

# LEONERA SOCIAL

Diagnóstico comunicacional  
del "Club Estudiantes de La Plata"

Ginet Carlevaro  
Facundo Bella  
Pamela Figueiro



FP y CS / UNLP









FP y CS / UNLP



# LEONERA SOCIAL

---

Diagnóstico comunicacional del "Club Estudiantes de La Plata"

Programa de investigación: Comunicación, Planificación y Gestión

Director: Gruschetsky, Mariano

Fecha de presentación: Diciembre 2013

Ginet Carlevaro, legajo 16017/7

Facundo Bella, legajo 14967/8

Pamela Figueiro, legajo 16468/2

Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
de la Universidad Nacional de La Plata

Sede La Plata





*La Plata, 16 de diciembre de 2013*

**Sres. Del Honorable Consejo Académico  
Faculta de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata – UNLP  
S/D**

Por medio de la presente deajo constancia que avalo la presentación de la tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación por mi dirigida, de los alumnos de la carrera de Comunicación Social de la UNLP Bella Facundo DNI 30.263.797, legajo: 14967/8; Carlevaro Ginet Lucía DNI 32.44.785, legajo: 16017/7; Figueiro Pamela DNI 34.006.128, legajo: 16468/2.

La tesis presentada por los alumnos cumple con los requerimientos planteados en el Plan de Estudios de la Licenciatura en Comunicación Social y con la reglamentación vigente al momento de la presentación.

La mencionada tesis ha cumplido adecuadamente con los objetivos y plazos oportunamente propuestos para la tarea. Así mismo los autores han alcanzado a realizar un trabajo sólido, que articula adecuadamente los conceptos teóricos del campo disciplinar elegido, con el análisis del caso seleccionado.

Atte.



**Mg. Mariano Gruschetsky**

---

## Agradecimientos

Quiero agradecer y dedicar este trabajo a mi familia y amigos, quienes me apoyaron y alentaron durante toda la carrera y en especial en esta última etapa de crecimiento, que define un antes y un después en mi formación no sólo académica sino también personal. Hago extensivo mis agradecimientos a mis compañeros de tesis, y a Juan por estar siempre presente.

*Pamela*

A mi familia que siempre me apoyó en todos estos años.

A la Universidad Nacional de La Plata por la posibilidad de poder hacer los estudios universitarios.

Al Club Estudiantes de La Plata en general por abrirnos las puertas.

A Mariano por haber supervisado todo el proceso,

Y sobre todo a mis dos compañeras, Ginet y Pamela, que con su labor hicieron que este trabajo fuera posible.

*Facundo*

Agradezco a todas las personas que me ayudaron a cumplir este objetivo tan importante. A mi familia, sobre todo a Martín y a Agustín por entender los tiempos y las exigencias de transitar este camino. A Pamela y Facundo por elegirme para caminarlo juntos.

A Néstor y Cristina.

*Ginet*

---

## Título

Leonera Social, diagnóstico comunicacional del "Club Estudiantes de La Plata"

Ediciones de autor/a

Primera Edición

Diciembre 2013

---



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la realidad comunicacional del Club Estudiantes de La Plata. Es decir, brindar una herramienta estratégica que posibilite, en el futuro, el desarrollo de planificaciones en materia de comunicación. Para ello se trabajó a partir de objetivos específicos ligados al conocimiento de la historia institucional y los procesos comunicacionales internos y externos, desde una perspectiva de la comunicación como práctica social de intervención para la transformación. A partir de este análisis se identificaron problemas y potencialidades que sirvieron de guía para la propuesta de la siguiente fase: la planificación comunicacional.

La consecución de los objetivos se realizó por medio del entrecruzamiento de lineamientos teóricos y metodológicos de análisis seleccionados para la elaboración de la investigación. Se considera que la temática estudiada, desde la perspectiva aplicada, resulta en un aporte para las investigaciones de clubes deportivos contemporáneos, dado que actualmente son pocos los autores, y en su mayoría europeos, los que han abordado este tipo de estudio.

### **Palabras clave**

- Comunicación
- Cultura
- Identidad
- Organización
- Club
- Diagnóstico
- Asociacionismo



## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tuvo como objetivo principal analizar la realidad comunicacional del Club de Estudiantes de La Plata, en adelante Club o Edelp. A través de este investigación se diagnosticó la situación comunicativa actual de la institución, y se analizó si las acciones llevadas a cabo correspondían con los fundamentos del Club, es decir, su misión, visión y valores. Por último, se propusieron líneas de acción congruentes con las conclusiones deliberadas del diagnóstico, teniendo como parámetro los problemas y potencialidades en consonancia con los objetivos y deseos del Club.

Trabajar los procesos comunicacionales en esta institución resultó interesante dado que es una organización deportiva reconocida tanto a nivel local como internacional, pero que no deja de ser un club de un “pueblo grande”. Asimismo, tiene también algunas características que podrían asimilarse a una gran empresa. Por tal motivo, se analizó su estrategia de comunicación teniendo en cuenta su evolución, cultura e identidad.

En toda organización social la comunicación cumple un papel fundamental en su estructura, por esto consideramos los procesos de comunicacionales como prácticas sociales cotidianas que permiten la interacción humana. La comunicación entendida como producción de símbolos y sentidos, pero también de construcción de imaginarios colectivos ocupa un lugar privilegiado en las organizaciones, pues condicionan su existencia y eficacia.

Esto quiere decir que indagar en el seno de la comunicación del Club nos permitió reflexionar acerca de su estructura, su identidad y su cultura organizacional, dado que

cada organización tiene su propia cultura que la distingue de los demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias, actitudes y comportamientos que se consolidan y se comparten dentro de la vida cotidiana, el estilo de liderazgo, los procedimientos, las características generales de las personas que la integran. Es decir, hablar de cultura organizacional es identificar la manera cómo las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas que se desarrollan. Por lo tanto la cultura es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades.

En primera instancia se presentó la historia comunicacional del Club, describiendo el contexto social de su fundación, sus inicios y desarrollos. Para ello, se realizó un recorrido por los sucesos más importantes y los actores que formaron parte del proceso fundacional.

Se analizaron entonces las formas de interacción que se promueven en el Club, y las características de los canales de comunicación, así como también las herramientas que utiliza, sus flujos y sus relaciones. Siguiendo este parámetro se indagaron cuestiones como cuál es el punto de vista que tiene la organización sobre sí misma, sobre sus socios, sobre la comunidad a la que pertenece y por supuesto también sobre sus integrantes.

Posteriormente se interpretó la estrategia general de comunicación, teniendo en cuenta sus acciones y su vinculación con otros actores sociales. Una vez planteados los resultados y conclusiones de cada objetivo específico se trabajó en un plan de comunicación para delinear posibles líneas de acción en materia de responsabilidad social, comunicación interna y externa, y por último, políticas de cultura e historia colectiva.

## **Alcances y limitaciones del trabajo**

El presente trabajo indagó y analizó la realidad comunicacional del Club de Estudiantes de La Plata a través de entrevistas y reuniones con sus miembros, enfocándose principalmente en las actividades de las Secretarías de Marketing, Prensa y Relaciones Públicas. Se analizó si los mensajes emitidos en las campañas de comunicación y en la web oficial, respondían a la misión y visión del Club, sin dejar de lado el interior de la institución, su cultura e identidad.

No se realizó un análisis discursivo de los mensajes de las noticias y publicaciones, sino que se abordó la institución como organización social en su totalidad, con el objetivo de estudiarla para la planificación de la transformación. Tampoco se analizó la recepción de la comunicación del Club en la sociedad.

Por otro lado, no abordamos estudios acerca de la masa societaria y su evolución a través del tiempo debido a que no contábamos con registros escritos, tales como las Memorias y Balances del Club.

Sobre los temas deportivos, sólo abarcamos su dimensión social y enmarcados en el debate sociedad anónima versus asociación civil. Si bien se trabajaron aspectos de la identidad institucional, a través del análisis de las entrevistas y de los productos comunicacionales, no se hizo un enfoque sobre la imagen pública, ya que el objetivo fue indagar sobre la imagen pública pretendida y hacia adentro de la institución. ■





## OBJETIVOS

### **Objetivo General**

- Realizar una investigación de la realidad comunicacional del Club Estudiantes de La Plata para conocer su estrategia comunicacional.

### **Objetivos Específicos**

- Investigar la historia del Club EDLP, su razón ser, y el contexto en el que fue fundado, para conocer sus inicios y su evolución.
- Indagar la estructura interna del Club, sus relaciones y canales de comunicación para conocer su estado actual.
- Analizar acciones de comunicación y actores con los que se relaciona para determinar la presencia que desea tener el Club en la sociedad.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema central de la investigación consistió en comprender la comunicación de la institución. A través de diversas metodologías y técnicas de investigación la cuestión estuvo en discernir aquellos aspectos comunicacionales del Club y cuáles de ellos mostraban indicios acerca de “lo comunicacional”.

El origen y fundamento del problema data de la inquietud de este grupo de trabajo por realizar una planificación comunicacional dentro del Club de Estudiantes de La Plata. Como investigadores de las ciencias sociales, entendemos que para lograr una planificación comunicacional es menester contar con un diagnóstico comunicacional como el que se aborda en esta tesis.

El problema que se trató aquí encuentra su raíz epistemológica en la discusión acerca de qué modo de gestión se debate dentro de tamaña institución. Con el objetivo de responder a las preguntas de las cuestiones de fondo que se debaten dentro de la “arena cognitiva” en la que nos habremos de inmiscuir.

El fundamento del problema se encuentra dado por todo un contexto de debate acerca de la metodología en la gestión de la organización: asociación civil o sociedad anónima. Es decir, qué realidad comunica la organización, qué ideas y valores se dirimen en ella, qué imaginarios y escenarios construye esta institución, serán los márgenes profundos de esta investigación. ■



## JUSTIFICACIÓN

Consideramos esta investigación relevante, dado que hay escasos estudios, sobre todo de habla hispana, acerca de la comunicación de los clubes deportivos. De la misma manera, existe poca actividad académica acerca de la evolución que han sufrido los clubes deportivos en los últimos años. Nos referimos a la transformación de la idiosincrasia de éste tipo de instituciones, que fueron creadas en otro contexto político, social y económico, en el que su papel más importante era cubrir las necesidades que el Estado no saciaba. En ese contexto, los clubes, tanto deportivos como barriales, se caracterizaban por no tener fines lucrativos. En cambio, en este nuevo contexto, los clubes, sobre todo los deportivos, han evolucionado de manera que se asemejan a las empresas, al estilo sociedad anónima.

Por tal motivo, encontramos relevante aportar este estudio de la comunicación del Club Estudiantes de La Plata en el presente contexto. Igualmente, esta tesis de grado encuentra su justificación en la relevación social y política, ya que genera ideas y sistematización de conocimientos, haciendo que dialoguen los actores, como en este caso los clubes deportivos con sus medios de comunicación internos (en sus diferentes lenguajes), y entre sus distintas áreas y sectores.

Esta investigación parte de la iniciativa de generar, más allá de los objetivos puntuales de la presente tesis, una planificación de actividades con sus actores internos como también otras instituciones deportivas de la sociedad: clubes de barrio, escuelas y otras organizaciones de la sociedad civil que se dediquen a la integración de los niños a través del deporte.

Para arribar a esta tarea fue necesario comenzar por un diagnóstico que dé cuenta del estado comunicacional del club, ya que sin estos datos no podría haberse generado dicho plan de acción, es decir, sin tener en cuenta sus fortalezas y debilidades a la hora de generar trabajo comunitario. Este es el principal argumento que sustenta dicha tesis, y sin él no se podrían trazar líneas de acción claras y focalizadas en una planificación comunicacional que abarque las necesidades de un determinado grupo social.■



## CAPÍTULO I

Aproximaciones conceptuales  
para el análisis del Club





## 1.1 Relaciones y categorías conceptuales

Para el análisis de los procesos de comunicación del Club Estudiantes de La Plata para la cual fue necesario definir determinadas matrices teóricas de los conceptos claves que utilizamos en ella. Estos conceptos son: comunicación, cultura, identidad, organización, club y diagnóstico.

En primer lugar, entre los primeros tres conceptos establecemos una relación simbiótica e inseparable, debido a que la naturaleza de la comunicación abordada desde nuestra perspectiva no puede dejar de lado estas características, es decir la implicancia para todo sujeto social de la transversalidad de estas nociones y la imposibilidad de separar los aspectos de cada concepto en representaciones y prácticas de la vida cotidiana. Con esto nos posicionamos desde una mirada transdisciplinar, para la cual la concepción de la comunicación, la cultura y la identidad es de carácter sustancial y revela la singularidad de todo proceso de comunicación.

## 1.2 Breve historia del concepto de Comunicación

Antes de introducirnos en la caracterización de estos conceptos claves, no podemos dejar de mencionar que los principales medios de referencia sobre definiciones o etimología de las palabras, tal como sitios web, diccionarios online, o la Real Academia española mencionan a la comunicación en su sentido instrumental y funcional, enunciándola como: transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor; trato, correspondencia entre dos o más personas; papel escrito en que se comunica algo oficialmente<sup>77</sup>; proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra; inte-

---

[77] Real Academia Española. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicación>. Consultado 20/10/2013.

racciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.<sup>78</sup>

El sitio web Wikipedia, consultado por miles de millones de personas por día, continúa de esta manera: “tradicionalmente, la comunicación se ha definido como el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales. Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta”.<sup>79</sup>

Estas citas manifiestan el carácter reduccionista con el que es abordado el concepto de comunicación y nada nos dice de la riqueza y la complejidad de este proceso. La matriz de pensamiento desde la cual se abordó esta tesis de investigación sitúa a la comunicación como un campo atravesado por múltiples disciplinas, campo que ha sido estudiado desde diversas perspectivas y teorías a lo largo de los años. Hacemos aquí un breve racconto, situándonos temporalmente desde la formación del campo de estudios de la comunicación a través del tiempo, tanto a nivel mundial como en América Latina.

Para guiarnos en este proceso utilizamos a un autor de base en la carrera de formación en Comunicación Social, Jesús Martín Barbero quien nació en España y vive desde 1963 en Colombia, es doctor en Filosofía y experto en

---

[78] Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación>. Consultado 20/10/2013.

[79] Ídem op. cit 2.

cultura y medios de comunicación. En una de sus últimas producciones analiza que “el campo de la comunicación se forma en América Latina del movimiento cruzado de dos hegemonías: la del paradigma informacional/instrumental, procedente de la investigación norteamericana; y la de la crítica ideológica y denunciante en las ciencias sociales latinoamericanas”.<sup>80</sup> Entre ellas, dice Barbero, “se insertará el estructuralismo semiótico francés, y hacia fines de los años sesenta la modernización desarrollista propaga un modelo de sociedad que convierte a la comunicación en el terreno de punta de la difusión de innovaciones y en el motor de la transformación social: comunicación identificada con los medios masivos, sus dispositivos tecnológicos, sus lenguajes y sus saberes propios”.<sup>81</sup>

Por el lado latinoamericano surgirá la teoría de la dependencia y la crítica del imperialismo cultural, análisis que padecerán de otro reduccionismo: “el que le niega a la comunicación especificidad alguna en cuanto espacios de procesos y prácticas de producción simbólica y no sólo de reproducción ideológica. En América Latina la literatura sobre los medios masivos de comunicación está dedicada a demostrar su calidad innegable de instrumentos oligárquicos-imperialista de penetración ideológica, pero casi no se ocupa de examinar cómo son recibidos sus mensajes y con cuáles efectos concretos”.<sup>82</sup>

Para seguir con el análisis de la evolución del concepto de comunicación a través de las diversas teorías enunciadas, recurrimos a la Teoría de Base, texto extraído de la tesis Magistral de Cecilia Ceraso, nacida en Argentina es investigadora, experta en comunicación alternativa y

---

[80] Martín Barbero, Jesús. *De las hegemonías a las apropiaciones. Formación del campo latinoamericano de comunicación*. Primer Encuentro ABOIC. Cochabamba. 1999.

[81] Ídem op. cit 4.

[82] Ídem op. cit 4.

docente de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, quien allí manifiesta que “demasiado frecuentemente la comunicación es pensada y caracterizada como un proceso de transmisión de significados que se realiza desde un emisor a un receptor, utilizando algún tipo de canal. En esas caracterizaciones está presente el modelo explicativo originado a partir de las proposiciones formuladas a fin de la década del '40 en los Estados Unidos por Shannon y Weaver”.<sup>83</sup>

Como decíamos con Barbero en un párrafo anterior, esta concepción hegemónica norteamericana de la comunicación se llamó Teoría Matemática de la Información, según la cual “la eficacia de la comunicación se mide a través de la fidelidad de recepción, es decir cuando el destinatario recibe exactamente lo que la fuente ha originado como mensaje a transmitir”. Esta teoría ha sido aggiornada por la lingüística estructural, con Roman Jakobson como su principal referente, quien incorporó una dimensión comunicativa al modelo informacional, como lo es la noción de contexto y las diversas funciones que puede cumplir el mensaje.

