Gaillard (1995) nos dicen “que surgen redes que en su dinámica conforman la red global de la organización, constituyéndose como subconjuntos de la misma”.

Estas redes conformantes de la red global de comunicación pueden ser del tipo formal o informal. La formal consiste en “lo instituido, lo visible, lo decible, lo denotado, lo reglado o pautado en la institución” (Rondoletto, 2007).



Mientras que, la red informal contempla “lo instituyente, lo no visible, lo no decible, lo connotado, lo que no está reglado o pautado en la institución” (Rondoletto, 2007).

Para el caso de estudio, hemos podido constatar que el edificio de la LJF, ha sido adquirido por la arquitectura amplia de modo de resolver una complejidad de variables que tienen que ver con reuniones de grupos mayoritarios, recepción de personas en el hall central, y la privacidad de oficinas para el personal y el resguardo de archivos.

### 3.12. Plataformas virtuales

Para nuestra investigación y planificación en comunicación consideramos relevante el concepto de plataformas de mediatización, entendidas como:

complejos sistemas de *multimodality* de intercambios discursivos y mediatizados que permiten la interacción, o al menos la copresencia, entre diversos sistemas de intercambio discursivo mediático (*cross, inter, multi* o *transmedia*; sociales o interindividuales, en networking o en broadcasting, espectatoriales o interaccionales) (Fernández, 2016b)

En este sentido, y teniendo en cuenta que las experiencias comunicativas mediatizadas privilegian los intercambios a través de la red y que pueden ser de utilidad para el trabajo en la organización, aquí abordamos facebook (red social) que:

es mediatización un chat escrito, como un mensaje privado audiovisual, un intercambio de posteos y *comments* en un muro, un calendario de eventos con todas sus alternativas, como el compartir una publicidad en el *inicio* o el aceptar mirar un video de larga duración compartido o etiquetado (Fernández, 2021)

Por otra parte, entendemos que una página web es la resultante de prácticas de la vida cotidiana y que mediante la presencia de dispositivos técnicos permite intercambios discursivos.

En consecuencia, lo expuesto en el párrafo anterior nos lleva a considerar a los medios de comunicación interactivos parte del sistema organizacional, debido a que tienen la capacidad y el propósito según lo entendemos, de llegada a los públicos y el logro de objetivos y metas propuestas de la institución.



Si bien esta “mediatización siempre se opone a los intercambios cara a cara” (Fernández, 2021), son una herramienta que permiten el acortamiento de distancias entre personas. En esta instancia, también podemos mencionar los grupos de WhatsApp, que encuentran en la vida social la forma de conectar en red a gran cantidad de personas de distintos puntos geográficos.

En la institución de estudio, las plataformas virtuales que se pretenden mejorar para una eficiente comunicación institucional se encuentran las siguientes: página web, redes sociales, email, etc. Entendiéndolas como “campos” que posibilitan la interacción comunicacional y que modalizan el intercambio discursivo cuando este no realiza “cara a cara” (Fernández, 1994:37)

### 3.13. Institución y Género

La fuerte división de roles generizados en lo social no escapa a las instituciones deportivas y se traduce en la poca participación política de las mujeres. La inclusión de la perspectiva de género y de las mujeres a los espacios de trabajo, a pesar de ser lenta, va haciendo frente a lo instituido.

Aun cuando los tiempos y las luchas feministas han provocado grandes avances en materia de igualdad, los lugares que ocupan mujeres y diversidades continúan siendo minoritarios. Ante esto, Julia Hang retoma los aportes de AlvarezLitke; Hijós, (2018) donde se sostiene que el fútbol es “un deporte que como han demostrado un conjunto de investigaciones se ha configurado en nuestro país como un espacio “de hombres y para hombres”.

En consecuencia, desplegar un trabajo y un quehacer diario que incluya a mujeres y diversidades, que interpelen la desigualdad existente en las instituciones futbolísticas, como lo expresa Mariana Ibarra (2018)

“somos parte de este sistema patriarcal que nos atraviesa desde que nacemos y el fútbol es una práctica que desde lo cultural está catalogada como ilegítima para las mujeres (...) Las madres y los padres no sueñan aún con que sus hijas ganen un Mundial. Es por eso que dedicarse al fútbol femenino implica romper con mandatos y roles que en algún momento fueron catalogados como inamovibles”.



Sobre la base de las consideraciones anteriores, Julia Hang (2020), sostiene que “los clubes tienen un rol fundamental en trabajar para transformar las sensibilidades, los sentidos sobre los cuales se legitiman las violencias”<sup>2</sup>.

En este sentido, las naturalizaciones sobre las violencias institucionales y restricciones para mujeres y diversidades encuentran mayor profundización en aquellas organizaciones que desoyen a la igualdad de género y a la transformación de los espacios.

- **3.13.1 Ley Micaela en la organización**

Sancionada en 2018, la Ley N° 27499<sup>3</sup> conocida como Ley Micaela, en conmemoración de Micaela García, una joven entrerriana de 21 años, militante del Movimiento Evita, que fue víctima de femicidio, propone la capacitación obligatoria en la temática de género y la violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública en cualquiera de sus niveles.

Para el caso de las instituciones deportivas la adhesión tiene como principal objetivo fomentar la participación equitativa de las mujeres y disidencias en la vida política de las instituciones deportivas y promover la no discriminación y la erradicación de la violencia.

Con la colaboración de entidades municipales, provinciales y nacionales, el sector deportivo puede sumarse para brindar ayuda y contención a personas en situación de violencia, a quienes ejerzan violencia basada en el género: empleados, dirigentes deportivos, técnicxs, implementar una serie de capacitaciones en materia de géneros, así como campañas de concientización y prevención de la violencia y la discriminación por motivos sexo-genéricos en el deporte.

Como referencia a esta iniciativa se toman a nivel nacional los casos de los Clubes de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe, pioneros en la aprobación de la capacitación para el personal de espacios deportivos.

---

<sup>2</sup> Hang, Julia. “Violencia de género en el fútbol: la evolución en los clubes argentinos”. Nota disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/deportes/futbol/violencia-de-genero-en-el-futbol-la-evolucion-en-los-clubes-argentinos/>

<sup>3</sup>Ley Micaela. Fue promulgada el 10 de enero de 2019 en Argentina. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/generos/ley-micaela>



- **3.13.2 Paridad de género en las listas**

En base a una readecuación de las instituciones deportivas es fundamental pensar y accionar sobre la representación igualitaria de hombres y mujeres. Según Moreira (2010), se habilita “la particular condición política de los clubes de fútbol argentinos, en los cuales fútbol y política aparecen necesariamente entrelazados, estableciendo un campo de acción particular en el que dirigentes y socios establecen alianzas y disputan poder”.

En esta puja por una mayor participación de mujeres y diversidades la decisión política entre todxs lxs integrantes de la organización debe apuntar a la participación efectiva para una composición igualitaria de listas para cubran la totalidad de las áreas. Para ello, es necesario el cumplimiento de la Ley de Deporte N°20655<sup>4</sup>, que en su modificatoria al artículo 20 Bis, establece lo siguiente:

las listas que se presenten para la elección de los/las integrantes de la Comisión Directiva en las asociaciones civiles deportivas de primer grado del Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física, deben tener entre los candidatos a los cargos titulares a elegir, un mínimo de VEINTE POR CIENTO (20%) de mujeres y un mínimo de VEINTE POR CIENTO (20%) de personas jóvenes entre DIECIOCHO (18) y VEINTINUEVE (29) años de edad, que reúnan las condiciones propias del cargo para el cual se postulen y no estén comprendidos en alguna de las inhabilidades estatutarias.

En resumen, la LJF agrupamiento central de clubes de la ciudad, ajustándose a una revisión en la composición de los Consejos directivos, de la comisión Directiva y de las áreas que la componen, podrá lograr la igualdad de géneros a partir de una representación equitativa y de esta manera también tomar la decisión inicial y promotora como entidad central.

- **3.13.3. El cuidado como obstáculo**

En relación a esto, Eleonor Faur (2014) en un recorrido por las etapas de la organización social del cuidado, reconoce que el capitalismo dio pie al nuevo modelo

---

<sup>4</sup>Ley de Deporte “Promoción de las actividades deportivas en todo el país”. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27274/texact.htm>



de trabajador representado en un hombre con la responsabilidad de sustento familiar, denominado “male breadwinner”<sup>5</sup>.

La división social del trabajo anclada en formas de producción capitalistas ha calado profundamente en los mandatos sociales. Mientras a ellos (hombres) se los posiciona frente al mundo público, con potestad y derecho a la propiedad individual, a las mujeres se les otorga el mundo de la intimidad, de la crianza y las labores domésticas. De este modo, son las “responsables del funcionamiento del mundo privado” (Faur, 2014)

Estas lógicas patriarcales no son ajenas a las prácticas al interior de las organizaciones deportivas, que, habitadas desde siempre por masculinidades, reproducen y refuerzan constantemente desigualdades y discriminación hacia mujeres y diversidades, encargadas de los cuidados de ellxs y de lxs suyxs y de lo doméstico en sus hogares.

Por consiguiente, señalaremos al cuidado como una de las causas a las que se alude la poca participación de las mujeres en espacios de decisión y otras áreas de las instituciones deportivas. Además, teniendo en cuenta que las tareas en ese tipo de asociaciones sin fines de lucro, se hacen de manera gratuita confluyen y se constituyen en factores de peso para la exclusión. La ocupación del tiempo de las mujeres cuyo acceso al ocio y tiempo libre ha sido limitado, se han visto imposibilitadas de acceder a tales cargos<sup>6</sup>.

En definitiva, la balanza se inclina a favor de quienes sí disponen del tiempo suficiente para desempeñarse en cargos administrativos y otros, concentrando en sus manos los espacios.

---

<sup>5</sup> Male breadwinner: hombre sustentador

<sup>6</sup> Como muestra una investigación llevada a cabo por Caminotti (2017), que señala las desigualdades de género en el trabajo doméstico no remunerado, al cual las mujeres dedican el 75% de su tiempo, contra un 24% de dedicación en el caso de los hombres (INDEC, 2013). De esta manera, «cuando las mujeres se insertan en el mercado laboral, generalmente continúan a cargo de las actividades de cuidado y organización de sus hogares, en detrimento de su tiempo de descanso y ocio» (PNUD, 2014, p. 25).



## Capítulo 4: MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Técnicas de investigación: Observación no participante. Investigación documental. Entrevista semiestructurada. Etnografía Virtual. Encuestas. Prospectiva Estratégica de la Comunicación.

La metodología utilizada para la realización de este estudio fue de tipo cualitativa a fin de realizar un adecuado abordaje de la comunicación interna de la organización elegida, Liga Jujeña de Fútbol, durante el segundo semestre del año 2018.

En consonancia con lo anterior, se plantearon las siguientes técnicas:

- Observación no participante.
- Investigación documental.
- Entrevista semiestructurada.
- Etnografía Virtual
- Encuestas
- Prospectiva Estratégica de la Comunicación

Antes de detallar cada elección para el proceso metodológico, es necesario hacer un recuento de los inconvenientes surgidos al momento de acceder al campo de estudio.

Las primeras visitas se hicieron en el mes de Julio de 2017, con el propósito de gestionar los permisos para ingresar a la institución. En ese momento se desarrollaba la presidencia del Señor Washington Cruz, en su tercer mandato y las respuestas al pedido fueron denegadas argumentando que en la organización no se precisaba una auditoría.

Ante esta situación se procedió al pedido de una reunión con otrxs integrantes de la Comisión para la explicación correspondiente del trabajo que pretendía realizarse. El cuerpo directivo se atribuyó la respuesta y nuevamente negó el permiso.

Como se puede inferir, las condiciones para la entrada a la LJF, no estaban dadas. En consecuencia, el trabajo debió suspenderse hasta tanto se eligiera nueva Comisión Directiva, hecho que sucedió en febrero de 2018. Sin embargo, los entonces ex directivos (mandato cumplido), llevaron adelante presentaciones legales ante



Fiscalía de Estado, por irregularidades en las elecciones, proceso que dilató la asunción del nuevo presidente y la comisión que lo acompañaba. Recién en Mayo de 2018, luego del dictamen favorable para el Ingeniero Ricardo Juárez (electo presidente), se lleva a cabo el traspaso y asunción de la Comisión elegida mediante Asamblea a principios de 2018.

Con el nuevo decisor se nos permitió el ingreso a la institución y el acceso a la documentación existente, exceptuando las que tienen que ver con finanzas, pertenecientes al área de contaduría a cargo del contador Nicolás Montiel desde el año 2011.

Una vez resuelta la solicitud de permisos se procedió a realizar el trabajo de campo en la institución.

A continuación, se explicita la metodología y técnicas utilizadas.

#### **4.2. Observación no participante y directa**

En primer lugar, se utilizó la técnica de observación no participante y directa, que según Sautu, (2005), es la que se concreta en el lugar de estudio y tuvo como fin contemplar los aspectos comunicacionales que se presentan en la Institución de la LJF, durante las diferentes visitas concertadas.

Asimismo, esta técnica “supone un cierto distanciamiento del investigador respecto a los fenómenos de la realidad observada (...) el observador no participante adopta una clara posición para no involucrarse con la situación que observa” (Yuni y Urbano, 2015:41). Esta adopción de espectador ante el hecho social que se estudia y trasciende en un escenario o institución pública, se considera la más adecuada, dado que esto permite al investigador dedicar toda la atención en el acto de observar, y la presencia en el lugar no modificará el objeto de estudio.

De acuerdo con lo anterior, en la LJF se empleó esta técnica, para considerar los aspectos comunicacionales vigentes en la institución, los modos de relación comunicacional entre los miembros al interior de la misma, y el uso de las plataformas virtuales empleadas para el trabajo diario en las oficinas.

De esta manera y para ordenar el trabajo investigativo, las observaciones constituyeron la primera etapa. Se concretaron en las oficinas de la LJF ubicada en





calle Martín Fierro, los días lunes, martes y jueves en el horario de 10 a 13 horas y en la tarde de 18 a 21 horas, durante los meses de junio, julio y agosto de 2018. Se planeó una segunda que tuvo que concretarse de manera virtual por la emergencia del Covid-19.

### 4.3. Investigación documental

En segundo lugar, se empleó la Investigación documental centrada en el relevamiento de documentos gráficos, audiovisuales, digitales. Esto para comprender la identidad y finalidad de la organización mediante mensajes escritos y las estrategias comunicacionales utilizadas en medios virtuales para los procesos comunicacionales.

La Investigación documental, es definida como la

estrategia metodológica de obtención de información, que supone por parte del investigador el instruirse acerca de la realidad objeto de estudio a través de documentos de diferente materialidad (escritos, visuales, numéricos, etc.) con el fin de acreditar las justificaciones e interpretaciones que realiza en el análisis y reconstrucción de un fenómeno que tiene características de historicidad (Yuni y Urbano, 2015: 101-102).

Para esta etapa se destinaron los miércoles y viernes de agosto, septiembre y octubre, en el horario de mañana (9-12 hs.) y tarde, (18 a 20 hs.) donde se llevó a cabo la lectura de Libros de Actas de la Comisión Directiva y los correspondientes a las Asambleas. Todos, escritos desde la creación de la LJF en 1922.

En total se relevaron 15 libros de actas pertenecientes a la Comisión Directiva y a las Reuniones Asamblearias, de los cuales 4 se encontraban dañados por la humedad de la habitación en la que se alojan, más precisamente el espacio destinado para Depósito. Debido a este inconveniente, el escaneo de las actas confeccionadas desde 1922 a 1959, tanto de la Comisión Directiva como de las Asambleas fue imposible, teniendo en cuenta el daño mayor que podría causarse al exponerla a las luces infrarrojas de cualquier aparato tecnológico. Para resolverlo, se apeló a la lectura de las mismas.

Sí pudieron lograrse fotos de los libros de 1960 hasta 2018, teniendo en cuenta la cercanía en el tiempo y el resguardo de estos en un estante contiguo a la ventilación.



Por otra parte, se relevó información de cuadernos avisos diarios y carnets de jugadores y jugadoras confeccionados de manera manual por lxs empleadxs.

#### **4.4. Etnografía Virtual**

Una vez iniciada esta investigación fue necesario recurrir a diversas herramientas metodológicas para abordar el objeto de estudio desde perspectivas complementarias. Por ello, en razón del manejo de redes sociales virtuales y la consiguiente implementación de un sitio web en la institución estudiada se emplea la etnografía virtual.

La historia demuestra que fueron muchxs lxs investigadorxs que estudiaron culturas respondiendo a los requisitos de la investigación etnográfica: trabajo de campo sistemático, recolección de datos de primera mano con la presencia de quien estudia, reconocimiento de la lógica interna de la sociedad observada como una totalidad.

De este modo y recurriendo a lo mencionado anteriormente, la etnografía virtual como método se utiliza para dar cuenta de lo que sucede en entornos virtuales.

En este sentido, Hine es una de las primeras en explorar la realidad online para acercarse a su objeto de estudio como investigador participante.

Asimismo, Hine (2004) afirma que:

el desarrollo y la expansión de las nuevas tecnologías y específicamente de la Red, no depende de las propiedades intrínsecas de ésta sino fundamentalmente del uso y el sentido que le dan quienes participan en ella, ya sea como productores de espacios Web o como consumidores de los mismos; es desde esta interacción – negociación que la vida online se multiplica generando ricos intercambios. La metodología que permite este descubrimiento, no es otra que la etnografía.

En la LJF, la exploración online fue llevada a cabo en la página web oficial de la institución, con sitio en <http://ligadefutboljujuy.org.ar/> creada y oficializada el 12/08/19 por decisión de la Comisión Directiva, según consta en Acta 10/2019.

#### **4.5. Entrevista semiestructurada**

Por último, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, que según Fairhild es “la obtención de la información mediante una conversación de naturaleza profesional” (Yuni y Urbano, 2015).



La entrevista semiestructurada, es entendida como

parte de un guión (un listado tentativo de temas y preguntas) en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio. En el desarrollo de la entrevista, se van planteando los interrogantes sin aferrarse a la secuencia establecida previamente, permitiéndole que se formulen preguntas no previstas pero pertinentes. El guión indica la información que se necesita para alcanzar los objetivos planteados (...) el guión no es una estructura cerrada ni limitante al que deben someterse entrevistador y entrevistado, sino que es un dispositivo definido previamente que orienta el curso de la interacción (Yuni y Urbano, 2015:183).

La entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información se realizó a referentes legitimados como la voz autorizada o encargados de la comunicación de la LJF, quienes proporcionaron información significativa para la investigación planteada.

Esta etapa, contiene un total de cinco entrevistas. Para ello, los encuentros fueron pactados para los meses de agosto y septiembre teniendo en cuenta la cantidad de personas a entrevistar y la disponibilidad horaria de los mismos.

A continuación, se presenta el cuestionario modelo utilizado en las entrevistas que nos sirvió de guía para concretar el abordaje de la investigación con esta técnica:

<b>A miembros de la comisión/ Ex miembros</b>	<b>A empleados</b>	<b>A assembleístas</b>
¿Desde cuándo participa en la LJF como dirigente?	¿Desde cuándo trabaja en la LJF?	¿Desde cuándo participa en la LJF?
¿Recuerda dónde estaba ubicada la sede de LJF al momento de su fundación?	¿Cuáles son sus funciones?	¿Cuáles son sus funciones?
¿En qué contexto llega usted a la presidencia de la LJF?	¿Cómo considera la comunicación entre usted y sus pares?	¿Cómo evaluaría la comunicación con sus pares?



En su gestión en la LJF ¿cuáles fueron los puntos más sobresalientes?	En cuanto a la prensa, ¿ hay requisitos para el acceso a la información?	¿Cómo considera que es el acceso a la información por parte de lxs integrantes de la LJF?
¿Otras instituciones participantes o relacionadas a la LJF?		
Durante su gestión ¿cómo era entendida la comunicación?		¿Por qué considera que la mujer participa en menor medida en la conformación de la LJF?
¿Cómo ve usted hoy la Liga?		
Alguna anécdota para recordar		

#### 4.5.1 Sobre las entrevistas

Los escenarios para concretarlas fueron diversos, es decir, con el personal que trabaja en administración se accedió a la oficina que ambxs ocupan, en los tiempos en que no se encontraban atendiendo al público.

Mientras que para el desarrollo de la entrevista al personal de mantenimiento ingresamos al predio de fútbol, “La Tablada”. Por su parte, para conversar con el Sr Pérez<sup>7</sup>, llegamos hasta su domicilio dado que se encontraba en recuperación por una cirugía de alta complejidad.

Y para el caso de personal de mantenimiento se concretaron en el campo de juego denominado Estadio la Tablada.

Las preguntas de las entrevistas fueron pensadas en primer instancia para recuperar la memoria de los actores acerca de los inicios de la institución, vivencias, relación con otras instituciones como son el Ministerio de Deportes de la provincia de Jujuy y con personas destacadas del medio futbolístico es decir jugadores de primera formados en Clubes de la LJF, entre ellos Mario Lobo, José Valencia, Juan Arraya entre otros.

Como segunda parte se introdujo a lxs entrevistadxs en la mirada de comunicación desde la que fundamentan el trabajo diario en la institución. De las respuestas

---

<sup>7</sup> Para resguardar la identidad de las personas utilizamos este nombre ficticio.



obtenidas se refleja una concepción lineal del proceso comunicativo asociada a la transmisión de mensajes a través de medios de comunicación. En este sentido también se asocia la oralidad como una forma de evitar malentendidos y como la manera más efectiva de relacionarse entre los miembros de la LJI.

Es de suma importancia destacar que el ambiente de los encuentros fue de cordialidad, amabilidad y respeto.

A los fines de resguardar la identidad de lxs entrevistadxs es que utilizaremos la palabra *informante* para su nombramiento en las siguientes páginas de este trabajo.

#### 4.6. Encuestas

En este mismo orden, durante el proceso de investigación, y a los fines de recolectar información sobre los modos de comunicación y necesidades comunicacionales internas de la institución, se decidió la realización de encuestas a lxs miembrxs de las distintas áreas.

Las encuestas definidas como un “procedimiento mediante el cual lxs sujetxs brindan directamente información al investigador” (Yuni y Urbano, 2015), se concretaron con la intención de describir y encontrar relaciones entre lxs integrantes de la institución, analizar y generar conocimiento colectivo sobre el uso de las plataformas virtuales, sobre la importancia de reuniones, y de la necesidad de contar con un espacio de comunicación.

Esta muestra abarca un total de 20 encuestas con preguntas semi cerradas, a lxs actorxs involucradxs en la LJI.

Según Yuni y Urbano (2015), las encuestas semicerradas son “aquellas en las que se dan alternativas de respuestas, pero en las que se contempla que el sujeto pueda expresar otra respuesta que no figure dentro de las alternativas de respuesta”.

El formato utilizado para las mismas apuntó en primera instancia a sondear cuáles son las herramientas comunicacionales conocidas por el público interno y la valoración acerca de la utilidad de estas.



En segundo lugar, se consulta a lxs encuestadxs acerca del concepto de comunicación y sobre la necesidad de un área específica que se encargue de la misma al interior de la organización.

Modelo de Encuesta:

**Encuesta comunicación interna de LJF**

**Género: F: M: Rango etario: 18 a 30**

**De 30 a 55**

**De 65 o más años**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que Ud. conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Portal Web de la LJF
- Buzón de sugerencias
- Boletín de la LJF
- Tablones de anuncios
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Reuniones
- Grupos de WhatsApp

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
--	--------	--------------	----------------	--------------	-------



Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whatsapp					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que Ud. daría sobre su utilidad:



	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					





4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios "informales", en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de esa área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**

10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?



Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria un área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Envío y recepción de mensajes
- Gestos
- Medios de comunicación
- Transmisión
- Periodismo
- Intercambio de información
- Diálogo

---

Para esta investigación, a las técnicas de investigación seleccionadas, se suma el desarrollo de un diagnóstico de comunicación y la prospectiva estratégica de la comunicación, que explicitamos seguidamente, mediante concepciones acordes a teóricos pertinentes de nuestro campo comunicacional y su correlación en el trabajo realizado.

### 4.7. Diagnóstico de comunicación

Washington Uranga (1987), considera el diagnóstico desde la comunicación como parte integral del proceso de análisis e investigación, es una tarea destinada a distinguir los componentes comunicacionales de una determinada situación.

Si bien puede señalarse como una fase particular dentro del desarrollo metodológico, la actitud de diagnóstico se instala como una mirada que le permite a lxs distintxs actorxs involucradxs establecer diferencias y regularidades respecto del manejo de



una institución con otra, reconocer las características propias de cada situación, la trama compleja de las relaciones y la forma en que esos mismos actores se constituyen comunicacionalmente desde una perspectiva histórica (Citado en Rondoletto, 2006).

De forma similar, Daniel Prieto Castillo (1989) entiende al diagnóstico como “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”.

Para el caso de la LJF, el diagnóstico comunicacional posibilitó una mirada centrada en la organización desde su historia a lo largo del tiempo y los modos de relacionamiento puestos en práctica en la misma a partir de sus diferentes momentos constitutivos. Esto posteriormente se volcó en el desarrollo de un plan de comunicación ajustado a las necesidades de la institución.

#### **4.8. Prospectiva estratégica desde la comunicación**

Para la propuesta de comunicación interna, la metodología que se utilizó, es la Prospectiva Estratégica de la Comunicación sugerida por Washington Uranga (2016), quien sostiene que “el proceso metodológico es una estructura que permite establecer una relación productiva entre teoría, método y datos en función de la producción de conocimiento de todos los actores participantes”.

En este sentido, la prospectiva estratégica desde la comunicación permite la comprensión de procesos sociales y la toma de decisiones por parte de los propios actores para una modificación posterior de la situación, en caso de ser necesaria.

Para conocer los alcances y aplicación del procedimiento metodológico se propuso la siguiente descripción. La fase inicial de Análisis de la situación de comunicación incluyó el acercamiento a la institución de estudio y a partir de una primera aproximación se conocieron a los actores involucrados en ella. Se gestionaron los permisos necesarios para la concreción de la observación no participante y el relevamiento acerca de la situación comunicacional que revistaba la Liga Jujeña de Fútbol.

En esta instancia, se siguió la noción propuesta por Washington Uranga (2012), considerando que, en una situación de comunicación, no es posible reducir la comunicación a la simplificación del juego emisor- receptor. Por ello, es necesaria la



comprensión desde una mirada del conjunto de relaciones comunicacionales en torno a un tema, problemática, o interés común donde se reconocen y procesan identidades, ideas, criterios interpretativos. Así, la situación de análisis de comunicación, exige comprender el proceso de comunicación, en este caso de la LJF, como un todo significativo, que se constituye desde redes discursivas que configuran formas de organización delineando el trabajo diario y las interacciones entre sujetos.

Lo anterior por tanto nos propuso arribar a un análisis sobre la situación de comunicación que implicó: reconocer y describir a los actores, establecer la relación entre ellos, determinar los espacios de interacción y explorar los contextos en que se desarrollan sus acciones.

El siguiente componente, tuvo como fin una aproximación al marco conceptual, con la consiguiente búsqueda bibliográfica y de antecedentes respecto del tema en estudio, allí se fueron definiendo las categorías analíticas pertinentes para abordar el objeto de estudio.

Luego de esto se llevó a cabo el Diagnóstico (Componente de Fase Situación Inicial) que refirió al reconocimiento de la situación de la institución, con la finalidad de ofrecer un estudio situado y ajustado a la perspectiva de los actores. Para recabar información por parte de los integrantes de la institución, se emplearon las técnicas de entrevista semiestructurada a referentes de las áreas y de la Comisión Directiva, encuentros en grupo con espacios de diálogos por sector con el fin de realizar punteos de ítems sobresalientes.

A fin de desarrollar la capacidad proyectiva de quienes integran la organización (Componente: Construcción de imágenes a futuro), se ampliaron las entrevistas a referentes de las áreas que componen la institución para que pudieran visualizarse, marcar un objetivo y buscar el camino para llegar a la implementación de ideas. Con ello, se nutrió la planificación y el plan de comunicación de manera conjunta.

La fase de Análisis prospectivo, por su parte tuvo como finalidad la comprensión de las prácticas comunicacionales contenidas en el quehacer cotidiano de la institución y el relevamiento de la concepción/visión de comunicación que sostenían los integrantes. Para esta etapa se llevó a cabo la sistematización de entrevistas,



encuestas y datos obtenidos en las observaciones que dieron sustento al Plan de Comunicación.

Para finalizar, se desarrolló la fase de Planificación desde la Comunicación que incluyó el Diseño de un Plan de Comunicación, conteniendo las propuestas de mejoras en la organización, la creación de nuevas áreas de trabajo y los posibles resultados a obtener con la implementación de las mismas.

Este documento tuvo por finalidad, generar una herramienta de organización en la institución, sistematizando ideas, apreciaciones y propuestas colectivas para la puesta en marcha de acciones que efficienten los procesos comunicacionales y en consecuencia fomenten un buen clima laboral entre lxs trabajadorxs, dirigentes y comisiones de la LJF.

A modo de explicación se presenta el siguiente gráfico que sirvió de guía para este trabajo de investigación:

<b>FASES</b>	<b>MOMENTOS DE FASE</b>	<b>COMPONENTES</b>	<b>ASPECTOS CONTEMPLADOS</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>POSIBLES HERRAMIENTAS Y PROCEDIMIENTOS</b>
Análisis Situacional desde la comunicación	- Acercamiento Inicial		-Primera aproximación a lxs actorxs	-Conocer a lxs actorxs	-Observación no participante -Relevamiento de la situación comunicacional.
		-Primera aproximación al marco conceptual	-Estado del arte -Primera definición de categorías analíticas en relación al tema o la problemática central del ámbito. -Definir variables claves.	Comenzar a comprender el ámbito desde los temas que aborda en sus múltiples relaciones y	-Antecedentes --Bibliografía



				contextos de intervención, mediante marcos de interpretación	
Análisis Situacional desde la Comunicación	- Acercamiento inicial	-Diagnóstico	-Reconocimiento de la situación de la institución.	-Mejorar la capacidad de análisis. -Voces de actorxs. Ajuste de necesidades . - Construcción de instancias de participación .	-Encuentros -Entrevistas -Reuniones -Diálogos Preguntas disparadoras.
		-Construcción de imágenes a futuro		-Desarrollar la capacidad de la mirada prospectiva entre lxs miembrxs.	Continuidad de Entrevistas
Análisis	-Análisis prospectivo	-Análisis comunicacional de las prácticas.	-Criterios metodológicos -Análisis de recursos Identificación de situaciones comunicacionales.	- Comprender la complejidad de las prácticas comunicacionales. -Identificar e interpretar	-Sistematización de entrevistas - Sistematización de encuestas -Sistematización de datos obtenidos - Recopilación de problemas organizacionales y comunicacionales.



				concepciones respecto de la comunicación.	
Planificación desde la comunicación	-Momento prospectivo	-Diseño de plan de comunicación  -Conclusiones	-Propuestas de mejoras -Creación de áreas -Resultados posibles.	-Generar una herramienta de organización de la institución.	-Documento con el plan de comunicación.