Así también existió la corriente de pensamiento de los teóricos funcionalistas, quienes, según Ceraso “irán produciendo avances sobre el mismo modelo, al considerar, por ejemplo, el papel que juegan los grupos de pertenencia de los individuos en las operaciones de interpretación de los mensajes y particularmente sobre sus efectos. Finalmente los representantes de la teoría crítica introdujeron la noción de ideología y la de manipulación que al operar como recursos explicativos de los macro procesos de comu-

---

[83] Ceraso, Cecilia. *Teoría de Base*. En Tesis Magistral en Planificación y Gestión de la Comunicación. PLANGESCO. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2008.

nicación permitieron develar y abordar la función social y política de los emisores y productos comunicativos”.<sup>84</sup>

El modelo informacional se constituyó como paradigma desde el cual se podía comprender todo acto de interacción del ser humano, y aún tuvo “consecuencias particularmente significativas cuando los mismos teóricos de la mass communication research hayan trasladado a la comunicación la idea de la retroalimentación, y aún cuando hayan avanzado notablemente en la consideración de los factores externos a los factores comunicativos. La imagen del receptor que se crea desde esta perspectiva, es la de un sujeto cuya actividad resulta menguada al aparecer como la réplica en espejo de las intenciones del emisor”.<sup>85</sup>

Es decir, a un mismo modelo y mirada sobre la comunicación se le fueron agregando y modificando diversos aspectos, pero la base del paradigma seguía siendo la misma, hasta tal punto que cualquier intento por mejorarlo siempre acabaría por dar el mismo resultado: con cada variación, según el elemento en el que se enfatizaba, se ponía el acento en algún aspecto de la comunicación, reduciéndolo hasta tal punto que se perdía el complejo proceso de creación, producción y recreación que ésta genera.

Rompiendo con el paradigma informacional surgió la escuela de los estudios culturales que, desde Inglaterra, “permitieron una superación del modelo informacional de la comunicación”.<sup>86</sup> En esta mirada surge un aporte significativo que nos invita a pensar la práctica comunicativa “como espacio de interacción entre sujetos en los que se observan procesos de producción de sentido. Lo emisores ya no transmiten unos mensajes-significados elaborados en virtud de un instrumento neutro. Tanto en la esfera

---

[84] Ídem op. cit 7.

[85] Ídem op. cit 7.

[86] Ídem op. cit 7

de la emisión como en la de la recepción existe producción de sentido, y no mera transferencia. Los emisores y receptores dotan de sentido a ciertas materias significantes en virtud de determinadas condiciones de recepción”.<sup>87</sup>

Hasta este nuevo paradigma el sujeto receptor era mero contenido vacío y pasivo que había que llenar con el mensaje de un sujeto emisor que transmitía linealmente a través de un canal una determinada información. A partir de esta ruptura Ceraso incluye un nuevo factor de época: “esta nueva concepción es reforzada por Stuart Hall y John Fiske (representantes principales de los Estudios Culturales), quienes conciben a la cultura como un lugar de conflicto en el cual los grupos luchan por controlar los símbolos y los significados; significados que nos son neutros, sino que sirven a los intereses de los diferentes grupos sociales”.<sup>88</sup>

Por su parte, desde América Latina, durante los años '60 y '70, se observa la magnitud de la influencia de los Estados Unidos, quienes en un contexto de Alianza para el Progreso con los países del sur proponen un concepto de la comunicación al servicio de la difusión: comunicación como instrumento estratégico del cambio basado teóricamente en la mirada funcionalista ya ampliamente descrita; medios, tecnología y comunicación servirían en ese entonces para acortar la brecha de los países latinoamericanos con las naciones desarrolladas.

Es aquí donde ven la luz los pensamientos de Antonio Pasquali y Paulo Freire, ambos expertos en materia de comunicación, educación y cultura, el primero de ellos venezolano y el segundo de nacionalidad brasileña, quienes, según Ceraso, introducen en la crítica denunciante del modelo norteamericano, la influencia de la Escuela de Frankfurt, y comienzan a ver a la comunicación como estrategia para

---

[87] Ídem op. cit 7.

[88] Ídem op. cit 7.

la liberación: de aquí recuperamos la noción de comunicación como proceso interactivo con el fin de problematizar la realidad para su transformación.

### 1.3 Cultura: la gran mediadora

En congruencia con las palabras de Barbero, planteamos que la cultura es la gran mediadora de todo proceso comunicativo y siguiendo su línea de pensamiento agregamos el concepto de mediación que es desde donde se otorga el sentido al proceso comunicativo. Siguiendo en esta línea de pensamiento argumentamos que mensaje, emisor, receptor y canales son parte de lo cultural y no entidades separadas, por lo cual deben estudiarse inmersas en las prácticas cotidianas. Aquí “el individuo pasa a ser un elemento activo y no un simple objeto de la comunicación; los medios de comunicación, las corporaciones y los ámbitos de poder son constructores de hegemonía; la comunicación y los medios son vistos como prácticas culturales”.<sup>89</sup>

De esta manera, emprendemos el camino hacia una nueva teoría de la comunicación, enfocada en una industria cultural como expresión de las culturas populares, mediada por las nuevas tecnologías de la información y comunicación, donde lo importante es el hombre de todos los días y sus quehaceres cotidianos, la recepción activa de los mensajes y cómo se relaciona esta con las estructuras dominantes y el poder.

Al sostener que la comunicación se entiende como un proceso de intermediaciones, y no como una mera transmisión de mensajes de un emisor a un receptor, es de real importancia analizar no sólo lo que se dice, sino de la manera en cómo se lo dice; como también mirar aquellas cosas que no se dicen pero que sí quieren decir algo. La manera de gesticular, de vestir, de consumir, de pararse frente a

---

[89] Ídem op. cit 7.

otras personas y hasta las prácticas que ejercen de forma cotidiana o extraordinaria. También las prácticas a lo largo de la historia del Club generan una visión del mundo y una carga significativa en ciertas creencias y costumbres que se les hace imposible poder despegarse de ellas al recibir o emitir un determinado mensaje. Héctor Schmucler es quien trata de darle sentido a todo aquello que se puede percibir del otro y lo expresa de la siguiente manera:

“La comunicación no es todo, pero debe ser hablada desde todas las partes; debe dejar de ser un objeto constituido para pasar a ser un objetivo a lograr. Desde la cultura, desde ese mundo de símbolos que los seres humanos elaboran con sus actos materiales y espirituales, la comunicación tendrá sentido transferible a la vida cotidiana”.<sup>90</sup>

## 1. 4 Nuestra perspectiva de la Comunicación

Una vez hecho este recorrido histórico sobre el concepto de comunicación podemos dar respuesta certera acerca de nuestra visión y posición acerca de ella: consideramos a la comunicación en un sentido amplio como proceso que significa gestionar nuestra vida cotidiana, nuestra propia existencia, y en consecuencia, la transformación social. Esta definición surge desde el seno de los países latinoamericanos y de la confluencia de muchos años de debate sobre este concepto, pero, por sobre todas las cosas, es la visión que recupera nuestros valores, visiones, memorias de nuestro pueblo para construir desde nuestro propio sentido de pertenencia una mirada diferente a las hegemónicas, y por eso, por proponer algo distinto es que esta matriz de pensamiento es llamada comunicación alternativa.

---

[90] SCHMUCLER, Héctor. “Un proyecto de comunicación/cultura”. En: *Comunicación y Cultura*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, número 12, agosto de 1984



Los inicios teóricos de esta perspectiva los hallamos en Freire y Pascuali, pero más recientemente con María Cristina Mata, Orlando Martínez o Fernando Reyes, que nos aportan la última definición para este concepto, tomada de la tesis de Ceraso:

“La Comunicación Alternativa es la dimensión cultural de la acción política. La cultura es una dimensión clave para la construcción de nuevos modelos económicos y políticos. Por eso la Comunicación Alternativa es un espacio para definir nuevos modelos sociales. Un espacio para proponer nuevos valores y nociones para un nuevo orden social. Un espacio donde puedan observarse nuevas relaciones entre los sujetos”.<sup>91</sup>

“Estos espacios de anticipación y prefiguración ejercitan un modo de comunicar que preanuncian un nuevo modelo social. Hay un ejercicio de rescate de las formas propias, de la propia cultura”.<sup>92</sup>

Es éste el apartado para enlazar el concepto de comunicación con el de cultura y el de identidad. En un primer momento, podemos decir, a la par de Rosa María Alfaro Moreno, doctora en educación aplicada al campo de la comunicación y docente de la Universidad de Lima, “que las relaciones y procesos comunicativos comprometen la construcción de la propia identidad, individual y colectiva, porque de ellas las personas y los grupos se enriquecen, reciben, reciclan y usan, modificando las maneras de ser y de relacionarse en el corto o en el largo plazo, según el tipo de dimensión humana y social que comprometa”.<sup>93</sup>

---

[91] Ídem op. cit. 7.

[92] Ídem op. cit. 7.

[93] Alfaro Moreno, Rosa María. *Una comunicación para otro desarrollo*. Asociación de Comunicadores Sociales. Calandria. Perú. 1993. Pág. 29.

## **1.5 Cultura: en la vida cotidiana y en las organizaciones**

Si bien el concepto de cultura surge en Europa, entre los siglos XVIII y XIX, éste prefería a un proceso de cultivo o mejora como en la agricultura u horticultura, más tarde “pasó, primero, a referirse al mejoramiento o refinamiento de lo individual, especialmente a través de la educación, y luego al logro de las aspiraciones o ideales nacionales”.<sup>94</sup> Por otro lado, como sucedió con el concepto de comunicación, el contenido de la palabra cultura varió a través de los años de acuerdo a la disciplina que lo definía y según los requerimientos de la misma. Wikipedia, resalta dos definiciones principales:

- Excelencia en el gusto por las bellas artes y las humanidades, también conocida como alta cultura.
- Los conjuntos de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales (tecnologías) que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver sus necesidades de todo tipo.

Pero es con Alfaro Moreno con quien definimos a la cultura “vinculada a la vida cotidiana de los seres humanos, donde ésta se produce. Eso es cultura: el modo particular en que una sociedad experimenta su convivencia y la forma en que se la imagina y representa. Es decir, se refiere a la organización de la vida diaria como a los niveles simbólicos y subjetivos vividos por la población, en interacción con la experiencia social más cercana y los medios masivos de comunicación.

---

[94] Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>. Consultado: 20/10/2013.

“Ello implica entenderla como una construcción colectiva realizada por los diferentes grupos humanos sobre su propia realidad comprometiéndola a cada sujeto y sus saberes, en sus aspectos comprensivos, interpretativos, de utilización en las relaciones del día a día y también sus expectativas de futuro. Es decir, todos participamos de un imaginario colectivo entendido como el conjunto de representaciones, ideales o simbólicas, mediante las cuales se define el fundamento, el motor y sentido de convivencia entre los miembros de un grupo o una sociedad, factor clave en el reconocimiento del nosotros mismos incluyendo valores, dilemas e incapacidades sobre lo que somos, lo que podemos hacer o no hacer para desarrollarnos juntos o separados”.<sup>95</sup>

Éstas tienen determinadas características que generan unión y un marco de referencia que las sitúa en un contexto establecido. Hablamos de una cultura organizacional, “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos, y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y las conductas que constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”.

En este proceso de tesis de grado el concepto de cultura es aplicado al análisis de la organización social que es el Club Estudiantes de la Plata, y por ello decimos, además, que la cultura organizacional “es un componente activo y movilizador, que pudiendo estar o no formalizado, es un sistema que se encuentra en interacción con uno más amplio del cual forma parte (la sociedad)”.<sup>96</sup> Ella es la que

---

[95] Alfaro Moreno, Rosa María. *Otra Brújula. Innovaciones en Comunicación y Desarrollo*. Asociación de Comunicadores. Calandria. Perú. 2006. Págs. 49-50.

[96] Taller de Producción de Mensajes. *Cultura organizacional*. Documento de Cátedra. FP y CS. UNLP. La Plata. 2007.

actúa para otorgar a los miembros de esta red conversacional un sentido, y generando elementos distintivos para diferenciarse de otras organizaciones. Está constituida por componentes culturales que resultan de la síntesis de antagonismos, es decir, que no siempre son aceptados todos por todos los miembros, sino que estos están en constante movimiento y muchas veces generan tensiones, por eso no se considera como algo estanco, sino dinámico.

Se pueden distinguir estos elementos, los cuales están dados por los características del entorno compartido, la tecnología utilizada, los hábitos, y modos de conducta, cargos y funciones, roles, ritos, ceremonias, rutinas, redes de comunicación, sistema de valores, mitos y creencias. Pero también debemos decir que “uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.”<sup>97</sup>

Estos elementos a través del paso del tiempo se constituyen en formas simbólicas que definen qué es lo aceptable y qué no en el seno de la organización, qué conductas pueden entenderse como admisibles y cuáles no, y sobre todo van guiando el desarrollo de la organización hacia la definición de una visión y una misión compartidas por todos los integrantes del grupo social.

---

[97] Ídem op. cit. 17.

## 1. 6 Identidad y cultura o cultura e Identidad

Como dijimos al principio, identidad y cultura son conceptos que se entrecruzan en el análisis de una organización: ambos están relacionados por su condición de existencia. La identidad es autosuficiente y no es el resultado del intercambio con el entorno; por su parte la cultura es observable, y por eso aprendible: se actualiza con nuevos conocimientos, en cambio la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo. La cultura puede ser entendida o imitada, la identidad existe más allá de que sea comprendida, la primera se ubica en el dominio de las capacidades, y la segunda es un metaconcepto del enfoque de la autoorganización.

Según Manuel Castells, sociólogo español y docente de la Universidad de California en Berkeley, “identidad, en términos sociológicos, es el proceso por el cual los actores sociales construyen el sentido de su acción atendiendo a un atributo cultural (o conjunto articulado de atributos culturales) al que se da prioridad sobre otras fuentes posibles de sentido de la acción. En nuestro tiempo histórico, las identidades religiosas, nacionales, territoriales, étnicas y de género, aparecen como principios fundamentales de auto-definición, cuyo desarrollo marca la dinámica de las sociedades y la política de forma decisiva”.<sup>98</sup>

Retomando la definición de Castells, debemos asociar la perspectiva que ya anunciamos antes, y que magistralmente expresa el doctor en sociología e investigador del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional de México, Gilberto Giménez: “los conceptos de cultura e identidad son conceptos estrechamente interrelacionados e indisociables. En efecto, nuestra identidad

---

[98] Castells, Manuel. *Globalización, identidad y estado en América Latina*. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. PNUD. Chile. 1999. Págs. 4-5.

sólo puede consistir en la apropiación distintiva de ciertos repertorios culturales que se encuentran en nuestro entorno social, en nuestro grupo o en nuestra sociedad. Es decir, la identidad no es más que la cultura interiorizada por los sujetos, considerada bajo el ángulo de su función diferenciadora y contrastiva en relación con otros sujetos”.<sup>99</sup> La identidad y la cultura del Club Estudiantes de la Plata son propiedades comunes a toda organización social, y son las que demarcan el campo de análisis dentro de la institución. Estos conceptos nos aportan los datos hacia dónde debemos dirigir la mirada para analizar y realizar el trabajo de campo en el Club; a qué elementos debemos prestar atención, siempre a través del prisma comunicacional, y también delimitarán qué es lo que queda dentro del concepto de valor identitario de un club como Estudiantes, qué modalidades y elementos de la cultura lo definen como una institución reconocida a nivel nacional y mundial, qué caracteriza a sus miembros, y cómo se estructuran las relaciones de poder hacia adentro de la organización.

### **1.7. Estudiantes de La Plata como organización social**

Siguiendo con la definición de nuestros conceptos priorizados para analizar el trabajo realizado en el terreno, debemos abordar en concepto de organización como red cognitiva en el dominio lingüístico. Esto significa entenderlo como proceso conversacional, es decir, un agregado de individuos donde “los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización”.<sup>100</sup>

---

[99] Giménez, Gilberto. *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM. México. 2000.

[100] Bronstein, V.; Gaillard, J.C.; Piscitelli, A. *La organización Egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales*. En Delgado, J. M. y Gu-

Ésta se define por la red conversacional que la rodea y la constituye, por ello existe en el lenguaje, en el dominio lingüístico. Por lo tanto, al investigar las conversaciones que conforman esta red se distinguen “nodos” conformados por individuos o grupos de individuos. Y se realizan en la organización gracias a determinadas conversaciones y compromisos que, al institucionalizarse, darán lugar a las normas y roles dentro de una organización.

Los acuerdos que se generan en toda organización incluyen los objetivos de las mismas, hasta pautas operativas para su funcionamiento. “Sobre ellos se construyen los sistemas organizativos y jerárquicos: la división de tareas, las funciones, las atribuciones y responsabilidades de cada miembro”.<sup>101</sup> Estas formaciones sociales adquieren carácter de instituciones con el tiempo, a medida que su cultura y sus valores perduran en un período determinado, lo que las hace subsistir. En su seno puede distinguirse un sistema formal, que intentará alcanzar el objetivo de la organización, utilizando racionalmente los recursos y medios disponibles. Este sistema estará representado por documentos oficiales, organigramas, cartas de funciones, puestos y protocolos, entre otros.

Un sistema informal, dentro de toda organización, existirá como contracara al formal: será el repertorio de comportamientos no previstos o las adaptaciones secundarias a la organización, tales como el acometimiento de ilícitos, el apartarse del rol y del personaje que la organización le asigna a algún miembro de modo natural.<sup>102</sup> Estas cate-

---

térrez, J. *Métodos y técnicas cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Síntesis. Madrid. 1995. Págs. 379-398.

[101] Ídem op. cit. 21.

[102] Petit, Francois. *Psicosociología de las organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Herder. Barcelona. 1984. Págs. 30-32.

gorías de análisis serán abordadas a su vez a través del concepto de Club, de manera más extensa.

## **1. 8 El club como categoría conceptual**

Los clubes en general y los de fútbol de la Argentina en particular han sido poco abordados en la Argentina por medios académicos. Los trabajos realizados se centran en la bibliografía de Julio Frydenberg de carácter histórico.

En el caso de los clubes platenses hemos relevado dos tesis de grado realizadas en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, de la Universidad Nacional de La Plata, ambas han tomado como objeto de estudio a los dos clubes más emblemáticos de la ciudad: Estudiantes de La Plata y Gimnasia y Esgrima de La Plata.

La literatura internacional, traducida en lengua hispana, que aborda la temática, también es escasa, se encuentran los trabajos de Heineman y Porro como uno de los pocos antecedentes.

El primero, Klaus Heineman, en “Aspectos Sociológicos de las Organizaciones Deportivas” aporta una obra dedicada a la definición de club entendido como una organización social, sin ánimo de lucro, que garantiza la consonancia de los intereses de la organización y los intereses del socio:

- “La afiliación es voluntaria, con ello se asegura que darse de alta o de baja pueden ser decisiones independientes a favor o en contra de los servicios del club; de este modo pueden llevar a cabo su actividad según sus propios criterios y sin depender de la motivación de los socios en la solución de problemas.
- “El club es independiente de terceras partes, por lo tanto se financia básicamente mediante las cuotas y el trabajo voluntario de sus miembros.



- “Las estructuras de decisión son democráticas, es decir, derivan directa o indirectamente del socio. Se garantiza que se pueda decidir sobre la utilización de los recursos a favor de los intereses de todos los socios. La base del poder es el derecho al voto.
- “El recurso más importante es el trabajo voluntario, esto es, el aporte no remunerado de servicios en y para el club”.<sup>103</sup>

Estas características se suman a peculiaridades de estructura y a la cultura organizativa de cada institución deportiva. Acerca de su estructura organizacional diremos que en un club el comportamiento está parcialmente mediado por reglas conscientes y racionalmente planificado para conseguir un objetivo ya que las exigencias para la afiliación son muy pocas, por lo que la colaboración y la cooperación se producen en el marco de procesos informales: “Procesos sociales de intercambio, objetivos comunes, escala de valores, y una identificación con el club sirven de lazo de unión y de mediación de las actitudes. Las normativas no son más que el resultado de la experiencia colectiva de todos los implicados, van estableciéndose las imágenes que cada uno se hace de sí mismo y de los demás y las actitudes que se consideran adecuadas”.<sup>104</sup>

En cuanto a la cultura del Club, Heinemann nos dice que las “organizaciones crean una subcultura, perceptible e influyente, caracterizada por conductas concretas, escalas de valores, conceptos específicos de deporte y de adhesión social de sus miembros. Cada organización desarrolla una cultura propia a lo largo de la historia. Toda

---

[103] Heinemann, Klaus. *Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas*. En Apuntes N° 49. Barcelona. 1997.

[104] Ídem op. cit. 24.

asociación crea su propia realidad social con el trasfondo de su tradición e historia”<sup>105</sup>

El segundo autor internacional, Porro Nicola complementariamente, en “El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimiento, sistema y cambio”, deja entrever la dimensión política y en conflicto que se produce en las organizaciones. Este artículo pone de manifiesto una mirada epistemológica acerca de la organización y de la cultura organizacional como “arena política” dotada de una racionalidad orientada a la consecución de unos objetivos, como una experiencia regida por múltiples lógicas de acción y no por un solo principio, como un movimiento capaz de construir un ambiente organizativo propio y no únicamente de adaptarse a los cambios producidos en el entorno exterior.

Esta mirada particular nos resulta profunda e interesante al momento de abordar tamaña organización como es el Club Estudiantes de La Plata, nos proporciona un mapa que nos da pistas acerca de las cuestiones específicas y generales que tenemos que observar y analizar al momento realizar el diagnóstico comunicacional. Es decir: nos habla de prestar atención a los procesos y al cambio que en la organización resultan, y a sus estructuras; llevándonos a poner de manifiesto la historia organizativa, reconstruyendo su pasado y adoptando una perspectiva integrada con múltiples disciplinas y considerando a la organización como un fenómeno complejo. Funciona como herramienta teórica para analizar y alumbrar aquellos espacios y momentos sociales de la organización que sean más complejos y profundos para abordar.

Asimismo, al observar el club como objeto de estudio, no se puede dejar de lado una de las características de su naturaleza organizacional, y la influencia que ha tenido el asociacionismo. Éste responde a cierto contexto histórico

---

[105] Ídem op. cit. 24.

social desarrollado en nuestro país desde fines del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, en la que se caracterizó por las múltiples fundaciones organizacionales. El autor Julio David Frydenberg, es quien aborda esta temática: “las asociaciones civiles tienen como objeto social el bien común de los socios y no el lucro. Es decir, no son empresas, si bien pueden incluir dentro de sus actividades los buenos negocios, cuyos beneficios deben volcarse hacia el fortalecimiento de redes sociales básicas. Además, por lo menos hipotéticamente, no se contraponen en absoluto ese fin social y comunitario con la eficiencia de gestión”.<sup>106</sup> Por esto Frydenberg define tres corrientes de opinión es decir, considerar o definir a una organización deportiva como una sociedad anónima o una asociación civil. Declara estas corrientes de la siguiente manera:

- Una minoría que defiende la tradición asociacionista a partir de la cual nacieron los clubes, que a su vez vincula la tradición a una posible o real gestión eficiente; esta minoría “progresista” la propone como modelo.
- Otra corriente, también minoritaria, propone como modelo exitoso a las sociedades anónimas, al modelo empresarial.
- Y un tercer grupo minoritario, navega en la indefinición en la búsqueda de la supervivencia y de un posible saneamiento de las finanzas de los clubes, sin perder de vista su base de sustentación: la asociación que los vio nacer.

---

[106] Frydenberg Julio David. *La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos. Algunas reflexiones*. Revista Digital EF Deportes. Buenos Aires. Año 6. N° 29. Buenos Aires. 2001.

## 1.9 Diagnóstico desde la Comunicación

Entre estas definiciones y categorías de análisis ubicamos al Club de Estudiantes de La Plata, una vez analizado todo el material recogido en el terreno. Para ello se utilizó el diagnóstico desde la comunicación como método para alcanzar los objetivos planteados en esta tesis. Etimológicamente el concepto de diagnóstico significa “dia” –a través de, y “gnosis”– conocimiento, o “apto para conocer”. La noción más comúnmente utilizada es la que “alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando”.<sup>107</sup>

La categoría conceptual de diagnóstico que utilizaremos es la que lo identifica en su naturaleza dinámica y compleja. Es decir, como “parte integral del proceso de análisis e investigación, como proceso destinado a discernir los diferentes componentes comunicacionales de una determinada organización. Permite establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la forma como los actores se constituyen comunicacionalmente en la misma desde una perspectiva histórica”.<sup>108</sup>

A través de las metodologías de análisis que se utilizan como herramientas del diagnóstico, la presente investigación obtuvo las características necesarias para realizar un análisis de la comunicación del Club de Estudiantes de La Plata.

---

[107] Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Diagnóstico>. Consultado el día 20/11/2013.

[108] Uranga, Washington. *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Buenos Aires. 2008.

Estas líneas fueron extraídas de un documento formulado por Washington Uranga, docente de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, que se conforma como bibliografía de base para cualquier trabajo de investigación en el campo de la comunicación. Uranga nos aporta la mirada estratégica del diagnóstico, como una lectura esencial de determinada realidad social, que a su vez pone en evidencia prácticas, imaginarios y construcciones discursivas de los actores sociales que se relacionan con el Club Estudiantes de La Plata.

### **1.10 Los métodos de aproximación**

Metodológicamente una de las herramientas que utilizamos es la etnografía, disciplina que entendemos según el sociólogo Anthony Giddens, quien la define como el estudio directo de personas o grupos durante un cierto período de tiempo. Este tipo de investigación pretende revelar los significados que sostienen las acciones e interacciones que constituyen la realidad social de los sujetos involucrados. Con frecuencia, en este tipo de técnica, el investigador asume un rol participativo en sus actividades cotidianas, observando lo que ocurre y pidiendo explicaciones e interpretaciones sobre las decisiones, acciones y comportamientos. Los datos recopilados radican en la descripción densa y detallada de sus costumbres, creencias, mitos, genealogías, historia, lenguaje, entre otros.

También compartimos la teoría del autor Nicola Porro, adoptando una perspectiva integrada, lo que comprende una visión sociológica, histórica social, descriptiva y organizativa, aplicándola en nuestro universo de análisis comunicacional del Club. La perspectiva de este autor que dice que este tipo de análisis “exige que se considere la organización como un fenómeno complejo lo que nos condu-

ce también a adoptar una metodología de investigación prevalentemente cualitativa (testimonios orales, análisis de textos escritos y documentación gráfica).<sup>109</sup>

A su vez, retomamos los aportes del documento de cátedra del Taller de Producción de Mensajes “Al abordaje de las organizaciones” para obtener nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional, ya que como se plantea en dicho texto “es sumamente importante que asumamos el rol de comunicadores organizacionales, interpretando la realidad, no como un objeto estructurado, sino como una materia estructural, a la cual hay que otorgarle forma y construirla. Esto será posible a partir de la elección de presupuestos teóricos y de los métodos y técnicas más adecuados para acceder a la información que nos permita responder a las preguntas y demandas que surjan de las prácticas en la organización”.<sup>110</sup>

Para encauzar este análisis comunicacional nos posicionamos desde el paradigma interaccionista, el cual busca la interconexión de los elementos que influyen o determinan la producción de determinado fenómeno. Este paradigma sostiene que “el trabajo del investigador, desde esta perspectiva, es asociar ciertos elementos para producir un conocimiento de ellos que antes estaba o se presentaba como disociado: se les conecta de alguna manera y se produce un conocimiento distinto”. Dicho de otra manera, lo que se busca es relacionar cada una de esas conclusiones de modo tal de producir o de arribar a conclusiones nuevas que nos permitan entender el aspecto organizacional de manera más integral.<sup>111</sup>

---

[109] Porro, Nicola. *El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimiento, sistema y cambio*. En Apuntes de Educación Física y Deporte N° 49. Barcelona. 1997.

[110] Taller de Producción de Mensajes. *Al abordaje de las organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional*. Documento de Cátedra. FP y CS. UNLP. La Plata. 2007.

[111] Ídem Op. cit. 31.

Al considerar a la organización como un fenómeno complejo, necesitamos analizarla desde una perspectiva cualitativa, que “tiene por objeto describir e interpretar la vida social y cultural de quienes son parte del espacio que cada comunicador se propone abordar. Se ponen los fenómenos de manifiesto para interpretarlos. Buscando el significado de las situaciones estudiadas, anclado en la realidad”.<sup>112</sup>

Al utilizar métodos de análisis cualitativos, se obtiene mayor incidencia desde nuestro lugar de investigadores sociales, dado que aquí tanto el sujeto como el objeto juegan un papel fundamental para la interpretación.

En relación a las técnicas que se utilizaron, una de ellas es la entrevista, la cual “es una conversación de carácter profesional orientada a obtener información sobre un tema predeterminado”<sup>113</sup> y “se usa para obtener un amplio rango de información y permiten profundizar, corroborar, o interpretar datos obtenidos por otros medios”.<sup>114</sup> Se aplicó en los encuentros que mantuvimos con diversos actores de la organización durante nuestro proceso de investigación. Para cada caso en particular el tipo de entrevista será formal o informal, en profundidad o de grupo.

También retomamos la premisa que propone el autor Washington Uranga respecto a la hora de realizar el trabajo de campo: se debe tener en cuenta que “La batería de métodos utilizados debe corresponder al problema que se tiene entre manos y se debe reflexionar constantemente sobre ellos in actu, en el mismísimo acto por el cual se los despliega para resolver cuestiones particulares”.<sup>115</sup>

---

[112] Ídem Op. cit. 31.

[113] Ídem Op. cit. 31.

[114] Uranga W. *La investigación en las Ciencias Sociales*. Ficha de Trabajo. Cátedra UBA/ UNLP. La Plata. 2006

[115] Archenti Adriana. *Programa de investigación*. Secretaría de Investigaciones Científicas y Posgrado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2008.

Por otro lado, también se eligió como técnica a la observación, dado que se centra en observar con atención el fenómeno, construir información y registrarla para su posterior análisis: “puede constituirse en una herramienta útil para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos en los que están insertos”.<sup>116</sup> Se ha optado por llevar adelante observaciones participantes y no participantes, ya que la realidad como construcción social exige la mirada múltiple y compleja del investigador y principalmente de la observación de los actores sociales en su propio terreno.

La observación no participante puede definirse como “la observación propiamente dicha que se efectúa sobre el comportamiento espontáneo de los sujetos en situaciones naturales, en general sin intromisión del observador”.<sup>117</sup>

En cuanto a la observación participante, se entiende como una técnica en la que el investigador se involucra e interactúa con el fenómeno que al mismo tiempo observa, de ella puede surgir un “patrón para medir los datos recogidos mediante cualquier otro método”<sup>118</sup> ya que “puede proporcionar la comprensión detallada que se obtiene en la observación directa de las personas y escuchando lo que tienen que decir en la escena de los hechos”.<sup>119</sup> Para este análisis, se utilizó el primer subtipo de observación, dado que pareció la más apropiada para encauzar el análisis. ■

---

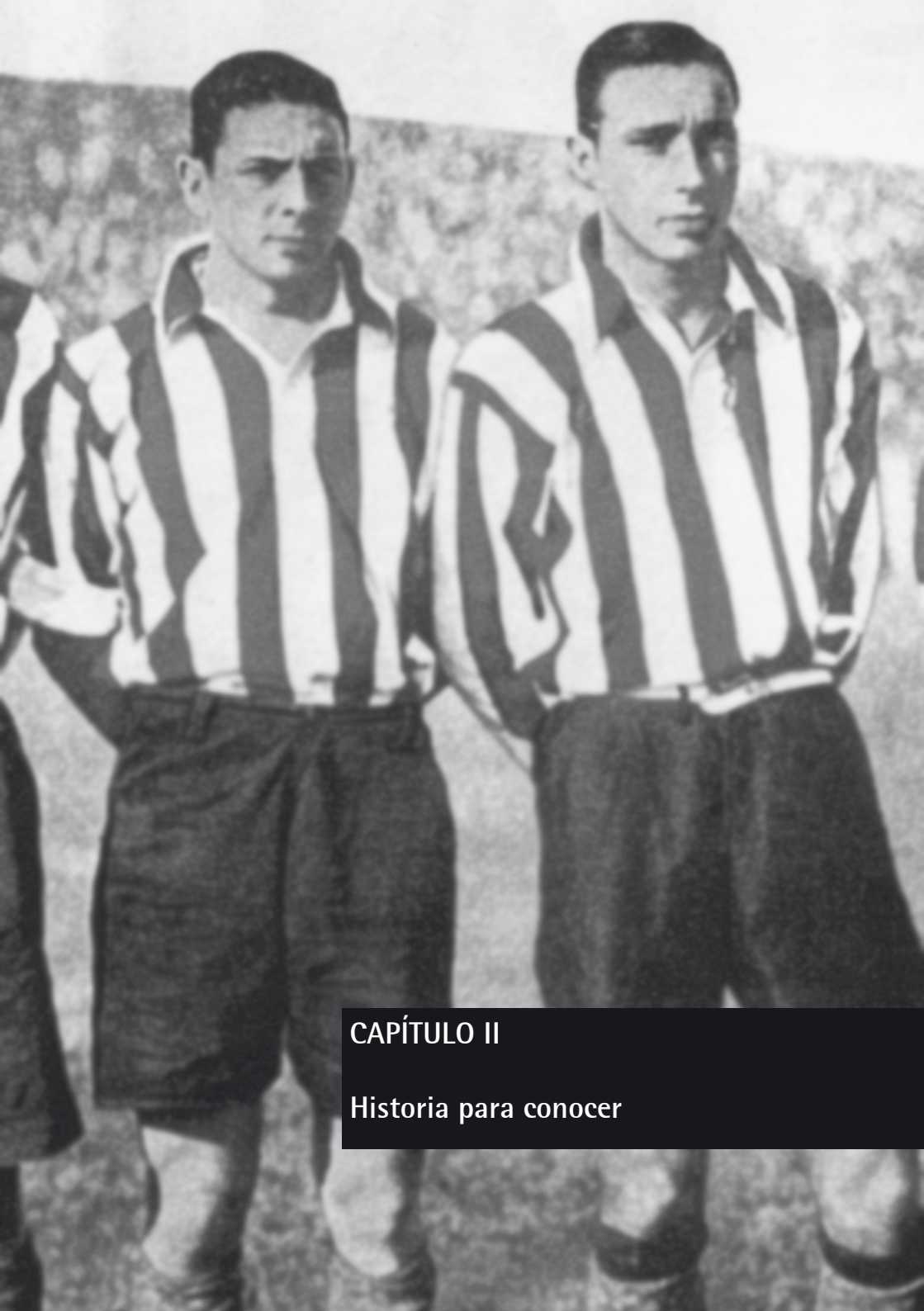
[116] Uranga Washington y Bruno Daniela. *Pasos Metodológicos del Diagnóstico*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLPLa Plata. 2004.

[117] Gaitán Moya, Juan. *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid. España. Síntesis. 1998. Pág. 40.