## Capítulo 5: AFA. Fútbol en Argentina. El caso del fútbol en Jujuy. Liga Jujeña de Fútbol.

### 5.1. La AFA

La Asociación del Fútbol Argentino (AFA)<sup>8</sup>, es la más antigua de sus pares de Sudamérica y la octava del mundo. El fútbol de nuestro país no sólo fue el pionero de América en organizarse, sino que, en 1912, se convirtió también en el primero del continente en afiliarse a la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA)<sup>9</sup>, el ente rector de este deporte a nivel universal. Asimismo, la AFA, pertenece a la Conmebol desde 1916.

Desde su fundación, el 21 de febrero de 1893 AFA de la mano de Alejandro Watson Hutton, nuestro fútbol mayor ganó los Campeonatos Mundiales de 1978 y 1986, obtuvo los subcampeonatos de 1930, 1990 y 2014, conquistó la medalla de oro olímpica en 2004 y 2008. Las medallas de plata en 1928 y 1996. Sin olvidar el logro de 14 Sudamericanos.

Estos triunfos significativos han llevado a que el fútbol argentino sea destacado mundialmente y a que hoy gran parte de los clubes más poderosos del mundo tengan en sus planteles a uno o a varios jugadores de nuestro país.

Vista como una potencia futbolística mundial, Argentina, ha tenido avances que la ponen en los primeros lugares de los rankings de la FIFA.

En los mundiales Sub 20 de los años 1979, 1995, 1997, 2001, 2005 y 2007, las conquistas fueron arrasadoras. Lo mismo sucedió en los Torneos Esperanzas de *Toulón* de 1975 y 1998. No hay que dejar de nombrar los Torneos Preolímpicos de 1960, 1964, 1980 y 2004), los Juegos Odesur de 1982 y 1986 y los Panamericanos de 1951, 1955, 1959, 1971, 1995 y 2003.

### 5.2. Inicios del fútbol en Argentina

En 1840 llegó a través de los puertos de Buenos Aires el deporte que más adelante se convertiría en el preferido de toda la Argentina, el fútbol. Los ingleses buscaban en

---

<sup>8</sup> Fútbol en Argentina. Disponible en: <https://www.afa.com.ar/es/>

<sup>9</sup> Historia de la FIFA. Disponible en: <https://es.fifa.com/>





América una mejor vida y trajeron consigo algo que hacer en los ratos libres, jugar al balompié con una vejiga de vaca como pelota y un par de piedras para demarcar los arcos. La construcción de ferrocarriles en Argentina propició la llegada de más británicos que formaron colonias y fundaron colegios para la educación de sus hijos.

El escenario del primer partido de fútbol, que se jugó en Argentina, fue el Buenos Aires *Cricket Club* en los Bosques de Palermo, un 20 de junio de 1867. Allí donde hoy se ubica un monolito que recuerda este acontecimiento.

Después del evento, los hermanos Thomas y James Hogg resolvieron junto a un grupo de socios, llevar a cabo una invitación para la práctica de fútbol. Aviso que fue enviado en el diario *The Standard*. Esto dio paso a la fundación, el día 9 de mayo del “Buenos Aires *Football Club*” que, en su primera vez como espacio de recepción futbolera, cobijó el encuentro entre colorados y blancos en el que ganaron los primeros por 4 a 0, en un partido que se inició a las 12:30 y culminó 2 horas más tarde.

Las conclusiones de este día apuntaron al fútbol como un pasatiempo fácil y barato para la juventud de la clase media y para el pueblo, sin embargo, hasta el momento era sólo jugado por ingleses en clubes exclusivos.

Entre 1880 y 1882 llegaron a nuestras tierras alrededor de 500.000 inmigrantes y uno de ellos, Alejandro Watson Hutton, trajo entre sus maletas elementos que no estaban arancelados en la Aduana y que crearon desconcierto: pelotas de fútbol e infladores. Este británico nacido en Glasgow, Escocia, graduado en humanidades en la Universidad de Edimburgo, en 1882 desembarcó para hacerse cargo del selecto colegio *Saint Andrew*. Allí implantó la práctica deportiva y la cultura física. El interés por el fútbol creció entre los alumnos, pero la relación de Hutton con las autoridades del colegio se deterioró. Este hecho lo llevó a alejarse del establecimiento y a fundar el *English High School*, base del mítico Alumni.

### 5.3. Asociaciones de Fútbol en Argentina

En 1891, la Argentine Association Football League con Wooley como presidente, se encarga de organizar el primer campeonato de fútbol que se disputó en Buenos Aires. El torneo fue obtenido por Saint Andrew's School. Los otros equipos que participaron



fueron Buenos Aires Football Club, Buenos Aires al Rosario Railway, Old Caledonians, Belgrano Football Club y Hurlingham Football Club.

La duración de esta Liga fue efímera por la poca relevancia de su propuesta y la escasa participación de los clubes.

El 21 de febrero de 1893, Alejandro Watson Hutton fundó The Argentine Association Football League, (la misma denominación de la anterior), junto a los representantes de Quilmes Athletic Club, Caledonians, Saint Andrews, English High School, Lomas y Flores. Campeonato en el que Lomas ganaría.

Si bien este hito no fue definitivo para el establecimiento del fútbol si constituyó una tarea de gran magnitud, debido a que fue el momento en que se evidenció un crecimiento explosivo de clubes futboleros y conjuntamente con la creación de otra entidad como lo es la Asociación Amateurs.

Por estos días la situación se complejiza. La creación del amateurismo, daba paso a que un mismo futbolista pudiera jugar en dos equipos a la vez, originando infinidad de controversias entre clubes y asociaciones.

Los inconvenientes no se solucionaron hasta la fundación de la Liga Argentina de Football, el 10 de mayo de 1931, de la que participaron dieciocho clubes: Atlanta, Boca, Chacarita, Estudiantes de La Plata, Huracán, Independiente, Platense, Quilmes, Lanús, Racing, River, Tigre, Vélez, Talleres, San Lorenzo, Argentinos Juniors y Ferro.

En 1934, se produjo una nueva reestructuración, pero esta vez administrativa. En ese entonces, hubo un cambio de denominación de la liga que pasó a llamarse Asociación del Fútbol Argentino.

En el siguiente cuadro la nómina de presidentes del fútbol argentino, según la denominación de la asociación:

<u>ASOCIACIÓN ARGENTINA DE FÚTBOL LIGA</u>	<u>ASOCIACIÓN DE FÚTBOL ARGENTINA</u>	<u>ASOCIACIÓN ARGENTINA DE FÚTBOL</u>
Alejandro Watson Hutton (1893-97)	Francis H. ChevallierBoutell (1903-06)	Tiburcio Padilla (1934)



Alfredo P. B. Boyd (1897-99)	Florencio Martínez de Hoz (1906-07)	Dr. Ernesto F. Malbec (1935)
Charles Wibberley (1899-1900)	Emilio Hansen (1907-09)	Sr. AngelMolinari (1936)
Francis H. ChevallierBoutell (1900-03)	Hugo Wilson (1909-12)	Sr. Eduardo Sánchez Terrero (1937-38)
		Dr. Adrián C. Escobar (1939-40)
		Dr. Ramón Castillo (1941-43)
		Dr. Jacinto C. Armando (1943)
		Dr. Agustín Nicolás Matienzo (1944)
		Gral. de Brigada Eduardo J. Avalos (1945)
		Sr. Pedro Canaveri (1946)
		Sr. Oscar L. M. Nicolini (1947-49)
		Dr. Cayetano Giardulli (h) (1949)
		Sr. Valentín E. Suárez (1949-53)
		Dr. Domingo Peluffo (1953-54)
		Sr. Cecilio Condititi (1955)
		Sr. Arturo A. Bullrich (1955-56) // Interventor
		Sr. Raúl H. Colombo (1956-64)
		Dr. Francisco A. Perette (1965-66)
		Sr. Valentín E. Suárez (1966-67) // Interventor
		Sr. Armando Ramos Ruiz (1968-69) // Interventor
		Dr. Aldo J. Porri (1969) // Interventor
		Dr. Oscar L. Ferrari (1969) // Interventor Interino



		<p>Dr. Juan Martín Oneto Gaona (1969-71) // Interventor</p> <p>Sr. Raúl D'Onofrio (1971-73) // Interventor</p> <p>Dr. Horacio E. Bruzone (1973) // Interventor</p> <p>Dr. Baldomero M. Gigán (1973-74) // Interventor</p> <p>Sr. Fernando R. Mitjans (1974) // Interventor y presidente</p> <p>Sr. David L. Bracutto (1974-76)</p> <p>Sr. Ernesto A. Wiedrich (1976) // Asumió luego de la renuncia de todos los miembros del Comité Ejecutivo</p> <p>Dr. Alfredo F. Cantilo (1976-79)</p> <p>Sr. Julio Humberto Grondona (1979-julio 2014)</p> <p>Sr. Luis Segura (octubre 2014 - junio 2016) // De agosto a octubre de 2014, vicepresidente 1° a cargo de la Presidencia</p> <p>Sr. Armando Pérez (julio 2016 - marzo 2017) // Interventor - presidente del Comité de Regularización</p> <p>Sr. Claudio Fabián Tapia (marzo 2017 - Actualidad)</p>
--	--	--



#### 5.4. El caso del fútbol en Jujuy

El nacimiento del fútbol en la provincia de Jujuy, según los rastreos, se remonta a la inmigración británica. Momento en que pobladores de las tierras inglesas “lo afincaron en Jujuy, de la mano de la industrialización azucarera y el ferrocarril” (Ferreiro et al, 2000, p. 170).

Para Archetti (2001) “los deportes de origen británico son concomitantes con la modernización, la construcción de estados nacionales y la internacionalización creciente de los intercambios económicos, sociales y culturales en el siglo XIX y comienzos del XX”<sup>10</sup>.

En la provincia de Jujuy, como en muchas otras del país, el fútbol, fue tomado como signo de identidad nacional y sectorial por los nuevos aficionados, convirtiéndose en “un espejo en donde verse y ser visto al mismo tiempo” (Archetti, 2001, p. 14).

Aún resuenan los nombres de jujeños como Mario Lobo, integrante del Club Atlético Independiente, de Ariel Ortega, quien formó parte de las inferiores y fue titular e ídolo en la primera de River Plate, Newell’s Old Boys logrando campeonatos de primera división con todos ellos, y en la selección nacional. Otra figura, fue José Valencia, que jugó en Talleres de Córdoba y que campeonó con la Selección Argentina en 1978. Se suman a estos nombres, Marcelo “Popeye” Herrera, que jugó en Vélez Sarsfield múltiple campeón de Carlos Bianchi, con copas del torneo de la AFA, Libertadores e Intercontinental, y Marcos Gutiérrez gran arquero y figura que perteneció a Huracán.

Finalmente, haremos notar que muchos de estos jugadores participaron, en sus comienzos, de las divisiones inferiores de los Clubes federados en la Liga Jujeña de Fútbol.

##### 5.4.1 Estadio “La Tablada”: Breve reseña

Fue inaugurado en 1981, durante la gestión del Dr. Nassib Fiad. El predio con una capacidad para 4.000 personas, está ubicado en Avenida Córdoba 1863, que constituye su entrada principal. Cuenta con otro acceso por calle Santibáñez y dos por Calle Martín Fierro.

---

<sup>10</sup> Archetti, E., (1984): Fútbol y ethos. Serie: Monografías e Informes de Investigación No 7. FLACSO, Buenos Aires.



En las épocas de la Fundación de Jujuy, allí funcionaba una feria de trueque en la que los vecinos pobladores de la ciudad hacían intercambios de lo que producían por productos o mercaderías de su interés.

Las tribunas estaban construidas con tablas de madera resistente al calor y la lluvia, por eso se le llama “La Tablada”. Durante la remodelación del estadio, una vez que fue comprado por la LJF, se construyeron tarimas de cemento.

Desde sus comienzos este estadio concentró a los clubes entusiastas de aquellos momentos.

en los tiempos de fútbol "chacarero", como se le decía antes, se jugaba entre lonas amarillas que cubrían el improvisado escenario, porque la zona de la Tablada era un lugar de ferias en donde la gente realizaba sus negocios (Informante 2, comunicación personal, 29 de agosto de 2019)

### **5.5. Liga Jujeña de Fútbol. Historia institucional**

La Liga Jujeña de Fútbol, fue fundada el 15 de diciembre de 1922, luego de la fusión de las cuatro ligas existentes en la provincia de Jujuy hasta ese momento: la Liga Cultural, la Liga del Sud y la Federación Jujeña. Para ese entonces la sede se ubicaba en calle Lavalle 190, de la ciudad de San Salvador de Jujuy, con su primer presidente, el Dr Antonio Rocha Solorzano.

Los encuentros anteriores se celebraban “en casas particulares de los dirigentes que en ese entonces, se trasladaban de un lado hacia otro” (Informante 1, comunicación personal, Agosto de 2019)

La personería jurídica de la institución se logró en 1928 y a partir de allí pudieron afiliarse aquellos clubes de la provincia que también contaban con el aval jurídico correspondiente.

Como el resto de las instituciones que agrupan a clubes, ésta depende del Consejo Federal del Fútbol Argentino, órgano perteneciente a la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) que, a su vez, congrega a los clubes de Buenos Aires, ciudad, y las provincias del interior del país.

Desde su institucionalización, dispone de tres áreas para su funcionamiento: Colegio de Árbitros, Tribunal de Penas y el Honorable Consejo Directivo.



Entre los primeros Clubes afiliados a la LJF, según consta en los libros de actas de la institución, se destacan: Club Independiente, fundado el 9 de febrero de 1928, ubicado en Calle Senador Pérez 378 de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Por otra parte, se sumaron, Juventud Unida fundado el 8 de noviembre de 1923 en Barrio Centro, el Club Correo y Telecomunicaciones con asiento en Pasaje. Dr. Ernesto Claros 72, Club Comercio, nació un 6 de marzo de 1947 y un 10 de febrero de 1998 pasó a convertirse en Club Social Deportivo Los Perales, ubicado en calle La Calandria al 550 del barrio homónimo. Club Boca Junior de Barrio Los Naranjos, Peñarol de Barrio Alto Gorriti, Club Atlético San Pedro, Unión Esperanza, Atlético Arrayanal, Club La Mendieta, Club Deportivo Policial, fundado el 6 de septiembre de 1958 con sede en Calle República de Siria 167 del Barrio Gorriti.

Muchos de ellos fueron desapareciendo o fusionándose para evitar extinguirse en su totalidad. Independiente, club legendario en la historia del deporte dejó de existir en categoría fútbol. Siguieron la misma suerte Correo y Telecomunicaciones, Boca de Los Naranjos y Círculo Deportivo Policial.

Más adelante, Comercio se fusionaría con Los Perales, denominándose Perales Comercio, hoy lleva el nombre de Deportivo Los Perales. Mientras que

Juventud Unida, venía en retroceso. Entonces había gente de Celulosa (Ahora Papel Noa), que habían conformado un equipo que participaba en Torneos de Barrio. Querían participar de la Liga, pero tenían muchos impedimentos. De esta manera, con el Dr José Lucca (presidente de Celulosa) se lleva adelante la fusión. Desde 1973 pasaron a llamarse Juventud Celulosa. (Informante 1, comunicación personal, agosto de 2019)

Según consta en el Libro de Actas N°2 de la Comisión Directiva, en adelante CD, que comprende desde 1930 hasta 1941, la LJF, estaba presidida por el Dr. Vicente Bernasconi, y el Dr. Héctor Carrillo como delegado. En la misma también se deja asentada la desafiliación de los clubes Atlético San Pedro, Unión Esperanza, Atlético Arrayanal, que habían sido los primeros en participar. Por otra parte, en Acta N° 3 de CD, se menciona la desafiliación del Club La Mendieta.

En Libro de Actas N°3 CD, que contiene actas con fechas desde 1941 hasta 1944, se menciona la nueva Comisión Directiva, elegida por proposición de los delegados de los Clubes participantes. El resultado de estas elecciones dio como ganador al Dr.



Horacio Guzmán para asumir la presidencia y al Sr Domingo Abraham como vicepresidente. La Secretaría General le correspondió a Rogelio Rodríguez Carrizo y la Tesorería a Hernán Jeneffes. Los nuevos delegados fueron el Dr Octavio Rivas, José María Buitrago, Ernesto Calderón, Modesto del Val, Germán Gius, Daniel Gandoy, Rodolfo Gutiérrez, Augusto Rodríguez, Manuel Párraga, Ruperto Carrizo (Libro de Actas N°3, 1941 a 1944)

Para 1962, la comisión la conforman Alfredo Jorge, elegido presidente. Lo acompañaban en la gestión los delegados Carlos Santillán, Juan Obachi, Héctor Undiano, Antonio Arévalo.

El año 1966, encuentra a la LJF en una nueva oficina, por decisión de la mayoría de los delegados en sesión extraordinaria se decide alquilar la casona de Calle San Martín 813, de la Ciudad de San Salvador de Jujuy, donde actualmente se encuentran funcionando las oficinas de la Cámara del Tabaco. En esa etapa la LJF, es presidida por José Car, Miguel Rivas como vicepresidente y como secretario general, José Antonio Pimentel.

En 1967, la presidencia le corresponde a Carlos Santillán, la vicepresidencia a Carlos Reynaud y secretario general Oscar Azmuzi, perteneciente al Club Atlético Talleres.

La comisión de 1975 tuvo como presidente al Dr. Enrique Carmelo Mallagray, vicepresidente Modesto del Val, quienes se mantuvieron en sus cargos hasta 1980 periodo en que fueron sucedidos por Nassib Dalmacio Fiad, representante del Club Boca Juniors, electo presidente y Hugo Antonio Manzur designado para la vicepresidencia. Ambos se mantienen en sus cargos hasta 1988.

El 8 de agosto de 1981, por gestiones de la comisión directiva a cargo de Fiad y Manzur, se inaugura la nueva sede social de la LJF, en calle Martín Fierro 640, de la ciudad capital.

Este lugar permitió la instalación de oficinas administrativas en planta baja, la habilitación en el primer piso, de la sala de reuniones del Honorable Consejo Directivo, denominada "Dalmacio Fiad".

Contiguo a este edificio se encontraba el predio denominado "La Tablada", que pertenecía a los pobladores de Jujuy, que se asientan según Ferreiro (2015) después de "la tercera y definitiva fundación, San Salvador".





Es en estas tierras donde se desarrollaban actividades vinculadas a la ganadería, alimentación y posteriormente manufactura.

El espacio cercado por un alambrado que rodeaba el perímetro contaba con tribunas que se ubicaban en las laterales construidas con tablas, de allí la referencia a “tablada o tabladita”.

Siguiendo a Ferreiro, estas tierras constituían:

el tramo que separa a San Salvador de Palpalá, de unos 13 km., aguas abajo por la cuenca del Río Grande, era el área que albergaba la mayor parte de las propiedades. En dirección O se ubicaban primero las de Buena Vista, donde hoy se ubican el parque San Martín y el estadio de La Tablada (Ferreiro, 2015)

Posterior a la adquisición del lugar, se llevó a cabo la demarcación de la cancha con las medidas reglamentarias, el sembrado de césped sintético, la remodelación de la tribuna “estilo inglés” situada a espaldas de la Avenida Córdoba.

Se llama así debido a que simula una estación de trenes del tipo inglés, ahí se percibe la influencia británica en edificios de fines del siglo XIX y principios del XX. Hoy en la parte baja, alberga un depósito y un espacio que fue modificado para ser la casa de los cuidadores del predio” (Informante 2, comunicación personal, 28 de agosto de 2019)

En 1988, la presidencia le corresponde a Víctor Hugo Manzur, el vicepresidente Oscar Aramayo y delegados: por Gimnasia y Esgrima de Jujuy, Raúl Ulloa, por Atlético Talleres Franco Pisguessi, por Cuyaya Héctor López, por Juventud Celulosa Santos Estrada, por Club Policial Víctor Torena, por Club Lavalle Dante Nieva, por Telecomunicaciones René Torfe, por Atlético Gorriti Mario Farfán, por El Chañi Isidoro Gallardo, por Luján Roberto Morales, por Sportivo Palermo Gabriel Calvó.

Hasta 1999, la comisión directiva mantiene a Víctor Hugo Manzur como presidente. En la vicepresidencia se eligió a Carlos Ramón Pereyra, hasta el periodo de 1998-1999. Para este último año, la fórmula fue conformada por Hugo Manzur (presidente) y Juan Genovese (vicepresidente).



En paralelo se produce el nombramiento de Hugo Manzur en el Consejo Federal como representante regional:

me voy de la LJF, porque era representante de la región, esto incluye a Santiago del Estero, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Salta y Jujuy, en el Consejo Federal que es un apéndice de AFA que se encarga del manejo del fútbol del interior, es decir de las 205 ligas que hay en el país (Informante 1, comunicación personal, agosto de 2019)

En el año 2000, asumen el arquitecto José Luis Martiarena y Jesús Manuel Flores como presidente y vice respectivamente. En esta oportunidad los delegados son: el Dr. Carlos Arias (GyE), Miguel Sabarza (Talleres de Perico), Ramón González (Los Perales), Abel Calizaya (Lavalle), Benito Caruso, Néstor Vargas (Atlético Cuyaya) y Vicente Costa (Club Belgrano)

durante esta gestión se llevó a cabo la remodelación del estadio con la compra del nuevo alambrado para el predio y la instalación del sistema de reflectores con lámparas led, de acuerdo al reglamento de un estadio Olímpico. Sin embargo, se achicó la cancha para crear una pista de atletismo, al final esto no sucedió (Informante 2, comunicación personal, agosto de 2019)

En lo que respecta a la relación de la LJF con las instituciones gubernamentales y de la sociedad civil en su conjunto, durante la presidencia del arquitecto José Luis Martiarena, la apreciación de nuestro informante es la siguiente:

en su gestión por 10 años se prestó la cancha para la realización de la Fiesta Nacional de los Estudiantes, es decir para Elección de la Reina Nacional y para Sábados Estudiantiles, esto era un pedido del Ente Autárquico y del Gobierno. También se lo prestó para recitales y festivales por ejemplo el de Doma y Folklore, de acuerdo con la Sra. Brandán. Esto traía muchos problemas porque la cancha quedaba con vidrios, con pozos y resultaba un peligro para los jugadores (Informante 2, comunicación personal, agosto de 2019)



La comisión elegida para 2011, fue constituida nuevamente por Hugo Antonio Manzur como presidente y Hugo Aldo Manzur, Jesús Flores se desempeñaba como secretario general. Los delegados asambleístas fueron: el CPN Salvador Meyer por GyE, Juan Manuel Solá (Atlético Talleres), Dr. Alvaro Zenteno y Francisco Jorge (Deportivo Los Perales), Carlos Renfige (Club Lavalle), Ing Ricardo Juárez y Héctor Burgos (Club Gorriti), Luciano Figueroa (Club Cuyaya), David Martinez (Belgrano), Juan Carlos Altamirano (Atlético Palpalá), Luis Civardi y Hugo Peñaloza (Club Luján), Carlos Landriel (Sportivo Palermo), Diego Chacón (Deportivo El Cruce), Marcelo Fernández (Atlético Ciudad de Nieva), VictorTorena (Deportivo El Chañi), Carlos Cuevas (Club Atlético Terry perteneciente a la ciudad de Tilcara)

En Asamblea del año 2013, la comisión directiva es presidida por Washington Cruz y Carlos Tisera. Son delegados - asambleístas: Marcos Herrera (Club altos Hornos Zapla), CPN Salvador Meyer (GyE), Dr. Álvaro Zenteno (Deportivo Los Perales) Carlos Renfige (Lavalle), César Román (Club Gorriti), Luciano Figueroa (Cuyaya), Luis Civardi (Luján), Carlos Landriel (Sportivo Palermo), José Cala y Néstor Genovese (Deportivo El Cruce) Dante Sánchez (Deportivo El Chañi), Carlos Cuevas (Atlético Terry).

Desde 2015 a finales de 2017, la presidencia la desempeña Washington Cruz y como vicepresidente el abogado, Alvaro Zenteno. Los delegados para esta gestión son: Marcos Herrera (Altos Hornos Zapla), Dr Salvador Meyer (GyE), Rubén Martínez (Atlético Talleres), Jorge Bertolone (Deportivo Los Perales), César Román (Club Gorriti), José Castillo (Club Belgrano), Juan Altamirano y Jesús Flores (Atlético Palpalá), Rodolfo Civardi (Deportivo Luján) Carlos Landriel (Sportivo Palermo), José Cala (Deportivo el Cruce) y Carlos Cuevas (Club Atlético Terry).

Durante esta gestión el "Consejo Directivo de la Liga Jujeña de Fútbol aprueba provisoriamente por un año, ad referendum de su asamblea, es decir a consideración, la incorporación del Club Social y Deportivo Universitario '23 de Agosto', como décimo sexto equipo liguista" (Libro de Actas N° 9, Folio 100 Acta N°25). De esta manera, la Universidad Nacional de Jujuy (UNJu) comenzó a competir en las distintas categorías federadas del masculino y posteriormente la femenina.



La Comisión Directiva elegida para el periodo de 2018-2020, quedó conformada de la siguiente manera: presidente el Ing. Ricardo Daniel Juárez, vicepresidente Juan Manuel Ugarte, secretario general, César Ortellado. Delegados - Asambleístas: CPN César Lizarraga (AHZ), José Villagra (GyE), Teresa Barbito (Club Talleres), Gladis Cristina Arroyo y Susana Suvia ( Deportivo Los Perales), Jorge Zamudio (Club Gorriti), René Flores (Atlético Cuyaya), Pablo Vacaflor (Belgrano) Jesús Manuel Flores (Atlético Palpalá) Luis Civardi (Luján) Lorenzo López y César Ortellado (Sportivo Palermo), Miguel Navarro (El Cruce), Juan Bassutti (Ciudad de Nieva), Marcelo Sánchez (La Viña) Ezequiel Jerez (Deportivo Universitario 23 de Agosto).

En este periodo el Consejo Directivo lleva a cabo la afiliación provisoria del Club Islas Malvinas y la desafiliación del Club Atlético Terry, por pedido de su dirigencia, aduciendo problemas económicos para seguir perteneciendo a la institución.

### **5.6. Categoría femenina e infantil: Admisiones**

En 2018 luego de varias presentaciones por parte de los equipos de jugadoras, congregadas hasta ese entonces en torneos barriales amateurs, para pertenecer al fútbol federado, son aceptadas provisoriamente por la Comisión Directiva en decisión asamblearia.

Al respecto el informante 3, expresa:

“Después de largas idas y venidas de las jugadoras, se logra mediante votación de las partes y en asamblea la afiliación de la categoría femenina, a la LJF, para sus formaciones en primera e inferiores, solo en categoría provisional” (Informante 3, comunicación personal, noviembre de 2019)

En esta instancia, se organiza el Torneo Anual Liguista denominado “Rosa Barrios”, en homenaje en vida a una activa dirigente del Club Belgrano, quien participó activamente por la inclusión de las mujeres en el fútbol jujeño. El certamen femenino, se definió bajo la misma modalidad que el torneo de varones, con disputa por sistema de puntos, todos los equipos contra todos y donde el club ganador del Apertura y Clausura, se consagró como ganador del Torneo Anual.



Por otra parte, el fútbol infantil, también aceptado en 2018, por decisión asamblearia, reúne a ocho (8) equipos de los siguientes clubes: Luján, Santa Rita, Altos Hornos Zapla, Atlético Gorriti, Gimnasia y Esgrima de Jujuy, Atlético La Viña, Deportivo Los Perales, Atlético Palpalá con las categorías 2007, 2008/09, 2010/11, 2012/13, en el Torneo denominado “Coco Ortiz”, quien fuera en vida dirigente del Club Cuyaya. Al igual que los demás campeonatos se organiza un Anual de todos los equipos contra todos a disputarse en siete fechas.

### **5.7. Estructura y funcionamiento de la LJF. Organigrama: Órganos de Contralor en la LJF**

El estatuto de la LJF establece para su funcionamiento la constitución de órganos de control y dirigencia. Estos son los siguientes:

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO O COMISIÓN DIRECTIVA:** Es elegido en Asamblea Anual, por moción de los delegados de los clubes y permanece en sus funciones durante dos años pudiendo ser reelegidos, según consta en el Estatuto aprobado en 1979.

Está compuesto por un presidente, un vicepresidente, un secretario general, un tesorero y los delegados de los clubes afiliados. Se reúnen semanalmente en días y horarios fijados en asamblea. Se encarga de la programación de los partidos a disputarse durante los Torneos Anuales.

**ASAMBLEA:** Se concreta una vez por año, por lo general durante el mes de febrero y es convocada por el Consejo Directivo de la LJF a través de un comunicado de prensa en medios locales.

Tiene como función principal la de afiliar o desafiliar a los Clubes pertenecientes o ingresantes a la Liga. Es el espacio en el que se fija fecha de elección de Consejo directivo y Tribunal de Pena, como así también la conformación de los mismos.

**TRIBUNAL DE PENA O DE DISCIPLINA DEPORTIVO:** Son elegidos mediante Asamblea Anual y conforman una comisión con presidencia y vicepresidencia propia. Está constituido por personas interesadas en colaborar con el funcionamiento de este espacio, y realizan su trabajo ad honorem.

Encargado de dictaminar y sancionar a jugadores de los distintos clubes participantes y árbitros designados por la comisión directiva. Basan su labor en el cumplimiento del



Reglamento de Transgresiones y Penas del Consejo Federal, aprobado por la AFA en 2006.

Se reúnen semanalmente en la Sala “Ascencio Castellón”, llamada así en homenaje al reconocido abogado jujeño, que actualmente preside el Tribunal. Lo acompañan Gustavo Fiad en el cargo de secretario y los abogados Diego Chacón, Marcelo Elías y Daniel Elías como Miembros Titulares, mientras que los litigantes Manuel Aguilera, Hugo Castañeda y Sebastián Alsina son Miembros Suplentes.