[118] Taylor, Steven y Robert Bogdan. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. Barcelona. 1998. Pág. 104.

[119] Ídem op. cit. 40.





## CAPÍTULO II

Historia para conocer



## 2.1 Fundación del Club de Estudiantes de La Plata y su contexto sociocultural

Los inicios del Club de Estudiantes de La Plata datan del 4 de agosto de 1905 cuando un grupo de jóvenes se reunieron en la zapatería “Nueva York”, situada en la calle 7 entre 57 y 58, cedida para tales fines por su dueño Don Félix Díaz.

La fundación del Club se enmarca en un contexto socio cultural, situado temporalmente a principios del siglo XX. Si bien el fútbol en Argentina fue jugado en las escuelas y clubes de la colonia inglesa, así como en los clubes de la élite criolla durante todo el último cuarto del siglo XIX, sólo durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX su práctica se difundió entre los sectores populares.

La adopción del deporte estuvo asociada a la fundación de clubes. Los jóvenes sintieron la necesidad de tener un terreno, un espacio propio, para ser usado como field, como campo de fútbol. Así, el proceso de popularización del fútbol que se inició en Buenos Aires contó con tres ingredientes estrechamente unidos: la iniciación en la práctica del juego, la fundación de un club y la búsqueda de una cancha propia.

“Por otro lado, la creación de clubes estuvo ligada a la participación en algún torneo independiente, sumada a la nunca abandonada aspiración por llegar a integrar la liga oficial. Este conjunto fue visto por algunos contemporáneos como una especie de fluido irresistible, como una moda, que estaba dando forma a un estilo propio de vida juvenil”.<sup>77</sup>

Hacia el año 1900 la sociedad se encontraba en pleno auge asociacionista, movimiento promovido desde el Estado, cuyos sectores dirigentes influidos por las corrientes

---

[77] Frydenberg, Julio David. *Espacio urbano y práctica del fútbol. 1900-1915*. Revista digital EF Deportes. Buenos Aires. Año 4. N° 13. 1999.

de pensamiento de la época veían con buenos ojos la organización en asociaciones, pero también por una realidad objetiva: la necesidad de la población de resolver cuestiones puntuales de la vida cotidiana. Durante los años 1895 y 1920, período en el que se crea Estudiantes de La Plata, transcurre para los clubes de fútbol surgidos de los sectores populares y criollos el momento fundacional.<sup>78</sup>

El movimiento y organización de la sociedad durante esta época resultó en el surgimiento masivo de grupos de muchachos en las barriadas porteñas y en los suburbios de la ciudad, generalmente escolarizados y de entre 12 y 18 años, cuya objetivo principal era jugar al fútbol, y de forma competitiva, con otros jóvenes, teniendo siempre como ejemplo los equipos que en Argentina había comenzado a practicar fútbol, es decir, aquellos provenientes de los colegios de inmigración inglesa. Lograr jugar y vencer a los teams ingleses era el mayor estímulo que tenían, y para ellos se organizaban y participaban en las ligas independientes, paralelas de la liga “oficial”, a la que la mayoría de los clubes aspiraba a ingresar.<sup>79</sup>

Los clubes fundados durante esta época son parte también de una historia particular, su aparición en nuestro país se vincula directamente con las nuevas formas de sociabilidad que desde mitad del siglo XIX y hasta mediados del XX comienzan a desarrollarse, sociabilidades modernas que reclutan con el principio de igualdad como concepto basal de cada asociación. Estas formas de sociabilidad son resultado de una sociedad más compleja y un entramado socioeconómico que requería construir lazos de pertenencia y solidaridad, representar y defender intereses sectoriales, desarrollar actividades recreativas, festivas y culturales, y actuar colectivamente en el espacio público.

---

[78] Daskal, Rodrigo; Frydenberg, Julio. *Fútbol, historia y política*. Buenos Aires. Aurelia Rivera. 2010.

[79] Ídem op. cit. 43.

En uno de sus trabajos, Julio Frydengerg menciona que “fue la juventud quien encarnó el proceso de popularización de clubes; el juego se propagó rápidamente entre los estudiantes secundarios, los claustros universitarios y los cuarteles. Fueron los jóvenes con apellidos italianos, españoles y judíos: situación ésta que invita a conjeturar sobre la formación de una primera generación de criollos hijos de inmigrantes”.<sup>80</sup>

La creación del Club de Estudiantes de La Plata entonces se ve emparentada con la popularización del fútbol, a principios del siglo XX. “Los clubes fundados en la primera década de ese siglo, a partir de de la iniciativa de jóvenes provenientes de los sectores populares urbanos, muy a pesar de los que digan sus estatutos, su nombre y su objeto social, eran meros equipos-clubes. Luego, con el tiempo se irían abriendo cada vez más a la comunidad, resultado de la lógica misma de su razón de ser: su vida dependía y depende en buena medida de la posibilidad de contar con mayor cantidad posible de socios”.<sup>81</sup>

En relación a este punto, podemos analizar la peculiaridad de los clubes de fútbol en relación a las otras nuevas organizaciones. Podemos citar al respecto las palabras de los autores Rodrigo Daskal y Mariano Gruschetsky en su artículo para la revista EF Deportes<sup>82</sup>: “contrariamente a otras formas de asociación, los clubes de fútbol en su origen no se crean con una visión social declarada formalmente. Los testimonios existentes, las historias recreadas

---

[80] Frydenberg Julio David. *Prácticas y valores en el proceso de popularización del fútbol*. Buenos Aires 1900-1910. Revista Digital EF Deportes. Buenos Aires. Año 3. N° 10. 1998.

[81] Frydenberg Julio David. *La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos. Algunas reflexiones*. Revista Digital EF Deportes. Buenos Aires. Año 6. N° 29. Buenos Aires. 2001.

[82] Gruschetsky, Mariano; Daskal, Rodrigo. *Clubes de Fútbol: su dimensión social. El Club Atlético River Plate a comienzos del Siglo XX*. EF Deportes. Año 17 N°176. Buenos Aires 2013.

por los mismos clubes, muestran la existencia de grupos de jóvenes que desean jugar al fútbol, competir con otros jóvenes. En ellos la fundación de un club se presenta como el requisito necesario para cumplir con su principal aspiración que no es otra que poder competir en las ligas oficiales. Recién con el avance de los años, al dejar sentada cada club su declaración de principios, comienza a observarse que a ese deseo original se suman otras expresiones, generalmente ligadas a la práctica de otros deportes y a ámbitos de sociabilidad no deportivos, también justificadas en la necesidad de cultivar el cuerpo, la mente y el espíritu de las personas”.<sup>83</sup>

La creación del Club de Estudiantes no es un hecho azaroso, sino que surgió en sintonía con una creciente oleada de fundaciones de organizaciones con diferentes fines. Su origen se relaciona con “la tradición asociacionista que se cristalizó en nuestro país hacia fines del siglo XIX, como iniciativa de todos los grupos sociales: desde la colonia inglesa se promovió la asociación; las asociaciones empresarias lo hicieron; los sindicatos de trabajadores; casi todas las corrientes políticas alentaron el asociacionismo; la iglesia; los agrupamientos inmigrantes en sus sociedades de socorros mutuos; las sociedades vecinales o sociedades de fomento; las bibliotecas populares; los clubes de fútbol, y más tarde los clubes sociales y deportivos. Desde el fin de siglo hasta bien entrado el siglo XX se vivió la plenitud de la vida social organizada en las asociaciones”.<sup>84</sup>

Estas asociaciones surgieron con el objetivo de satisfacer las necesidades que el Estado no cubría, tales como defender al individuo, ayudar a su desarrollo personal, generar espacios de sociabilidad, cultural, deportiva, etcétera. Este nuevo fenómeno “fundacional” se presentó en la primera década del siglo en Capital Federal, y luego se

---

[83] Ídem op. cit. 47.

[84] Ídem op. cit. 47.

extendió de la mano de la red ferroviaria hacia las provincias del interior. En la ciudad de La Plata específicamente, esas instituciones en tanto clubes tenían finalidades de carácter deportivas pero, al originarse en sociedades de inmigrantes, se tornan herederas del objetivo que convoca a sus antecesoras: fomentar la cultura. Es por ello que la mayoría se proclaman como “Club Social de Fomento Cultural y Deportivo”.

La fundación de los clubes también confeccionó un modo de ser y de estar entre todos: confluían en esta época no sólo la formación de grupos juveniles para jugar un deporte sino también nuevas sociabilidades, acompañadas por los cambios tecnológicos a nivel estructural, como tendido de redes ferroviarias y electrificación, tal como lo resume Frydenberg:

“La existencia de una red tranviaria en plena expansión, incidió en forma decisiva en la historia de los clubes, en sus posibilidades de supervivencia, engrandecimiento y obtención de éxitos deportivos, y en el propio desarrollo ascendente a través de la competencia institucionalizada. La electrificación completa de la red tranviaria porteña se logró en 1910.

“A través de la práctica del fútbol –entre otros fenómenos- comienza a percibirse y a ponerse en juego la pertenencia a la ciudad, el sentirse unidos a un espacio común finito y compartido. El contenido de ese compartir estuvo dado por la competencia, la rivalidad, el cotejo del éxito logrado o inventado. Si se observa el fenómeno probablemente pocos habitantes debieron haber conocido tan bien la ciudad, por aquel entonces, como estos jóvenes, quienes estaban usando al espacio urbano en todo su ancho y largo. En ese sentido, no resulta casual corroborar que muchos jóvenes fundadores hayan elegido como nombre para su club el de Porteños”.<sup>85</sup>

---

[85] Ídem op. cit. 42.

De la mano de este auge de nuevas asociaciones es que el Club de Estudiantes de La Plata, como se lo conoce hoy, surgió. La iniciativa de su fundación fue por parte de un grupo de jóvenes, en su mayoría estudiantes universitarios, quienes en esos tiempos tuvieron como fin crear una institución deportiva y principalmente futbolística. Por decisión unánime la bautizaron Club Atlético Estudiantes, dadas las características similares (estudiantes) de casi todos los integrantes. Años después, precisamente en 1935 se le agregaría “de la Plata”, al realizarse la fusión del club Estudiantes con el Club La Plata.

De esta manera se conformó una Comisión Directiva provisoria presidida por el Capitán de Ejército Don Miguel Gutiérrez, quien fuera presidente del Club Gimnasia y Esgrima de La Plata en los períodos 1897-1898 y 1903-1904.

El diario local El Día, por su parte, daba cuenta del suceso de esta forma:

*“Sport, Club Atlético Estudiantes. En la reunión celebrada el sábado, en la calle 7 n° 1235, quedó definitivamente constituida esta asociación que fomentará el juego del foot-ball, lawn tennis, criquet, etcétera, dedicándose principalmente a los dos primeros.*

*Fue elegido presidente, por unanimidad de votos, el señor Miguel Gutiérrez, siendo esta acertada elección una garantía para la buena marcha del club, pues ya sabemos a qué altura colocó al Club de Gimnasia y Esgrima durante su presidencia.*

*El número de socios con el que ya cuenta, ha sobrepasado los límites de lo que nos imaginábamos, habiendo respondido al nombre que lleva, la mayoría de estudiantes de esta ciudad. Cuenta con un field para foot-ball y lawn tennis, ubicado en la calle 19 entre 50 y 51, cedido por el señor Tetamanti.*



*Para componer la CD, han sido elegidos: Pedro Mouzo, Alfredo Lartigue, Félix Díaz, David Ramsay, Ricardo González Arzac y M. Florentino Moreda. Provisoriamente la secretaría ha quedado instalada en la calle 9 n°1129, donde se podrán inscribir todos los señores que así lo deseen”.*<sup>86</sup>

Los primeros socios aceptados en calidad de activos abonaban una cuota de un peso, y de a poco se fueron captando simpatías y voluntades, pero el club aún no contaba con recursos materiales. Pero se debía consolidar lo conquistado y no escatimar esfuerzos para seguir creciendo, por lo que Alfredo Lartigue y Miguel Florentino Moreda gestionaron ante la Legislatura un subsidio mensual de 200 pesos, que gracias a la voluntad de los nombrados y la influencia del Coronel Gutiérrez, se obtuvo meses más tarde.

Respecto a la relación de los clubes en Argentina con la política a nivel local podemos decir que no es novedad que desde sus inicios siempre mantuvieron vínculos estrechos, aunque éstos adoptaron diferentes características, mencionamos que existieron determinadas acciones de la gestión pública, a manera de “política pública”, que incidieron en el desarrollo de los clubes deportivos. Para analizar esta relación observamos el trabajo que al respecto elaboró Rodrigo Daskal, a partir de una fuente documental como son las versiones taquigráficas del Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Buenos Aires, donde se manifiestan las relaciones del Concejo con la actividad deportiva en general.

En este material se mencionan al menos dos acciones fundamentales de la gestión pública desde las cuales se trazaba la relación con los clubes deportivos: una de ellas era la cesión de terrenos para la práctica de este deporte

---

[86] Diario El Día, 29 de agosto de 1905.

decisión que queda fundamentada en el siguiente párrafo de Daskal:

“La ciudad colaboraba con las instituciones cediendo o alquilando a precios accesibles los terrenos del parque y otorgando también los permisos necesarios para la construcción y/o modificación de la infraestructura en los mismos. Estos permisos implicaban dos cuestiones principales: cuál sería el destino de las construcciones una vez concluido el arriendo o la cesión, y la importancia del mantenimiento y/o modificación de los jardines y la vegetación, pues en la visión de los legisladores resulta importante la disposición estética y decorativa de los mismo en el marco general del espacio público”.<sup>87</sup>

En su análisis Daskal menciona otra de las acciones emprendidas por el Estado para favorecer a los clubes deportivos de la siguiente manera:

“La otra forma en la cual se desarrolla el vínculo entre las instituciones y la acción pública mostrada por el Concejo Deliberante de la ciudad es en el otorgamiento de beneficios económicos y financieros mediante dos instrumentos principales: la asignación de subsidios monetarios en efectivo y en ocasiones bajo la forma de entrega de premios, y la eximición del pago de impuestos municipales”.<sup>88</sup>

Por otro lado, el Estado intervino ya no sólo desde la mera colaboración, sino también desde la regulación, aspecto que Daskal aborda en el siguiente párrafo: “En los últimos años de la segunda década del siglo, en las acciones del Concejo Deliberante con relación a los clubes y el deporte se observan dos características importantes: por un lado, la aparición de entidades de segundo grado organizadoras de la actividad deportiva, como la Asociación Argentina de Fútbol fundada en 1914 y la Asociación Deportiva del Comercio o la Federación Universitaria de

---

[87] Ídem op. cit. 43.

[88] Ídem op. cit. 43.

Deportes. Por otro lado, la segunda cuestión fuertemente vinculada con la primera, es la mayor intervención desde las políticas públicas a la hora de la promoción y la regulación de las actividades deportivas. Aquí encontramos la discusión instalada de la necesidad de la Ciudad de contar con un estadio municipal.

“Este avance de la participación estatal se fundamentaba en la necesidad de formar habitantes fuertes y robustos, tanto física como moralmente preparados para servir al país en caso de necesidad y de mantener un estilo de vida higiénico y alejado de los malos hábitos”.<sup>89</sup>

Desde su fundación en el año 1905 fueron 32 los presidentes encargados de ejercer el máximo cargo directivo de la institución. El primero fue, como ya nombramos, el Coronel Miguel Gutiérrez, quien antes curiosamente también se había desempeñado durante dos períodos como mandatario del club Gimnasia, tradicional rival de Estudiantes en la Ciudad de La Plata. Por otro lado, Mariano Mangano fue el presidente que más gobernó consecutivamente el club, entre 1960 y 1970. Bajo su mandato la institución logró los títulos más importantes de su historia: la Copa Intercontinental; la Copa Interamericana; el tricampeonato 1968-69-70 de la Copa Libertadores; y su primer torneo local, el Metropolitano 1967. Además fue el artífice de la construcción del Country Club de City Bell, el predio deportivo que el club posee desde la década del ‘60 en las afueras de La Plata.

Sobre el final de la presidencia de Mangano y del mejor período futbolístico e institucional del club, en 1971, Estudiantes logró la cifra récord de 75.326 socios, nunca igualada hasta la actualidad. Actualmente la duración de los mandatos es de tres años y renovable hasta tres períodos.

---

[89] Ídem op. cit. 43.

## 2.2 La comunicación escrita Edelp de sus inicios

En relación a los procesos comunicacionales, hay escasos registros escritos debido a que éstos sólo informan sobre logros deportivos y sucesos futbolísticos, dejando de lado principalmente los procesos comunicacionales y culturales destacados, que es lo que en esta investigación tiene carácter de sustancial. Tampoco existen Memorias y Balances con continuidad temporal de donde extraer datos precisos, como fechas, cantidad de socios y su evolución en el tiempo.

La inexistencia de esta herramienta comunicacional como son las Memorias, también delimitó esta investigación de manera contundente, ya que no se contó con una línea histórica que indique la creación de las diferentes áreas y secretarías del Club, sus personajes o referentes significativos en el desarrollo de la organización, la mutación de sus estructuras, como así tampoco cómo se fue generando el organigrama de sus integrantes a través del paso de una gestión a otra.