**COLEGIO NEUTRAL DE ÁRBITROS/AS:** Es el órgano encargado de designar a los árbitros/as para la dirección de los eventos deportivos.

Los nombres de quienes conforman la terna arbitral son propuestos/as en reuniones de Comisión Directiva, por moción del presidente en acuerdo con el vicepresidente y puesto a consideración del Consejo Directivo en conjunto.

Cuenta con instructores y un profesor de educación física, que se encargan de la preparación teórica y física de los árbitros/as. Hoy, conformado por Walter Cardozo y Manuel Castellón como instructores y Pablo Fernández profesor de Educación Física.

**ADMINISTRACIÓN:** Las tareas administrativas las llevan a cabo dos personas que llevan a cabo tareas de registro de los jugadores en el libro de inscripciones y passes, confección de los carnets de forma manual y con la utilización de máquinas de escribir, contratación de seguridad policial para los eventos deportivos, así también tienen a su cargo la redacción de boletines de prensa.

La oficina se encuentra abierta al público de 9 a 13 horas y de 18 a 22 horas.

Administrativos/as: Fernando Cabezas y Karina Manzur.

**ÁREA DE MANTENIMIENTO:** El estadio “La Tablada”, cuenta con dos encargados. En mantenimiento, Claudio Avendaño, a quien le corresponden las tareas de riego de la cancha, corte de césped, limpieza del predio y de las oficinas. Presta sus servicios como “adscripto” de la Municipalidad de San Salvador de Jujuy, desde donde fue trasladado por un convenio realizado durante la gestión de José Luis Martiarena. Mientras que, Ramón Calliope, trabajador perteneciente a la planta permanente de la LJF, tiene a su cargo, el cuidado del predio, sembrado de césped, marcación de la cancha y del material deportivo. Cumple sus funciones desde 1991, fecha en que su



padre Cesáreo Calliope, antiguo encargado fallece y la Comisión Directiva decide nombrarlo como nuevo empleado responsable.

## 5.8. Torneos

En la actualidad, los clubes deportivos pertenecientes a la provincia de Jujuy, juegan de manera asociada y federada en la LJF que, en su primera división está compuesta de cuatro categorías: Primera A y las divisiones inferiores.

La Liga de Jujuy, tiene representación a nivel nacional con los clubes Gimnasia y Esgrima Jujuy en la Primera B Nacional del fútbol argentino.

Altos Hornos Zapla, por su parte, equipo que tradicionalmente representaba a la LJF en el Torneo Federal A, descendió en el mes de marzo del 2019, tras la sucesión de derrotas que transitó durante el desarrollo del campeonato y jugará el Regional Federal en el 2020, junto a los otros equipos que se congregan en la liga.

Los clubes que participan de la LJF, tienen como principal objetivo, la clasificación al Torneo Regional Federal Amateur Argentino, que constituye el quinto nivel de los torneos organizados por la Asociación del Fútbol Argentino, del que son parte 110 equipos.

### 5.8. 1. Torneo Anual

En la Liga Jujueña de Fútbol, se estableció la disputa de un Torneo Anual, dividido en dos partes: Apertura, que inicia en marzo con finalización en Julio y consta de 17 fechas. El Clausura, que transcurre desde agosto a diciembre, en igualdad de fechas y el mismo cronograma del Apertura, revirtiendo la localía. Esto es lo que se denomina todos contra todos.

El conjunto que obtuviera el campeonato se quedaba con la plaza para el Torneo Regional y la Copa LJF de 2m30 cm. Si hubiera dos campeones en los torneos, la plaza se ganaría en un partido definitorio.

Los días de juego, se definen también por sorteo o rotación. De este modo se jugará los días jueves (por lo general en Estadio la Tablada), viernes, sábado, y domingo en la mañana y tarde.

Esto dependerá de la estructura edilicia de los clubes, es decir disponibilidad de cancha de juego propia, instalaciones equipadas para la recepción de los planteles y



de las medidas de seguridad que se tomen para el evento. Las inclemencias climáticas también deberán ser consideradas.

La seguridad del evento, que incluye policía, ambulancia, camilla por accidentes, depende de los equipos que hacen de local en esa fecha.

El Club Gimnasia y Esgrima de Jujuy, al pertenecer al Nacional B, participa en primera e inferiores sin sumar puntos para la clasificación. Por otro lado, Zapla y Talleres de Perico, comenzaron a disputar el Regional, luego de haber descendido en 2019.

Cabe aclarar que, durante el periodo de vacaciones en el mes de Julio, se abren los libros de pases, para jugadores/as de interliga, es decir Liga del Carmen, Monterrico, y Puneña, sucede lo mismo con la Liga zonal (LJF), pases entre clubes capitalinos.





## Capítulo 6: DESCRIPCIÓN. ANÁLISIS

En este apartado nos proponemos realizar una descripción y posteriormente un análisis de la institución de estudio y las formas de comunicación establecidas con el público interno.

### 6.1. Edificio de la LJF

La casa de la LJF, se encuentra ubicada en calle Martín Fierro 640 de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Su estructura edilicia, en cuanto a oficinas, colinda con el Hospital Materno Infantil. Mientras que para acceder al Estadio hay dos destinados dos accesos: uno por Avda. Córdoba señalado con un cartel “LJF” (acceso local) y otro por Avda. Santibáñez con un portón marrón (entrada visitante).

La fachada de la casa, es la de una construcción antigua, pintada de color blanco, con enrejado color celeste. Antecede un jardín y unas escaleras por las que se ingresa a la institución.

En el jardín mencionado se halla el busto del cura Marcelo Gottig, (quien fuera mentor en fútbol infantil y adolescente en el centenario Colegio del Salvador, ubicado en la calle anterior paralela a la LJF), con una placa que no logra ser visualizada a simple vista por la altura de las rejas.

Al consultar por la presencia de este busto nuestro Informante 1, nos dice:

Quando la gente de los barrios y los padres de jugadores para recordarlo le arma el busto la municipalidad no les daba un lugar para su colocación definitiva, el colegio tampoco lo reconocía, y se le ofreció un lugar en la LGJ, porque era un merecedor, a pesar de que no era parte de la institución (Informante 1, comunicación personal, agosto de 2019).

El acceso se realiza por un portón marrón a mano derecha, que en la pared contiene un cartel hecho en herrería artística con la inscripción “Liga Jujeña de Fútbol”. En el salón un cartel que anuncia la “recepción” presenta la primera oficina, provista de una abertura, a modo de ventanal por donde se atiende al público. Este espacio es amplio y funciona también como oficina administrativa, donde se dispone de tres (3) escritorios equipados con computadoras. En las paredes laterales hay estantes con archiveros.



El mesón de ingreso, (dispuesto en la recepción) reposan una máquina de escribir Olivetti donde se confeccionan los carnets de jugadores/as y un libro de actas en el que se asientan las entradas y salidas de pases.

Los escritorios son ocupados por los dos empleadxs administrativxs que prestan servicios en la institución.

A continuación de la oficina de recepción, se visibilizan dos más y un depósito. La oficina contigua a recepción pertenece al área de Pases y Administración, en ella se guardan elementos de librería y una impresora empresarial multifunción.

La oficina, señalizada con el cartel de “Tesorería”, se ubica enfrente a la recepción. Por motivos de seguridad la puerta de acceso a ésta se encuentra cerrada y la única persona con entrada permitida es el contador de la institución.

Al lado de ésta, se ubica el depósito, que es ocupado para guardar los libros de actas de la Comisión Directiva y las Asambleas. Muchos de ellos se encuentran deteriorados por la humedad de este espacio.

En el lateral izquierdo del salón se ubica una escalera por la cual se accede a la segunda planta, donde se encuentran las oficinas de Presidencia y Vicepresidencia y el Salón de reuniones “Dalmacio Fiad”, éste equipado con treinta (30) sillas y tres (3) mesones de un largo de 3m cada uno, con identificadores hechos en madera, y con una placa con la cual nominan a los clubes participantes de los encuentros. En los laterales la bandera nacional y provincial.

En una vitrina de madera y vidrio, con seguro de candados, en exhibición una copa del campeonato de 1950 hecha en bronce y plata, acompañan a esta una maqueta con el diseño de la nueva estructura de LJF (confeccionada en la época del Presidente Ing. Martiarena), en las paredes fotos de finales de campeonatos con los equipos y los jugadores destacados. No se observan fotos del campeonato femenino ni del infantil.

Las oficinas de presidencia y vice, están equipadas con escritorios, computadoras y armarios. El acceso a las mismas es restringido.

Respecto de los horarios de atención de la institución, se dividen en dos franjas horarias, una desde las 9 a las 13 hs. y otra desde las 17 a 22 hs., de lunes a viernes. No obstante, los miércoles por disposición interna se desarrollan tareas de gestión de



permisos de seguridad y pago de adicionales a policías. De esto se encarga el empleado del turno mañana, quien en caso de tener que abonar facturas mediante depósitos bancarios se retira de la oficina dejando las puertas de la institución cerradas. Al no haber un reemplazo, la atención al público se restringe alrededor de las 9 hasta las 11:30 hs. Esto no se informa mediante cartel o aviso para quienes se dirigen por consultas u otra información debiendo esperar en la vereda de la institución o retirarse para volver después.

Ante esto, unx empleadx expresa:

somos dos personas encargadas de la confección de carnets para jugadores/as, de asentar pases de distintos clubes, e inscripciones de forma manual en los libros y además de la confección de boletines con cronogramas de las fechas del campeonato y en el medio con tiempo a favor me hago cargo de subir información de partidos disputados o a disputarse en la página, que se oficializaría en diciembre, pero que ya está en la red”, (Informante 3, Comunicación personal, noviembre de 2019)

## 6.2. Según la permanencia

De acuerdo al carácter de la institución podría denominarse permanente porque estableció su trabajo a través del tiempo desde 1922. Su inserción le ha permitido la resolución de problemas y situaciones inmediatas, pero también ha logrado afianzar su compromiso con la comunidad jujeña en materia deportiva.

Con el paso del tiempo la LJF se convirtió en el espacio de reuniones y de toma de decisiones de los clubes de la ciudad. Se fue institucionalizando y en sus reuniones se producen intercambios de saberes y experiencias entre quienes la componen.

En palabras de un integrante:

la permanencia de la Liga en la provincia fue decisiva para el crecimiento del fútbol en Jujuy y de la ciudad también, eso llevó también a la contención de jóvenes mediante el trabajo de los clubes (Informante 1, comunicación personal, agosto de 2019)



### 6.3. Sobre las reuniones generales

La elección de los días de observaciones en la institución, se hizo teniendo en cuenta las jornadas de mayor funcionamiento de la misma y el flujo de personas que se interrelacionan.

Por ello, se eligieron los lunes debido a que, por disposición asamblearia, las reuniones de Comisión Directiva (CD) se concretan este día a las 20:30 hs, en Salón Dalmacio Fiad. Cabe aclarar, que la disposición del día de reuniones generales responde a la reglamentación vigente desde 1990 consensuada por todas las partes en Consejo Directivo.

Al respecto de este acuerdo:

las reuniones son desde el 90 todos los lunes a partir de las 20:30 con 15 minutos de tolerancia. Ahí planificamos lo que se juega en la semana y se tratan las sanciones del fin de semana anterior. Si los delegados de los clubes no pueden venir mandan representantes con un poder firmado. (Informante 4, comunicación personal, diciembre de 2019).

Para las mencionadas convocatorias, rige un “orden del día”, conformado por una serie de temas a tratar en reunión según la importancia o la urgencia respecto de su tratamiento.

De las observaciones efectuadas en las reuniones generales se desprende que, en primera instancia se lleva a cabo la apertura del Acta correspondiente, por parte del secretario general de la LJF y a continuación se toma asistencia a los delegados de Clubes (en caso “ausencia” por parte de algún/x miembro, quedará registrado para la sanción pertinente, según consta en Estatuto).

A continuación, se da a conocer el Orden del día, acordado previamente por Comisión Directiva y mocionantes. Se ponen a consideración de la mesa, las sanciones a jugadores por infracciones o por faltas de respeto al árbitro, a la tribuna y/o faltas graves (entiéndase peleas dentro del campo de juego). En este ítem, también se debaten conflictos o eventualidades en los partidos jugados.

En segundo lugar, si las hubiera, se dan a conocer las disposiciones para los encuentros deportivos (por ejemplo, cambios de canchas, nuevo reglamento o modificaciones según AFA). En tercer lugar, se proponen las fechas del nuevo



cronograma de juegos para las diferentes formaciones y categorías y se designa la terna arbitral. Por último, se firma a conformidad/ disconformidad, el acta del día y se procede a dar por finalizada la reunión.

Aquí debemos destacar que, para el debate entre los miembros de la institución, la toma de la palabra se hace de forma ordenada, y se registran las intervenciones, desde el inicio hasta la finalización de la reunión.

En tanto, las observaciones de los días martes, reflejan que el sector administrativo, se dedica a la redacción de partes de prensa, comunicados (si hubiere), noticias, el cronograma final de partidos con la Terna Arbitral correspondiente. Estos documentos, membretados con el logo de la LJF, sirven posteriormente para informar a los árbitros designados y a los periodistas de distintos medios de comunicación que se acercan por la institución.

En tanto que, la elección del jueves se hizo en base a que es el día destinado por la LJF, para que árbitros, periodistas y personal de los clubes se acerquen a la oficina de recepción a solicitar información general sobre los eventos deportivos.

En efecto, el relevamiento de los jueves demostró que el mayor flujo de público interno visita la institución en el horario de 10 a 13 hs. Se cuentan un total de 15 personas entre periodistas y delegados de clubes que solicitan cronograma de partidos en sector de recepción.

#### **6.4. Sobre las actas assemblearias**

Las actas contenidas en los Libros de Asambleas, que por Estatuto de la LJF se realizan todos los años en el mes de febrero, dan cuenta de los llamados a assemblearios para dirigentes y representantes de los Clubes afiliados a la LJF para informarse de los balances y rendiciones de cuentas, para renovación de delegados de Clubes. Mientras que otras, refieren al llamado para renovación de autoridades del Consejo Directivo. En ellas se fija la fecha y hora del proceso electivo, donde la nueva Comisión cumple un mandato por el término de dos (2) años, pudiendo ser reelegidos hasta tres (3) períodos.

Según consta en Actas Assemblearias extraordinarias, en el orden del día pueden mocionarse y tratarse la incorporación o desafiliación de clubes a la entidad.

Todas son manuscritas y firmadas al pie para aval de las mismas.



#### **6.4.1. Sobre las actas de la Comisión Directiva**

A las actas pertenecientes a los Libros de Comisión Directiva se les asigna el recuento del inicio de reuniones con toma de asistencia a presidentes y delegadxs elegidxs por cada Club, y el seguimiento del orden del día que en la mayoría de las actas es el siguiente:

- Sanciones leves
- Sanciones graves a jugadores/árbitros
- Cronograma para las distintas categorías

El último párrafo de todas las actas relevadas sirve para dar por concluida la reunión y avalar las decisiones tomadas con la firma de los presentes.

Para finalizar, diremos que estas actas luego se referencian como el único documento donde se referencia lo abordado en las reuniones. Congregan la información con la que cuentan quienes integran la institución.

Ante esto un integrante refiere:

de las actas de la CD se encarga el secretario general, son resúmenes de lo más importante, nadie alcanza a tomar nota de todo lo que se dice teniendo en cuenta que son muchos los que toman la palabra. (Informante 3, comunicación verbal, noviembre de 2019)

#### **6.5. Redes al interior de la institución: organigrama y sociograma en acción**

Los integrantes de la CD, integrada por el presidente, vicepresidente, secretario, acompañados por los delegadxs de los clubes pertenecientes a LJF, el tribunal de penas, comisión integrada por abogados del medio que participan en la LJF ad honorem, y colaboran en la pronunciación de sanciones y disciplinamiento de los jugadorxs mediante la aplicación del reglamento de faltas. Asisten a reuniones semanales los días lunes en el horario fijado de las 20:30 horas. En su estancia toman conocimiento de solicitudes realizadas mediante notas recepcionadas (en caso de que hubiere) por personal administrativo y cualquier otra eventualidad es informada de manera informal por lxs empleadxs de turno.



De las observaciones concretadas, anteriormente a la pandemia del Covid-19, se desprende que la comunicación entre quienes integran la LJF es informal y espontánea. Los mensajes desde las cúpulas se transmiten de forma oral.

Al no existir un documento que congregue las noticias de la LJF, muchxs de sus actorxs quedan sujetxs sólo a la cadena de mensajes que se crea entre ellxs va generando algunas omisiones o excesos en la información a transmitir.

De las encuestas relevadas surge la necesidad de implementar un boletín informativo y un buzón de sugerencias con el fin de mantener el contacto con la institución y generar mejoras en el trabajo que realizan.

En este sentido, se entiende al boletín de información como una herramienta de socialización colectiva:

un boletín de información ayudará a que todos estén informados de lo que sucede en la Liga. Un boletín quincenal por ejemplo con fechas, jugadores destacadxs y cualquier información que los clubes tengan para mostrar (Informante 5, comunicación personal, diciembre de 2019)

El área de mantenimiento, por su parte, recibe órdenes del empleado administrativo (que oficia de secretario) de manera verbal. Esto muchas veces provoca que ambos empleados reciban la misma notificación o que realicen las mismas tareas dos veces.

Con anterioridad a la aparición de las redes sociales, la comunicación telefónica mediante dispositivos telefónicos o teléfono fijo era la forma de contacto elegida. A mediados de 2018, con la nueva gestión se llevó a cabo la implementación del grupo de WhatsApp, que en primera instancia tuvo como objetivo reunir a todxs lxs integrantes en un mismo espacio. Sin embargo, al momento de su creación no se tuvo en cuenta que la franja etaria de lxs miembrxs es en su mayoría sobrepasa los 60 años y no manejan ningún tipo de redes sociales, como es el caso de la mensajería instantánea. De esto hablaremos en las páginas siguientes.

Al interior de la organización las decisiones sobre envíos de mails a la AFA, o lo concerniente a trabajos a realizarse, se toman entre la CD representada por el presidente, el vicepresidente y el secretario general. Una vez definidas las líneas se convoca al empleado administrativo del turno mañana para que las ejecute, de forma verbal.



En esta instancia, debemos aclarar que este empleado es el encargado de la llave de la institución, pero también de todo lo concerniente a recepción y contacto con el personal. Es quien cuenta con la clave del email, quien recibe a delegadxs y periodistas por consultas y quien se responsabiliza de la institución. Gestiona permisos policiales, y es quien se encarga de mantener contacto con el personal de mantenimiento.

El área de mantenimiento está conformada por dos (2) empleados encargados de cuidar la cancha y mantener el edificio de la LJF.

En este sentido, un empleado refiere:

me comunico mediante notas. En algunas ocasiones llegan los delegados de los clubes pidiendo material deportivo de la LJF para sus clubes, por orden del presidente, pero omiten decir que no presentaron nota de pedido en administración, a esos pedidos no les damos viabilidad porque no hay un aval (Informante 2, comunicación personal, agosto de 2019)

Por otra parte, la comunicación al caracterizarse por la informalidad lleva a una sobrecarga de mensajes.

Esto puede ejemplificarse de la siguiente manera:

El hecho de que recibamos designación de tareas por parte del secretario, después de un par, y de los demás integrantes de la CD hace que muchas veces hay una repetición de tareas por parte de dos empleados por ejemplo o que directamente no la haga ninguno. (Informante 5, comunicación personal, noviembre de 2019)

## 6.6. Partes de prensa

Los partes de prensa para ser enviados a los medios de comunicación son redactados por el empleado administrativo encargado de la institución. Se retiran en la oficina de recepción o por pedido de los periodistas se envían por foto mediante WhatsApp.

La redacción de los mismos apunta a informar la programación de los partidos, canchas y ternas arbitrales para la fecha a disputarse. Son membretados con el logo de la LJF y firmados por el presidente de la CD. La impresión de los mismos queda a cargo de lxs empleadxs administrativxs.

los partes de prensa lo confecciona la parte administrativa, de manera simple partidos a jugarse, fecha, hora y árbitros, lo negativo es cuando hay un cambio





de horario o suspensión de algún partido, porque no tenemos manera de avisarles a los periodistas y a los clubes les avisamos por teléfono. No hay una agenda de medios (Informante 3, comunicación personal, noviembre de 2019)

### **6.7. Sobre los padres/madres fundadorxs**

Retomando a Prieto Castillo (1997), diremos que quienes conformaron las instituciones lo hicieron teniendo en cuenta las “necesidades sentidas” de la comunidad en la que están insertxs.

En palabras de un fundador:

La necesidad de su fundación en primera instancia era ordenar el fútbol de la provincia con una organización que contemple a todos. Tomar la posta y después había que sacar a los pibes de las calles, acercarlos a los clubes, al fútbol (Informante 1, agosto de 2019).

En este sentido, poder recopilar sus narrativas es acercarnos a la reconstrucción de la historia de la LJF, desde sus comienzos hasta la actualidad. Por ello, la propuesta de una sección en la página web o en el boletín quincenal de fragmentos de entrevistas breves a quienes participaron y participan de la vida institucional de la LJF sería de suma importancia para contar su historia.

De esta forma, se pondría en circulación a la institución desde la mirada y los recuerdos de sus fundadorxs., dando así mayor visibilidad y rescatando relatos sobre su nacimiento. Estos datos aún no se encuentran recopilados.

### **6.8. Lo Instituido e instituyente en la LJF**

La LJF, centenaria institución, ha instaurado modos de hacer y de relacionarse al interior y al exterior de la misma. Con el paso de los años, quienes conforman las comisiones han dado a conocer otras maneras de ver la organización al interior y dan cuenta de la emergencia de lo instituyente.

De esta pugna de lo instituido, representado por quienes son de generaciones anteriores y resisten a los cambios, y las nuevas incorporaciones, se han producido modificaciones significativas como por ejemplo la aceptación de planteles femeninos e infantiles, después de años de pedidos por parte de las jugadoras. Una clara muestra de lo instituyente poniendo en cuestión las formas instituidas.



Lo instituido por su parte se conjuga con las nuevas formas, las toma y coexisten.

En palabras de unx asambleísta

Se logró la aceptación del femenino, pero con las reglas del masculino. Hubo avances, después de muchas idas y vueltas y le pusieron freno acomodando todo de la misma manera que el masculino, canchas, vestuarios, equipos deportivos, material, todo. Eso nuevo era difícil de aceptar y lo hicieron encajar con lo viejo. (Informante 6, comunicación personal, diciembre de 2019).

### **6. 9. Organigrama/Sociograma**

Como venimos detallando el orden en la LJF se define mediante un organigrama en el que se concentran los cargos por jerarquía. Sin embargo, al interior de la institución las relaciones interpersonales se dan a través de un sociograma.

La figura encargada de hacer circular las decisiones de la CD es la del administrativo con mayor antigüedad en la LJF. Sobre esta persona recaen los avisos de tareas a sus pares y a los cuerpos de arbitraje.

Se suma que el secretario general, también comparte las medidas tomadas con los empleadxs de la base para dar a conocer las tareas designadas.

En palabras de unx integrante:

Por lo general el día martes dejamos aviso al empleado de la mañana con las tareas y nuevas resoluciones. Y en segundo lugar el secretario general toma decisiones respecto del tratamiento de pases o cuestiones de clubes, se encarga de los avisos a las áreas y demás personas. (Informante 4, comunicación personal, diciembre de 2019)

### **6.10. Sobre las encuestas**

De un total de 20 encuestas realizadas al público interno, un 65% refiere a la necesidad de contar con un Área de Comunicación que se encargue de ordenar la circulación de mensajes al interior de la institución.

Con respecto a la pregunta sobre la recepción de información mediante canales informales y a la sobrecarga sobre algunos temas y desinformación de otros, un 65%, alude a que sucede en gran cantidad de veces recibe información por canales informales y sobre un mismo tema, mientras un 25%, dice que es bastante frecuente recibir información repetida y un 10% pocas veces.



En tanto que quienes se consideran adultxs contenidos en la franja entre 45 a 60 años quedan excluidxs del manejo de redes sociales o de la página web. Sin embargo, sí acuden a la oficina de recepción de la LJF, a retirar el fixture. Esta franja considera importante la creación de un boletín mensual o quincenal que dé cuenta de las actividades de la LJG y los clubes asociados<sup>11</sup>.

Mientras que las personas de más de 60 años, se comunican via telefónica con la institución.

Por último, un 50% de los encuestadxs, en la franja de 18 a 45 años, maneja redes sociales, se informa por el sitio web.

Sobre la necesidad de un Área de Comunicación en la LJF, un 65% está de acuerdo en su creación.

Con respecto a la importancia de la equidad de géneros y la inclusión de las mujeres en la institución, un 50% estima que es precisa llevarla a cabo. Un 35%, refiere a que no es necesario y un 10 % no sabe.

### **6.11. Algunas conclusiones**

A modo de conclusión de este capítulo podemos decir que en cuanto a señalética la casa de LJF, es desapercibida para quien no conoce la institución, debido a que su ubicación puede resultar confusa. El cartel que la anuncia se encuentra a gran altura, dificultando la lectura. Un atractor visual podría ser el Busto del Padre Gottig, sin embargo, al encontrarse detrás de las rejas, éstas obstaculizan la visualización de la placa que contiene la descripción del mismo.

Respecto del proceso de Comunicación Interna de la Liga Jujeña de Fútbol, para Muriel y Rota (1980) “las personas que constituyen estos públicos se ubican físicamente en el interior de las instituciones, y están directamente vinculadas con ellas, constituyéndolas”. Esto nos lleva a ver que, en la cotidianidad de la LJF, el público interno está constituido por delegadxs, dirigentes y empleadxs en su conjunto que entretejen relaciones y reproducen otras. De esas relaciones que mayormente se dan por afinidad pares, por cercanía de clubes, o por rango etario, emergen las redes comunicacionales se caracterizan por la informalidad y por la espontaneidad.

---

<sup>11</sup> Los resultados de las encuestas se encuentran adjuntos en anexos.



Las redes de lxs integrantes más jóvenes se vuelcan más a la mensajería instantánea. Mientras que lxs adultxs utilizan las llamadas telefónicas, algunxs no se encuentran participando del grupo de WhatsApp de la institución, por no contar con las mismas. Esto provoca desinformación en muchos casos y en otros produce una sobreinformación acerca de un mismo tema.

De las observaciones realizadas se desprende que las estructuras jerárquicas y las costumbres, reglas, normas, tradiciones contenidas en la organización conforman lo instituido, aquello que para Rondoletto (2007), “está dado y que es objetivamente realizado y que regula relaciones entre sus miembros”.

Mientras que lo instituyente puede observarse lo que emerge, que no está planificado, institucionalizado, pero que permite salir de las emergencias. En esta clasificación bien pueden mencionarse la incipiente página web, aún no institucionalizada y el grupo de WhatsApp que posibilita la circulación de información de interés para el público interno, pero a su vez constituyen irrupciones en lo cotidiano de la organización.

La irrupción del fútbol femenino también puede mencionarse en las maneras instituyentes, concentrando nuevas presencias y demandas. La profesionalización provisional de las jugadoras constituyó una respuesta de emergencia a los pedidos de más de 3 años de los planteles femeninos que primero se conformaron en barrios de la capital y después se integraron en los clubes federados de la LJF.

En esta línea, la incorporación de las mujeres sigue siendo inequitativa teniendo en cuenta que en la institución solo hay 2 delegadas participando sin posibilidad de votación.

En tanto, la problemática de la comunicación interna respecto del público internx que queda excluido del manejo de redes sociales o de la página web, podría resolverse con la implementación de un boletín informativo que brinde información concerniente a la institución y a los clubes que la conforman, con el agregado de recopilaciones de la historia de la LJF, hoy en los recuerdos de sus primerxs integrantes (padres/madres fundadorxs).

Por último, la inclusión de la perspectiva de género como herramienta conceptual y práctica, que atraviese todas las áreas de la LJF, y que muestre que las diferencias



entre mujeres y hombres se dan no sólo por su determinación biológica, sino también por las diferencias culturales asignadas a la humanidad, sería de gran ayuda para un espacio institucional de contención más igualitario.



## Capítulo 7: DISPOSITIVOS Y FUNCIONAMIENTOS DE LAS PLATAFORMAS VIRTUALES DE LA LJF

### 7.1. Plataformas virtuales de la LJF

En el presente capítulo nos proponemos abordar otro de los objetivos de nuestra investigación, identificar los dispositivos y la plataforma virtual que hacen a la comunicación interna de la LJF, y en consecuencia explicar su funcionamiento e incidencia. Para ello trabajamos los siguientes conceptos con relación al análisis correspondiente.

Acordamos con la siguiente definición de plataformas mediáticas, que nos resulta adecuado:

las plataformas mediáticas son las interfaces de las redes sociales, páginas, sitios webs y aplicaciones que actúan como espacio soporte de diversos sistemas de intercambios mediatizados. Las plataformas se presentan como verdaderos contextos sociales de la época compitiendo o conviviendo con instituciones de gobierno, organizaciones sociales, espacios de performance artísticas diversas o de encuentros cara a cara, con conocidos o desconocidos. (Fernández, 2021)

Con relación a las expresiones anteriores, consideramos importante el uso y su aplicación de manera eficiente de plataformas virtuales en las instituciones, dado que constituyen recursos tics valiosos en la actualidad, para la difusión de actividades, noticias, pero también para promover el intercambio entre usuarios.

Por consiguiente, trabajar en la creación de contenido es asimismo una invitación al consenso de las partes acerca de los contenidos o temas a visibilizar y poner en circulación tanto para el público interno como el externo. Esto en razón de que, si bien “los usuarios viven en red, interactúan a través de sus plataformas”<sup>12</sup>

En la LJF, podemos identificar las siguientes plataformas mediáticas que resultan significativas para nuestro diagnóstico de comunicación interna.

---

<sup>12</sup> Fernández, J. *Vidas Mediáticas: entre lo masivo y lo individual*. Bs As. La Crujía, 2021



### 7.1.2. Página web

Al momento de la realización de este trabajo, la institución contaba con una incipiente página web, que funcionaba a modo de prueba y donde se alojaban noticias referidas a campeonatos pasados y conformación de comisión directiva.

La oficialización del sitio web, que se aloja en el siguiente enlace de dirección URL: <http://ligadefutboljujuy.org.ar><sup>13</sup>, ocurre el 6 de diciembre de 2019, por disposición de la Comisión directiva en reunión semanal, quedando en manos de un periodista independiente, la redacción y manejo de la misma. Tarea que concreta una (1) vez por semana.

Antes de iniciar el recorrido por la web, se advierte un aviso de *sitio no seguro*, lo que se traduce en un aviso de precaución a la hora de compartir información privada. Esta denominación significa que la navegación por la página no es recomendable debido a que puede requerir datos sensibles a los públicos que ingresen y estos podrían ser utilizados por agentes externos con fines maliciosos. Esto puede provocar que la audiencia interna de la institución no navegue por la misma temiendo por la seguridad de sus datos.

Al interior de la página la configuración una portada general en la que se desplaza una slider<sup>14</sup> conteniendo imágenes, noticias. En la parte superior se encuentran las solapas de INICIO, MAIL, CLUBES, TORNEOS PRIMERA Y RESERVA (con los accesos a Primera División y Reserva), TORNEO INFERIORES (Con acceso a Sexta, Séptima, Octava, Novena División), TORNEO INFANTIL (Categoría 07, 08/09, 10/11, 12/13) TORNEO FEMENINO (Primera División y Reserva).

Las solapas mencionadas en su totalidad redirigen la búsqueda mostrando fixtures, tablas de posiciones y goleadores. En ellas se encuentran titulares, no hay un desarrollo de noticias solo la mención a fecha disputada y ganadores de la misma.

En la parte inferior se alojan los logotipos de los sponsors de la institución, entre ellos se cuentan medios periodísticos y marcas de ropa deportiva.

---

<sup>13</sup> Página de la LJF. Sitio web <http://ligadefutboljujuy.org.ar/>

<sup>14</sup> Slider: es decir, un elemento web que se ubica en el inicio de la página a modo de panel publicitario contiene fotos y noticias destacadas de la organización



La solapa de Mail, por su parte, no redirige hacia ningún sitio. Esta herramienta podría considerarse de fundamental importancia para la recepción de consultas por parte de los públicos internos y considerar a los externos del mismo modo.

Durante las visitas también se observó que el cronograma de partidos a jugarse el fin de semana, confeccionado para ser entregado en formato papel al público interno, es cargado en la página de forma manual en la sección noticias.

Asimismo, las observaciones muestran que las imágenes subidas no contemplan a los equipos de jugadoras del Torneo Femenino y por el contrario se dedican espacios a los planteles masculinos de primera división.

### **7.1.3. Página de Facebook**

La institución estudiada no cuenta con la red social Facebook, al momento del trabajo de campo.

Teniendo en cuenta que Facebook constituye una de las redes sociales que mayor cantidad de usuarixs posee en nuestro país, “64, 4% de la población posee una cuenta” en Argentina (Díaz y Gutiérrez, 2020), las posibilidades de congregar al público interno en esta plataforma son mayor.

Según, Fernández (2021) estas redes son el “soporte de intercambios en sistemas mediatizados”<sup>15</sup>. Siguiendo en esta línea, la implementación de una cuenta de Facebook, permitiría marcar la presencia de la organización a nivel comunicacional en primera instancia a partir de grupos privados o cerrados que concentren al público interno, es decir a delegadxs y encargadxs de los clubes afiliados, las actividades, cronogramas o cambios de última hora de manera actualizada. En tanto que el perfil (Biografía) más dedicado a los públicos externos. Esta red social posibilita la interacción mediante mensajería instantánea para el caso de consultas o información interna.

A su vez redundaría en un canal de información más ágil para los miembros de la CD.

---

<sup>15</sup> Fernández, J. Vidas mediáticas. Bs As. La Crujía, 2021





## 7.2. E-mail

La institución abordada, cuenta con la siguiente dirección de correo electrónico [lijujeadefutbol@yahoo.com.ar](mailto:lijujeadefutbol@yahoo.com.ar) desde esta herramienta se mantiene comunicación con la AFA y el Consejo Federal.

Mediante este canal se reciben reglamentos, anexos, disposiciones generales para los encuentros futbolísticos, lo concerniente a arbitraje, sanciones. La recepción de información y el envío de respuestas está a cargo de los empleadxs administrativxs únicamente, ellos son quienes conocen la contraseña de acceso.

A su vez, este correo constituye una de las formas de contacto interno entre la CD y empleadxs administrativxs de la LJF, que al recepcionar información de cualquier entidad futbolística, AFA o clubes afiliados, deben comunicar inmediatamente a sus superiores.

## 7.3. Otras redes sociales: Whatsapp

Otra forma de comunicación entre los miembros de la LJF, es mediante la creación de “grupos de la red social WhatsApp”.

En este sentido, se conoce la existencia de un grupo de whatsapp de carácter general, que lleva el nombre de “LJF” y nuclea a la Comisión Directiva en su conjunto y a los presidentes de los clubes afiliados (Consejo Directivo).

Este grupo de whatsapp creado por el presidente de la LJF, con su número personal, se encuentra configurado solo para que sus administradorxs puedan enviar mensajes. Sujeto a quienes administran, CD y empleadxs administrativxs se comparten notas de diarios (enlaces de noticias) a nivel local y nacional, fotografías de partidos, novedades de última hora como por ejemplo cambios de horarios, de árbitros, canchas o para enviar documentos en formato Pdf o Word, referido a sanciones o disposiciones tomadas en las reuniones generales.

Otro grupo relevado es creado con el nombre de “Copa Jujuy”, del que participan el presidente de la LJF y un empleado administrativo, ambos encargados de comunicar a la Comisión Directiva la información o inquietudes recibidas. En este espacio se comunican la programación de los partidos, resultados y árbitros designados, para el campeonato anual “Copa Jujuy”, que se desarrolla desde el mes de abril hasta diciembre.



Es de suma importancia considerar que en el grupo de whatsapp “LJF”, no hay una participación colectiva debido a que una parte de sus dirigentes, algunxs mayores de 60 años quedan fuera del mismo por no tener un manejo adecuado de redes sociales. Estxs adultxs se comunican con la CD a través de llamadas telefónicas.

En palabras de nuestra informante:

los más viejos, podría decirse que no participamos de esos grupos del celular, porque no sabemos usarlo o porque nuestros celulares no lo permiten. La comunicación con la Comisión la hacemos a la antigua, llamando por teléfono. En las reuniones retiramos una copia de las actas para informar en nuestros clubes. (Informante 6, comunicación personal, diciembre de 2019).

**De la identificación y análisis de las plataformas virtuales de la LJF, resultó el siguiente cuadro:**

PLATAFORMAS VIRTUALES	SI	NO	FUNCIÓN COMUNICACIONAL	DIRECCIÓN
Sitio web	X		Noticias de la LJF, y disponibilidad de reglamentos e información de Comisión Directiva.	<a href="http://ligadefutboljujuy.org.ar/">http://ligadefutboljujuy.org.ar/</a>
Facebook		X		
E-mail	X		Recepción y envío de información con AFA y Consejo Federal	<a href="mailto:ljujeadefutbol@yahoo.com.ar">ljujeadefutbol@yahoo.com.ar</a>
Whatsapp	X		Recepción y envío de información entre miembros del Consejo Directivo. Comunicaciones generales respecto de	Grupo: LJF (integrantes CD, delegadxs, dirigentxs, terna arbitral).



			Copa Jujuy (Miembros de distintas ligas más LJF)	Grupo Copa Jujuy (Presidente y Empleadxs administrativx)
--	--	--	--	--

#### 7.4. Algunas conclusiones

Resulta importante aclarar que en el contexto de la virtualidad y en el universo de las plataformas mediatizadas, esta institución deportiva no debería encontrarse ajena a las posibilidades de interacción que ofrece la red social Facebook, conectando a personas de distintos puntos geográficos. De esta manera, la publicación de un “botón” con el logotipo de la misma al interior del sitio web permitirá el acceso directo.

Para el caso de whatsapp, la habilitación de un número de teléfono de contacto propio de la institución, podría incrustarse desde otro “botón” en la página web para una mejor atención del público interno en caso de no pertenecer al grupo general, que como ya se dijo fue creado desde un número de uso personal.

Por ello, contemplar estas herramientas comunicacionales sería de utilidad en la comunicación interna en pos de una mejora de la cultura organizacional que mediante la planificación de canales comunicacionales y contenidos a poner en circulación reúna a sus integrantes.

Si bien el sesgo generacional es un tema a tratar, el uso de las redes sociales podría reemplazarse con publicaciones quincenales que contengan información detallada de la institución.

Por otro lado, el contenido compartido en la página web amerita el consenso de todas las partes, generando asimismo un compromiso con la institución respecto de lo que se quiere mostrar al interior de la institución y por ende al público externo. En este sentido, podría pensarse que las noticias y foto publicadas refieren a los partidos de los planteles masculinos quedando invisibilizadas las jugadoras que también forman parte de la LJF. En las galerías de imágenes también podrían incluirse imágenes del torneo infantil y aquellas noticias que a los clubes que integran la LJF puedan interesarles compartir.



Para finalizar, la sección inicio podría contener historia de la institución, fundadorxs, primerxs representantes, biografía de las personas destacadas en la LJF, incluyendo a dirigentxs, jugadorxs, campeones de los torneos anuales.



## **Capítulo 8: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE LA LJF. Prospectiva estratégica de la comunicación.**

Para la realización de un diagnóstico en comunicación de la LJF que resulte efectivo, se tendrán presentes los siguientes ejes considerados relevantes para nuestra investigación: prospectiva estratégica de la comunicación, visibilidad entre los integrantes al interior de la organización, lo instituido y lo instituyente, el organigrama y el sociograma. Esto a fin de dar respuestas a una realidad comunicacional mediante el planteo de una propuesta comunicacional interna de la organización.

Acordamos con Washington Uranga (1987) quien, considera el diagnóstico desde la comunicación como parte integral del proceso de análisis e investigación, es una tarea destinada a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada situación. Si bien puede señalarse como una fase particular dentro del desarrollo metodológico, la actitud de diagnóstico se instala como una mirada que le permite a lxs distintxs actorxs establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la forma como lxs actores se constituyen comunicacionalmente en la misma desde una perspectiva histórica (Citado en Rondoletto, 2006).

Asimismo, Daniel Prieto Castillo (1989) entiende el diagnóstico como “una lectura esencial de determinada realidad social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica”.

### **8.1. Prospectiva estratégica de la comunicación**

Siguiendo a Washington Uranga (2016), la prospectiva estratégica desde la comunicación se asume como un “mirar de lejos” de una manera compartida. De esta forma, a lxs actorxs intervinientes, se lxs sitúa en el lugar de corresponsables del futuro proyectado.

A su vez la corresponsabilidad, acompaña la visión y construcción del futuro, en tanto que ambas se constituyen en herramientas para el logro de autonomías.

La prospectiva como aporte para la planificación brinda la posibilidad de “construcción colectiva” (Uranga, 2016), en la que se conjugan las concepciones, percepciones e



intereses de todos los actorxs involucradxs. En tanto es colectiva, requiere de la acción conjunta para el bien común.

En este sentido, las denominadas prácticas sociales son leídas como “prácticas de enunciación” desde la comunicación. La tomamos desde la comunicación, considerando que esta última, constituye una herramienta de interpretación de los procesos sociales, capaz de leerlos por su inherencia a los mismos. La complementariedad de la comunicación también está dada por su interdisciplinariedad con otras miradas desde el campo de las ciencias sociales.

## **8.2. Visibilidad al interior de la institución**

Según Stuart Hall y Paul du Gay la cultura en las organizaciones, “se le asigna una posición privilegiada, porque se considera que estructura el modo de pensar, sentir y actuar de las personas” en tanto pertenecen a la institución.

Mientras que, lo instituyente encuentra forma en los laterales de la organización, por fuera de las normas y reglas establecidas. Se conforma como un espacio dinámico, en constante movimiento y en contacto con los escalones impuestos por el orden instituido.

Se asienta sobre factores como la política, el imaginario social, los medios de comunicación, la opinión pública, etc.

En el caso de la institución en estudio, la finalidad está centrada en el fomento al deporte y el bienestar de los jugadores afiliados.

La consideración de sí misma, hace referencia a una organización deportiva que con el aporte de las cuotas societarias busca mantener el fútbol como juego de confraternidad y divertimento entre los clubes. Ejemplo de esto son la programación de distintos campeonatos para todas las categorías. Otra manera de contribuir al mantenimiento del fútbol en la provincia ha sido la aceptación de las categorías, femeninas e infantiles, para de esta manera unir a cientos/as de jugadores/as y crear vínculos de amistad entre ellos/as.

La mirada de la LJF, acerca del deporte como un espacio para ejercitar la solidaridad, para compartir en familia, para el fortalecimiento de la fraternidad y el asiento de los valores, influye al momento de comunicar. Por esta razón, la comunicación se basa fundamentalmente en el contacto interpersonal. Los delegados de los clubes



concurrir a las asambleas y a las reuniones de la Comisión directiva donde se discuten las medidas a seguir por parte de la institución.

Respecto de la atención al público se procura que sea de manera personalizada y que los delegados y jugadores/as, se retiren de la institución con la información requerida. El contacto se da principalmente por un cara a cara, mediante una conversación entre el empleado y el/la solicitante.

La presencia en los medios de comunicación se da por la cobertura de los eventos deportivos por parte de medios y de periodistas que se acercan al campo de juego.

La LJF, al encontrarse en un edificio de gran tamaño, sin una cartelera que la identifique adecuadamente, para el común de la gente resulta desapercibida. En este sentido, el público externo que asiste lo hace porque realizó una cita previa o fueron con una recomendación de los clubes para tramitar pases o carnets.

Para adentrarnos en la distribución de los poderes formales de la LJF, daremos cuenta de una organización jerárquica de tipo piramidal iniciando con la presencia de un presidente, seguido por un vicepresidente, un secretario general y un Tesorero, sobre quienes recae la máxima autoridad en forma descendente.

Por debajo y para finalizar la conformación de la Comisión Directiva se encuentran el protesorero, el prosecretario, el secretario de Inscripción y pases.

Más abajo, se ubican los empleados administrativos con la tarea de cumplir con las órdenes de sus superiores. Este segmento está conformado por dos personas encargadas de recepción del público interno y externo, inscripción en el libro de pases, confección de carnets para jugadores, comunicación de novedades a las diferentes áreas de la institución y tareas de escritura de cronogramas para la página de la LJF.

Por último, se encuentran los empleados de mantenimiento que reciben órdenes con la intermediación del área administrativa. En este grado se ubican dos personas encargadas de mantener las instalaciones del Estadio la Tablada y oficinas de la sede de LJF.

Las dos últimas posiciones, es decir administración y mantenimiento, corresponden a la planta permanente de la institución.



Cabe señalar que el ajuste de funciones y secciones según los grados de jerarquía ha sido dispuesto por el Estatuto de la institución que data del 15 de diciembre de 1922, momento de creación de la LFF.

### **8.3. Diagnóstico**

En lo sucesivo apuntamos a explicar las problemáticas comunicativas desde la perspectiva de Richard Hall (1983) observadas en la LFF, y que tienen que ver con la distorsión, la omisión, el exceso de información, con el agregado del mal uso del email y la falta de creación de cuentas en redes sociales.

Dichas problemáticas nos servirán para realizar un adecuado diagnóstico de comunicación interna de la institución abordada, cuya finalidad principal de este estudio es una propuesta de comunicación interna eficiente para la LFF.

En las líneas siguientes desarrollamos estas cuestiones.

#### **8.3. 1. Distorsión en comunicación**

Esta problemática comunicacional, se produce por el aditamento o supresión de algunos aspectos del mensaje. La totalidad del contenido del mensaje, afectado por estos factores, no logra llegar a lxs destinatarixs de forma completa. Puede darse de manera intencional o no. Por lo general se origina cuando las comunicaciones se dan de forma descendente.

En el caso de la LFF, estas se corresponden con las comunicaciones que se envían a los sectores que se encuentran en la base piramidal, que reciben peticiones de superiores, mediadas por la informalidad y que generalmente se dan en conversaciones cara a cara.

Esto queda planteado en las palabras de un/x informante:

muchos dirigentes vienen al sector a solicitar de palabra material deportivo, aduciendo que el presidente les dio autorización y en muchas ocasiones sucede que no es verdad y quienes estamos a cargo somos los responsables de lo que se pierde, como también del material que tiene la Liga (Informante 2 comunicación personal, 28 de agosto de 2019).





En tanto otrx informante expresa:

las tareas para la semana son dichas por el presidente en una pequeña reunión de pasillo o por llamadas telefónicas. Siempre hay quien le pone un poco más al mensaje o le resta (Informante 5, comunicación personal, diciembre de 2019)

### **8.3. 2. Omisión en comunicación**

Esta problemática es ocasionada por la alteración del mensaje a medida que circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales.

Por lo que en algún punto de la cadena de circulación se producen recortes o no se dice el mensaje completo. En esa falta lxs interlocutores bien pueden hacer una interpretación incorrecta del mensaje enviado.

Todo lo anterior, puede evidenciarse en las palabras de un integrante de mantenimiento de la LJJF:

las órdenes que recibimos en los pasillos tienen la marca de la rapidez y de pronto eso lleva a que después nos tengamos que comunicar nuevamente por teléfono para confirmar lo que entendimos o lo que falta. (Informante 3, comunicación personal, noviembre de 2019).

A esto se suma el aporte del área de administración:

las decisiones se toman en reunión general de CD, ahí no participa el área nuestra, pero a nosotros nos comunican los secretarios, y muchas veces la información que él puede darnos llega con demora y con recortes porque tiene que atender otras cuestiones (Informante 2, comunicación personal, agosto de 2019)

Otra de las omisiones que podríamos mencionar es respecto a la carga de información sobre torneos y la desigualdad de las coberturas para fútbol femenino. Ante esto, unx informante refiere:



En la página se dan de alta noticias de la fecha anterior pasada y las de reglamentaciones, requisitos para jugadores, afiliaciones, fútbol infantil o el femenino se suprimen porque se prioriza a los punteros del masculino en la Tabla, además el femenino recién se está mostrando (Informante 3, comunicación personal, agosto de 2019).

### **8.3.3. Sobrecarga de información**

Al hablar de sobrecarga de información nos referimos a la problemática comunicacional producida por la exponencial cantidad de información acerca de determinado tópico, y que en muchos casos concluye también en distorsión. Este exceso de datos puede generar que mensajes importantes tengan una alta prioridad y actúen antes de la llegada de los que son realmente cruciales para el destinatario.

Es evidente entonces que la sobrecarga de información disponible puede resultar abrumadora para lxs integrantes de la institución.

Según el relevamiento realizado la sobrecarga de información se da primordialmente en la red humana, donde a lxs dirigentes y delegadxs les llega misma la información de forma verbal, mediante el grupo de whatsapp. En los estamentos inferiores, por otra parte, las áreas reciben órdenes y tareas más de una vez.

Asimismo, debemos mencionar la sobrecarga de información de la página web, donde la mayor cobertura le corresponde a los equipos masculinos de primera división se les asigna una gran proporción de cobertura

Ante esto, la informante expresa:

lo que más se sube a la página es información del masculino y sucede lo mismo con el periodismo por fuera, hay una tendencia a repetir partidos, notas y crónicas sobre ellos, aun cuando en la LJF hay femenino e infantil u otros temas por ejemplo la historia de los clubes, se prefiere siempre a los planteles masculinos. (Informante 5, comunicación personal, diciembre de 2019).

### **8.3.4. Uso incorrecto de información**

Consideramos esta problemática comunicacional haciendo hincapié específicamente en el uso incorrecto de mails, redes sociales y sitios web.



Para abordarlas, se utilizó la técnica de etnografía virtual que según, Ruiz Méndez y Aguirre Aguilar (2015), “se ha adaptado al estudio de las prácticas sociales que se han dado con la aparición de Internet”.

En primera instancia llevamos a cabo la observación pertinente al uso del mail, es decir, el sistema que permite el intercambio de mensajes y envío de archivos entre partes a través de la red. Esto arrojó como resultado un uso restringido de la cuenta de correo electrónico, a la CD y a los empleados de administración, estxs últimos cuentan con la contraseña del mismo e informan de la llegada de mensajes a la casilla, a sus superiores.

Mediante este buzón virtual, la LJJF recibe información de la AFA y otras instituciones deportivas referidas a resoluciones, reglamentación o modificaciones para campeonatos o ternas arbitrales. La respuesta, en caso de ser necesaria, se encuentra a cargo de la CD, que emite un comunicado firmado y membretado por la institución.

Para los momentos de recepción y emisión de respuestas no se registraron usos incorrectos de información debido a que en las reuniones semanales se dan a conocer las novedades referentes a la AFA o del Consejo Federal, mediante copias de reglamentos o nuevas disposiciones entregadas a delegadxs de cada club participante.

En otra etapa de trabajo se concretó el estudio del uso y manejo de la página web, que al abrirse indica “sitio no seguro”, significando que la navegación no utiliza conexión privada, por lo tanto, agentes externos a la institución podrían ingresar a la misma para recibir o enviar información sin permiso perjudicando a terceros.

En tanto, es administrada por un periodista que presta servicios en la institución una vez por semana. A él, le corresponde la redacción de noticias referentes a la CD y partidos jugados durante el fin de semana.

Al momento de la observación la página cuenta con siete (7) solapas que para el caso de “mail” no redirigen la búsqueda. Los 6 restantes direccionan hacia información desactualizada respecto de los Torneos Femenino, Masculino e Infantil.



La slider, es el elemento principal de la web para publicitar a la institución, despliega imágenes de la nueva Comisión Directiva y recambios en la arbitral con links que tampoco redireccionan a la información titulada.

El cuerpo de la web, tiene información desactualizada con fecha de 2015 y otras de 2020. No se visibilizan notas de los años 2016, 2017, y 2018.

#### **8.4. Algunas conclusiones**

Si bien no se puede concluir en un mal uso de la información referente a la organización, debido a que no se divulgan datos de carácter personal e íntimos de lxs miembrxs de la institución, jugadorxs o de lxs trabajadorxs, ni se utiliza la información que se recibe para otros fines que no sean deportivos.

Podemos puntualizar sobre la necesaria revisión del sitio web a partir del resguardo a través de la encriptación de la página para evitar fraudes o acciones maliciosas que vulneren a las personas contenidas en la LJF.



## Capítulo 9: PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA LJF

En este capítulo nos referiremos puntualmente al diseño de una Propuesta de Comunicación pertinente para la institución LJF, a los fines de abordar los problemas comunicacionales encontrados: distorsión, omisión, sobrecarga y exceso de información.

En este Plan estratégico, acordamos en que las instituciones necesitan organizarse para luego comunicar. Ambas acciones no suceden de forma natural, sino que conforman una problemática compleja y global en la gestión de las organizaciones (Bartoli, 1992).

De esta manera, y para ordenar el trabajo esta propuesta dividiremos las líneas de trabajo para la resolución de problemáticas, en tres ejes para un mejor tratamiento de la comunicación interna a partir del desarrollo de estrategias comunicacionales que generen cohesión en la organización.

Desde este enfoque, las acciones a poner en práctica son las siguientes:

- **Eje 1: Estrategias de Comunicación escrita: Información y comunicación eficiente con el diseño de una agenda comunicacional y boletín informativo mensual.**

La confección de una agenda futbolística apunta a ser una herramienta comunicacional ordenadora del trabajo diario, y de ayuda para generar contenidos multimedia para la web y las publicaciones de un boletín.

En el contenido deben estar planteadas principalmente las actividades de la institución, apertura y finalización de campeonatos, fecha de inscripción de nuevos jugadorxs. Además, contemplar las principales efemérides futbolísticas, hazañas deportivas que se llevaron a cabo, conmemoraciones, recuerdos, la biografía de jugadorxs haciendo foco en el espacio local y teniendo en cuenta las figuras de todas las categorías participantes, es decir femenina, masculino e infantil.

De la suma del establecimiento de una agenda, los registros fotográficos de la institución y de los clubes y audiovisuales, se desprende la actualización de la página web, resolviendo así el problema de escasez de información o de sobrecarga sobre



determinados temas. Por otra parte, se cubre a lxs públicos internos que utilizan redes sociales y sitios web.

Estas propuestas tienen presente el contexto de pandemia que paralizó las actividades educativas, sociales, culturales y deportivas y nos ha sumido en el mundo de la virtualidad y de las Tic, donde todo lo que sucede en cualquier ámbito se traslada a la gran red de internet.

El boletín Informativo Mensual: Dadas las condiciones de uso y manejo de las tecnologías, de las entrevistas y las encuestas resultan brechas generacionales, que llevan a las personas comprendidas en la franja etaria de más de 55 años, se encuentren fuera de las redes sociales donde el sistema de mensajería Whatsapp es el más utilizado para el envío de información al interior de la Comisión Directiva.

Por lo tanto, la publicación mensual de un boletín que conjugue actividades deportivas pasadas y futuras servirá para mantener al público interno de adultxs mayores informado mediante un documento en formato papel y así disminuir las omisiones para con este grupo. Ayudaría, también, a otras personas del público interno a quienes les resulte más accesible retirar este boletín en la institución.

- **Buzón de Sugerencias: Recepción de propuestas para mejoras en la institución por parte del público interno. Reuniones por áreas.**

La gestión de espacios para que lxs actorxs involucradxs puedan acercar propuestas de mejoras para la institución, es intrínseca a la noción de un espacio de trabajo colaborativo, donde todxs se sientan parte y sean asimismo responsables de las decisiones que allí se toman.

Con referencia a lo anterior, Washington Uranga (2016) nos dice que recuperar el sentido de nuestras prácticas en comunicación implica poner “en el eje el sujeto como actor relacional y protagonista de las relaciones sociales”.

La recepción de sugerencias o aportes, por parte de un área de comunicación constituye un acercamiento con los públicos internos desde la mirada que estos tienen sobre el trabajo de la institución y las posibles formas de modificación de aspectos que se consideren en desfase.



Reuniones de trabajo colectivo: En este propósito, la modalidad de trabajo consiste en el llamado a reuniones mensuales de las áreas que comprenden la institución, para escuchar ideas, proyectos o iniciativas basadas en los valores de la organización que son cooperación, entretenimiento, confraternidad y la concreción de balances de la tarea realizada hasta el momento.

De esta manera, lxs empleadxs pasan a ocupar el lugar de agentes activxs, se abre paso a la participación, al reconocimiento de su labor, y a sus puntos de vista desde la experiencia, y se acentúa la motivación para generar un ambiente laboral de permanencia y de calidad. Esto, además reduciría no solo los excesos y omisiones de información, sino que apuntaría a una cohesión en el grupo, teniendo en cuenta que un 70% de lxs encuestadxs refiere a que en la institución no existe una unidad entre el equipo de trabajo.

Los encuentros serán guiados por el área de Comunicación y no sobrepasará las dos horas de duración generando, al momento de la finalización, un documento de trabajo que contenga los ítems a desarrollar por cada área participante.

#### Actividades a concretar:

Para la concreción de esta Propuesta de comunicación se prevén las siguientes acciones:

- Organizar y concretar convenios de trabajo con Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y Universidad Católica de Santiago del Estero, que cuentan con la carrera de Comunicación Social, con Facultad de Ingeniería, por adscripciones o pasantías rentadas para estudiantes avanzadxs a desempeñarse en las áreas de: comunicación institucional, redacción, diseño, web, programación.
- Gestionar mejoras comunicacionales en la plataforma web, correo electrónico y whatsapp de la organización.
- Evaluar actividades concretadas durante su desarrollo.



## Cronograma de implementación

MES	OBJETIVOS	PÚBLICO	CANALES	ACCIONES	RESPONSABLES
Marzo	Crear un Área de Comunicación de la institución	Empleados/as y dirigentes/as de la institución.	Escritos orales, digitales.	<p>Elección de integrantes del Área de Comunicación entre los miembros de la institución y un agente externo especialista en Comunicación.</p> <p>- Gestionar mejoras comunicacionales en la plataforma web, correo electrónico y whatsapp de la organización.</p>	-Comisión Directiva y Asamblea
Abril Mayo	Organizar y concretar convenios de trabajo			<p>Celebrar convenios con instituciones Universitarias, como por ej. la FHyCS-UNJu, a través de adscripciones o pasantías para las áreas de comunicación y redacción.</p>	
Junio Julio	Gestionar mejoras comunicacionales			<p>Implementar aplicaciones útiles y eficientes en la plataforma web, por ejemplo, correo</p>	





	Diseñar una agenda de efemérides			electrónico y whatsapp.  El diseño de agenda deberá ser con efemérides de fútbol dado que es propio de la identidad y actividad de la LJF..	
Agosto	Incluir un buzón de sugerencias			Contemplar dichas sugerencias para una comunicación eficaz.	
Septiembre	Crear y organizar un Área de Género y Diversidad			Incorporación efectiva de mujeres y diversidades en la institución. Trabajo conjunto para el reconocimiento de las capacidades y habilidades sin discriminación por sexo.	
Octubre	Incluir la perspectiva de género en los procesos comunicacionales.			-Tratamiento de noticias equitativo y sin discriminación por sexo. - Cambiar formas narrativas antes naturalizadas	



				<p>en materia deportiva.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Enfoque que contemple a varones y mujeres y diversidad desde la igualdad.</li></ul>	
Noviembre	<p>Desarrollar otros espacios de promoción de la LJF en primera instancia para los agentes internos de la organización.</p>			<p>Considerar especialmente espacios digitales, como un museo virtual, página de Facebook, Twitter, Instagram canal de YouTube, mapa digital, realidad aumentada, códigos QR, etc</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Contemplar narrativas testimoniales de los agentes internos sobre el trabajo en la LJF.</li></ul>	
Diciembre	<p>Evaluar actividades concretadas en su desarrollo</p>			<ul style="list-style-type: none"><li>-Recolección de evaluaciones mediante encuestas, entrevistas sobre las actividades concretadas.</li><li>-Concretar reuniones por áreas y grupales para la escucha de propuestas comunicacionales y de organización</li></ul>	



				por parte del público interno de la LJF.	
--	--	--	--	--	--

- **Eje 2: Estrategias de Comunicación Digital: Mejoras y actualizaciones en las plataformas virtuales.**

La página *web* de la institución, constituye un espacio virtual poco utilizado en razón de las múltiples opciones comunicacionales y de acercamiento a los públicos que brinda un sitio en *internet*.

En consecuencia, un uso más frecuente y dinámico puede lograrse en primer lugar desde la actualización de noticias que abarquen al conjunto de la organización, a partir de, por ejemplo, voces de jugadores de torneo infantil.

Análogamente y como un “rescate de la memoria” de la institución, habilita un segmento de relatos sobre la historia de la LJF retomando la palabra de quienes fueron sus primeros integrantes. En relación a lo que Prieto Castillo, denomina grupos fundadores, a quienes se hicieron eco de las “necesidades sentidas” de una determinada comunidad, idearon un proyecto que culminó en la organización de un espacio conjunto. Una reconstrucción desde los inicios de la las voces- fuentes primarias de la institución.