Aquí nos encontramos con el primer obstáculo, y por esto fundamental, de acceso a la información, que a su vez representa una característica de la política comunicacional y organizacional del Club, la cual nos plantea los siguientes interrogantes: ¿Por qué una institución de tamaño magnitud como lo es el Club Estudiantes de La Plata no cuenta con un sistema de registro digital de sus Memorias y Balances? ¿Por qué las gestiones anteriores y la actual no dan importancia a este documento tan pertinente y significativo? ¿Cómo se desarrolla una organización que no difunde y produce sentido acerca de su historia para poder crecer socialmente? ¿Qué procesos y cambios culturales, sociales, políticos, tecnológicos y comunicacionales se registran a través del tiempo que hacen que las Memorias y Balances hayan dejado de ser consideradas y conservadas

por el Club? Estas preguntas, entre otras, guiaron en el análisis de la información recogida a través de entrevistas con dirigentes y empleados del Club, en la observación e investigación de la estrategia de comunicación, y son desarrolladas en páginas subsiguientes de éste documento.

Por otro lado, estos aspectos, hablan de la identidad cultural de la organización, y ayuda a entenderla en tanto sistema de símbolos y significados.

En relación a este punto, el autor Nicola Porro, explica que “La recopilación de estas informaciones no suele ser fácil: los datos no han sido siempre archivados y clasificados y, en muchas ocasiones, sucede que datos importantes para quien investigan han sido infravalorados por los responsables de la organización, por lo que no facilitan el acceso a los mismos. El celo o la desconfianza en dar a las personas que investigan la información nace de temores inconscientes hacia el hecho que el análisis científico desmitifique - y ponga hasta en ridículo- ciertas mitologías organizativas que alimentan el patrimonio simbólico, y hasta la identidad cultural, de la asociación”.<sup>90</sup>

### **2.3 Asociación Civil o Sociedad Anónima**

Como mencionamos anteriormente, en la Introducción, uno de los interrogantes que se abren a la hora de analizar la comunicación de un club deportivo, es si todavía corresponde catalogarlo como un club social sin fines de lucro, cuando actualmente los clubes deportivos de esta magnitud manejan un gran flujo financiero, y practican políticas económicas similares a las empresariales.

Ejemplo de ello es la existencia de una oficina dedicada pura y exclusivamente al marketing y al manejo de la

---

[90] Porro, Nicola. *El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimiento, sistema y cambio*. En Apuntes de Educación Física y Deporte N° 49. Barcelona. 1997.

“marca”. Es decir, que implementa estrategias de mercado, y posicionamiento como lo hace cualquier empresa con su producto.

Son estas cuestiones las que se dirimen en el seno de un club, es decir, que abren los siguientes interrogantes: ¿cómo puede ser que en un club deportivo, donde se supone que sus integrantes son ad honorem y por lo tanto voluntarios, los empleados perciben una remuneración y trabajen en función de esa remuneración? ¿Es el Club Estudiantes una asociación sin fines de lucro? ¿Remite sus logros financieros a la inversión para el club y sus socios?

Según el Director de Prensa, Diego Raimundo “Algunos de los empleados son ad honorem, pero la mayoría no, excepto los fotógrafos. Hay muchas personas que trabajan ad honorem y que están en la cancha entregando credenciales. En lo que respecta al funcionamiento para la estructura del club, páginas web, etcétera, somos todos pagos”.

En esta dirección, Daniel Pinto, (tesorero del Club en la década del '90), explica que esta mutación de los clubes deportivos, viene aparejado del contexto actual: “Te ves forzado a actualizarte y a profesionalizarte en todos los aspectos: directivos y dirigenciales, porque te lleva la situación. Hoy los jugadores son todos profesionales, a los 12 o 13 años te piden un contrato, tratás con profesionales y especialistas de todas las materias, y si el directivo no se aggiorna se queda en el tiempo. Hoy las dirigencias deben dedicarle mucho tiempo al club, no es como era antes que uno iba a las seis de la tarde y se iba a las diez de la noche. Hoy en día un directivo debe dedicarle mucho tiempo. No llegamos aún a las sociedades anónimas como en Europa, pero los clubes crecieron a nivel de especialización”.

Es ahí donde el Club como institución social debe aco- plarse a los nuevos modos de comunicación para expresar

su identidad, tratando de buscar personas capacitadas que puedan transmitir la manera de ser del Club y sus características hacia los receptores. En la década del '90 se empezó a pensar o a adquirir la idea sobre la determinación que tenían los medios de comunicación masivos en las apropiaciones simbólicas de la sociedad que hacían los ciudadanos. De esta manera la institución trata de insertar sus mensajes en un mundo informático que se fue popularizando debido a los avances e inversiones en tecnología, que produjeron redes (cableado, satélites, digitalización de la información, etcétera) que llegan a los receptores de la vida del Club.

Esta evolución tecnológica, derivó entonces en la necesidad de contar con personal especializado, no solo en lo que respecta a lo tecnológico, sino que también este proceso se vio acompañado de la implementación de nuevas estrategias propias de una empresa.

Al respecto, la Directora de Marketing, Nancy Ferrari, explica que la existencia del área donde trabaja, tiene como finalidad “transmitir los valores del Club con herramientas comerciales” y que el objetivo de aplicar herramientas de mercado no está relacionado con ganar dinero. Y afirma que “Las actividades siempre tienen el fin de ayudar a algo. El principio de Estudiantes es que es una familia”.

Cabe aclarar que si bien el concepto de marketing se basa en la idea del intercambio como objeto del mismo, no siempre es un objeto lo que se intercambia, sino que las estrategias también son aplicables al ámbito de los valores y las ideas. Al respecto, los autores Salvador Miquel, Alejandro Molla y Enrique Bigné Alcalá en *Introducción al marketing* explican que estos procesos pueden realizarse con organizaciones sin ánimo de lucro: “las transacciones no se limitan al campo de los bienes y servicios, sino también a las ideas”.

Este libro también distingue diversas categorías aplicables a las organizaciones denominadas sin fines de lucro. Entre ellas menciona las que desarrollan marketing no lucrativo, marketing social, marketing público y marketing político. El Club de Estudiantes, se enmarca en el primer tipo, el no lucrativo, ya que bajo esta categoría se incluyen organizaciones sin ánimo de lucro, pero de naturaleza privada como clubes deportivos, hospitales, colegios, y semejantes.

Por otro lado, el autor Julio Frydenberg detalla en *La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos* que las asociaciones civiles tienen como objeto social el bien común de los socios y no el lucro. Es decir, no son empresas, si bien pueden incluir dentro de sus actividades los buenos negocios, cuyos beneficios deben volcarse hacia el fortalecimiento de redes sociales básicas. Además, afirma el autor que por lo menos hipotéticamente, no se contraponen en absoluto ese fin social y comunitario con la eficiencia de gestión.

Por esto Frydenberg define tres corrientes de opinión respecto al debate que se abre en torno a las declaraciones de Diego Raimundo, es decir, considerar o definir a una organización deportiva como una sociedad anónima o una asociación civil. Declara estas corrientes de la siguiente manera:

- una minoría que defiende la tradición asociacionista a partir de la cual nacieron los clubes, que a su vez vincula la tradición a una posible o real gestión eficiente; esta minoría “progresista” la propone como modelo.
- otra corriente, también minoritaria, propone como modelo exitoso a las sociedades anónimas, al modelo empresarial.



- y un tercer grupo minoritario, navega en la indefinición en la búsqueda de la supervivencia y de un posible saneamiento de las finanzas de los clubes, sin perder de vista su base de sustentación: la asociación que los vio nacer.

Es a partir de estas cuestiones que nos inclinamos a percibir al Club de Estudiantes de La Plata como el tercer grupo minoritario que define Frydenberg. Después de todo, afirma este mismo autor, que el asociacionismo ha dejado de ser un horizonte mental común, es decir, ha entrado en crisis, dado que “hoy se parte de la idea de que el individuo es un ser esencialmente económico y el club una empresa que vive en una sociedad de mercado, diferente de otra creencia que sostiene en su base a una comunidad construida sobre redes solidarias en estrecha relación con el Estado. *Lo natural, lo legítimo*, parecería que tiene que ser solo la búsqueda de la ganancia y/o de balances positivos”. Con esto se quiere decir que esta direccionalidad de acciones económicas está ubicándose en el lugar que ocupaba la tradición de la participación asociacionista.

#### **2.4 La comunicación Edelp en la época de los multimedios: sus inicios y evolución**

Según los registros testimoniales recabados, todos coinciden en que el Club siempre contó con un área de prensa, o personas que se ocupasen de escribir e informar comunicados a los medios locales. “Generalmente era gente del Club en compañía de algún directivo. Hacían credenciales para los periodistas, atendían llamados, comunicaban a través de las radios y los diarios de La Plata, pasaban los avisos parroquiales”, cuenta Daniel Pinto (ex tesorero EDLP). Es decir, que las actividades de prensa y comuni-

cación siempre se desarrollaron, aunque no había una persona o un grupo encargado fundamentalmente para ello, y mucho menos especializada. Cabe aclarar que la carrera de periodista en la ciudad de La Plata se abrió la década del '30 y varios años después, fue contratado un licenciado en comunicación para dirigir la prensa del Club.

Al respecto Daniel Pinto comenta que durante su gestión: “Sólo había un directivo y dos empleados. No eran periodistas, en ese momento no lo hacían profesionales, sólo eran empleados del Club. La función de los profesionales del periodismo y relaciones públicas surge años después”.

Concomitantemente tampoco existía el área de marketing conformada, no se trabajaba en la identificación del club con una imagen delimitada en pos de una estrategia de comunicación. Pinto agrega que “por ejemplo Adidas hacía camisetas de Estudiantes, pero también las hacía iguales para otros cuatro clubes. No estaba regulado el tema de los porcentajes de ganancias, nosotros vendíamos las camisetas. Era todo muy amateur, hoy es más profesional”.

Superada esa etapa, el Club como institución social, tal como mencionamos antes, debió acoplarse a los nuevos modos de comunicación para expresar su identidad, insertando sus mensajes en un mundo informático que se fue popularizando en la década del 90. Estas actividades ya no podían ser llevadas a cabo por personas no especializadas, sino que tenían que tener un buen manejo de las nuevas tecnologías y de los nuevos formatos de mensajes de éstas.

El Licenciado Diego Raimundo, actual Jefe de la Secretaría de Prensa del Club, fue y es uno de los primeros integrantes de la organización que se encargó de la tarea comunicacional de forma profesional. Raimundo explicó que no hay datos precisos acerca de la fecha exacta en la que se creó la Secretaría de manera formal debido a que

siempre hubo en el Club un área (aunque no fuera llamada de Prensa) que se encargaba de la comunicación y las relaciones con otros actores sociales.

Sin embargo, las actividades de dicha área de comunicación, su estructura y objetivos fueron variando con el correr de los años: “en la década del ‘90 se encargaba más de todo lo que es relaciones públicas, antes era Secretaría General. Era más relaciones públicas que otra cosa, solo se entregaba una credencial, pero el trabajo que se hacía en sí, era todo relacionado a relaciones públicas. Hacia fines de los ‘90 cambia el panorama de la actividad de la secretaría por la situación contextual del país. Antes había un solo diario en la ciudad, una radio sola, etcétera. Al incrementarse la masa que consume el periodismo en general tuvimos la necesidad de crear un área vinculada a informar las cosas que pasaban en el Club. Después, hasta que llegué yo no había profesionales en este área, fui el primer periodista profesional que trabajó en el club, a mí el Club me fue a buscar para que trabajara aquí, los que estaban anteriormente ninguno tenía título”.

Respecto a esta reflexión de Raimundo, podemos decir que durante la década de los ‘90 se da un proceso que enmarca a nuestra sociedad en un modo de acumulación caracterizado por el predominio de la valorización financiera y por las reformas estructurales neoliberales.

Al respecto, no se puede dejar de mencionar a Jesús Martín Barbero, quien en *El Oficio del Cartógrafo*<sup>91</sup> nos expresa de forma magistral la situación de la época: En ese momento en América Latina la globalización es percibida sobre dos escenarios: el de la apertura nacional exigida por el modelo neoliberal-hegemónico, y el de la integración regional con la cual nuestros países buscan insertarse de una manera competitiva en el nuevo mercado mundial.

---

[91] Martín Barbero, Jesús. *Oficio de cartógrafo*. Fondo de Cultura Económica. Chile. 2002.

Ambos escenarios colocan la sociedad de mercado como requisito de entrada a la sociedad de la información.

De esta manera se produce la privatización de los canales de aire, que desencadenó la constitución de grupos multimedia en Argentina, y que estuvo encabezada por capital nacional proveniente principalmente del sector gráfico. Este cruce entre el sector periodístico gráfico y el audiovisual fue el puntapié inicial para la formación de grandes conglomerados de medios.

Es así como dentro de una primera etapa se produce el “posicionamiento del capital nacional, destacándose dos grupos principales: Clarín y Telefé, y otros grupos menores, como los pertenecientes a Eduardo Eurnekián (América), Alejandro Romay (Libertad) y Héctor Ricardo García (Crónica). A mediados de los ‘90 se radicalizó el proceso de concentración e internacionalización del capital en el área de la comunicación con la entrada de grandes operadores internacionales. La irrupción del Citicorp Equity Investment (CEI) en la arena mediática y la constitución como grupo económico de las empresas controladas por Clarín, deparó, a fines de la década, un duopolio privado de medios con gran capacidad de emisión. El CEI fue uno de los casos paradigmáticos, ya que durante un lapso de dos años adquirió una cantidad de firmas que le permitieron constituirse en el principal operador de medios, amparado en las relaciones con el poder local y la capacidad para acceder a importantes fuentes de financiamiento”.<sup>92</sup>

En una segunda etapa, más precisamente durante el período 1999-2002 los conglomerados de empresas y capitales financieros extranjeros se incrementaron de manera avasallante sobre nuestras industrias culturales. Este

---

[92] Postolski G; Santucho A.; Rodríguez D. *Concentración de los medios de Comunicación en Argentina: crisis y dependencia*. Observatorio de Medios. Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA). Revista Digital N°1. 2003.

proceso se dio a través de empresas que ya estaban radicadas en nuestro país, como Telefónica, HMT&F y Cisneros, y por medio del ingreso de nuevos capitales, tales como AT&T, Liberty Media, UGC, CIE, Recoletos, Prisa y Pearson's. "En los dos grupos económicos de comunicación con mayor presencia en el ámbito local (Clarín y Telefónica) se observa la presencia de capital extranjero, la cual adquiere distintas modalidades. Por otra parte, ambos holdings mantienen relaciones comerciales con otros grupos del sector, con quienes comparten la propiedad de distintas empresas, produciendo un complejo entramado de relaciones. Dentro de otros grupos económicos de menor peso relativo en el ámbito local, también se verifica una importante presencia de capitales de origen extranjero".<sup>93</sup>

Clarín y Telefónica eran los que dominaban el sector, y se destacaban tanto por la cantidad de medios que poseían como por la diversidad de sectores que abarcan. "Por otra parte, a su fuerte presencia en medios de alcance nacional, se suma un avance sobre medios regionales. En una segunda instancia, se encuentran dos "grupos medianos", los cuales reúnen características que los destacan del resto, aunque sin llegar a las dimensiones de los grandes grupos, éstos son: TyC-Avila y Uno-Vila. Una tercera categoría la constituyen grupos con menor peso en cuanto a propiedad de medios, en su mayor parte de capital de origen extranjero, de ingreso relativamente reciente al país. Entre estos grupos encontramos a HMT&F, Liberty Media, Cisneros. Es importante señalar que además existe un conjunto de empresas con un desarrollo limitado en relación a la cantidad y diversificación de medios que poseen, cuya presencia es considerable en el ámbito de las comunicaciones, como por ejemplo: La Nación o Editorial Perfil. En este escenario se destacan los "cambios de manos" producidos en el sector televisivo: Azul TV (Canal 9)

---

[93] Ídem Op. cit. 57.

fue adquirido por Daniel Hadad y América TV por la asociación entre Ávila y Vila. Esta dinámica se acentúa con el regreso de Raúl Moneta, su sociedad con Hadad en Canal 9 e Infobae y la conformación de nuevas alianzas en constante redefinición”.<sup>94</sup>

Estas nuevas alianzas y conformación del sector multimediático en Argentina hizo que el Grupo Clarín en los años ‘90 logre asumir una estrategia de diversificación multimedia que le permitió expandirse de manera abrumadora sobre todo el entramado de nuestra industria cultural, ingresando en áreas antes no exploradas por este grupo, como por ejemplo el de las telecomunicaciones. Por otro lado, el poderoso CEI, mencionado en líneas anteriores, se convirtió hacia finales de los ‘90 en el principal grupo radiotelevisivo, para que luego Telefónica Media se convirtiera en el mayor propietario del mayor grupo de canales de Argentina “con llegada al 85% del público de televisión abierta, luego de intervenir como socio del CEI, Telefónica Media centró sus actividades de medios en cuatro unidades de negocio: televisión, radio, producción (contenidos), y sistemas y servicios. Los objetivos de Telefónica no se agotaron en el mercado local sino que buscó expandirse a nivel internacional. Junto con Endemol, la productora que centra su mercado en Europa, Telefónica Media constituyó a Telefe como una marca registrada de la región en lo relacionado a la distribución y los contenidos”.<sup>95</sup>

Con un contexto de depreciación de la moneda invertir en nuestro país con mano de obra calificado era mucho más económico lo que le permitió a estos conglomerados mediáticos entrar en la profunda red cultural y llegar a multiplicar medios gráficos, audiovisuales, y del sector de telecomunicaciones, siempre con una misma lógica: la importancia y la supremacía del mercado.