Para generar intercambios con el público interno, es necesaria la habilitación en la *web* de la solapa de *contacto*, de manera de posibilitar que quienes deseen compartir textos, fotos o videos, referidos a campeonatos de años anteriores o vigentes.

Por otra parte, la sección noticias puede nutrirse mediante breves notas en formatos multimedia, abriendo de esta forma un espacio para la retroalimentación entre la institución y lxs usuarixs de la plataforma.

También, se sugiere la implementación de una solapa denominada *sugerencias* para recepcionar ideas de los públicos sobre mejoras para la institución, que puedan tomarse y ser aplicadas a posterior.

Los cambios propuestos anteriormente, se traducirían en un mayor involucramiento y compromiso de lxs miembrxs, que conforman el público interno de la institución, no



solo en el aporte de información sino en la visita de la web y su correspondiente difusión como espacio de trabajo compartido.

- **Eje 3: Participación Femenina. Creación del Área de comunicación, géneros y diversidad en la institución. Comunicación Interna.**

Teniendo en cuenta que la LJF, como institución que reúne a los clubes de fútbol de la provincia de Jujuy, históricamente ha tenido el rol social de contención de niños, niñas y adolescentes durante el proceso de socialización y crecimiento de lxs mismxs, mejoraría su trabajo y el de las organizaciones afiliadas, abordando las problemáticas que surgen de las relaciones de género a través de un espacio propio.

En este sentido, el área de Comunicación, Géneros y Diversidades en la LJF, responde a la necesidad de establecer un marco de contenidos a ser comunicados y mediante el cual se encuadren futuras actividades deportivas y de concientización desde la institución con perspectiva de género. Durante décadas la práctica del fútbol ha devenido en actores varones, sin embargo, esto también ha experimentado una ruptura estructural dando paso a nuevas formas de construir realidades deportivas.

En efecto, a esta área le corresponde la tarea de elaborar mensajes teniendo en cuenta el propósito de comunicación desde las distintas secciones contenidas en la institución, establecer cuáles son los canales idóneos que permitan llegar a los públicos objetivos hacia los que se dirige la organización. Por otro lado, le atañe la definición de estrategias para mantener el contacto con los públicos y por último realizar un análisis de las acciones llevadas a cabo en el plano comunicativo interno.

Con dependencia de la Comisión Directiva, debe ser partícipe también de las reuniones generales, asambleas y encuentros de las áreas, de manera de llevar a cabo una construcción conjunta de los mensajes a enviar, desde una perspectiva colectiva y ajustada a lo que se quiere comunicar desde la institución.

Son muchos los ejemplos de instituciones deportivas a nivel nacional que abrieron sus puertas a la perspectiva de género, podríamos nombrar al Club Gimnasia de La Plata, Club Estudiantes, Lanús, entre otros, que se hicieron eco de una coyuntura actual donde las mujeres y las disidencias tras años de lucha, empiezan a materializar



en acciones concretas demandas históricas, muchas de ellas encauzadas por los feminismos.

Siguiendo a Verónica Moreira (2020) “Los feminismos vienen a representar de otra forma. Existe una articulación y organización colectiva entre hinchas, socias, personas afines a colectivos disidentes. Hay una construcción de proyecto horizontal”.

De esta manera y para puntualizar el accionar del Área de Género en la LJF, se plantean las siguientes líneas de trabajo:

- **Protocolos de Violencia de Género**

La LJF, principal organizadora de Clubes de la provincia de Jujuy, debería procurar acciones tendientes a la sensibilización, erradicación y prevención de asimetrías signadas por una estructura social patriarcal y heteronormada, para el trabajo colectivo con todas las instituciones futbolísticas afiliadas.

Para ello, se plantea la creación y adopción de un Protocolo de Violencia de Género, como marco de acción para el tratamiento con perspectiva de género ante escenarios en los que estén implicados dirigentes, árbitros o jugadores pertenecientes a la LJF.

Esto acompañado de capacitaciones en discriminación basadas en el género, violencias hacia las mujeres y diversidades, sobre la base de un trabajo transversal desde la óptica de los derechos humanos, para todas las áreas de la institución.

Atendiendo a esto, la LJF, referente del fútbol local de la provincia de Jujuy, en concordancia con la responsabilidad de organización central que le compete debería garantizar la implementación de las capacitaciones para todxs lxs miembrxs participantes, a fin de erradicar lógicas androcéntricas de las prácticas deportivas, identificar estereotipos cotidianamente presentes en los espacios del deporte y formar en temática de género, diversidad y violencias hacia las mujeres y la población LGBTIQ+.

- **Paridad de géneros en las listas y en las áreas que conforman la institución**

Hablar de perspectiva de género, implica esclarecer las inequidades existentes entre mujeres y hombres a partir de las determinaciones biológicas, y también dar luz a las



diferenciaciones establecidas por los roles de género asignados, a los seres humanos, de manera cultural.

En efecto, la inclusión de la perspectiva de género tiene como fin lograr la igualdad entre hombres y mujeres a través de la visibilización e incorporación real de estas últimas en todos los ámbitos en los que se desempeñan. Su implementación implica, asimismo, el reconocimiento de las capacidades y habilidades para ocupar espacios de poder igualitariamente.

Sobre la igualdad en la representación en los puestos de decisión para las mujeres, el Artículo de la Cepal (2011), refiere a la paridad no como una cuota mayor a favor de las mujeres sino como la expresión más amplia de la universalidad. Esto implica el reconocimiento de las mujeres como ciudadanas plenas y una nueva práctica de ciudadanía orientada a fortalecer las democracias modernas.

Para el caso de la LFF, se propone un trabajo transversal desde la perspectiva de género haciendo hincapié en la participación real y equitativa de las mujeres en las diferentes comisiones y listas de la institución.

De las observaciones de las reuniones semanales de la institución se desprende que la Comisión Directiva y las satélites están integradas en su mayoría por varones. Esto queda graficado en las palabras de unx informante:

Considero que es necesaria la revisión de la conformación de la Comisión Directiva y de delegadxs a partir de la paridad de género, teniendo en cuenta que en la actualidad los integrantes en la Liga son todos varones. Desde siempre hubo mujeres acompañando a los clubes. (Informante 5, comunicación personal, noviembre de 2019).

Ante esto, otrx informante, expresa:

desde siempre se delegó el poder en varones, porque se cree que son los capacitados para hablar de fútbol. Nos convencieron de que esa era una verdad irrefutable. (Informante 7, comunicación personal, octubre de 2020).



- Participación de las mujeres y la cuestión del cuidado

Las instituciones deportivas como la LJF y sus asociadas denominadas planteadas sin fines de lucro, en la que sus integrantes realizan una labor por compromiso social y con fines benéficos para la comunidad, han sido desde sus comienzos integradas por varones.

Al interior de clubes y entidades deportivas las listas no parecen contemplar espacios para mujeres. Aun siendo amparadas por la Ley del Deporte que reformada en 2016 intentó atender a la problemática del cupo femenino en las listas que se presentan a elección de Comisión Directiva<sup>16</sup>.

Esta lógica de trabajo ad honorem refiere según Moreira (2018), a una concentración de cargos administrativos en provecho de aquellos que disponen del tiempo necesario para cumplir las funciones de manera gratuita. De esta manera, el confinamiento de las mujeres a lo privado también se traduce a una baja o ninguna participación en cargos. Tanto o más impensado que el tiempo libre.

En referencia a lo anterior, unx integrante manifiesta:

no somos muchas las mujeres que participamos en la Liga, pero hay que ser conscientes que nosotras somos madres, amas de casa, hijas, esposas y además nos dedicamos al deporte, a ellos, los hombres, les sobra el tiempo, y hasta que eso no cambie en nuestra sociedad seguiremos siendo minoría. (Informante 6, comunicación personal, diciembre de 2019)

---

<sup>16</sup> El artículo 20 bis de la Ley n.º 20655 establece un mínimo para mujeres y jóvenes, incluyéndose en la misma categoría, como se puede ver en el citado artículo: «Las listas que se presenten para la elección de integrantes de la Comisión Directiva en las asociaciones civiles deportivas de primer grado del Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física, deben tener entre los candidatos a los cargos titulares a elegir, un mínimo de 20%, en conjunto, de mujeres y de personas jóvenes entre 18 y 29 años de edad, que reúnan las condiciones propias del cargo para el cual se postulen y no estén comprendidos en alguna de las inhabilidades estatutarias



## Capítulo 10: CONSIDERACIONES FINALES

En este apartado pondremos en común las conclusiones a las que arribamos luego de este trabajo de investigación, para dar respuesta a los objetivos que movilizaron el mismo. Asimismo, dividimos las consideraciones en tres ejes.

- **Eje 1: Comunicación escrita**

- Predominancia de la comunicación informal versus escrita: en la institución la distribución de la información se lleva a cabo de manera verbal y espontánea. Esta característica provoca una distorsión en los mensajes. Muchas situaciones problemáticas en la organización se deben a esta forma de manejo por la excesiva cantidad de mensajes sobre un mismo tema.

Una consideración para la mejora de la situación actual sería la implementación de información escrita en transparentes o cartelería (a modo de afiches), ubicados en el espacio de recepción de la institución.

- La comunicación escrita por su parte, se restringe a las actas de reuniones, que en muchas ocasiones resume lo sucedido en las reuniones. De esta manera, el canal utilizado resulta insuficiente. Un aporte para corregir estas faltas, sería la implementación del Boletín Mensual en el que se difundan las actividades y la información pertinente a resoluciones o acuerdos de la CD.

- Grupo de WhatsApp: El carácter restringido de publicaciones, permitido solo a administradorxs, resulta conflictivo y provoca que lxs integrantes abandonen el grupo o que se desentiendan del mismo. Una mejora podría apuntalarse teniendo en cuenta una planificación de los envíos de documentos y links de noticias. Esto se traduciría en la reducción de información repetida y en menor cantidad de omisiones sobre otros temas de importancia.

-Brecha generacional: Lxs integrantes adultxs que no participan de redes sociales y páginas web, quedan excluidos de información. Esto podría ser resuelto con material impreso que dé cuenta de las novedades institucionales (Afiches y boletín mensual).

- **Eje 2: Comunicación Digital:**

-Desactualización de web: La escasez de planificación en la agenda de la organización y la poca especificidad de lxs empleadxs en materia de redes sociales y





sitios web provoca una desactualización-descontextualización en los contenidos subidos a la página. Este desajuste podría subsanarse con la implementación de prácticas calificantes, (convenios entre LJF y universidades) de estudiantes de las Universidades Públicas y Privadas de la ciudad, a los fines de incorporar adscriptxs que llevarán adelante tareas de mejora (redacción, audiovisual, programación, cobertura periodística) en la página web y las redes sociales empleadas por la institución.

- Aportes de Clubes integrantes: La ausencia de un repositorio con registros fotográficos y audiovisuales se debe a la falta de una planificación de comunicación interna de la institución. Esto puede resolverse mediante la construcción de una agenda común y del envío de material audiovisual por parte de los clubes integrantes de la LJF, de información pertinente a sus espacios para una socialización desde la institución cabecera.

- Facebook: La ausencia de esta red social constituye un desacierto comunicacional, debido a la multitud de usuarixs que navegan por esta plataforma. Este ítem podría ser resuelto con la apertura de un perfil de Facebook donde se publique la información de importancia para dirigentes, delegadxs y demás público interno. De esta manera, también pueden realizarse transmisiones en vivo de las reuniones generales evitando el traslado de integrantes que se encuentran alejadxs de la ciudad, y por otro lado mantener informadx al público de la sesión.

- **Eje 3: Comunicación interna. Participación femenina.**

- La organización de estudio, no presenta una política de comunicación interna. Con respecto a la concepción de comunicación, la postura de sus miembrxs es divergente, no logran un acuerdo sobre su consideración. Esto lleva a que algunxs referencian a la comunicación con los medios de comunicación masiva, otrxs a una transmisión lineal de mensajes y en menor cantidad a pensarla como un diálogo.

Por lo que, existen maneras dispersas en los procesos de comunicación, que se generan desde la espontaneidad y el sentido común. Esto da cuenta de la limitada posibilidad de la comunicación de coordinar al conjunto de la organización, como primer objetivo.



- El público interno, en ausencia de políticas de comunicación interna, no se encuentra coordinado. Existen distanciamientos entre las capas de la dirigencia, las áreas administrativas y de mantenimiento, lo que deviene en procesos comunicativos trancos. Los canales de comunicación existentes resultan ineficientes por el desconocimiento de sus usos (mail, página web, whatsapp). La exigua comunicación en la institución trae aparejada, por un lado, la falta de planificación de actividades o reuniones y por otra parte el descontento entre las personas integrantes por la incertidumbre de tareas a realizar o ya realizadas pero que se desconocen. Hay una sobrecarga de mensajes respecto de tareas. Esto lleva a que lxs empleadxs realicen en más de una oportunidad una determinada labor.

- **Participación femenina:** La ausencia de mujeres ocupando cargos en la organización es notable, la mayoría de los integrantes son varones. La ínfima cantidad de mujeres que participan puede hacerlo desde la categoría de oyentes, sin posibilidad de emitir su voto en las asambleas y reuniones generales.

- El cuidado como obstáculo: Una de las restricciones a la participación femenina se asienta en la idea de “responsabilidad en la participación” respecto de las reuniones y actividades de la organización. Esto se ajusta a una división tradicional de trabajo en la que las mujeres se recluyen en el espacio doméstico y las posibilidades de recreación eran reducidas. De esta manera la organización anclada en estas viejas creencias continúa acentuando las brechas de género.

- La ausencia de mujeres y diversidades en la LJF, se debe a la falta de aplicación de la Ley de paridad en las listas de comisiones deportivas. Esto genera un descontento en las franjas integrantes que no se encuentran representadas. Por tanto, regirse por la Ley 20.665, artículo 20 bis, que exige un cupo mínimo del 20% para mujeres y/o jóvenes menores de 29 años en las comisiones directivas de las asociaciones civiles deportivas, redundaría en un trabajo más equitativo al interior de la institución.

-Ley Micaela: La capacitación a quienes integran la LJF, mejoraría la cohesión del público interno en cuanto a la temática de género y violencia contra las mujeres respecto de piropos y del tratamiento “no sexista” de noticias para la página y boletín de información.



-Área de Comunicación: al interior de la institución la falta de un acuerdo sobre lo comunicacional produce sobrecarga de mensajes, desinformación, que se traduce luego en la descoordinación del trabajo. Por esto, es factible la creación de un área comunicacional que trabaje transversalmente con perspectiva de género y que lleve adelante un plan de comunicación interna acorde a las necesidades de la misma, teniendo en cuenta brechas generacionales, equidad e igualdad, paridad de género, y violencias en el deporte.

Consecuentemente, arribar a estas consideraciones resultó de vital importancia para el diseño de un plan de acciones que tiene por fin optimizar la comunicación interna de la LFF, a partir del propósito de organización. Dichas acciones fueron planificadas como una propuesta de intervención comunicacional, en un producto elaborado en función de las problemáticas que presenta la entidad deportiva tanto en sus redes humanas, en su conformación, en la página web, redes sociales y de manera transversal sus falencias en materia de equidad y paridad de género.

Para finalizar, consideramos pertinente destacar que la comunicación interna, al calor de cualquier institución es fundamental, en primer lugar, para la organización y acuerdo entre lxs actorxs involucradxs. En segundo lugar, tratándose de un espacio deportivo signado por la masculinidad desde sus inicios, la introducción de la perspectiva de género es la base para el consenso y el diseño de propuestas que convoquen a varones, mujeres y diversidades a trabajar por la organización.

Si bien los avances del fútbol femenino han encontrado cauce en la LFF, la incorporación de mujeres y diversidades en espacios de decisión, la creación de áreas de género, el tratamiento respetuoso en la institución, ¡de igual a igual continúa siendo una deuda!



## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, R. (2.005). Comunicación Institucional en Jujuy. En Arrueta, J. (2.005). Sociedad, estado y medios de comunicación: Aportes para pensar la realidad comunicativa en Jujuy. Jujuy: el autor.
- Alabarces, P. y Rodríguez, M. (1996). Cuestión de pelotas. Buenos Aires: Atuel.
- Amado, A. y Rincón, O. (2015). La comunicación en mutación. Friedrich-Ebert Stiftung Fes Comunicación.
- Antacle Soler, C. (2012). Comunicación institucional y salud pública: una alternativa para el desarrollo social. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- Archetti, E. (2001). El potrero, la pista y el ring. Las patrias del deporte argentino. Buenos Aires: F.C.E.
- Bartoli, A. (1992). Organización comunicante. Buenos Aires: Paidós.
- Brandolini, A.; González Frigoli, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Obtenido de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725> Ultima visita 29/3/21
- Brandolini, A. (2009). Comunicación interna. Revisión. Tram[p]as de la Comunicación y Cultura. Obtenido de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/35845> Ultima visita 27/2/20
- Branz, J. (2018). Machos de verdad. Masculinidades, deporte y clase en Argentina. La Plata: Malisia.
- Burga Plascencia, M. y Pereda Carranza, A. (2019). Plan de comunicación digital basado en las plataformas virtuales de WordPress, Facebook e Instagram para mejorar la imagen institucional de la Asociación Voluntarios sin Fronteras La Libertad 2019. Tesis de Comunicación Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Escuela Académico Profesional de Ciencias de la Comunicación. Universidad César Trujillo Perú. Obtenido en:



[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36669/burga\\_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/36669/burga_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Última visita 22/1/19.

- Burgos, R. (2001) Gimnasia y Esgrima de Jujuy como referente identitario. Visibilidad, fútbol y política”. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- Burgos, R. (2009<sup>a</sup>). “Cruces y tensiones entre fútbol y política en Jujuy durante los años noventa”. En Lagos, M. (director): Jujuy bajo el signo neoliberal. Política, sociedad y cultura en la década del noventa. Jujuy: Ediunju, 441-472.
- Burgos, R. (2014). Fútbol y política. El papel del club Gimnasia y Esgrima en la construcción de una identidad jujeña (1975-2011). Tesis de Doctorado en Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- Canabiri, J. (2006). Comunicación institucional interna: el tratamiento de la información dentro de una institución de nivel medio. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- Cardozo, M. (2015). Organizaciones sociales y salud: un análisis de prácticas y sentidos. Tesis de doctorado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Obtenido en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/51518> Ultima Visita 3/10/20.
- Civila Orellana, V. (2008). Relaciones de poder entre empleados de planta permanente y beneficiarios de los Planes Jefe y Jefe de Hogar y Plan de Empleo Comunitario en la Dirección Provincial del Boletín Oficial e Imprenta del Estado. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- Conde, M. (2005). La invención del hincha en la prensa periódica. En Alabarces, Pablo (compilador): Hinchadas. Buenos Aires: Prometeo, 21-36.
- Costa, J. (1995). Comunicación Corporativa y Revoluciones de los Servicios. Madrid, España: Ed. de Ciencias Sociales.
- Díaz, E. (2004). La Sexualidad y el Poder. Buenos Aires: Almagesto.
- Díaz, E. (1993). Michel Foucault. Los Modos de Subjetivación. Buenos Aires: Almagesto.



- Di Pietro, P. (2002). Consejo asesor de planificación municipal ¿Soñar o planificar? Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- Fernández, F. (2012). Etnografía en el estadio Dr. Plinio Zabala de Ciudad Perico (2000-2002). En Entramados de una pasión. Estudios sobre fútbol e identidades sociales en Jujuy. Jujuy: Ediunju,119-134.
- Fernández, J. (2021). Vidas mediáticas. Buenos Aires: La Crujía.
- Fernández, L. (1994). Lo instituido y lo instituyente en la enseñanza de las Ciencias Naturales:el aprendizaje como experiencia. Obtenido en: [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/ul10819/3090/1/Instituido\\_instituye\\_nte\\_ense%C3%B1anza\\_mendoza\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/ul10819/3090/1/Instituido_instituye_nte_ense%C3%B1anza_mendoza_2015.pdf) Ultima visita 23/7/21.
- Ferreiro, J. P., Brailovski, S., Blanco, E., (2000). Identidad y poder en el fútbol: algunas reflexiones a partir de la experiencia jujeña. En: ALBARCES, P., (comp.): Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina. Primera edición. Buenos Aires: Clacso,169-185.
- Frigerio, G. y Poggi, M. (1989). Módulo La Supervisión. Instituciones y Actores Ministerio de Educación y Justicia. Secretaria de Educación –OEI. En Leal De Man, M. y Sánchez, V. La Institución Universitaria y su Currículum. Capacitación Pedagógica Universitaria. Curso de Formación Pedagógica para Docentes. Módulo II: La institución como objeto de estudio. Universidad Nacional de Tucumán.
- García Vargas, A. Gaona, M. y López, A.(2016). Intersecciones: espacio físico, social y mediático en la construcción cotidiana de una “ciudad ordinaria” en San Salvador de Jujuy, Argentina. En Revista Comunicación y Medios N° 33. Instituto de la Comunicación e Imagen, ICEI, Universidad de Chile.
- Garton, G. (2019). Guerreras. Fútbol, mujeres y poder. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Garriga Zucal, J. (2013): Cartografías de la(s) violencia(s). En: Garriga Zucal, J., (compilador): Violencia en el fútbol. Investigaciones sociales y fracasos políticos. 1ª edición. Buenos Aires: Gadot, 7-18.
- González Frígolo, M. (2016). En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación



de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata.

- Gonzalez Pérez, C. (2006). Para una buena comunicación lo mejor es empezar por dentro. La comunicación interna en el Centro cultural y Museo Jorge Pasquini López. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- González Pérez, C. (2016). Semiótica y organizaciones. Aplicaciones de operaciones en el estudio de la comunicación organizacional interna: hacia la integración de lo formal/informal. Jujuy: Ediunju.
- Hall, S. y du Gay, P. (2003). Cuestiones de Identidad Cultural. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hang, J. (2020) Feministas y triperas. Mujeres y política en el área de género del Club Gimnasia y Esgrima de La Plata. En Debates en Sociología N°50. La Plata, 67-90.
- Hang, J. (2020). Violencia de género en el fútbol: la evolución en los clubes argentinos. Diario La Voz. Nota disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/deportes/futbol/violencia-de-genero-en-el-futbol-la-evolucion-en-los-clubes-argentinos/> Ultima visita 3/2/22.
- Hine, C. (2004). Etnografía Virtual. Barcelona: Uoc.
- Ibarra, M. (2011). En el Norte mando yo. La construcción de identidad(es) en la hinchada del Club Central Norte de Salta. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional de Salta.
- Ibarra, M. y Rodríguez, M. (2019). Ahora que estamos juntas: ciudadanías feministas y nuevos sensoriums en las agendas del Mundial Rusia 2018. En Questión. Revista especializada en Periodismo y Comunicación, Vol. 1, N° 61. Instituto de Investigaciones en Comunicación. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- Ley 27499. Ley Micaela (2018). Buenos Aires, Argentina. Obtenido en: <https://www.argentina.gob.ar/generos/ley-micaela> Ultima visita 3/2/22.
- Maldonado, D. (2011). Comunicación y religión. Comunicación institucional en el obispado de Jujuy, durante las peregrinaciones al Santuario de la Virgen del



Rosario de Río Blanco y Paypayá. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.

- Moreira, M. V., (2005). Trofeos de guerra y hombres de honor. En Alabarces, P. (comp.). Hinchadas. 1a edición. Buenos Aires: Prometeo, 75-89.
- Muriel, M. y Rota, G. (1989). Enfoque Social de las Relaciones Humanas. Quito, Ecuador: Ciespal.
- Nieva Agreda, M. (2015). La imagen institucional del Teatro Mitre: aproximación a las representaciones de los públicos de San Salvador de Jujuy. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- Prieto Castillo, D. (1989). Diagnóstico de Comunicación. Quito, Ecuador: Ciespal.
- Rondoletto, M. (2007): Apuntes de Cátedra y Conceptos Acordados. Artículo y Material de uso interno de la cátedra. Seminario Comunicación Institucional. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy.
- Scher, A. (1996). La patria deportista. Cien años de política y deporte. Buenos Aires: Planeta.
- Tréspid, M. (2009). Universidad Nacional y Comunicación Institucional. Una posible para alcanzar una universidad mejor comunicada. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata.
- Yuni, J. y Urbano, A. (2015). Técnicas para investigar. Buenos Aires: Brujas.
- Uranga, W. (2008). Prospectiva estratégica desde la comunicación. Buenos Aires. Obtenido en: [http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura\\_cc/csb06\\_diseno\\_y\\_gestion\\_de\\_politicas\\_en\\_comunicacion\\_social/material/uranga5.pdf](http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/uranga5.pdf) Última Visita 12/10/21.
- Uranga, W. (2007). Mirar desde la comunicación. Buenos Aires. Obtenido en: [http://www.catedras.fsoc.uba.ar/uranga/uranga\\_mirar\\_desde\\_la\\_comunicacion.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/uranga/uranga_mirar_desde_la_comunicacion.pdf) Última Visita 12/10/21.
- Uranga, W. (2011): "Comunicación popular y derecho a la comunicación. Otros escenarios, nuevos desafíos". Conferencia dictada en la inauguración del Segundo Congreso de Comunicación Popular en Homenaje a la Pachamama. Salta, Universidad Nacional de Salta.





# 12. Anexos



## 12. 1. Entrevistas

### Entrevista: Informante 1- agosto de 2019

1- ¿Desde cuándo participó en la LJF como dirigente?

Desde 1969, participo, en primer lugar, como dirigente de Juventud Unida, después de eso en la presidencia.

Juventud Unida, que fue el vicedecano del Fútbol de Jujuy. El decano del fútbol de Jujuy era Gral. Belgrano.

2- ¿Cuándo se crea el Club Juventud Unida?

Después de 1922

En ese año también se funda la LJF, el 15 de diciembre.

3- ¿Dónde estaba ubicada la sede de LJF al momento de su fundación?

Antes de la sede Lavalle, los encuentros anteriores se celebraban “en casas particulares de los dirigentes que, en ese entonces, se trasladaban de un lado hacia otro”.

4- Recuerda los apellidos de las familias que prestaban sus casas como sede?

Había un bioquímico de apellido Martiarena. Después la flia Garnier, prestaba su casa, porque además Alejandro Garnier era dirigente del Club Independiente

Después se constituye en Calle San Martín 813

5- ¿En qué contexto llega Ud. a la presidencia de la LJF?

Yo era presidente de “Juventud Unida”, venía en retroceso. Entonces había gente de Celulosa (Ahora Papel Noa), que habían conformado un equipo que participaba en Torneos de Barrio. Querían participar de la Liga, pero tenían muchos impedimentos. De esta manera, con el Dr José Lucca (presidente de Celulosa) se lleva adelante la fusión. Desde 1973 pasaron a llamarse Juventud Celulosa”

Me quedo como delegado hasta el año 1976. En ese año renuncia Renán Aparicio Campero, por el golpe militar él tuvo que irse a Bs As. Exiliado.

Anteriormente había estado como presidente Carmelo Mallagray. Dalmacio Fiad, entonces delegado de Gorriti, me pide que lo acompañe en la presidencia. Estuvimos en la LJF hasta 1987, momento en que a él lo nombran ministro de Salud. Llamamos a elecciones y gané la presidencia con Máximo Aramayo, como vice, hasta el 2000.

En 2001, lo invitó a José Humberto Martiarena, se queda con la presidencia junto a Jesús Flores como vicepresidente. Se quedan hasta 2008.

En 2008, volví a la LJF con la fórmula Manzur- Genovese, ganando la elección a Washington Cruz.

Genovese estuvo acompañándome durante mi primer periodo.



En 2010, le ganó a Máximo Aramayo (que había sido mi vicepresidente). En esta etapa continuó trabajando con Ramón Pereyra, como vicepresidente, él fue quien me acompaña en mis últimos años de presidencia.

6- ¿Por qué se retiró de la LJF en 2000?

Yo me voy de la LJF, porque era representante de Santiago del Estero, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Salta y Jujuy, en el Consejo Federal

7- ¿Qué es el Consejo Federal?

El Consejo es un apéndice de AFA que se encarga del manejo del fútbol del interior, es decir de las 205 ligas que hay en el país.

Estaba en permanentes viajes por las reuniones y es ahí donde lo dejo a Martiarena.

Después a mi vuelta, ganó las elecciones y para ese entonces Julio Grondona me había nombrado vocal del Consejo Federal. Un tiempo después fui vicepresidente segundo con Jose Camilo como presidente. Ahí estuve hasta el 2003.

8- En su gestión en la LJF ¿cuáles fueron los puntos más sobresalientes?

En primer lugar la LJF, tenía muchos clubes y fuimos organizándolos, por personería jurídica, por adhesión a la liga y el pago reglamentario.

Hicimos varias cosas, entre ellas la más importante fue poner freno a la gran rivalidad que había con Salta. Cada vez que nos enfrentábamos era una guerra campal. Sobre todo cuando jugábamos con Juventud.

Sabíamos que íbamos a jugar estos partidos siempre, entonces viajé a reunirme con las autoridades de la Liga Salteña y les propuse un torneo conjunto que se llamó "Torneo Confraternidad", donde clasificábamos equipos por las dos Ligas, a través de los torneos locales. Estos torneos eran a canchas llenas tanto en Salta como en Jujuy. La reglamentación que hicimos para este Torneo, fue elogiada por el Consejo Federal. Dejamos las reglas explícitas.

9- ¿Hasta cuándo se jugó confraternidad? ¿Incluyó sólo a la provincia de Salta?

Primero participó la Liga Salteña, después se incorporan la Liga Regional donde se encontraban San Pedro y Ledesma de Jujuy. Más adelante se suman las Ligas del interior de Salta. Nuestros equipos logran viajar por todos lados.

Los problemas en las Ligas, llevaron a que en 1990 se dejara de disputar el Confraternidad. A esto hay que añadirle que AFA, tiene nueva reglamentación para la clasificación y esto quitó las expectativas de participar en la Confraternidad. la posibilidad de ascenso era por otras vías.

10- ¿Cómo se realizaba la clasificación de los equipos hasta ese entonces?

Antes la clasificación a AFA se daba mediante el Torneo Confraternidad, quien campeonaba clasificaba.



Durante el gobierno de Alfonsín, mediante su secretario de Deporte el abogado Osvaldo Otero, se crea el Nacional B. En ese entonces no se justificaba el Torneo porque la forma de llegar era por invitación y en otros disputando un regional.

A nosotros nos invitaron a participar.