---

[94] Ídem op. cit. 57.

[95] Ídem op. cit. 57.

Siguiendo en esta línea, coincidimos con el autor latinoamericano Jesús Martín Barbero en que la globalización económica y tecnológica disminuye la importancia de lo territorial devaluando los referentes tradicionales de identidad. Contradictoria y complementariamente las culturas locales y regionales se revalorizan exigiendo cada día una mayor autodeterminación. Es la tensión entre creación y producción la que hace hoy de las industrias culturales espacios de entrecruzamiento de diferentes aspectos de la producción social y la creatividad cultural.

Es una compleja reorganización de la hegemonía la que materializan hoy las industrias culturales, lo que nos exige concebirlas como dispositivos claves en la construcción de las identidades colectivas, esto es de los procesos de diferenciación y reconocimiento de los sujetos que conforman las diversas agrupaciones sociales y también de las dinámicas de indiferenciación de los mercados.

En su sentido más denso y desafiante la idea de multiculturalidad apunta ahí: a la configuración de sociedades en las que las dinámicas de la economía y la cultura – mundo movilizan no sólo la heterogeneidad de los grupos y su readecuación a las presiones de lo global, sino la coexistencia al interior de una misma sociedad de códigos y relatos muy diversos. ■







### CAPÍTULO III

Mirando hacia el interior  
de la organización



### 3.1 Estructura dirigenal del Club

La estructura dirigenal del Club de Estudiantes de La Plata se manifiesta a través de una comisión directiva que se va actualizando con el traspaso de las gestiones.

La comisión directiva actual y sus integrantes se presenta de la siguiente manera:

- **Presidente**

Lombardi, Enrique Daniel | 14-03-1951 | Egresado de la Universidad Nacional de La Plata - Vice Decano de la Escuela de Arquitectura de la Universidad John F. Kennedy - Master en planificación ambiental.

- **Vicepresidente 1°**

Villadeamigo, Gerardo | 12-07-1945 | Empresario comercial - Fundador y Presidente del Club San Luis durante 26 años.

- **Vicepresidente 2°**

Cassata, Oscar Omar | 03-12-1956 | Contador Público egresado de la U.N.L.P. - Título de Posgrado en Marketing Internacional y Comercio Exterior - Funcionario del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

- **Vicepresidente 3°**

Reppucci, Horacio Julio | 06-02-1962 | Contador Público egresado de la U.C.A.L.P. - Revisor de Cuentas Titular del Club Estudiantes de La Plata (2002-2005 / 2005-2008) - Prosecretario General del Club Estudiantes de La Plata (2008-2011)

- Vocales Titulares, vocales suplentes, comisión Revisora de Cuentas.

Al hacer un análisis sobre la estructura dirigenal del Club, subrayamos que los integrantes de la Comisión Directiva son personas que han logrado ser exitosos en sus respectivos rubros, de manera que se caracterizan por su alto nivel adquisitivo, acompañado de un importante prestigio en sus áreas de trabajo. Tienen una marcada orientación hacia la política del libre mercado ya que sus logros personales, en su mayoría, fueron obtenidos en la década del '90 en Argentina, en la cual el país estaba bajo el régimen económico neoliberal.

En su momento y en épocas de campaña política la garantía que presentaban aludía a los conocimientos y contactos de la mayoría de los integrantes con los grandes actores de la economía regional. Mostrando que los futuros financiamientos para la obra del estadio en construcción,<sup>77</sup> más los problemas deficitarios cotidianos que tenía el Club, iban a ser solucionados por la calidad de empresarios que integraban la lista de la futura Comisión. En ese sentido, no tardaron en llegar los votos necesarios para poder cumplir con su prometido y lograr salir ganadores de las elecciones en el año 2011.

Hay que destacar que en el imaginario social platense el Club Estudiantes de La Plata es considerado como un club de sectores medios en relación a su rival *Gimnasia*

---

[77] Wikipedia. Consultado 9/08/2013. El Estadio Tierra de Campeones será la nueva cancha de fútbol del Club Estudiantes de La Plata. Estará ubicada en la avenida 1 entre 55 y 57, en la ciudad de La Plata, sobre el mismo predio donde estaba el Estadio Jorge Luis Hirschi, la antigua cancha de la institución. Tendría finalmente una capacidad aproximada para 27.000 espectadores sentados, siendo habilitada, parcialmente, durante el transcurso del año 2014.

y *Esgrima*, a quien se lo asocia imaginariamente con las zonas más populares de la ciudad. De hecho en los inicios de ambos clubes los sobrenombres alternativos que se implementaron para ambos equipos marcarían estas nociones. Mientras que a *Estudiantes* se lo relacionaba a los estudiantes de la época, algo que no era fácil de alcanzar en la población promedio en aquellos años, a *Gimnasia* lo apodaron *Los Triperos* por la cantidad de jugadores que tenía trabajando en un frigorífico de la zona. Unos tenían la oportunidad de estudiar en un momento histórico en que pocos podían, sólo los que pertenecían a la clase media-alta; y los otros pertenecían a un sector trabajador de la clase media-baja de la ciudad con menor posibilidad de acceso a los estudios universitarios.

Esto no significa que todos los integrantes de la Comisión Directiva sean de clase socioeconómica alta, pero sí lo son en su mayoría aquellos que ocupan altos cargos jerárquicos que toman decisiones trascendentales en el Club. Aunque vale aclarar que esto sucede también en Gimnasia y Esgrima de La Plata, como también en la mayoría de los clubes del fútbol argentino.

Lo importante de destacar sobre el imaginario social que nació en los comienzos del Club, es que puede influir en decisiones que puedan llegar a tomar los dirigentes, adoptándolo y asumiéndolo para diferenciarse de Gimnasia y Esgrima de La Plata como también para gestionar las actividades.

Si nos enfocamos en los estudios universitarios realizados por los integrantes antes mencionados principalmente, se podrá notar que dos de los vicepresidentes estudiaron en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, con una orientación hacia la enseñanza basada en los paradigmas del mercado liberal, he aquí algunos indicios sobre el pensamiento adquirido

para ejercer la administración de un organismo semejante como lo es el Club. Pensándolo, y también gestionándolo, como si fuese una empresa.

Por otro lado, solamente el vicepresidente tercero, Horacio Reppucci, es quien tiene mayor experiencia (más de una década) en la administración del Club de Estudiantes de La Plata, perteneciendo a diferentes comisiones en momentos de buena administración institucional y de mayor gloria deportiva de las últimas décadas. Mientras que los demás vicepresidentes siempre fueron personas cercanas a las antiguas comisiones directivas pero nunca perteneciendo a ellas. Distinto es el caso del presidente, Enrique Lombardi, quien también siempre fue allegado a los diferentes directivos anteriores, pero perteneció a una sola gestión en un cargo de menor relevancia en las década de los '90.

### **3.2 Áreas responsables de la Comunicación**

La Secretaría de Prensa está compuesta por la secretaria de prensa, Viviana Elizabeth Luna, que en sus actividades personales se desarrolla como empleada de la Cámara de Senadores y como Secretaria de Acción Social de la Agrupación “Juan Sebastián Verón”. Ella es la dirigente encargada del área y a su vez ocupa el cargo de Vocal Titular en la Comisión Directiva del Club. En orden jerárquico le sigue el jefe de prensa, Diego Raimundo, y por otro lado Osvaldo Nissi que se ocupa de varias tareas que atañen a la Secretaría y un grupo de jóvenes que se encargan de actualizar e informar a través de las redes sociales.

El documento Memoria y Balances 2012, se refiere a cambios que sufrió éste área entre Julio 2011 y Julio 2012: se creó la revista institucional “Estudiantes de La Patria”,

de frecuencia trimestral y alcance nacional (que luego a mediados del 2013, como se mencionó anteriormente, se dejó de publicar por falta de recursos económicos). A su vez se modificó la página web oficial, con el objetivo de dinamizarla, y también se diseñó y confeccionó un newsletter, que se desarrolló y puso en funcionamiento real en noviembre de 2013.

A su vez, la Memoria también comenta que se estableció contacto con Prensa del Club español *Barcelona Futbol Club* con la premisa de intercambiar ideas e información.

La Secretaría de Marketing funciona desde mediados del 2010, con Gonzalo Toledo. En el 2011 se renovó la Gestión. Hasta ese momento el Secretario de Marketing era Jorge Pescarino y lo sucedió Nancy Ferrari.

La Secretaría de Marketing surgió a partir de la llegada de la nueva Gestión, Gonzalo Toledo y Rodrigo Bazterrica hicieron un plan para hacer el organigrama de la Secretaría, y a partir de ahí empezar a desarrollar objetivos y poder tener más claro las funciones y tareas de cada uno. Este orden de funciones del personal del área empezó a desarrollarse durante el año 2012.

Los integrantes actuales de la secretaría son tres: Nancy Ferrari, Secretaria General de Marketing y Socios, Gonzalo Toledo, Gerente General del área, y Rodrigo Romero Bazterrica, Brand Manager. Las actividades se reportan tanto a Toledo como a Ferrari, y jerárquicamente hacia arriba de la Secretaría, a la Vicepresidencia tercera, dirigida por Horacio Reppucci.

Esta Secretaría, como la de Prensa y Relaciones Públicas, fueron las que se modificaron en el Estatuto del cambio de gestión en el 2011. Prensa ya existía pero le agregaron “relaciones públicas”, y Marketing también pero no se le daba la fuerza y la jerarquización que se le tenía que dar, explican sus responsables.

El Brandmanager es Licenciado en Comunicación Social, y el Gerente general del área es Licenciado en Marketing. El Club todavía no ha podido insertar más personas en esta área. Todavía se tiene que concientizar y formar como estructura: “No está bien armado como estructura, estamos armando un organigrama, hay tres personas que nos están ayudando”, agrega Bazterrica. Cabe aclarar, que el organigrama que comenta Bazterrica es el general del Club, que todavía no lo han logrado hacer, y en cuanto al organigrama del área, tampoco se ha podido hacer, porque en la oficina, a pesar que son tres las personas que están físicamente allí, también colaboran o forman parte, empleados de informática y diseño (éste último es tercerizado). Y la idea, al menos de los que están en el área, es incorporar personal cuando se pueda afrontar económicamente, dado que hay mucha actividad para hacer pero escaso recurso humano.

A pesar de esa situación, en la Memoria de la Comisión Directiva 2012, destacan que la oficina de marketing maneja el presupuesto de ingresos más importante de la institución, después del fútbol.

El plan de trabajo al 30 de junio del 2012, esboza los siguientes objetivos:

- Fortalecer la marca de Estudiantes de La Plata en términos cualitativos y cuantitativos.
- Fortalecer la relación con las filiales dentro del plan de nacionalización y crecimiento del Club.
- Responsabilidad social y con la comunidad que generen branding.
- Alianzas estratégicas en beneficio del Club y de todos sus asociados.



- Potenciar las Redes Sociales, como uno de los medios de comunicación principales del Club.<sup>78</sup>

Al mismo tiempo, el documento explicita cambios en la página web, ampliando la orientación 2.0. En el apartado Acciones del Área de Marketing, se analizan los objetivos citados.

### **3.3 El Club, los medios locales y su posicionamiento**

En relación al contexto mediático de años atrás, Daniel Pinto, explicó que en el período 1990-96 el medio gráfico con mayor presencia en la ciudad de La Plata era el diario El Día. Existían también las emisoras Radio Provincia y Radio Universidad, y algunas otras frecuencias moduladas más pequeñas. No existía todavía la emisora La Redonda, creada en 1997 y dedicada actualmente al deporte platense.

Tal es así que el diario El Día se involucraba y lo sigue haciendo así en la vida de Gimnasia y de Estudiantes. La relación suele ser conflictiva dado que en algunos momentos surgen cruces de palabras, explicó Pinto. De más está decir que todos los medios responden a intereses económicos, y hasta “pasionales” se podría decir en este caso.

Al respecto, la Directora de Marketing, Nancy Ferrari, explicó que envían comunicados desde el área de prensa a los medios, y que la relación es buena con los afines al Club, pero no con los que cobran por publicar. Con dueños de los medios que están asociados al Club, la relación es

---

[78] Club Estudiantes de La Plata. Memoria y Estados Contables al 30 de junio de 2012. Memoria de la Comisión Directiva. Págs. 34-35.

fluida y no hay problema si se quiere difundir por ejemplo alguna actividad o información precisa.

Al momento de hacer difusión en los medios, explica la directora de marketing, que por un lado reciben la línea desde presidencia para racionalizar los gastos, por lo tanto la revista de la anterior comisión “Dinastía heroica” no se imprime más, sólo queda una única revista oficial que es “Estudiantes de la Patria”, que sale cada tres meses,<sup>79</sup> y además, agrega que están trabajando en un dossier<sup>80</sup> que saldrá cada dos meses con toda la información del Club, para estar más actualizados y reducir costos.

Además, este último tiempo, no se han podido mantener los programas radiales y televisivos que hasta el 2012 seguían vigentes, tampoco tienen publicidad ya que es muy costosa. Para paliar esa situación se envían comunicados desde el área de Prensa a los medios locales, en formato de gacetilla.

Ferrari explica que están aprovechando la informatización y la era digital para abaratar costos: “Aunque siempre el fútbol es nuestra prioridad, hemos racionalizado bastante el presupuesto para este deporte al menos al 50%. Pero también es un desafío para las generaciones anteriores tener que comunicarnos por medios digitales”, agrega.

En definitiva, más allá de la relación “pasional” que pueda tener el Club con los medios locales, lo cierto es que su propia voz oficial puede verse debilitada si la sustituyen por los recursos digitales (con el objetivo de minimizar

---

[79] Dicha revista, Estudiantes de la Patria, dejó de imprimir dos meses después de realizada la entrevista por falta de presupuesto.

[80] Dicho dossier, se utilizó para reemplazar la revista Estudiantes de la Patria. Se entregó durante seis partidos y luego se dejó de hacer por falta de presupuesto.

costos). En el apartado Página Web, se analizará la forma en la que se utiliza ese medio.

### 3.4 Cultura organizacional del Club

Al momento de comprender la cultura de un club deportivo, en este caso Estudiantes de La Plata, único rival de otro club de las mismas dimensiones, Gimnasia Esgrima de La Plata, ambos pertenecientes a una misma ciudad, se dirime que su cultura e identidad se fomenta de esa semiología para obtener su diferenciación.

Se entiende que cada organización tiene su propia cultura, que la distingue de las demás, y que le da su propia identidad. La cultura incluye valores, creencias, actitudes y comportamientos.

A saber, el Club de Estudiantes, así como también su opositor, Gimnasia, son una red cognitiva en el dominio lingüístico. Y ambas se definen por la red conversacional que las rodea y las constituye. Entonces, al investigar esas conversaciones, damos cuenta de los nodos conformados por los individuos. Estos nodos, derivados de conversaciones generan normas y acuerdos en cada organización.

Allí, se genera la cultura organizacional, que le da sentido a su red conversacional y la diferencia de las otras organizaciones. Sirve de ejemplo de ello, el testimonio de Daniel Pinto (ex tesorero EDLP): “Es distinto al club de Gimnasia que tiene más vida de *hinch*, la hinchada de Gimnasia está más organizada, tienen más vida social, se organizan para pintar paredes, para tirar serpentinas, para pintar los barrotes de la cancha. Pero no le pidas a un hinch de Estudiantes que vaya a pintar un fierro porque no lo va a hacer, no va a ir, porque no está en la idiosincrasia de un hinch de Estudiantes. Este ambiente es otra cosa, ni mejor ni peor, pero sí distinto”. Allí queda

claro el sentido de la diferenciación, que se da consciente e inconscientemente, y que se transmite desde el club.

Por otro lado, es la permanencia del acuerdo lo que da identidad a una organización a lo largo del tiempo, es decir, el reconocimiento interno, la aceptación de los participantes respecto a la existencia y a su pertenencia a ella en cada momento. Y la cultura proporciona a la organización una estructura desde la que se le asigna significado a las acciones cotidianas y se comprenden los fenómenos organizacionales. La función de la cultura organizacional es cohesionar, ya que genera en los sujetos un sentimiento de pertenencia, es por eso que se la considera como el adhesivo social que mantiene unidos a los sujetos en torno a un proyecto. Estas cuestiones son las que promulgan el imaginario social.

La tesis consultada *Identidad institucional del Club de Fútbol Estudiantes de La Plata. Un acercamiento a su dimensión comunicacional*<sup>81</sup>, cita a la autora Ana María Fernández para explicar lo simbólico del imaginario social, haciendo hincapié en el mito social: “los mitos que una sociedad instituye son cristalizaciones de significación que operan como organizadores de sentido en el accionar, pensar y sentir de los hombres y mujeres que conforman una sociedad, sustentando a su vez la orientación y legitimidad de sus instituciones”.<sup>82</sup> Esto mitos se fortalecen a través de la repetición produciendo su eficacia simbólica: en el Club Estudiantes de La Plata “existe lo que la institución y sus hinchas denominan la *mística pincha*, la cual

---

[81] Yanicella Chaparro, Cintia; *Pietrantuono Araceli. Identidad institucional del Club de Fútbol Estudiantes de La Plata; un acercamiento a su dimensión comunicacional*. Tesis de Grado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2008.

[82] Fernández, Ana María. *Imaginarios sociales*. Facultad de Psicología Social. UBA. Buenos Aires. 1993.

podría describirse como esa determinada suerte y fuerza que sólo tienen los campeones en aquellos momentos donde parecieran no existir soluciones; un argumento que se repite exaltando al club en su lugar de institución y renovando en ese momento la pasión del hincha”.<sup>83</sup>

De la misma manera, el trabajo citado argumenta que: “el Club Estudiantes de La Plata y el Club Gimnasia y Esgrima de La Plata son instituciones deportivas antagónicas que disputan no sólo partidos de fútbol, sino también compiten en la arena simbólica por la apropiación de la ciudad. De este modo se configuran identidades dicotómicas basadas en el modelo binario Nosotros / Ellos, (los pinchas) / (los triperos), respectivamente”.<sup>84</sup>

Así, en tanto clubes históricamente rivales y en relación a la cuestión identitaria, podemos decir que la identidad no es más que la representación que tienen los agentes (individuos o grupos) de su posición (distintiva) en el espacio social, y de su relación con otros agentes (individuos o grupos) que ocupan la misma posición o posiciones diferentes. En tanto que “la identidad no es una esencia, un atributo o una propiedad intrínseca del sujeto, sino que tiene un carácter subjetivo y relacional. Es la auto-percepción de un sujeto en relación con los otros; a lo que corresponde, a su vez, el reconocimiento y la aprobación de los otros sujetos”.<sup>85</sup>

De manera que, como argumenta la investigación citada, su rival Gimnasia se constituye como el otro de quien diferenciarse y a partir del cual definirse en función de lo que no se quiere ser. Dado que una de las características

---

[83] Ídem op. cit. 64.

[84] Ídem op. cit. 64.

[85] Giménez, Gilberto. *Materiales para una teoría de las identidades sociales*. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM. México. 1997.

de la identidad es su capacidad de diferenciarse, el Club ha buscado siempre mostrar su unicidad, aquello que lo distingue de su rival, como por ejemplo, el caso de sus logros deportivos, como así también, las diferencias marcadas en cuanto a la gestión institucional que ambos clubes realizan.<sup>86</sup>

### 3.5 Identidad y cultura EDELP

Los rasgos de identidad son elementos compartidos y reconocidos por todos los miembros, y están dentro del concepto de Cultura. En el documento de cátedra “Cultura Organizacional” del Taller de Producción de Mensajes<sup>87</sup> detalla que para analizar la cultura organizacional es fundamental observar y analizar lo simbólico de esa organización a través de los comportamientos, para detectar regularidades en las acciones de los sujetos. Lo simbólico tiene una doble manifestación a analizar: una formal y otra informal.

La formal son los procedimientos que tiene la organización para moldear comportamientos, sobre todo en los ingresos de miembros nuevos. Estos procedimientos son procesos que adecuan los sujetos a las normas. Por el contrario, lo informal tiene lugar en los ritos, los mitos y las historias, los tabúes, los símbolos materiales y el sociolecto o lenguaje.

---

[86] Yanicella Chaparro, Cintia; Pietrantuono Araceli. *Identidad institucional del Club de Fútbol Estudiantes de La Plata; un acercamiento a su dimensión comunicacional*. Tesis de Grado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2008.

[87] Taller de Producción de Mensajes. *Cultura organizacional*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación social. UNLP. La Plata. 2007.

Los ritos son la serie de actos formalizados por los miembros, el comportamiento de cada uno, la distribución espacial, los lugares de reunión, de recibimientos, la indumentaria, la forma de saludar, entre otros. En el caso del Club, podemos identificar a nivel espacial por ejemplo que en la Sede se encuentran en Planta Baja la recepción, el museo histórico, el buffet, pincha store, y al fondo los salones de deporte, de entrenadores y de directores de deporte. En el primer piso, se encuentran las oficinas de los miembros con mayor jerarquía, como Presidencia, Secretaria de Obras, Secretaría de Marketing y Socios, Secretaria General, Departamento de Fútbol Profesional, Departamento de Prensa y Relaciones Públicas, Secretaria de Educación y Cultura. En esa planta también, se realizan las reuniones de la comisión. Todas estas cuestiones tienen relación directa con el discurso de la organización. La identidad de ésta se manifiesta de múltiples formas: “Las semióticas no lingüísticas hacen que “hablen” las paredes, los sistemas, las decisiones, los modos de reunirse y discutir. Hay niveles de comunicación lingüísticos (lo verbal en sentido estricto); semiolingüísticos (por ejemplo, los códigos de la indumentaria o del arreglo personal), semióticos (el arte, la escenografía o la decoración) y semiergonómicos (la arquitectura y el equipamiento)”. (Chávez, 1998).<sup>88</sup>

Cabe señalar que el amueblamiento del primer piso es más moderno y confortable. La planta baja tiene acceso al público en general, mientras que el primer piso no, si bien también puede entrar cualquier persona, debe ir con una finalidad, y previo anuncio en recepción.

Respecto al comportamiento de los miembros, podemos observar en un primer vistazo que el trato es informal,

---

[88] Schvarstein, L. *Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas*. Paidós. Argentina. 2000.

el saludo fraternal en la mayoría de los casos en las dos plantas administrativas (baja y primer piso), pero se percibe también que la división espacial o jerárquica también determina el tipo de trato entre los miembros del primer piso y planta baja. Una de las causantes de dicho tipo de trato más formal es consecuencia también del traspaso de mandatos de los directivos, es decir, los directivos van sucediéndose mientras que el personal de planta permanente se mantiene en el tiempo durante años, sin depender de los cambios de gestión.

La indumentaria es otra variante clave a la hora de analizar el personal que trabaja en el Club. En el primer piso se puede observar el uso de vestimenta formal, o semi formal, mientras que en la planta baja el vestuario es informal y deportivo casi en su totalidad.

### **3.6 Canales internos de comunicación Edelp**

Las herramientas de comunicación interna exigen el mismo manejo profesional, y la misma importancia que las comunicaciones dirigidas a los públicos externos, de ahí surge la necesidad de analizar los canales de comunicación dentro del Club: “La comunicación interna no se puede desgajar de la comunicación destinada a construir, mantener o mejorar la imagen de la empresa (en este caso club) en los distintos públicos”.<sup>89</sup> Por lo tanto, que los canales de comunicación internos, deben ser parte de las políticas estratégicas de comunicación global del Club.

Sin embargo, los canales utilizados para implementar esa comunicación interna pueden ser tanto formales como informales. Esto quiere decir que si la organización utiliza cierto tipo de canal, como pueden ser los de carácter inter-

---

[89] Borrini, Alberto. *La empresa transparente*. Atlantida. Buenos Aires. 1997.



personal, y resulta exitoso, no será necesario o imperante utilizar otros, como por ejemplo el mailing. Pero deberían convivir ambos tipos de canales, tanto informales como formales porque el uso imperativo o excesivo de ambos puede conllevar a malos entendidos o rumores dado el caso, o a una burocratización excesiva, en el otro.

En relación a los canales utilizados en el Club, más precisamente por la secretaría de Prensa y Relaciones Públicas, su responsable a cargo, Diego Raimundo, manifiesta que en relación a las demás secretarías del Club, no se reúnen periódicamente, pero que sí mantienen una relación estrecha con la Secretaría de Fútbol, debido a que están constantemente informando acerca del equipo de fútbol, ya que es la disciplina de la institución que tiene mayor trascendencia. También aseguró que esta Secretaría también tiene relación con otras áreas del Club: “esporádicamente te juntás, como con la de marketing, que compartimos las redes sociales, y que baja información toda junta en todos lados al mismo tiempo. La Secretaría General nos entrega el balance anual para que lo difundamos y/o nos lo dan para corregirlo a la hora de publicarlo. Aparte, una vez por año, generalmente al principio, se juntan todas las secretarías de prensa de todos los clubes en la AFA”.

El Director de Deportes, Sergio Medinelli, por su parte agrega que su sector se mantiene en contacto continuamente con el resto de las áreas: “estamos siempre hablando en el club, pero no se hacen reportes mensuales, sino que manifestamos todo lo que trabajamos en la asamblea y que a su vez allí se deja todo plasmado en las memorias y balances lo que se hizo durante todo el año. Para algunas actividades tenemos que juntarnos y charlarlas, una manera de pedir permisos, pero para otras no, las ideas salen y se gestionan desde acá y listo”. Y agrega que: “Todos los lunes tenemos reunión con el Jefe de Prensa que es Die-

go Raimundo, y además tenemos una página del deporte amateur, una revista digital, que cuando hay competición nos llaman a la oficina, por ejemplo; si jugó handball, nos dice cómo salió el partido y qué información es la más destacada de la jornada. Por otro lado, hay fotógrafos en todos los partidos y competiciones, por lo que el área de Prensa es la que se ocupa de recabar información y hacer los informes para la página con cada deporte que haya jugado en la semana. Tenemos un encargado en cada disciplina que se encarga de hacer circular esa información hacia el área de prensa. Esa revista digital (newsletter) se envía a todos los correos que tiene registrado el área de prensa. Además estamos en contacto con ellos cotidianamente ya que ellos nos asesoran sobre los días más adecuado para hacer los eventos de gran magnitud como fue la inauguración de la pileta, para que tengan mayor cobertura periódica en la ciudad”.

En cuanto a los canales de comunicación con la secretaria de marketing, manifiesta Medinelli que la comunicación es permanente y de carácter verbal.

Por otro lado, la encargada de Marketing, manifiesta que ellos tienen un mail interno Edelp que le llega solamente a la comisión directiva, y que funciona a través de un mail privado: “Lo estamos implementando con la comisión porque recién empezamos, después la idea es ampliarlo hasta los socios”.

En resumen, estas son las tres secretarías analizadas, en lo que a canales internos se refiere, que son las ponderadas claves para evaluar los canales de comunicación para esta investigación, dado que dos de ellas son meramente oficinas comunicacionales, y la otra es la conexión con la actividad del Club.

Se difiere que existe una evaluación empírica de sus canales de comunicación, producto del trabajo diario, pero

que no hay una planificación de la comunicación global del Club.

Los canales se han ido desarrollando de acuerdo a la práctica, a medida que se iban encontrando sus objetivos resueltos, y en su mayoría son informales, excepto la revista digital. Cabe aclarar, que para acceder a la revista digital, hay que hacer una petición en la página web del Club para agregarse en la lista de ese mailing informativo (newsletter).

Otro punto importante a la hora de entender los canales, es que la sede del Club, donde se encuentran estas tres secretarías, tiene una doble fisonomía estructural. En el primer piso, todas las oficinas, que responden a la parte administrativa del Club, cuentan con computadoras, y por tal caso, el uso del correo electrónico o el boletín digital, son de mayor acceso que en la planta baja, destinada práctica y parcialmente al deporte.

### **3.7 Elementos de la cultura Edelp: Misión, Visión y Valores**

Diversas investigaciones de la comunicación en organizaciones coinciden en que cuando hay una concordancia de valores entre los miembros, la organización se verá más fortalecida, y dejará dilucidar la Visión y la Misión. Los valores son un conjunto de creencias que tiene la organización sobre determinadas conductas y sobre sus propios objetivos de existencia. Es sistema de valores surge de la historia organizacional, de las decisiones y de las acciones cotidianas.

Estos valores son apprehendidos por medio de la Comunicación, y se convierten en **Valores Simbólicos** con el paso del tiempo, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable .

El Club de Estudiantes tiene al día de hoy la siguiente misión y visión<sup>90</sup>:

**Misión:**

Ser una Institución modelo en lo que concierne a la formación de ciudadanos. El Club Estudiantes de La Plata no sólo es una familia, es una escuela de vida, una forma de ser.

**Visión:**

En Estudiantes de La Plata trabajamos desde comienzos del siglo XXI en una visión alineada a los objetivos del Club: proyectamos ser una de las Instituciones más distinguidas del fútbol argentino, a nivel continental y mundial, dentro de los próximos 5 años.

Cabe aclarar que la Visión debe ser cualitativa, y definida de forma clara para constituirse como una herramienta de inspiración, motivación y reto. En la Visión del Club se percibe esa lógica de motivación, pero se pierde el hilo conductor realista, dado que manifiesta deseos extraordinarios al referirse como institución mundial en tiempo record. Quizá producto de ello es el hecho de consultar estrategias de marketing al FC Barcelona (club de fútbol europeo y de reconocimiento mundial). Si bien, para cualquier 'empresa' es fundamental comparar y copiar técnicas con rivales modelos para promover su crecimiento, debe tener en claro sus propias limitaciones y contexto.

Por otro lado, la Misión contiene los tres elementos fundamentales: su propósito, sus valores y conducta y su

---

[90] Fuente: Página Oficial Facebook Estudiantes de La Plata.

meta (ser institución modelo formadora de ciudadanos). Sin embargo, por el momento no condice con la práctica la propuesta de institución modelo, dado que actualmente no se está haciendo hincapié en las actividades sociales (Responsabilidad Social: RS). Pero si en lo que refiere a formación de educativa (escuela) y deportiva.

Dado que lo Misión y la Visión, están estrechamente ligadas a los Valores, se consultó la opinión de Daniel Pinto (ex Tesorero EDLP), respecto a los valores de ayer y hoy: “Hay momentos en que los socios tienen más interés de participar que en otros. Cuando el Club está muy mal, atravesando una crisis muy severa, la gente se une y va. Esto es como una gran familia, a veces no te dan ni pelota, pero cuando algo está jodido están todos atrás, la gente se une. Se unen desde afuera hacia adentro.”

Por su parte, el Director de Deportes, Sergio Medinelli, explica en relación a los valores que antes que nada el Club es una asociación civil sin fines de lucro. Que las actividades se dividen en dos: en una parte competitiva y en una parte deportiva social (haciendo alusión a visitas que realizan con deportistas de diferentes disciplinas a los barrios).

Como comunicadores sociales, entendemos que la Misión y Visión deben ser sumamente claras e inseparables de los valores de la organización. Al final de esta investigación se propone redefinir misión y visión, y reconocimiento empírico de los valores, a través de técnicas de planificación de la comunicación. ■





## CAPÍTULO IV

Estrategias  
de comunicación del Club





## 4.1 Las estrategias de marketing

El área de marketing en el Club Edelp ha adquirido un rol importante en los últimos años, de hecho, existe formalmente desde el 2011 y desde entonces la función principal ha sido recaudar fondos económicos, y lo ha logrado dado que se considera que es el segundo sector, después del Fútbol, que recauda mayores ingresos. Todas las campañas surgen y se desarrollan desde la oficina de Marketing, con la colaboración de socios y prensa.

Uno de los interrogantes que surgieron en esta investigación viene de la mano del por qué de la existencia de una oficina de Marketing, en la que incluso opera un gerente de marca, en un club sin fines de lucro. En uno de los apartados anteriores: Asociación civil o Sociedad anónima se ahonda en esta cuestión, y en este área del análisis consultamos la opinión de la Coordinadora de Marketing, quien explicó la cuestión de la siguiente manera: “Lo que está en juego es transmitir los valores del Club con herramientas comerciales. Pretendemos transmitir esos valores. No pretendemos ganar dinero con eso, en todas las actividades. Por ejemplo, cuando hablamos con Direct Tv (se refiere al convenio que tiene el Club con esa empresa) las actividades siempre tiene el fin de ayudar a algo. El principio de Estudiantes es que es una familia”.

Y agregó que el rol de esa secretaría es que Estudiantes llegue a ser conocido en todo el mundo: “Empezamos con lo más chiquito, con el lema “Estudiantes de La Patria”, con el objetivo de llegar a toda la Argentina, para ello que se están armando las filiales de alcance nacional. Y la misión de la Secretaria “es el sentir ser de estudiantes, sentirte propio del Club, esa es la misión tanto en socio como en marketing”, según afirma Ferrari.

Por otro lado, Rodrigo Bazterrica, el Brandmanager del Club, que trabaja en equipo con Ferrari, nos informó que

el objetivo principal del área actualmente es afianzar los canales de comunicación y así poder brindar un servicio a través de dichos canales. “En una primera instancia para la comunidad en general, es decir, socios, hinchas y demás; donde antes se desarrollaba una revista, una página web y ahora también se desarrollan las redes sociales: Twitter, Facebook, Youtube, Pinterest, Instagram. Y también, estamos llevando adelante otra red social llamada Positb. (así, con punto al final), fundada por 3 jóvenes argentinos en noviembre del 2012, la cual ayuda a las personas a alcanzar sus metas o sueños.” Y agrega que desde 2012 están empezando a enfocarse en todo lo que respecta a comunicación interna, desde la señalética de la sede hasta un mailing interno que llega a todas las autoridades, cuenta Bazterrica.

Ambos integrantes difieren en la priorización de los objetivos a la hora de comentarlos, mientras que la coordinadora apunta a la expansión de la marca, el gerente de marca se direcciona hacia los canales externos e internos. Causa de ello puede ser la inexistencia de un proyecto de planificación a mediano y largo plazo con objetivos medibles. Las campañas se realizan de acuerdo a la necesidad del momento, y todavía no hay módulos de evaluación de impacto.

Por otro lado, en la Memoria de la Comisión Directiva 2012, se detallan los siguientes objetivos al 30 de junio del 2012:

- Fortalecer la marca de Estudiantes de La Plata en términos cualitativos y cuantitativos.
- Fortalecer la relación con las filiales dentro del plan de nacionalización y crecimiento del Club.
- Responsabilidad social y con la comunidad que generan branding.