Volvimos al antiguo Torneo Regional y Gimnasia y Esgrima de Jujuy, se clasificó, ganando el Nacional B, asciende a la máxima categoría del Fútbol de AFA y permanece durante 6 temporadas.

11-¿En qué consiste el Nacional B?

La Primera Nacional es el campeonato de fútbol de segunda división de Argentina. Está organizado por la AFA y es disputado tanto por clubes directa como indirectamente afiliados a la asociación, al igual que la Primera División. Es una de las cuatro divisiones formalmente profesionales, junto a la Primera, la B Metropolitana y el Federal A.

12-¿Los partidos siempre se disputaron en La Tablada?

Sí, desde siempre y más cuando el club no tiene cancha.

13- ¿Cómo se lleva a cabo la compra de la nueva Sede de Calle Martin Fierro?

Donde estábamos ubicados en la calle San Martín ya no servían ni los baños.

Con el torneo Confraternidad, reglamentan la recaudación de \$1 (un peso) por entrada en los partidos de Jujuy. Esos ahorros nos sirvieron para edificar la nueva sede con recursos propios sin préstamos.

Vendimos la sede de calle San Martín, terminamos de amueblar la nueva casa, mejoramos el campo de juego.

14- ¿Cómo se organiza la LJF, en cuanto a personas que la componen y/o trabajadores?

Hay dos personas encargadas de las tareas administrativas, un canchero, y un tesorero. Ellos tienen relación de dependencia. Además, trabaja un adscripto de la Municipalidad de San Salvador de Jujuy, que es ayudante del canchero.

Hay un Colegio de Árbitros y un Tribunal de penas, estos son miembros elegidos a propuesta de clubes por Asamblea.

El Consejo Directivo elegido en Asamblea ordinaria anual, se conforma con la Comisión Directiva y los delegados de los Clubes. Durante la asamblea se tratan balances, memorias, cálculos de gastos, recursos e inventario. Se reúnen una vez por semana, por acuerdo la reunión se realiza los días Lunes.

También tiene a su cargo la confección de proyectos de Torneos.

La Comisión Directiva se elige en Asamblea cada 2 (dos) años. Para la conformación de la misma se eligen presidente, vicepresidente, secretario, Tesorero, Prosecretario Protesorero.



A ellos les corresponde la organización de los campeonatos, apertura de libros de pases, programación de fechas de juego, forma de juego, temas relacionados a empleados.

15- ¿Otras instituciones participantes o relacionadas a la LJF?

La relación era buena con todas las instituciones policiales, medios de comunicación, centros vecinales. Pero de política y religión en la Liga no se hablaba.

En una elección de partido político yo era candidato nos pidieron el Estadio "La Tablada", a lo que no accedí.

Yo golpeaba todas las puertas que eran necesarias.

Alguna vez para alguna bendición venía el padre Ferrari, a realizar una pequeña ceremonia.

En las cenas de fin de año invitamos al periodismo y a toda la gente que colaboraba con la LJF.

16- Durante su gestión ¿cómo era entendida la comunicación?

Había algunos medios que llamaban por teléfono para informarse, otros mandaban sus corresponsales. Las reuniones eran a puertas abiertas. A las reuniones venían todos, los que hablaban bien o mal.

Respecto a los boletines de sanciones los entregamos los miércoles o jueves, por Mesa de Entrada, para que cada club supiera con antelación a la fecha quienes estaban habilitados para jugar y quienes no. Lo mismo pasaba con las designaciones de los árbitros.

Sé que hace un año el periodismo no tiene acceso a las reuniones.

17- La comunicación entre las personas que integran la LJF?

Era bárbara.

18- ¿Cuántos empleados había?

En la última etapa mía había un gerente. Después Saluzzo encargado de la parte administrativa junto a Karina Manzur, como administrativa.

Tuvimos un tribunal de Cuentas, elegido por Asamblea. Alguna vez también participó Gerardo Morales.

El contador Fortuni también estuvo muchísimos años. Estuvo el contador Fiad, quien me acompañaba en las gestiones, hacía balances clarificados, donde todos entendíamos lo que se gastaba. Después había contadores que escribían en japonés, no entendíamos nada de los balances.

Durante mi gestión siempre hubo superávit. Anduve golpeando puertas por todos lados. El Dr Mario Martiarena, que cuando era diputado hacía donaciones en cheques.

19- La Secretaría de Deportes? ¿Cómo era la relación?

Eran medio, medio, pero Tefi Gilardi nos llevábamos bien, aportan todos los meses a la LJF.

Antes de él ocupó el cargo con Rubén Díaz con quien trabajamos muy bien.

20- La relación con el Gobierno de Jujuy, ¿cómo era?



Bien. El gobierno de la provincia reconoció mi labor por mi trabajo en la LJF cuando me fui. El ministro de Bienestar social, Dr Blasco me hizo entrega de una plaqueta recordatoria, aun sabiendo que no era partidario de ellos.

21- El servicio de seguridad de la policía como era el manejo de la misma?

En mi gestión Conseguimos que la policía acuda a los partidos sin cobrarnos nada. Excepto cuando se trataba de un partido importante, en que había que pagar los adicionales, les pedía a los muchachos que se jugaran y pagarán 4 o 5 adicionales.

Después venían gratis.

22- ¿Qué otras gestiones realizaron para el trabajo en LJF?

Otra gestión de la luz que consumimos a través de la liga no la pagamos.

El agua la pagamos con canje de publicidad y con eso saldamos la deuda, porque en época de Martiarena hijo, había una deuda de \$40000.

Después se calefacciona el CD. Se hizo pintura, arreglos en general

Pusimos Aire para presidencia. Compra de tv 3 computadoras, por canje de publicidad con Simecom. Pusimos fax, compramos sillas, Tapizamos sillones, compramos sillas nuevas para el Consejo

23- En qué estado encontró la liga cuando vuelve en 2008, después de la gestión de Martiarena hijo?

La LJF estaba “patas arriba”. el Sr Martiarena no atendía, a su despacho no ingresaba nadie, un tipo cerrado totalmente”.

Con martiarena no entraban ni los delegados al despacho.

La suciedad que había, tuve que llamar gente para la desinfección.

cielo raso, pintar a liga.

24- En los inicios ¿Quién se encargaba del mantenimiento de la cancha?

El canchero en los inicios era José Valencia, padre de José Daniel “Rana” Valencia, vivía junto a su familia en el estadio. Falleció el padre y quedó la madre y un empleado más.

Cuando asumimos con Mario Fiad, buscamos a Cesáreo Calliope, presidente de Club Luján Él era afilador de la ciudad. El afilaba a las peluquerías de la ciudad.

Le propuse que renunciara a la presidencia del Club Luján y se hace cargo de la cancha.

Antes se regaba las canchas con mangueras y el césped se cuidaba con máquinas. Cesáreo era un hombre trabajador.

De a poco fuimos comprando lo necesario para el mantenimiento de la cancha. Él, se ocupó de plantar árboles, hizo canteros en los costados de las gradas, los adornó con flores.

Junto a Mario Fiad hicimos la gestión para una vivienda. Se trasladó allí, pero siguió trabajando hasta su fallecimiento.

Al morir, quedó el hijo Ramón, en su lugar. Hasta la actualidad.



25- ¿El Tribunal de disciplina, la Asamblea y consejo Directivo como se componen? ¿Su funcionamiento es por separado?

El tribunal de Disciplina representado por Castellón, que hace más de 50 años que está ahí. Primero era vocal después ascendió a presidente.

Después se sumó el Dr Herrera.

Gustavo Fiad también más de 30 años en el tribunal

En el colegio de árbitros está Isidoro Gallardo.

En todos los cuerpos el trabajo es ad honorem

26- ¿Cómo ve Ud. hoy la Liga?

Debe estar andando bien, se están jugando los campeonatos. Incremento todo con el femenino, el infantil. Si tienen la posibilidad de llevar adelante todo eso. Eso es señal de que andan bien. al margen de cómo se manejan con el estatuto.

El estatuto hay que renovarlo porque hay que incluir el fútbol femenino y el infantil, que cuando estábamos nosotros no existían en la Liga, solo las inferiores. A esto hay que ponerle derechos y obligaciones.

quizás con algunos problemas económicos porque hay clubes que no están haciendo el aporte correspondiente. He visto que hay clubes que deben bastante. Están suspendidos.

27- El no pagar la cuota amerita suspensión del club?

Sí, eso se dirige al Tribunal de Disciplina Deportiva. Ellos dan un plazo para que paguen, si no cumplen hasta cierto límite, puede caberles desafiliación. Con eso quedan sin voz ni voto.

28- El busto del padre Marcelo Gottig, ¿qué significado tiene?

El padre hincha de Racing no tiene nada que ver con la LJF, era cura del colegio el Salvador, estuvo muchos años en Jujuy. Era DT de infantiles, elegía a los jugadores. se entrenaba en la cancha del colegio El Salvador que después se desarmó.

A Valencia lo descubre él., como a varios que jugaron después en los equipos de la Liga. Organizaba intercolegiales, Inter barriales. Cuando la gente que lo recuerda le hizo un busto, la municipalidad les prohibía, el colegio no lo reconocía, y les ofrecí el lugar porque era un merecedor. Con la liga aparte de amar al fútbol no tenía relación.

29- Qué significa la LJF para Jujuy?

La permanencia de la Liga en la provincia fue decisiva para el crecimiento del fútbol en Jujuy y de la ciudad también, eso llevó también a la contención de jóvenes mediante el trabajo de los clubes.

30- ¿Cuál cree que fue la necesidad de fundar la LJF?

En primera instancia ordenar el fútbol de la provincia. Tomar la posta y después había que sacar a los pibes de las calles incluirlos en los clubes.



31- Considera importante la participación de la mujer en la LJF?

Mirá las mujeres son las más indicadas para estar, mueven las oficinas, los papeles, están capacitadas para todo, si tienen que estar sin dudas.

32- Cómo ve la incorporación de la perspectiva de género?

De eso, no sé nada.

**Algunos recuerdos:**

A mí me ganan la elección con dos clubes que estaban suspendidos uno de ellos Ciudad de Nieva con Dr Fernández como presidente. Lo dejamos votar sabiendo que no podían votar, estaban suspendidos por el Tribunal. Y ahí me fui.

¿Qué dirigentes históricos recuerda que hayan pasado por la LJF?

Garnier, Clubes Boca presidente Germán Mallagray

Policial, Independiente fue campeón varios años. Jugadores como Marcial Acosta. Moya un gran delegado. En Belgrano Alarcon, de Gorriti, Fausto Tejerina





## Entrevista: Informante 2- agosto de 2019

1- ¿Desde cuándo trabaja en la LJF? ¿Cuál es su rol?

Desde 1977 trabajo como encargado del predio. Cobro un salario por esto, estoy en blanco. Me encargo del mantenimiento del estadio, la limpieza de los vestuarios, de cuidar los elementos.

2- Para el mantenimiento de la cancha recibe ayuda de alguien más?

Sí de Claudio Avendaño, adscripto de la Municipalidad de San Salvador de Jujuy, que vive en las instalaciones debajo de la Tribuna que da para Avenida Córdoba, en la llamada casita del canchero.

3- ¿Recuerdas cuándo se inauguró la Sede de Martín Fierro?

La sede se inauguró en 1981. Antes se encontraba en calle San Martín, de ahí nos vinimos todos para la Martín Fierro.

4- ¿Por qué se llama Estadio “La Tablada”?

La Tablada era una feria en época colonial de trueque. Hasta que el gobierno de Arias se encargó de la compra del predio.

Allí se empezó con la construcción de tribunas, y la delimitación de las canchas

5- Puede hacer un recuento de quienes estuvieron frente a la LJF y que trabajos llevaron adelante?

Los dirigentes que pasaron por la Liga fueron: Dr Fiad, Don Manzur, Arquitecto Martiarena, Washington Cruz, y actualmente Ing. Ricardo Juárez.

6- Respecto de las reformas hechas:

*Fiad*, modificó la cancha, el sistema de riego.

*Manzur*. Presidió la LJF muchos años. Se ocupó de las cisternas para riego. Se construyeron vestuarios para visitantes y locales bajo la tribuna grande que da a calle Santibañez .

Con él también, se construyó el mástil donde flameó la bandera nacional, donación del gobierno de Jujuy.

En 1999, *José Luis Martiarena* durante esta gestión se llevó a cabo la remodelación del estadio con la compra del nuevo alambrado para el predio y la instalación del sistema de reflectores con lámparas led, de acuerdo al reglamento de un estadio Olímpico. Sin embargo, se achicó la cancha para crear una pista de atletismo, al final esto no sucedió.



Se hizo la pintura del estadio y se construyeron las cabinas de transmisión para la prensa y para la recepción de los periodistas.

En su gestión por 10 años se prestó la cancha para la realización de la Fiesta Nacional de los Estudiantes, es decir para Elección de la Reina Nacional y para Sabados estudiantiles, esto era un pedido del Ente Autárquico y del Gobierno. .

También se lo prestó para recitales y festivales por ejemplo el de Doma y Folklore, acuerdo con la Sra Brandán. Esto traía muchos problemas porque la cancha quedaba con vidrios, con pozos y resultaba un peligro para los jugadores.

*Washington Cruz*, se encargó de la compra de reflectores para reactivar la iluminación. Se pusieron azulejos a paredes y pisos de los vestuarios. Pintura para los vestuarios y la construcción de una nueva casa para el encargado en calle Carrizo.

También permitió la entrada a la LJF, de los clubes Terry, Alto Juniors y Alberdi. Todo esto en su última gestión.

*Raul "Bocha" Juárez*: Permitió la afiliación de los Clubes Islas Malvinas, San Francisco y la renovación a Altos Juniors.

7- ¿La incorporación del femenino qué reflexión le deja?

El femenino es reciente y no tiene mucha difusión. No genera ningún tipo de problemas. Las mujeres vienen juegan y se van. Traen sus hinchadas pequeñas, por lo general son siempre familiares o amigos y se retiran una vez terminado el partido. No sucede lo mismo cuando es el masculino y Clubes de trascendencia, como Cuyaya, Lavalle, Gorriti, GyE, ellos si traen gente y muchas veces hubo que reforzar la seguridad para evitar peleas o amontonamientos a la salida.

8- ¿Cómo se realiza la comunicación entre ud y la CD?

En algunas ocasiones llegan los delegados de los clubes pidiendo material deportivo de la LJF para sus clubes, por orden del presidente, pero omiten decir que no presentaron nota de pedido en la administración.

Muchos dirigentes vienen al sector a solicitar de palabra material deportivo, aduciendo que el presidente les dio autorización y muchas veces sucede que no es verdad y quienes estamos a cargo somos los responsables de lo que se pierde, como también del material que tiene la Liga.

Por otro lado, las decisiones se toman en reunión general de Comisión Directiva, pero a nosotrxs nos comunican por actas o por el Presidente, y muchas veces la información que él puede darnos llega con demora y con recortes porque tiene que atender otras cuestiones.



9- ¿Algún recuerdo o anécdota que quiera contarme?

Sí, recuerdo que el intendente Raúl Chuli, Jorge quería poner el nombre de José Valencia al Estadio La Tablada, en honor a quien cuidó y trabajó en él. Esto no prosperó.

10- considera importante la participación de la mujer en la LJF?

Sí, claro que sí. Con el femenino es preciso otras miradas y por supuesto que ellas esten sumando sus puntos de vistas y experiencias nos sería de gran ayuda.

11- Cómo ve la inclusión de la perspectiva de género?

No sé muy bien de qué se trata.



## **Entrevista: informante 3- noviembre de 2019**

1- ¿Desde cuándo trabaja en la LJF?

Estoy trabajando desde 2012, los primeros tres años tenía un contrato de la Legislatura, porque en ese momento era secretario de Washington Cruz y él me trae para la Liga cuando asume como presidente. Luego con la jubilación del Señor César Saluzzo, encargado de la parte administrativa de LJF, en 2015 pasé a planta permanente.

2 - ¿Cuáles son sus funciones?

Mi función es la parte administrativa, que apunta a trámites, papeles, confecciones de carnets etc

3- Las tareas que son netamente administrativas refieren a trámites en entidades del estado, pago de cuentas, trámites bancarios, cobro de aranceles, etc Las que no lo son podría nombrar el manejo de la página de la Liga.

4- ¿Cuántas personas trabajan en su sector?

En el sector de administración somos 2 personas Karina Manzur y yo. Ella cumple con sus tareas en el horario de la tarde y yo mañana y tarde.

Somos dos personas encargadas de la confección de carnets para jugadores/as, de asentar pases de distintos clubes, e inscripciones de forma manual en los libros y además de la confección de boletines con cronogramas de las fechas del campeonato y en el medio con tiempo a favor me hago cargo de subir información de partidos disputados o a disputarse en la página, que se oficializaría en diciembre, pero que ya está en la red.

5- ¿Con cuántas oficinas cuenta la LJF?

Las oficinas de la LJF, comprenden a la Secretaría Administrativa, Tesorería y Mantenimiento.

6- ¿Cómo es la conformación de la Liga respecto de los órganos de decisión para los temas vinculados a campeonatos, sanciones a jugadores, afiliaciones de clubes?

7 - ¿Quién queda a cargo de las decisiones de la LJF?

En la Liga la toma de las decisiones le corresponde al presidente, hoy el Ing. Ricardo Juárez, se las transmite al secretario a cargo de actas y después llegan al personal administrativo. Por otro lado, las decisiones por cuestiones monetarias, las toma el Tesorero, a cargo del manejo de los fondos.



8 - ¿Quién organiza los campeonatos y quién/es deciden los nombres de cada uno?

Actualmente la LJF organiza todos los campeonatos de División Primera y Reserva, que para 2020 fue llamado "Washington Cruz".

El de divisiones inferiores (6ta, 7ma, 8va, 9na), se llama Jorge Bertolone.

La categoría femenina en división primera y reserva, fue denominada "Rosa Barrios", en honor a una dirigente jujeña de fútbol, que pertenece al Club Belgrano. Mientras que el infantil, se llama Coco Ortiz, recientemente fallecido, dirigente del Club Cuyaya, pero en sus años de trabajo aportó mucho a la LJF.

Los nombres se deciden por votación en reunión del Consejo Directivo y los delegados de cada Club, antes del inicio de cada campeonato, por lo general tienen que ver con personas destacadas en el trabajo del fútbol.

9- ¿Desde cuándo se juega el femenino?

No recuerdo en este momento el año exacto. Pero fue en la presidencia de Washington Cruz y el vicepresidente el Dr Álvaro Zenteno, ahí se logra mediante votación de las partes en asamblea la afiliación de la categoría femenina, a la LJF.

10 - Fútbol infantil de ¿qué año data?

Se inicia con la asunción del presidente actual, Ing. Ricardo Juárez en 2018, y el encargado de armar todo fue Marcelo Sánchez, presidente de Atlético La Viña.

11- ¿Cuántos son los clubes afiliados a la LJF? ¿Cuáles son los requisitos para la afiliación?

Actualmente están afiliados a la liga 15 clubes y 5 provisorios.

Deben contar con varias condiciones, que están plasmadas en el reglamento general en la página de la Liga Jujeña. Pero lo fundamental es tener personería jurídica al día, una cancha con vestuarios. En caso de no contar con cancha propia, es necesaria la presentación del contrato de arrendamiento.

12 - ¿La categoría femenina, ocupa las mismas instalaciones que el masculino?

Cada club presenta a principio de año la cancha donde va a jugar de local y el departamento de fútbol femenino es el que dispone si el lugar es apto para la habilitación del predio. Actualmente y debido a la gran cantidad de partidos que se disputan, el femenino ocupa también el Estadio La Tablada.



13 - ¿Cómo se realiza la comunicación de cronogramas o reuniones de la LJF con el periodismo?

La comunicación es directa entre el periodismo y la liga. En las reuniones del consejo directivo (que se realiza todos los lunes) los periodistas pueden presenciar las mismas, en donde también se confecciona la programación de los partidos del fin de semana posterior. El periodista que puede acercarse lo hace.

Los partes de prensa lo confecciona la parte administrativa, lo negativo es cuando hay un cambio de horario o suspensión de algún partido, porque no tenemos manera de avisarles. No tenemos una agenda de medios.

El presidente y el secretario tienen algunos números de periodistas y por whatsapp avisan imprevistos, pero no llegamos a todos.

Lo bueno es que a partir del año pasado, finales de 2019 se inauguró la página de la Liga por donde hacemos las comunicaciones. A esa página la manejo yo. Me encargo de subir las notas y cronogramas, y las notas periodísticas las hace Aníbal Cáceres, que pertenece también a Radio Nacional.

14- ¿Cuál es la página?

<https://ligadefutboljujuy.org.ar/>

15-¿Qué considera es la comunicación?

Desde mi punto de vista, muy matemático, es la transmisión de información mediante algún canal.

Cuando nombro las matemáticas es porque soy profesor en esta disciplina.

16-¿Cree que en la LJF, hay cuestiones por mejorar respecto de lo administrativo y lo comunicacional?

En lo comunicacional nos falta más representación en la página. Más notas.

Y en la LJF más personal que se encargue de la temática de la comunicación.

Las órdenes que recibimos en los pasillos tienen la marca de la rapidez y de pronto eso lleva a que después nos tengamos que comunicar nuevamente por teléfono para confirmar lo que entendimos o lo que falta. (Informante 3, comunicación personal, noviembre de 2019)

En la página se dan de alta noticias de la fecha anterior pasada y las de reglamentaciones, requisitos para jugadores, afiliaciones, fútbol infantil o el femenino se suprimen porque se prioriza a los punteros del masculino en la Tabla, además el femenino recién se está mostrando (Informante 3, comunicación personal, agosto de 2019).



17- Considera necesaria la participación de las mujeres en la LJT?

Creo que la incorporación en todos los sectores de mujeres mejoraría nuestra institución con aportes desde otro lado.

18- Cómo ve la inclusión de la perspectiva de género?

Me parece que es un paso importante y un debate que hay que dar.



## **Entrevista: Informante 4- diciembre de 2019**

1- ¿Desde cuándo participa en la LJF?

Estoy hace más de 15 años como dirigente. Fui parte de la comisión directiva de Gorriti y después presidente, por lo que participaba como representante del mismo.

Hace 4 años participo como presidente elegido en Asamblea General.

2- ¿Cuándo llegó a la presidencia cómo encontró la entidad?

La institución estaba atrasada con algunos papeles y con auspiciantes en materia no solo económica sino también en los canjes. Había muchas cuestiones por solucionar, el estado del edificio, de las canchas, clubes.

3- Durante su mandato se aprobó el ingreso de los planteles femeninos, ¿cómo fue ese proceso?

Teníamos demandas de las chicas para participar de la LJF, pero no estábamos preparados ni la institución ni los clubes. Se requiere de materiales, espacios deportivos, vestuarios.

Les permitimos el ingreso provisorio en 2018 y hasta ahora se mantiene igual.

4- ¿Cómo se transmiten las órdenes, y las resoluciones a empleados y delegados de clubes?

Todas las medidas que se toman en reunión semanal, se pasan a los administrativos y ellos se encargan de avisar a sus compañeros. Los delegados de los clubes tienen que estar presentes en la reunión e informarse.

5- ¿Cómo concibe la comunicación usted?

Es un proceso de transmisión de información. Nada más que eso. Incluye de manera especial a los medios.

6- ¿Cuáles serían los cambios a realizar para mejorar la comunicación?

Creo que el cambio tiene que empezar por el armado de un equipo de comunicación y que desde ahí se hagan las publicaciones en la página y los medios.

7- ¿Cómo es la relación con los medios de comunicación?

Es buena, pasan a buscar los fixtures y se dan una vuelta por los partidos.

8- La página fue oficializada, pero se encuentra en periodo de prueba?





Durante mi gestión en reunión de Comisión Directiva mocióné la propuesta de generar una página y ponerla a prueba.

Necesitamos que la LJF se vea y se vean las actividades de la institución y los clubes.

Sigue en carácter de "prueba". Necesitamos quien la maneje.

8- ¿Por qué considera que hay poca participación de mujeres en la LJF?

Por lo general las mujeres no participan de la conformación de los clubes y por ende de la Liga.

9- ¿Cómo fue la incorporación del femenino?

En 2018, momento en que desarrollaba mi primer mandato como presidente, en Asamblea se decide la incorporación de las chicas de manera provisoria. En la actualidad estamos consensuando con la AFA la profesionalización.

El problema es que los clubes no están preparados para nuevos planteles, las instalaciones son pocas.

Para prueba piloto, están dadas las condiciones.

10- Como se transmiten las decisiones tomadas y las tareas a realizar?

Por lo general el día martes dejamos aviso al empleado de la mañana con las tareas y nuevas resoluciones. Y en segundo lugar el secretario general toma decisiones respecto del tratamiento de pases o cuestiones de clubes, se encarga de los avisos a las áreas y demás personas.

11- Considera necesaria la participación de mujeres en la LJF?

La participación de las mujeres siempre es intermitente, muchas no pueden participar de las reuniones por cuestiones personales o simplemente no quieren comprometerse.

12- ¿Cómo ve la inclusión de la perspectiva de género?

No tengo mucho conocimiento al respecto, pero creo que con el femenino se avanzó bastante.



## Entrevista: Informante 5- noviembre de 2019

1- ¿Desde cuándo trabaja en la LJF?

Hace 10 años que trabajo en la LJF, en 2010 ingresé durante la presidencia de Mazur. Trabajo en el horario de la tarde, en la mañana me desempeño como preceptora en un colegio.

2- ¿Cuáles son sus funciones?

Mi función es administrativa.

3- Dentro de las tareas administrativas podría distinguir cuáles son propiamente administrativas y cuáles no?

En realidad, lo que se hace en la LJF, es papeleo por pases, carnets, cobros etc todo eso es administrativo y considero que no lo es, por ejemplo, armar las notas periodísticas para la página web.

4- ¿Cuántas personas trabajan con ud?

En la oficina de administración trabajamos 2 personas y una (1) en la oficina contable.

5- ¿Con cuántas oficinas hay en la LJF?

Hay tres oficinas administrativas en planta baja, una en planta alta que es la del presidente, y frente a ésta se encuentra el salón de reuniones "Dalmacio Fiad".

6- ¿Cómo se conforma la LJF respecto de los órganos de decisión? ¿Cuáles son las funciones de cada uno?

Allí también deciden los nombres de cada campeonato de Árbitros: designación de árbitros, sanciones

7- Cómo considera la comunicación entre ud y sus pares?

Yo trabajo en el horario de la tarde, entonces mi compañero se encarga de comentar las novedades del día o si recibió alguna solicitud/reglamentación o nota de la Comisión Directiva durante la mañana. La comunicación con mi compañero de oficina es fluida y constante.

8) ¿Cuántos campeonatos organiza la LJF?

Organiza el campeonato de primera y reserva inferiores, masculino.

De primer e inferiores femenino, el de infantiles



9) ¿Cuáles son los requisitos para los/as jugadores/as para pertenecer a la LJF?

Primero, pertenecer a un club afiliado, no estar federados en otro club que no se para el que se presentan, y la edad de acuerdo a la división en la que vayan a participar, dni, autorización de los padres si son menores de edad, ficha de inscripción, fotos. Luego de la recepción de los papeles en la oficina de se hace el chequeo y se los inscribe en el libro de jugadores.

10- La LJF cuenta con el apoyo de periodistas o medios de comunicación para la difusión de las actividades?

No, un equipo propio, no. Los periodistas pasan a consulta por novedades después de las reuniones de la comisión directiva los días Jueves.

11-¿Las reuniones de la Comisión Directiva son abiertas al público?

No, las reuniones son a puertas cerradas, los días lunes.

12- En cuanto a la prensa, ¿hay requisitos para el acceso a la información?

No hay ningún requisito, ellos vienen a pedir el cronograma de partidos y después cubren lo que consideran. Para el acceso a la Tablada es necesaria la identificación mediante oblea que acredite que pertenece al medio.

Lo que sí he notado es que vienen muchos más en finales sobre todo las de varones. Cuando el campeonato está en sus inicios, se acercan pocos periodistas y fotógrafos. Recién hace un año están dando más difusión al femenino.

13- ¿Qué es para Ud. la comunicación?

Para mí, comunicar es transmitir información y demás inquietudes entre todos los sectores para enviar un mensaje claro, en este caso a los clubes.

14- ¿Considera que se prioriza información en detrimento de otra en la página de la Liga?

Lo que más se sube a la página es información del masculino y sucede lo mismo con el periodismo por fuera, hay una tendencia a repetir partidos, notas y crónicas sobre ellos, aun cuando en la LJF hay femenino e infantil u otros temas por ejemplo la historia de los clubes”

15- Aparte de los partes de prensa, ¿hay otro medio escrito para el público interno?

No hay otro medio. Un boletín de información ayudaría a que todos estén informados de lo que sucede en la Liga. Un boletín quincenal por ejemplo con fechas, jugadores destacados y cualquier información que los clubes tengan para mostrar.



16- ¿Cómo se comunican las decisiones de la Comisión Directiva?

Las tareas para la semana son dichas por el presidente en una pequeña reunión de pasillo o por llamadas telefónicas. Siempre hay quien le pone un poco más al mensaje o le resta.

Muchas veces sucede que terminamos haciendo dos veces el mismo trabajo porque al ser un mensaje verbal entonces todos entendemos que tenemos que concretarlo. Es perder el tiempo.

17- Considera necesaria la participación de mujeres en la LJF?

Necesaria y urgente la incorporación de las mujeres, tienen mucho para aportar y para trabajar sobre todo en la parte del femenino.

18- Cómo ve la inclusión de la perspectiva de género?

Creo que hablar de perspectiva de género es un paso enorme y trabajarla aquí adentro sería un gran cambio en una institución legendariamente ocupada por varones.



## Entrevista: Informante 6- diciembre de 2019

1- ¿Hace cuanto pertenece a la LJF?

Estoy hace más de 20 años siempre como acompañante.

2- ¿En qué Comisión participa?

Me encuentro como delegada pero dentro de la Comisión no tenemos voto. Solo pueden votar quienes pertenezcan a la Comisión y sean presidente o vice de clubes.

¿Hay mujeres participando en la LJF como parte de las Comisiones directivas?

Somos dos mujeres, Rosa Barrios que es delegada y dirigente del Club Belgrano y yo que pertenezco a Perales. Después no hay más mujeres.

3- ¿Participa de las reuniones semanales?

Sí, sin embargo, lo hago como oyente. Después les comentamos ideas y otras propuestas para que nuestro presidente en el Club pueda ponerlas sobre la mesa.

4- ¿Cómo es la comunicación en la LJF? ¿Ud participa del grupo de WhatsApp?

Los más viejos, podría decirse que no participamos de esos grupos del celular, porque no sabemos usarlo o porque nuestros celulares no lo permiten. La comunicación con la Comisión la hacemos a la antigua, llamando por teléfono.

5- ¿Qué considera es la comunicación?

Para mí comunicar es dialogar. Es una relación que debería existir basada en el respeto mutuo.

6- ¿Cómo cree que mejoraría la comunicación?

Primero pienso que se debería confeccionar un boletín semanal o mensual para que todos estemos enterados de lo que sucede en la LJF y los clubes. Segundo publicar las noticias o anuncios en paneles. Finalmente,

7- ¿Cuál es su mirada acerca de la participación femenina en la LJF?

Es triste que no estemos incluidas y por otro lado es entendible. Fuimos criadas bajo normas que decían que nosotras éramos para estar en las casas. Entonces en lugares como estos lo que hacemos es delegar el mando a los varones porque pensamos que ellos lo harán mejor. En este mundo del fútbol pasa mucho esto.



En la LJF somos 2 dirigentas que participamos, pero al ser mínimo el cupo muchas veces la última palabra la tienen ellos.

8- ¿La cuestión del cuidado cómo afecta la participación?

Una de las causas de la poca participación de las mujeres en la LJF, pero hay que ser conscientes que nosotras somos madres, amas de casa, hijas, esposas y además nos dedicamos al deporte, a ellos, los hombres, les sobra el tiempo, y hasta que eso no cambie en nuestra sociedad seguiremos siendo minoría.

9- ¿Cuál sería otra causa de poca participación?

La participación en la LJF y en cualquier club es ad honorem. Las mujeres trabajamos y atendemos la casa y esto sería un pasatiempo.

10- Cómo tomaron en la LJF la inserción del femenino?

Se logró la aceptación del femenino, pero con las reglas del masculino. Hubo avances, después de muchas idas y vueltas y le pusieron freno acomodando todo de la misma manera que el masculino, canchas, vestuarios, equipos deportivos, material, todo. Eso nuevo era difícil de aceptar y lo hicieron encajar con lo viejo.

11- Considera importante la incorporación de las mujeres en la LJF?

Por supuesto que sí, necesitamos más mujeres que quieran hacer del deporte un espacio para todos no para un solo grupo de varones. Necesitamos mujeres que sigan transformando el deporte.

12- Cómo ve la inclusión de la perspectiva de género?

Me parece que si hay perspectiva y nos educamos un poco esta institución puede avanzar hacia la igualdad de otra manera no.



## 12.2. Encuestas

### Encuesta comunicación interna de LJF

Género: M    F X

Área a la que pertenece (Marque con una X)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una X

Mañana	Tarde X	Noche (Reuniones)
--------	---------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una X

- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Reuniones    X
- Portal Web de la LJF
- Boletín de la LJF
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Grupos de Whats App

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					x
Buzón de sugerencias					No existe
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones	X				
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJJ					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJJ					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App		X			
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca X	Nunca
---------	--------------	--------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI X	NO
------	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente X	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
--------	----------------	--------------	----------------	-------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI X	NO
------	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces X	Bastante	Pocas veces	Ninguna
----------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión X              |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

Género: M: **X** F:

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a X
--------------------	-------------------	-------------	-----------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana X	Tarde X	Noche (Reuniones) X
----------	---------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Correo Electrónico X | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF X                        |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias            | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF X                           |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios            | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reuniones X          | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App X                         |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF		X			
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF		X			



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones		x			
Grupos de Whats App	X				
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico			X		
Portal Web de la LJF	X				
Buzón de sugerencias	X				
Boletín de la LJF	X				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	X				



de todas las áreas					
Reuniones	X				
Grupos de Whats App	X				
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces X	Poca	Nunca
---------	----------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de esa área?

SI X	NO
------	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario X	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
----------	--------------	--------------	----------------	-------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco X	Nada
-------	----------	--------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO X
----	------

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante x	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces X	Bastante	Pocas veces	Ninguna
----------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI S	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                       |                                    |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión X                |                                    |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información X | <input type="checkbox"/> Diálogo X |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo X	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	------------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico     | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias   | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios   | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reuniones X | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App X                         |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					x
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF					x



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones	X				
Grupos de Whats App	X				
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca X	Nunca
---------	--------------	--------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente X	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
--------	----------------	--------------	----------------	-------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho X	Bastante	Poco	Nada
---------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI X	NO
------	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI X	NO
------	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces X	Bastante	Pocas veces	Ninguna
----------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Envío y recepción de mensajes       Gestos  
 Medios de comunicación X       Transmisión  
 Periodismo      x       Intercambio de información       Diálogo



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M: F: X**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a X
--------------------	-------------------	-------------	--------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde X	Noche (Reuniones)
--------	---------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | X | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          | X |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias |   | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |   |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios |   | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |   |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | x | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           | X |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico		X			
Portal Web de la LJF			X		
Buzón de sugerencias					No hay
Boletín de la LJF		X			



Tablones de anuncios					No hay
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					No hay
Reuniones		X			
Grupos de Whats App					No participo en el grupo.
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	X				
Buzón de sugerencias			X		
Boletín de la LJF			X		
Tablones de anuncios			X		
Jornadas de Trabajo Grupal			X		



de todas las áreas					
Reuniones			X		
Grupos de Whats App	X				
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces x	Poca	Nunca
---------	----------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI X	NO
------	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO X
----	------

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO x
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante X	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Envío y recepción de mensajes       Gestos  
 Medios de comunicación X       Transmisión  
 Periodismo       Intercambio de información       Diálogo X

### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo X	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	---------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde X	Noche (Reuniones) X
--------	---------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**



- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Reuniones X
- Portal Web de la LJF
- Boletín de la LJF X
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF				X	
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF		X			
Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					x
Reuniones		X			
Grupos de Whats App	X				
Otros					



3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF			X		
Buzón de sugerencias			X		
Boletín de la LJF			X		
Tablones de anuncios			X		
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas			x		
Reuniones			X		
Grupos de Whats App	X				
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una X

Siempre X	Muchas Veces	Poca	Nunca
-----------	--------------	------	-------

#### FLUJO DE LA COMUNICACIÓN





5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI X	NO
------	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una X

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una X

Diario X	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
----------	--------------	--------------	----------------	-------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho X	Bastante	Poco	Nada
---------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**

10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI X	NO
------	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

#### **TRABAJO EN EQUIPO**

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI X	NO
------	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

#### **OTROS ESPACIOS**

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO X
----	------



15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes       | <input type="checkbox"/> Gestos                                  |                                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Medios de comunicación X | <input type="checkbox"/> Transmisión X                           |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                          | <input checked="" type="checkbox"/> Intercambio de información X | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo X	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	------------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico     | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias   | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios   | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reuniones X | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App X                         |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					x
Buzón de sugerencias					x
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					



de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App	X				
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca X	Nunca
---------	--------------	--------	-------

### FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI X	NO
------	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha X	Bastante	Poca	Ninguna
---------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario X	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
----------	--------------	--------------	----------------	-------

### PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada x
-------	----------	------	--------

### PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO X
----	------

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI X	NO
------	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces X	Bastante	Pocas veces	Ninguna
----------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO X
----	------

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación X      | <input type="checkbox"/> Transmisión X              |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta Comunicación interna de LJJF

**Género: M: F: X**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico     | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJJF                         |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias   | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJJF                            |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios   | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reuniones X | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJJF					X
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJJF					X



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	X				
Buzón de sugerencias	x				
Boletín de la LJF	X				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	X				





de todas las áreas					
Reuniones	X				
Grupos de Whats App		X			
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca X	Nunca
---------	--------------	--------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI X	NO
------	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO X
----	------

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna X
-------	----------	------	-----------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante X	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |   |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |   |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input checked="" type="checkbox"/> Diálogo X |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Reuniones X
- Portal Web de la LJF
- Boletín de la LJF
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones				X	
Grupos de Whats App					X
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	x				
Buzón de sugerencias	x				
Boletín de la LJF	x				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	x				



de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App			X		
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre X	Muchas Veces	Poca	Nunca
-----------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de esa área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna X
-------	----------	------	-----------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante x	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                    |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación X      | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                    |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo X |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo X	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	------------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Reuniones      X
- Portal Web de la LJF X
- Boletín de la LJF X
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF				X	
Buzón de sugerencias					No existe
Boletín de la LJF		X			



Tablones de anuncios					No hay
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					no hay
Reuniones		X			
Grupos de Whats App	X				
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico		X			
Portal Web de la LJF	X				
Buzón de sugerencias	X				
Boletín de la LJF	X				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	X				





de todas las áreas					
Reuniones	X				
Grupos de Whats App		X			
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces X	Poca	Nunca
---------	----------------	------	-------

### FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente X	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
--------	----------------	--------------	----------------	-------

### PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco X	Nada
-------	----------	--------	------

### PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI X	NO
------	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI X	NO
------	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces X	Bastante	Pocas veces	Ninguna
----------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión X              |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo X                  | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Reuniones X
- Portal Web de la LJF
- Boletín de la LJF
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones				X	
Grupos de Whats App					X
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	x				
Buzón de sugerencias	x				
Boletín de la LJF	x				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	x				



de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App			X		
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre X	Muchas Veces	Poca	Nunca
-----------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna X
-------	----------	------	-----------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante x	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                    |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación X      | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                    |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo X |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género M:** X **F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Portal Web de la LJF
- Buzón de sugerencias
- Boletín de la LJF
- Tablones de anuncios
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Reuniones X
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones				X	
Grupos de Whats App					X
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	x				
Buzón de sugerencias	x				
Boletín de la LJF	x				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	x				





de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App			X		
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre X	Muchas Veces	Poca	Nunca
-----------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna X
-------	----------	------	-----------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante x	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación X      | <input type="checkbox"/> Transmisión X              |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Portal Web de la LJF
- Buzón de sugerencias
- Boletín de la LJF
- Tablones de anuncios
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Reuniones X
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones				X	
Grupos de Whats App					X
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	x				
Buzón de sugerencias	x				
Boletín de la LJF	x				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	x				



de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App			X		
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre X	Muchas Veces	Poca	Nunca
-----------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna X
-------	----------	------	-----------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante x	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación X      | <input type="checkbox"/> Transmisión X              |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Reuniones X
- Portal Web de la LJF
- Boletín de la LJF
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones				X	
Grupos de Whats App					X
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	x				
Buzón de sugerencias	x				
Boletín de la LJF	x				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	x				





de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App			X		
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre X	Muchas Veces	Poca	Nunca
-----------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna X
-------	----------	------	-----------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante x	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                    |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación X      | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                    |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo X |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género M: X F:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	------------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- Correo Electrónico
- Buzón de sugerencias
- Tablones de anuncios
- Reuniones X
- Portal Web de la LJF
- Boletín de la LJF
- Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas
- Grupos de Whats App X

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					X
Boletín de la LJF					X



Tablones de anuncios					X
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					X
Reuniones				X	
Grupos de Whats App					X
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico	X				
Portal Web de la LJF	x				
Buzón de sugerencias	x				
Boletín de la LJF	x				
Tablones de anuncios	X				
Jornadas de Trabajo Grupal	x				



de todas las áreas					
Reuniones		X			
Grupos de Whats App			X		
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre X	Muchas Veces	Poca	Nunca
-----------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SIX	NO
-----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca X
--------	--------------	--------------	----------------	---------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada X
-------	----------	------	--------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna X
-------	----------	------	-----------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante x	Pocas veces	Ninguna
--------------	------------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                    |
|--|---|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                    |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación X      | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                    |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo X |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: F: M:**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo <b>X</b>	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	----------------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones <b>X</b>   | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App <b>X</b>                  |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					<b>X</b>
Portal Web de la LJF					<b>X</b>
Buzón de sugerencias					<b>X</b>
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					



de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI X	NO
------	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



## Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJJ					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJJ					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					



de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJJ					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJJ					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					



de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que Ud. daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					



de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de esa área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					



de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria una área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta	Empleado/a
--------------------	-------------------	-------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones)
--------	-------	-------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones            | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App                           |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					



Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					
Portal Web de la LJF					
Buzón de sugerencias					
Boletín de la LJF					
Tablones de anuncios					
Jornadas de Trabajo Grupal					





de todas las áreas					
Reuniones					
Grupos de Whats App					
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios “informales”, en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces	Poca	Nunca
---------	--------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de ese área?

SI	NO
----	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas, elecciones de Comisiones? Marque con una **X**

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

<i>Diario</i>	<i>Semanalmente</i>	<i>Mensualmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
---------------	---------------------	---------------------	-----------------------	--------------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante	Poco	Nada
-------	----------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI	NO
----	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
-------	----------	------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO
----	----

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces	Bastante	Pocas veces	Ninguna
--------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria un área de comunicación en la Institución?

SI	NO
----	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |                                  |
|--|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |                                  |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |                                  |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input type="checkbox"/> Diálogo |



### Encuesta comunicación interna de LJF

**Género: M: X**

Área a la que pertenece (Marque con una **X**)

Comisión Directiva	Consejo Directivo	Asambleísta X	Empleado/a
--------------------	-------------------	---------------	------------

¿En qué horario asiste a la LJF? Marque con una **X**

Mañana	Tarde	Noche (Reuniones) X
--------	-------	---------------------

1- Señale cuáles de los canales de comunicación de la LJF que ud conoce (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Correo Electrónico   | <input type="checkbox"/> Portal Web de la LJF                          |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Boletín de la LJF                             |
| <input type="checkbox"/> Tablones de anuncios | <input type="checkbox"/> Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas |
| <input type="checkbox"/> Reuniones X          | <input type="checkbox"/> Grupos de Whats App (no ingresé)              |

Otros (indicar):

2- Señale ¿con qué frecuencia utiliza cada uno de ellos?

	Diario	Semanalmente	Ocasionalmente	Mensualmente	Nunca
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF					X
Buzón de sugerencias					No hay
Boletín de la LJF		X			



Tablones de anuncios					No hay
Jornadas de Trabajo Grupal de todas las áreas					No hay
Reuniones		X			
Grupos de Whats App					X
Otros					

3. Señale, para cada uno de las siguientes canales, cuál es la valoración que ud daría sobre su utilidad:

	Mucha	Poca	Bastante	Regular	Ninguna
Correo Electrónico					X
Portal Web de la LJF			X		
Buzón de sugerencias			X		
Boletín de la LJF			X		
Tablones de anuncios			X		
Jornadas de Trabajo Grupal			X		



de todas las áreas					
Reuniones			X		
Grupos de Whats App					X
Otros					

4. ¿Con qué frecuencia la información relevante le llega por medios "informales", en lugar de por los canales anteriores (formales)? Marque con una **X**

Siempre	Muchas Veces X	Poca	Nunca
---------	----------------	------	-------

#### **FLUJO DE LA COMUNICACIÓN**

5- ¿Conoce qué vía o canal debe usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue hasta la persona responsable de esa área?

SI X	NO
------	----

6- ¿Considera que recibe información sobre resoluciones, campeonatos, cronogramas y elecciones de Comisiones? Conversaciones de pasillo, entre pares, via llamada telefónica Marque con una **X**

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

7- ¿Recibe información directamente desde la Comisión Directiva?

Mucha	Bastante X	Poca	Ninguna
-------	------------	------	---------

8- ¿Con qué frecuencia sostiene intercambios de información y opinión oral (en reuniones o personalmente) con la Comisión Directiva? Marque con una **X**

Diario	Semanalmente X	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
--------	----------------	--------------	----------------	-------

#### **PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS de la INSTITUCIÓN**

9- ¿Participa en reuniones de definición de los objetivos para su sector?

Mucho	Bastante X	Poco	Nada
-------	------------	------	------

#### **PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS**



10- ¿Plantea propuestas de mejora para el sector en que trabaja?

SI X	NO
------	----

11. ¿Su superior es receptivo/a con sus propuestas y sugerencias de mejora?

Mucha	Bastante	Poca X	Ninguna
-------	----------	--------	---------

### TRABAJO EN EQUIPO

12- . ¿Percibe unidad en la institución como equipo de trabajo?

SI	NO X
----	------

13- ¿Considera que tiene oportunidades para contribuir a la mejora general de su sector?

Muchas veces X	Bastante	Pocas veces	Ninguna
----------------	----------	-------------	---------

### OTROS ESPACIOS

14- ¿Considera necesaria un área de comunicación en la Institución?

SI X	NO
------	----

15 - Para ud, ¿qué es la comunicación? (*nota: contemplar la posibilidad de señalar varias*) Marque con una **X**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes | <input type="checkbox"/> Gestos                     |   |
| <input type="checkbox"/> Medios de comunicación        | <input type="checkbox"/> Transmisión                |   |
| <input type="checkbox"/> Periodismo                    | <input type="checkbox"/> Intercambio de información | <input checked="" type="checkbox"/> Diálogo X |

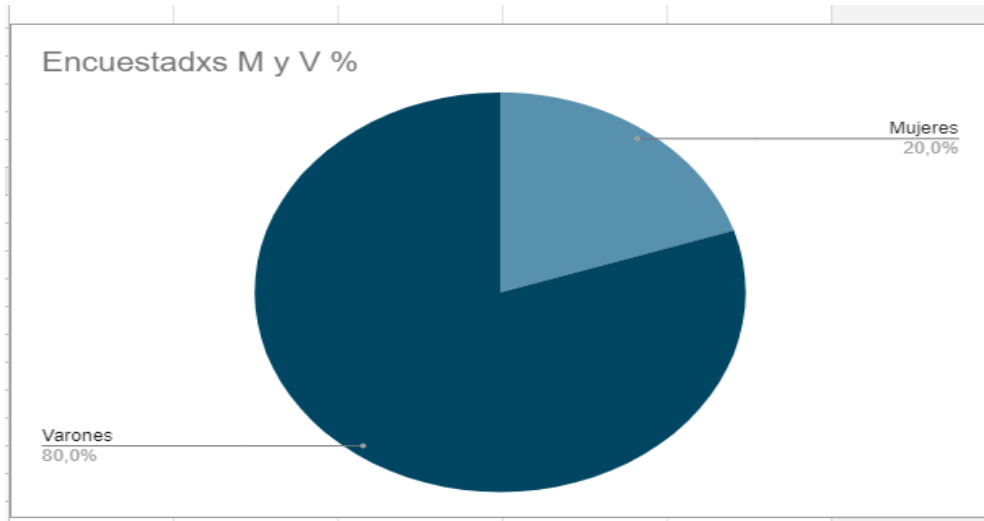


## 12.2.1. Resultados de Encuestas

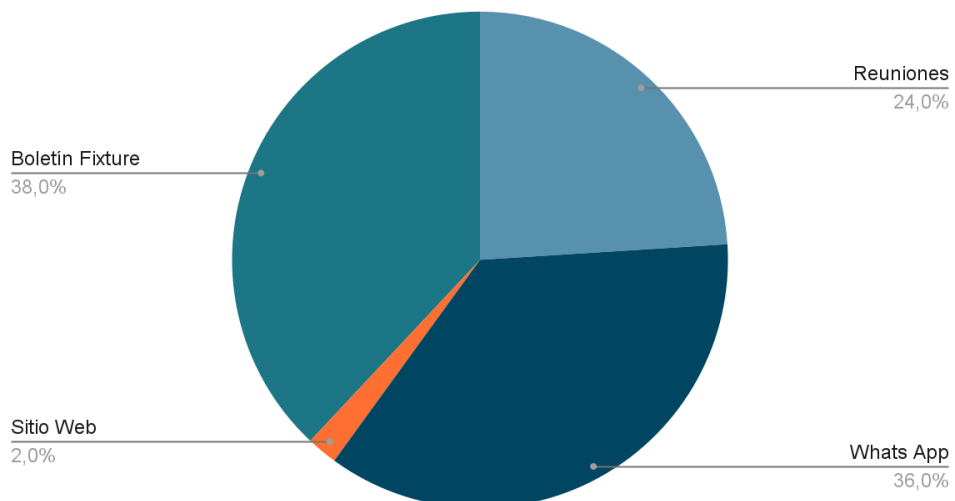
### Encuestadxs:

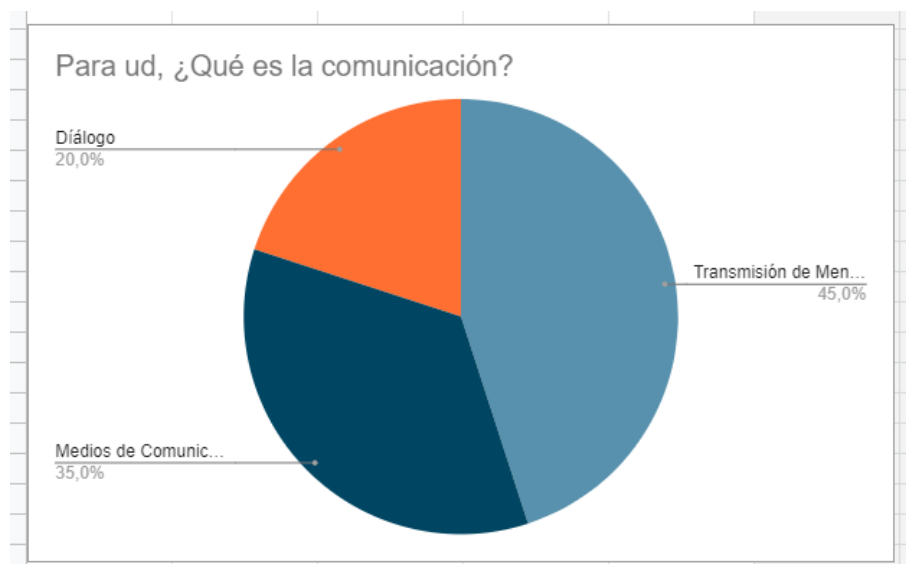
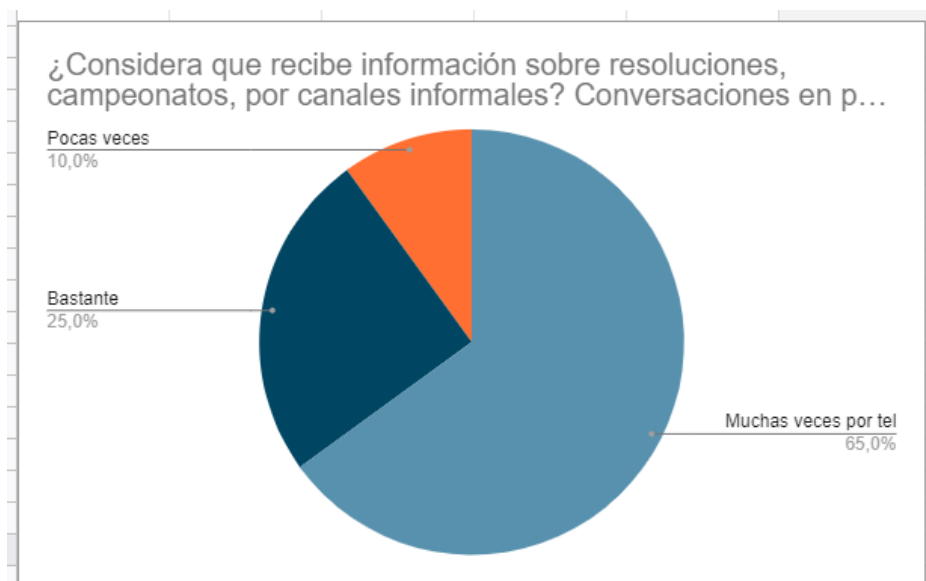
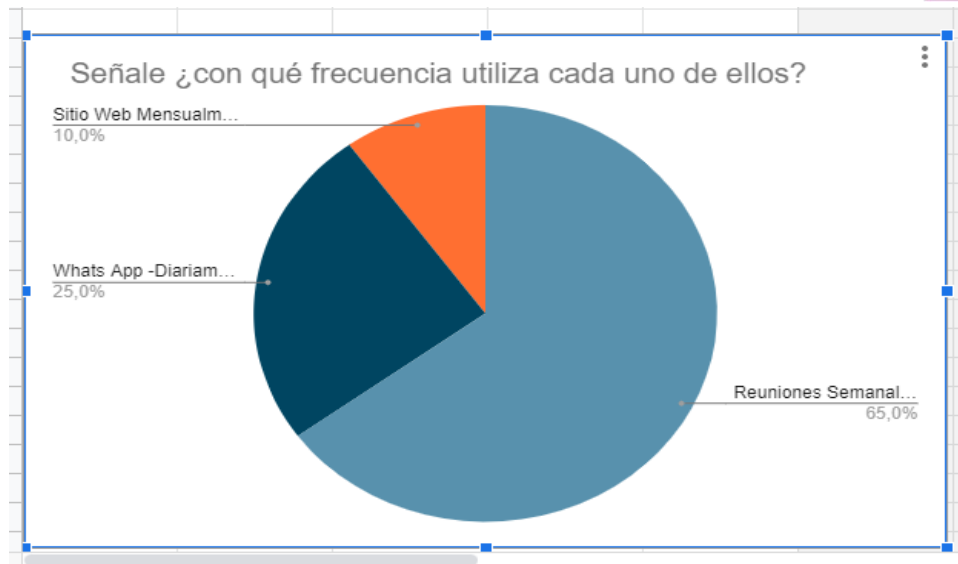
Mujeres:3

Varones:17

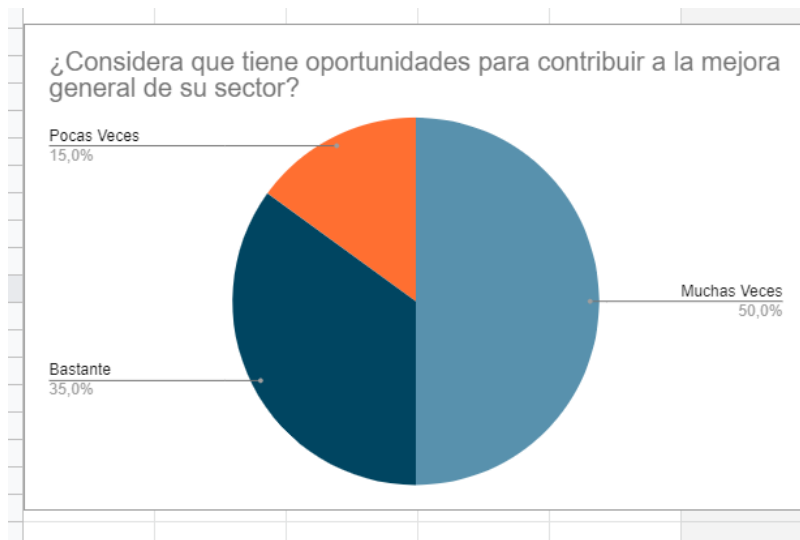


### Canales de comunicación utilizados









### Sobre la Inclusión de Mujeres y Disidencias



## 12.3 Fotos

**Entrada principal a LJF  
Calle Martin Fierro 455-  
San Salvador de Jujuy.**



**Busto "Padre Gottig"  
(Jardín de ingreso)**





**Oficina de  
Administración  
Unidad Técnica  
"César Saluzzo".**





**Archivo.**





**Sala de reuniones  
"Nassib Dalmacio Fiad".**



**Estadio "La Tablada"**  
**Acceso por Avda.**  
**Córdoba.**



**Campo de juego.**



**Pasillo.  
Oficina de Presidencia  
y Vicepresidencia.**



**Placa conmemorativa  
inauguración de LJF 1922.**



**Placa recordatoria  
de la Liga Salteña de  
Fútbol 1991.**



**Placa conmemorativa  
inauguración  
Nueva Sede de LJJF  
Comisión de Árbitros 1981.**



**Placa Inauguración de Sede  
Club Altos Hornos Zapla 1981.**





**Reunión de  
Consejo Directivo.**



**Comisión Directiva (2018-2021)  
Presidente: Ricardo Juarez  
Vicepresidente: Jaime Leal  
Secretario: Carlos Ortellado.**



## 12.4 Documentos

### Fixture

19	10.00	CLUB LUJAN	Res.	SP. PALERMO	ATL CUYAYA	PEREYRA, M.	TRUJILLO, CARLOS LOPEZ
19	11.15	CLUB LUJAN FUTBOL INFANTIL	1RA	SP. PALERMO	ATL CUYAYA	BURGOS, V	BURGOS, LOPEZ
16	19.00	CLUB LUJAN	12/13	DEP. LUJAN	ATL LA VINA	RIOJA	PEREYRA, M.
16	20.00	CLUB LUJAN	10/11	DEP. LUJAN	ATL LA VINA	RIOJA	
16	21.00	CLUB LUJAN	08/09	DEP. LUJAN	ATL LA VINA	RIOJA	
18	09.00	EMILIO FABRIZZI	08/09	ALTOS H. ZAPLA	ATL PALPALA	ORTEGA	
18	10.00	EMILIO FABRIZZI	10/11	ALTOS H. ZAPLA	ATL PALPALA	ORTEGA	
18	11.00	EMILIO FABRIZZI	12/13	ALTOS H. ZAPLA	ATL PALPALA	ORTEGA	
18	09.00	FAUSTO TEJERINA	08/09	ATL GORRITI	G. Y ESGRIMA	MERCADO, M.	
18	10.00	FAUSTO TEJERINA	10/11	ATL GORRITI	G. Y ESGRIMA	MERCADO, M.	
18	10.00	FAUSTO TEJERINA	12/13	ATL GORRITI	G. Y ESGRIMA	ALTAMIRANO	
17	19.00	SANTA RITA	12/13	SANTA RITA	D. LOS PERALES	JURADO, C.	
17	20.00	SANTA RITA	10/11	SANTA RITA	D. LOS PERALES	JURADO, C.	
17	21.00	SANTA RITA	08/09	SANTA RITA	D. LOS PERALES	JURADO, C.	

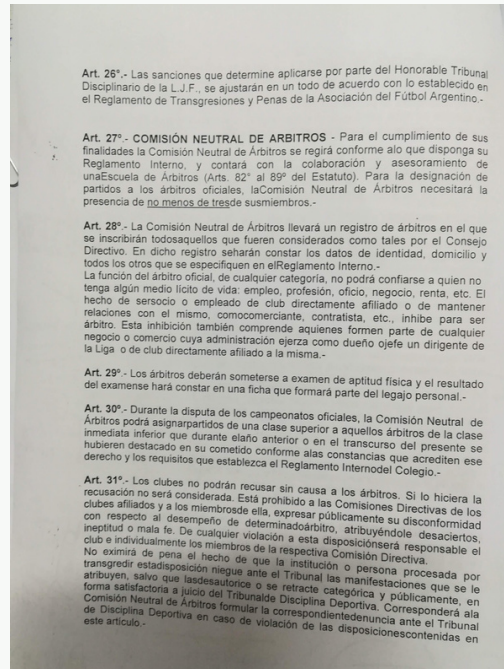
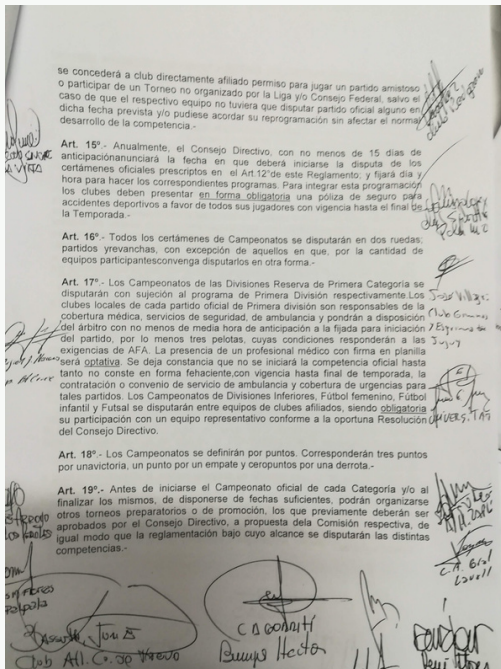
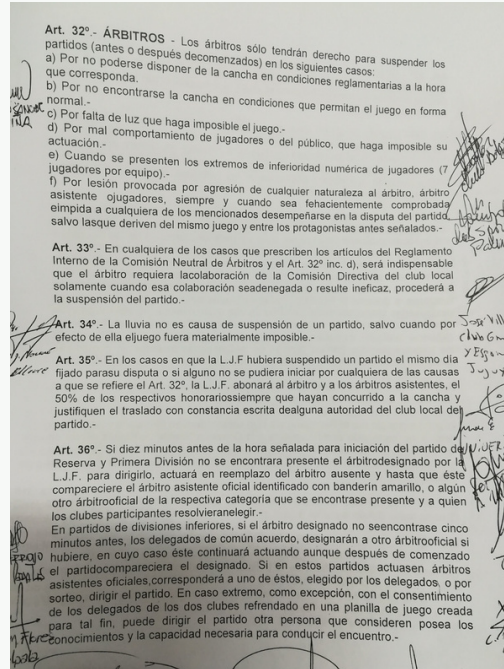
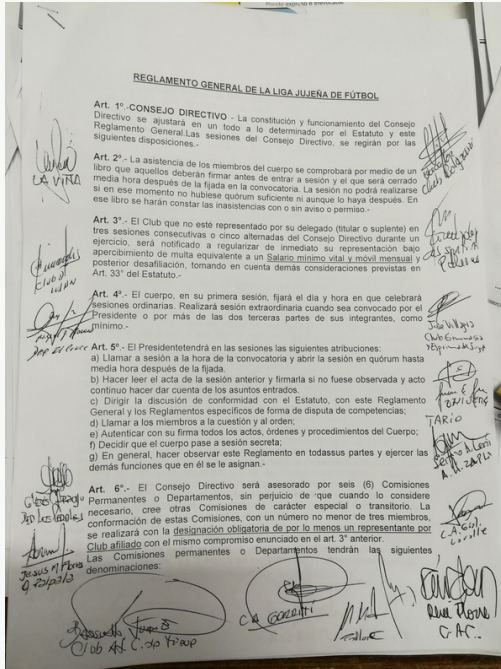
54	OCHOA, ...
55	PEREYRA, MARCELO
56	PEREYRA, NATALIA
57	QUIPILDOR, SILVANA
58	QUISPE, ALVARO
59	RAMOS, GUSTAVO

### Carnets de jugadorxs



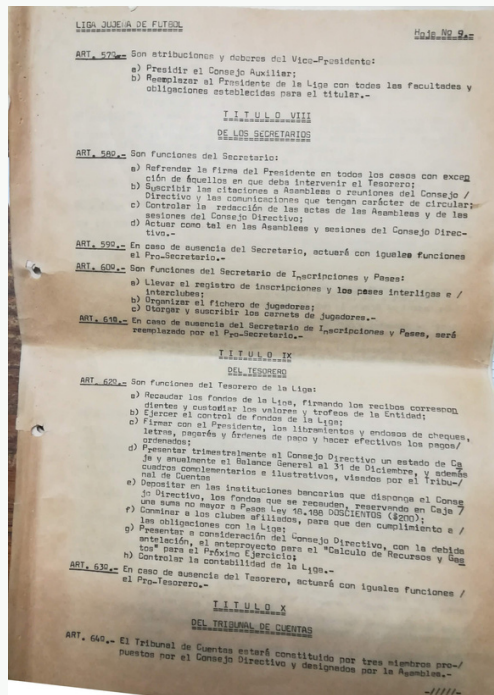
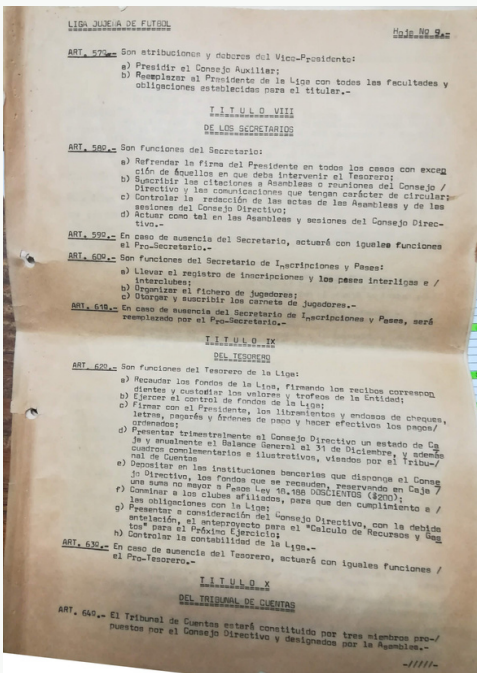
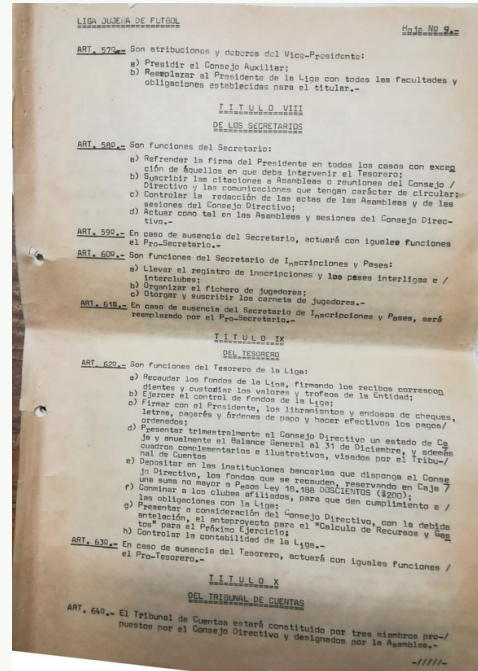
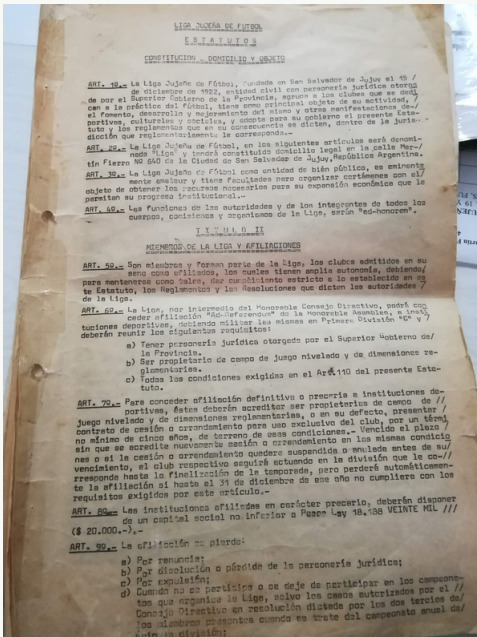
# 12.4 Documentos

## Reglamento de la LJJF



# 12.4 Documentos

## Estatuto de 1922 LJJ



Los delegados de los clubes de Primera "A", y "B", que descienden a su categoría inmediata inferior, serán dados de baja de los respectivos / Consejos en la reunión próxima a la que se oficialicen los descensos. Serán / incorporados a los respectivos Consejos Directivos, los delegados de los clubes que hayan obtenido el derecho de participar en la categoría superior, en la reunión próxima a la oficialización de los mismos.

**ART. 295.-** Presidirá la sesión el Presidente de la Liga, y en su ausencia, / el Vice-Presidente; por falta de ambos, un miembro que será designado por el Consejo Directivo de su seno.

**ART. 300.-** Los delegados al Consejo Directivo durarán en el ejercicio de sus funciones, desde la primera sesión constitutiva del cuerpo o su / incorporación hasta la primera sesión ordinaria posterior a la Asamblea / Anual del año siguiente. El Consejo Directivo deberá constituirse dentro de / los cinco días posteriores a la celebración de la Asamblea Ordinaria.

**ART. 310.-** La designación de delegados debe ser comunicada al Consejo Directivo hasta el día 15 de enero de cada año.

**ART. 320.-** En caso de incumplimiento de este requisito, el Presidente de la / Liga comunicará al club para que designe delegado dentro de los / diez días corridos, bajo sancionamiento de multa que en ningún caso podrá / ser inferior al equivalente a un salario mínimo vital y móvil mensual y en / caso de que los clubes no designen delegados hasta la vigésima de la primera / sesión del Consejo Directivo, quedarán automáticamente desfilindados.

**ART. 330.-** El Club de primera categoría que no está representado en tres sesiones consecutivas o cinco alternadas del Consejo Directivo o / Consejos Auxiliares, durante el ejercicio, deberán ser comunicados por el Presidente de la Liga a regularizar de inmediato su representación, bajo sancionamiento de multa equivalente a un salario mínimo vital y móvil mensual, / suspendiéndose automáticamente al delegado inasistente, el que no podrá ser / nominado nuevamente durante el ejercicio en que constó la falta. En caso de / incumplimiento, corresponderá pérdida de afiliación. Serán existidos de esta / categoría mediante nota anterior a cada sesión.

**ART. 340.-** Para sesionar, es necesaria la presencia de sesenta y seis (66) de los / sesenta y seis delegados que componen el Consejo Directivo.

**ART. 350.-** El Presidente convocará a los delegados a sesión constitutiva, dentro del plazo establecido en el Art.300 de este Estatuto. En su / ausencia, esta disposición será cumplida por su sustituto.

**ART. 360.-** El Consejo Directivo deberá reunirse en sesión ordinaria, por lo / menos una vez a la semana y en sesión extraordinaria cuando sea / convocado por el Presidente, por sus sustitutos o cinco de sus miembros.

**ART. 370.-** Las sesiones del Consejo Directivo, serán públicas o secretas de / acuerdo a lo que resuelva el mismo. En caso de comprobarse la / divulgación de lo tratado en sesión secreta, el Consejo Directivo podrá adoptar medidas disciplinarias.

**ART. 380.-** El Consejo Directivo en su sesión constitutiva y por simple mayoría de votos, resolverá:

- La aprobación de los poderes de los delegados designados por / los clubes;
- La designación de entre sus miembros titulares, de un Secretario General, un Tesorero, un Pro-Tesorero, un Pro-Secretario y un Secretario de Inscripciones y Pases, a propuesta del Señor / Presidente de la Liga. Estas autoridades continuarán en sus funciones a designarse sus reemplazantes en la próxima reunión / constitutiva;
- La designación de los delegados integrantes de las comisiones / internas permanentes, las que estarán constituidas cada una / por tres delegados.

**ART. 390.-** Constituirán la Mesa Directiva de la Liga, el Presidente, el Secretario General y el Tesorero o sus sustitutos en caso de ausencia o impedimento de estos. La Mesa Directiva resolverá todos los asuntos que resultaren una solución impostergable, entre una y otra sesión del Consejo Directivo, hasta que se reúna el Consejo Directivo.

LIGA JUJUEÑA DE FUTBOL Hoja No 2.

e) En los casos de los Arts. 15, 32 y 33 de este Estatuto.

**TITULO III**  
**AUTORIDADES DE LA LIGA**

**ART. 400.-** El gobierno de la Liga será ejercido por la Asamblea y el Consejo Directivo, con atribuciones determinadas en los respectivos Capítulos de este Estatuto. Además tendrá como organismos adyuvantes, un Tribunal de Cuentas, el Tribunal de Penas, el Consejo Auxiliar y la Comisión Neutral de Arbitros.

**TITULO IV**  
**ASAMBLEAS**

**ART. 410.-** La Asamblea que es autoridad suprema de la Liga, estará compuesta por:

- Los clubes de primera división "A", cada uno representado por un delegado.
- Los clubes de primera división "B", cada uno representado por un delegado.
- Los clubes de primera división "C", representados por un solo delegado elegido por los clubes de ese división.

**ART. 420.-** Presidirá la Asamblea, el Presidente de la Liga o su sustituto le / del Vice-Presidente, y en ausencia de ellos, la Asamblea por / mas de la mitad de los votos presentes, designará de entre los delegados del / Inc. a) del Art.40, un presidente "ad-hoc", quien tendrá un voto en todos / los casos y doble voto en caso de empate.

**ART. 430.-** Los Delegados serán designados por los clubes en la forma que / determinen sus estatutos habiendo ajustarse a las siguientes condiciones:

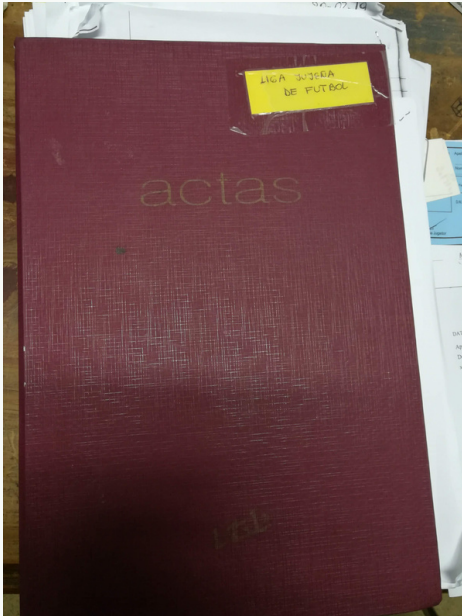
- Ser mayor de edad;
- No ser empleado de la Liga ni ejercer ninguna clase de función auxiliar de equipo (director técnico, kinésólogo, preparador físico, etc.);
- No ser jugador de fútbol o futbolero en actividad;
- Carecer de antecedentes penales;
- No estar sufriendo pena disciplinaria aplicada por la Liga o club afiliado.

**ART. 440.-** Los delegados a la Asamblea, durarán un año en sus funciones o / partir de la Asamblea Ordinaria, pero sus mandatos podrán ser / reelegidos por los clubes en cualquier fecha, sin indicar las causales, en / cumplimiento de los requisitos establecidos en el inciso anterior.

**ART. 450.-** Los clubes de Primera División "A" y Primera División "B", deberán / comunicarse a la Liga, antes del día 15 de enero de cada año, el / nombre y domicilio de los delegados que en carácter de titulares y suplente / representarán ante la Asamblea. En caso de incumplimiento de este requisito, el Presidente de la Liga comunicará a los clubes para que en / plazo de diez días, bajo sancionamiento de multa equivalente a un salario mínimo vital y móvil / mensual y posteriormente desafiación. Los clubes de Primera División "C" / en el mismo plazo, deberán elegir delegado titular y delegado suplente que / los representará en la Asamblea.

**ART. 460.-** El Club de Primera Categoría que no está representado en tres / sesiones consecutivas, deberá ser comunicado por el Presidente de / la Liga a regularizar de inmediato su representación.

## Actas CD y Asambleas



**FISCALÍA DE ESTADO**  
Palacio de Gobierno  
JUJUY

**SR. FISCAL DE ESTADO:**

Mediante nota recepcionada en fecha 26/09/11, los directivos de la entidad denominada **LIGA JUJUEÑA DE FUTBOL**, con asiento en la ciudad de S.S. DE **DE ACTAS DE ASAMBLEAS GENERALES Nº 3**, con fojas útiles y en blanco desde los folios 1 al 300 inclusive. La misma cuenta con Personería Jurídica de G/1978 de fecha 28/02/1978. De acuerdo a las actuaciones obrantes en el Legajo Nº 331, debe hacerse lugar el pedido efectuado.

San Salvador de Jujuy, 26 de Setiembre de 2011.

*[Firma]*  
El Sr. FISCAL DE ESTADO

El que suscribe **FISCAL DE ESTADO DE LA PROVINCIA: CERTIFICA**, que el presente libro destinado a ser utilizado como **LIBRO DE ACTAS DE ASAMBLEAS GENERALES Nº 3**, consta desde el folio 1 al 300 inclusive, en blanco y en perfecto estado y pertenece a la entidad denominada **LIGA JUJUEÑA DE FUTBOL**, con asiento en la ciudad de S.S. DE JUJUY, con Personería Jurídica de fecha 14/03/1929 y cuya última modificadora mediante Decreto Pcial. Nº 340/G/1978 de fecha 28/02/1978, Legajo Nº 331.

San Salvador de Jujuy, 26 de Setiembre de 2011.

*[Firma]*  
El Sr. FISCAL DE ESTADO

**FISCALÍA DE ESTADO**  
JUJUY

El Sr. ALBERTO MIGUEL MARIK  
FISCAL DE ESTADO

Acta N° 01/2008

En La Sede de la Liga Jujeña de Fútbol con cincuenta clubes Ciudad de San Salvador de Jujuy (Calle Martín Fierro 640) los quince días del mes de Febrero de dos mil ocho, se celebró la Asamblea Ordinaria, convocada por la Institución antes mencionada. Preside la misma el Arquitecto José Luis Martiarena, con la asistencia del Vicepresidente Jesús Manuel Flores y los siguientes delegados asistentes: Jorge González Colque (Altos Hornos Zapla), Raúl H. Ulla (Atl. Gimnasia y Esgrima), Miguel Ángel Teodoro (Atl. Talleres), Pedro Octavio Figueroa (Atl. de Nueva), Daniel Ricardo López (Atl. Corrientes), Agustín María (Atl. Gol Bolzano), Abel Humberto Calizaya (Atl. General Lavalle), Gladis Cristina Arroyo (Dep. Los Berles), Walter Norberto (Atl. Cojupá), Daniel Fermín Milema (Atl. Palpalá), Luis Roberto Cívano (Dep. Luján), Carlos Ariel G. Donella (Sp. La Leona), Washington Jesús Cruz (Dep. El Cauce), Francisco Álvarez (Dep. El Cauce), Freddy Walter López (Atl. Tezós).

Siendo horas veintuna y quince minutos, con quórum reglamentario, el señor Presidente da por iniciada la sesión. La Secretaría se dio lectura del Orden del día previsto para esta Asamblea, siendo el siguiente: 1) Lectura y aprobación del acta anterior. 2) Consideración de los poderes de los Delegados designados por los clubes afiliados. 3) Consideración de la Memoria correspondiente al ejercicio 2007. 4) Consideración del Balance correspondiente al ejercicio 2007. 5) Consideración del Cálculo de Recursos y Gastos para el Ejercicio 2008. 6) Elección del Presidente y Vicepresidente de la Liga Jujeña de Fútbol. 7) Elección del Secretario y Pro-Secretario del Tribunal de Disciplina Deportiva. 8) Elección de los miembros del Colegio de Árbitros. 9) Elección de los miembros de la Comisión de Cuotas. 10) Designación de dos delegados asamblearios para firmar el acta de Asamblea justificado con el presente secretario. Luego de ello se pasó a tratar los puntos previstos en el orden del día. Consideración de los

LIGA JUJEÑA DE FÚTBOL  
SECRETARIA  
SOCIEDAD CIVIL

JOSE LUIS MARTIARENA  
PRESIDENTE LIGA JUJEÑA DE FÚTBOL

Acta N° 1/2004

En la Ciudad de San Salvador de Jujuy, a los dos días del mes de Febrero del año dos mil cuatro, celebra reunión ordinaria la Honorable Asamblea de la Liga Jujeña de Fútbol, en su sede social ubicada en calle Martín Fierro N° 640, bajo la presidencia de su titular Arg. José Luis Martiarena, con la asistencia del vice presidente Sr. Jesús Manuel Flores, Secretario General Juan Genovese, Pro-Secretario Oscar Zambrano y los siguientes delegados asamblearios Señores Omar Angel Olivera (Club Altos Hornos Zapla), Dr. Ernesto Sivifi (Club Atlético Gimnasia y Esgrima) Fabio Fernando Córdoba y Marta Argentina Mamaní (de

## Actas CD y Asambleas

Acta N° 01/2002

En la ciudad de San Salvador de Jujuy, a los cinco días del mes de febrero del año dos mil dos, celebra reunión ordinaria la honorable Asamblea de la Liga Jujeña de Fútbol, en su sede social ubicada en calle Martín Fierro N° 640, bajo la Presidencia de su titular Arg. José Luis Martiarena, con la asistencia del Vicepresidente Sr. Jesús Manuel Flores, Secretario General Sr. Juan Genovese y los siguientes delegados asamblearios Señores: Víctor Hugo López y Antonio Benito Colada (Club Altos Hornos Zapla), Ing. Raúl Horacio Ulla y Dr. Ernesto Sivifi (Club Atlético Gimnasia y Esgrima); Gustavo Antonio Barreux (Club Atlético Bolívar); Ramón Enrique González (Club Social C y Deportivo Los Perules); Abel Humberto Calizaya (Club Atlético General Lavalle); Justo Aldo Álvarez (Club Atlético Guayana); David Martínez y Carlos Delgado (Club Atlético General Bolzano); Daniel Fermín Milema (Club Atlético Palpalá); Alfredo Couso (Club Atlético Corrientes); Francisco Caya (Club Deportivo Luján); Eusebio Carlos y Carlos Rubén Benvenuto (Club Deportivo Palmar); Washington López y Roberto Escobar (Club Dep. El Cauce); y Felipe Santiago Cereira (Club Atlético Ciudad de Nueva). Con quórum reglamentario, siendo las horas veintuna el Sr. Presidente da por iniciada la sesión. Por Secretaría se procede a dar lectura a la Orden del día a tratarse en esta Asamblea, la que consta de los siguientes puntos: 1º) Consideración de los Poderes de los señores Asamblearios designados por los distintos Instituciones afiliadas. 2º) Lectura y Consideración del Acta anterior. 3º) Consideración de la Memoria correspondiente al ejercicio terminado. 4º) Consideración del Balance General practicado al día 31/12/2001. 5º) Consideración del Cálculo de Recursos y Presupuesto de Gastos para el ejercicio 2002. 6º) Elección del Presidente de la Liga Jujeña de Fútbol. 7º) Elección del Vice Presidente de la Liga Jujeña de Fútbol.

SPORTIVO PALMAR

Acta N° 01/2007

En la ciudad de San Salvador de Jujuy, a los cinco días del mes de febrero del año dos mil siete, en su sede social de calle Martín Fierro N° 640, celebra reunión ordinaria la Honorable Asamblea de la Liga Jujeña de Fútbol, preside la misma su titular Arg. José Luis Martiarena con la asistencia del vice presidente Sr. Jesús Manuel Flores, Juan Genovese (Secretario General), Oscar Zambrano (Pro-Secretario), José Humberto Calizaya (Presidente del Tribunal de Disciplina Deportiva) y los siguientes delegados: Sergio Román Kot (Atlético Bolívar), Francisco Jorge Benvenuto, y Marta Argentina Mamaní (Club Social, Cultural y Deportivo Los Perules); Abel Humberto Calizaya (Atlético General Bolívar); César Gustavo Román (Atlético Corrientes); Walter Fernando Córdoba y José Humberto Ortiz (Atlético Cuyana).

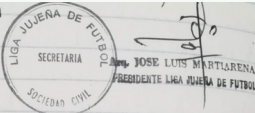
JOSE LUIS MARTIARENA  
PRESIDENTE  
LIGA JUJEÑA DE FÚTBOL

JUAN GENOVESE  
SECRETARIO GENERAL  
LIGA JUJEÑA DE FÚTBOL

OSCAR ZAMBRANO  
PRO-SECRETARIO  
LIGA JUJEÑA DE FÚTBOL

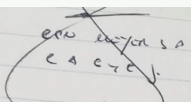
JOSE HUMBERTO CALIZAYA  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE DISCIPLINA DEPORTIVA  
LIGA JUJEÑA DE FÚTBOL

MBRE D AZUL


  
 SECRETARIA
   
 JOSE LUIS MARTIARENA
   
 PRESIDENTE LIGA JUJUEÑA DE FÚTBOL


Acta N° 1/2004

En la Ciudad de San Salvador de Jujuy, a los dos días del mes de Febrero del año dos mil cuatro, celebra reunión ordinaria la Honorable Asamblea de la Liga Jujueña de Fútbol, en su sede social ubicada en calle Martín Fierro N° 640, bajo la presidencia de su titular Arg. José Luis Martiarena, con la asistencia del vice presidente Sr. Jesús Manuel Flores, Secretario General Genovese, Prosecretario Oscar Zembrano y los siguientes delegados asambleístas, Señores Omar Angel Olivera (Club Altos Hornos Zapla), Dr. Ernesto Siufi (Club Atlético Gimnasia y Esgrima), Fabio Fernando Córdoba y Marta Argentina Mamani (de


  
 SECRETARIA
   
 HUGO ANTONIO MANZUR
   
 PRESIDENTE LIGA JUJUEÑA DE FÚTBOL

Acta N° 1/2010

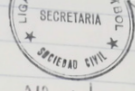
En la Ciudad de San Salvador de Jujuy, a los diecinueve días del mes de febrero del año dos mil diez, celebra reunión ordinaria la Honorable Asamblea de la Liga Jujueña de Fútbol, en su sede social ubicada en calle Martín Fierro N° 640, bajo la Presidencia de su titular Sr. Hugo Antonio Manzur, con la asistencia del Vice presidente Sr. Carlos Ramón Pereyra, Secretario General Juan Genovese, Prosecretario Oscar Zembrano y los siguientes delegados Asambleístas, Señores Dante Germán Colque (Club Altos H. Zapla), C.P.N. Salvador Armando Meyer (Club Atlético G. y Esgrima), José Manuel Solá (Club Atlético Talleres), Dr. Alvaro Rodrigo Zenteno (Club Deportivo Los Perales) y Francisco Jorge Bertolone, Carlos David Benquite y Abel Humberto Calizaya (Club Atlético Gral. Lavalle), Héctor Américo Burgos y Jorge Néstor Cruz (Club Atlético Gorriti), Normando Walter Nesif y José Humberto Ortiz (Club Atlético Cuyaya), Vicente


  
 SECRETARIA
   
 JOSE LUIS MARTIARENA
   
 PRESIDENTE LIGA JUJUEÑA DE FÚTBOL

Acta N° 1/2003

En la Ciudad de San Salvador de Jujuy, a los once días del mes de febrero del año dos mil tres, celebra sesión ordinaria la Honorable Asamblea de la Liga Jujueña de Fútbol, en su sede social ubicada en calle Martín Fierro N° 640, bajo la Presidencia de su titular Arg. José Luis Martiarena, Sr. Jesús Manuel Flores (Vice Presidente), Delegados: Sr. Oscar René Vera (Altos Hornos Zapla), Sr. Eduardo Francisco Rojas (Gimnasia y Esgrima), Sr. Gustavo Rodolfo Bondi (A. Talleres), Sr. Fabio Fernando Córdoba (Dep. Los Perales), Sr. Abel Humberto Calizaya (Gral. Lavalle), Sr. Benito Raúl Tognare (A. Gorriti), Sr. Carlos Delgado (Gral. Belgrano), Sr. Daniel Fermín Milone (A. Palpalá), Sr. Francisco Borja (Dep. Luján), Sr. Marcos Antonio Ortega y Sr. Luis Silverio Maidana (Sportivo Palerno), Sr. Washington Jesús Cruz (Dep. El Cruce), Sr. Hugo Hilario Gutiérrez (El Cruce) y Carlos Alberto Morus (Ciudad de Miera). Siendo horas 19.15 se inicia la sesión la que es presidida por el Arg. José Luis Martiarena (Presidente), actuando en la Secretaría el señor Juan Genovese (Secretario General) y Pro-Secretario señor Oscar Adolfo Zembrano. Se leidamente por Secretaría se da lectura a la Orden del Día para la presente Asamblea, la que consta de los siguientes puntos: 1°) Consideración de los poderes de los señores delegados designados por las distintas Instituciones afiliadas. 2°) Lectura y consideración del Acte anterior. 3°) Consideración de la Memoria correspondiente al Ejercicio terminado. 4°) Consideración del Balance General practicado al día 31-12-2002. 5°) Consideración del Catálogo de Recursos y Presupuesto de Gastos para el Ejercicio 2003. 6°) Elección del Presidente y demás Miembros del Tribunal de Disciplina Deportiva. 7°) Elección de los Miembros del Colegio de Arbitros. 8°) Elección de los Miembros del Tri-

Arg. JOSE LUIS MARTIARENA  
PRESIDENTE LIGA JUJUEÑA DE FÚTBOL


  
 SECRETARIA
   
 HUGO ANTONIO MANZUR
   
 PRESIDENTE LIGA JUJUEÑA DE FÚTBOL

Acta N° 1/2011

En la Ciudad de San Salvador de Jujuy, a los 25 días del Mes de FEBRERO de 2011, celebra Asamblea General Ordinaria la Liga Jujueña de Fútbol, en su sede social esta en Martín Fierro 640, bajo la Presidencia de su titular Dr. Hugo Antonio Manzur con asistencia del Vice Presidente Dr. Hugo Aldo Manzur y los siguientes Asambleístas: CARLOS DELGADO A. MEYER (G. y ESGRIMA); JOSE M. SOLA (Atl. TALLERES); DR. ALVARO R. ZENTENO (LOS PERALES) y FRANCISCO BERTOLONE

Cecilia del Valle Carrizo  
Tesis de Licenciatura en Comunicación Social  
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales  
Universidad Nacional de Jujuy  
2022



**UNJu**  
Universidad  
Nacional de Jujuy



**FHyCS**  
Facultad de  
Humanidades  
y Ciencias Sociales