- Alianzas estratégicas en beneficio del Club y de todos sus asociados.
- Potenciar las Redes Sociales, como uno de los medios de comunicación principales del Club.<sup>77</sup>

La coordinadora de Marketing detalló que desde que la Secretaria se organizó la campaña Socios Morosos, trabajaron en responsabilidad social a través de la red social Posibl.: “cumplimos el sueño de un chico que quería ver un entrenamiento y ver el equipo jugar, lo llevamos al entrenamiento, lo llevamos a ver a Estudiantes, lo llevamos a ver a la “Bruja” Verón.

También diseñaron y produjeron la nueva página oficial y el manual de marcas: “Hicimos un contrato de licencias con Torneos porque las licencias las tenía un equipo de abogados y se quedaba con las regalías, esperamos que se caiga el contrato y lo tercerizamos por Torneos y Competencias. Ahora las licencias las tercerizamos por torneos. Licencias es el producto oficial que se hace con una empresa, por ejemplo la blanquería, toallas, etcétera, te ofrece tanto de regalías, te da tanto por mes y tiene un diseño, todo eso lo tercerizamos por torneos y competencias”.

Otra de las acciones llevadas a cabo fue la de la unificación de las redes sociales: “Estamos todo el tiempo cuidando de unificar que todo sea Edelp oficial. Bajada hay, el asunto es que nos den bolilla con la unificación. No se le da la importancia a la “voz oficial”. Cambiamos el lenguaje y lo llevamos a cada deporte, tal es así que cada deporte tiene su logo, tratamos de llegar con el lenguaje a todos, y nos cuesta poder unificar por ejemplo todas las páginas de Facebook para hacer una. Hacer entender que todo tiene que salir de esa misma página cuesta, porque teníamos

---

[77] Club Estudiantes de La Plata. Memoria y Estados Contables al 30 de junio de 2012. Memoria de la Comisión Directiva, pág 34 y 35.

una formación muy independiente, cada uno hacía lo que se le cantaba. Ahora de a poco, vamos incorporándolo. Se quiere homogeneizar la imagen, la imagen sale de acá, la comunicación hacia el exterior sale de acá, tendría que salir de prensa pero todavía no está muy bien organizada, pero sale todo de acá”, explica Ferrari.

Este lema lo están empezando a trasladar a las diferentes áreas que conforman el Club, como por ejemplo, el Country. Pero, afirman que es una tarea difícil ya que el Club no estaba acostumbrado a seguir una línea de imagen, y los responsables de bajar estas directivas son solo solamente dos personas (Bazterrica y Ferrari), con la ayuda de un empleado del área de Prensa.

A su vez, también se creó el *Club de Beneficios*, que tiene la finalidad de incorporar pequeños y medianos anunciantes dentro del Club, para que luego la empresa o negocio le brinde descuentos y beneficios a aquellos socios que presenten el carnet al día, y así el Club pueda recuperar a los socios morosos y recaudar a través de las cuotas de los simpatizantes.

Se puede discernir, y de hecho también lo afirman los integrantes del área, que en este momento las campañas están dirigidas en primer lugar a los socios activos, en segundo lugar a los potenciales: “cuando haces una apertura social y llegas a los barrios eso si es para los nuevos socios, es decir, todo lo que es social es para los nuevos, ayudar a la gente y que Estudiantes esté presente en las necesidades”. Este uno de los puntos en los que encontramos problemas, tanto en ésta última afirmación como en el objetivo del plan de acción “Responsabilidad social con la comunidad que generan branding”, se lee una concepción de la responsabilidad social por parte del Club que pretende generar únicamente socios e ingresos con las acciones sociales. Más adelante se ahondará esta cuestión en el capítulo: Responsabilidad social: acciones y Departamento de Marketing.

## 4.2 Acción estratégica: Club de beneficios

Para analizar esta acción y la mayoría de las creadas por la Secretaría de Marketing del Club Edelp, recurrimos a la obra “Introducción al marketing”<sup>78</sup> donde los autores aclaran que si bien el concepto de marketing se basa en la idea del intercambio como objeto del mismo, estos procesos pueden realizarse con organizaciones sin ánimo de lucro. Las transacciones no se limitan al campo de los bienes y servicios, sino también a las ideas. Si bien, la mayoría de las acciones que realiza éste área en este momento, tienen la finalidad de recaudar fondos económicos, también existe la impronta de llevar a cabo otras con objetivos sociales que hace falta profundizarlas, y que más adelante se desarrollarán en este documento.

Los autores en el libro citado anteriormente distinguen diversas categorías aplicables a las organizaciones denominadas sin fines de lucro. Entre ellas menciona las que desarrollan Marketing no lucrativo, Marketing social, Marketing público, y Marketing político. El Club de Estudiantes, se enmarca en el primer tipo, el no lucrativo, ya que bajo esta categoría se incluyen organizaciones sin ánimo de lucro, pero de naturaleza privada como clubes deportivos, hospitales, colegios, y semejantes.

Las acciones de marketing del Club muchas veces tienen relación directa con empresas de naturaleza privada, como es el caso del convenio con la empresa Direct TV, entre otras.

Al respecto podemos señalar la obra de los autores Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda en el libro “Comunicaciones Públicas, El modelo de la comunicación integrada”.<sup>79</sup> Allí explican conceptualmente sobre

---

[78] Miquel, Salvador; Molla, Alejandro; Bigné Alcalañiz, Enrique. *Introducción al Marketing*. McGraw-Hill. España. 1994.

[79] Amado Suárez, Adriana; Zuñeda Castro, Carlos. *Comunicaciones Públicas*. México. Temas Grupo Editorial. 1999.

las Promociones Altruistas, una de las tantas técnicas de promoción que existen en Marketing. Éstas surgen de la necesidad de diferenciar los productos con el paraguas de una imagen institucional positiva, de brindar acciones promocionales relacionadas con el bien público que a su vez beneficia al producto, y permiten apoyar una causa benéfica. En la relación Empresa/Club se crea una especie de boomerang, ya que la empresa adquiere una imagen benéfica para la empresa por el hecho de relacionarse con un Club que tiene una impronta social marcada.

Y a su vez, la relación Club/Empresa beneficia a Club ya que a través de la estrategia de marketing, como por ejemplo “Club de Beneficios”, el socio adquiere beneficios acerca del servicio de televisión satelital que ofrece Direct TV.

Los Autores Amado Suárez y Castro Zuñeda retoman el concepto de Alberto Borrini, en “La empresa transparente” (1997), denominando este tipo de actividad como “Cause related marketing”. Allí el leit-motiv de la acción es que el usuario, en este caso el socio/usuario, en el momento de elegir un medio de pago, elige la cuota mensual dado que contribuye a una acción benéfica, como lo es contribuir a un club social, y así mismo también se beneficia él con el descuento en el servicio.

En la Memoria 2012 del Club, el Club de beneficios se encuentra descrito de la siguiente manera: “Con una estrategia de incorporar pequeños y medianos anunciantes dentro del Club, hemos desarrollado un programa de beneficios al socio. El comercio o pequeña empresa ofrece descuentos y beneficios a aquellos socios que presenten el carnet al día.”<sup>80</sup>

Esta es otra acción a destacar dado que es una estrategia que responde favorablemente a uno de los objetivos que tiene el Club para con los socios, que es la incitar a

---

[80] Club Estudiantes de La Plata. Memoria 2012. Op. cit.

que los asociados mantengan la cuota bonificada al día. Y así contribuir a la recaudación de fondos económicos del Club. Por su lado, Bazterrica, el Brandmanager del Club comenta que hoy en día hay aproximadamente 20 empresas conveniadas a esta campaña, con sus respectivos logos en la página web oficial, pero que se necesita profundizar en cada una. También agregó que en primer lugar el que se beneficia es el socio, y en segundo lugar el Club, ya que les sirve para cerrar sponsors, como es el caso de “El Noble”(casa de comidas), que en primera instancia se acercó al Club con la modalidad Club de beneficios y luego decidieron colocar su publicidad en las camisetas de diferentes disciplinas. Y agregó que en esa gran masa de empresas que les brinda servicios ellos lanzan cuestiones a nivel digital e impresas (banners, señalética, etcétera)”.

#### **4.3 Campaña Logos: homogeneización del mensaje**

Otra de las actividades que ha llevado a cabo la secretaria de Marketing desde el comienzo de la gestión actual, y que ha logrado los objetivos propuestos tiene que ver con la homogeneización de la imagen del Club en cuanto a todas sus disciplinas. Hasta hace poco tiempo atrás, todos los deportes compartían el mismo logo, y carecían de identidad visual propia.

Al respecto, la Coordinadora comenta que se cambió el lenguaje y se direccionó a cada deporte, tal es así, que cada deporte tiene su logo. El objetivo de esta acción es unificar la comunicación tanto visual como virtual del Club, por eso también se trasladó esta impronta a las redes sociales, para lograr una única voz homogénea. Se está intentando manejar toda la información desde las redes oficiales, y en el caso de las disciplinas que prefieren mantener otras cuentas, se les explica cómo hacerlo para que no haya diversificación de mensajes.

El Secretario de Deportes, Sergio Medinelli opina que esta es una acción positiva dado que su Secretaría quería colocar logos en las prendas de cada disciplina, y remarcó que eso a los chicos también les gusta mucho porque se identifican: “Además es muy bueno que le podamos dar ropa, vestirlos, yo trabajo en el Club hace 25 años y me dieron dos veces ropa oficial, y siempre fue Topper. Con esta gestión se está apoyando muchos más al deporte amateur que en años anteriores. Y con esto que hizo la secretaria de marketing se genera más sentido de pertenencia y más identificación, y además cuando lo hicieron nos vinieron a consultar a nosotros que lo aprobamos, no fue una decisión impuesta desde marketing. Nos consultaron porque saben que entendemos del tema”, comenta Medinelli.

Esta es otra acción a destacar, dado que se ha logrado hacer efectiva casi completamente, y ha tenido en cuenta las opiniones y el trabajo en equipo con el resto de las áreas.

#### **4.4 Campaña socios morosos**

La campaña *Socios morosos* surgió de la necesidad de recaudar fondos económicos para el Club a través de la normalización de la cuota. Según informan las Secretarías de Socios y de Marketing, la recaudación de las cuotas sufre vaivenes aparejados de los momentos de fútbol del Club. La cantidad de socios activos o inactivos aumenta o disminuye de acuerdo a los logros deportivos. Por tal razón, es necesario estudiar este comportamiento a la hora de planificar una estrategia comunicacional destinada a éste público.

Para afianzar teóricamente esta mirada tomamos el texto de Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda, “Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada”, quienes ya desde el Prefacio nos animan a



“pensar la comunicación en función de los distintos públicos a los que se dirige la institución y las herramientas disponibles para alcanzarlos. Es decir, considerando que es el afuera el que condiciona la comunicación y no a la inversa”.

Según estas premisas, las acciones de comunicación del Club Estudiantes de La Plata deberían estar diseñadas y formuladas a partir de una evaluación de los públicos y de las herramientas con las que se cuenta para comunicarse con ellos. Para ello, es necesario recuperar la evolución de la masa societaria, y esclarecer si el factor de los vaivenes societarios ha estado siempre vinculado con los logros deportivos, o si también responden a otras características del contexto socio-histórico.

Al respecto, la Directora de Marketing, Nancy Ferrari, nos comentó que “Hasta los años ’90 creo, está todo por libro, están todos los socios registrados por libros, excepto las memorias y balances por las actas en cuanto a socios había. A partir del 90 se creó un sistema informático que colapsó, luego se hizo un segundo sistema que es el que estamos usando ahora, que ya colapsó también, y lo estamos “emparchando” para esperar a este nuevo sistema dinámico, con tablas dinámicas que bueno, con la comisión anterior se hizo un convenio con la Universidad pero cuando lo fuimos a implementar faltaban módulos, así que incorporamos un ingeniero en sistemas para que se haga cargo y se pueda seguir desarrollando el sistema junto con la Universidad”.

En conclusión, hay un registro de la evolución de la masa de socios digital a partir de la década de los 90. Y Ferrari, nos confirmó que desde su mandato, intentó realizar estadísticas pero no pudo llevar a cabo esta acción dada la falta de registros.

También nos comentó que “Había datos de 6 mil socios hasta el 2007 creo y después la evolución que llegó a 12

mil, después cuando ganamos llegamos a 39 mil, ahora somos 40,41. El año pasado no bajó, porque obligamos a los deportistas a hacerse socios de Estudiantes”.

Este panorama que comenta Ferrari, acerca de la falta de registros denota que el Club está evolucionando en un proceso (en mente) de revalorización de la información básica que se necesita para crear acciones de comunicación, y recuperación del patrimonio cultural del Club.

Al respecto, nos dijo que para encontrar algún registro acerca de la cantidad de socios desde los inicios hasta la década del noventa, habría que revisar las actas anuales y hacer un racconto. Una iniciativa que no se ha llevado a cabo hasta el momento, y que sería funcional tanto para el archivo histórico del Club como para la Secretaría de Marketing.

Por otro lado, el Brandmanager, explicó los objetivos y las estrategias de la acción:

“Con la campaña de socios morosos, el objetivo principal era que aquellas personas que no estaban al día con las cuotas, ahora puedan hacerlo. Entonces a partir de ahí empezamos a desarrollar una idea mostrando que el socio común se identificaba con el Club por diferentes cuestiones y por eso estaba al día. Desde este punto pensamos en el lema, “ves que hay motivos para estar al día”, entonces se convocaron diferentes socios para mostrarles las personas que estaban al día. De ahí lanzábamos disparadores como fue que se perderían la temporada de country, y en las redes sociales, esta gráfica, iba acompañada de imágenes y situaciones deportivas de diferentes socios de Estudiantes, tratando de dar un mensaje emotivo con determinadas situaciones de por qué se había hecho hinchada de Estudiantes y así reflejar distintas realidades de socios, como por ejemplo, socios de 30 años, otros 2 socios vitalicios mayores, una familia, etcétera y cada uno con un mensaje distinto. De los distintos beneficios que tienen

los socios, como entrar gratis a la cancha, disfrutar de las utilidades del country, descuentos en el pinchastore, tratando de promocionar cuestiones del club y convocando a que vuelvan a pagar. Esto se hizo todo digitalmente, por cuestiones de presupuesto, casi todas las campañas actuales son de esta índole”.

Se puede discernir entonces que para la realización de la campaña Socios morosos no se ha podido tener en cuenta los datos de la evolución de la masa societaria como índice para generar la estrategia de comunicación. De manera que se trabajó a través de diferentes acciones teniendo en cuenta los factores que el Club consideró importantes.

#### **4.5 Acciones de Responsabilidad Social**

La Secretaría de Marketing informó que se relaciona socialmente con otras instituciones a nivel local, a través de actividades de responsabilidad social en forma de apadrinamiento, como por ejemplo con la Fundación Padre Cajade y un club de Los Hornos al que Estudiantes que cada cierto tiempo lleva camisetas y herramientas de entrenamiento.

Al respecto, personas allegadas al Club de los Hornos explicaron que esa fue una iniciativa del Departamento Social del Club que quedó trunco en la primera actividad. Hacia finales de 2011 una de las personas encargadas de ese departamento, Raúl Salas, participó de la entrega de diplomas y trofeos del Club Estudiantes de Los Hornos, como modo de inauguración del acuerdo entre ambos clubes. El club de Los Hornos iba a ser una especie de sucursal social del Club Centenario. De esta relación se beneficiaron mutuamente ambas instituciones, una (Los Hornos) recibiendo materiales y promocionando de sus actividades; y la otra (Edelp) difundiendo valores culturales identitarios y nutriéndose de las canteras juveniles. Sin

embargo, esa fue la única actividad que hicieron juntos ambos clubes.

Por otro lado, el Club se relacionó también en una oportunidad con la red social *Positb.* con el objetivo de cumplirle un sueño a un niño que quería presenciar un partido y conocer a la estrellas del equipo de la primera división del fútbol. De esta manera, el Club se acreditó una imagen positiva a través de un acto benéfico.

Otra de las acciones de responsabilidad social que el área de Marketing informó que realizó fue la presencia del Club luego de las inundaciones que sufrió su ciudad natal en abril del 2013. Se organizaron dos bases, el country y la sede, luego se unieron con Gimnasia Esgrima La Plata y con otros clubes. Posteriormente se hicieron maratones de beneficencia, explicó Ferrari. En definitiva, desde el Club se administraron y organización todas las donaciones recibidas para que los voluntarios pudieran repartirlas.

En relación a las acciones con la Fundación Padre Cajade, el Presidente, Daniel Cajade explicó que fueron pequeñas y que la relación no es fluida. Él es sobrino del cura fundador y ex miembro del Departamento Social del Club. Cajade explicó que el vínculo con el Club, está dado desde hace veinte años porque el Cura Cajade y los integrantes de la Fundación siempre fueron simpatizantes: “para mediados de la década de los ‘90 y principios del año 2000, él (el Padre Cajade) iba mucho al country a ver los entrenamientos, porque era fanático del pincha. Y un día conoció a Bilardo, cuando el “narigón” volvió a Estudiantes a principios del 2000, y entonces se juntaron dos locos. Ahí Bilardo se dio cuenta que tenía buena conexión con algunos jugadores que tenían una “onda” religiosa, y viste que para el narigón, todo lo que suma sirve. Entonces iba a los entrenamientos y le abrían la puerta hablaba con ellos.

Además, Daniel nos comentó que: “de hacer “movidas” con el Club, yo recuerdo poco y nada. Cuando el Club cum-

plió 100 años (Agosto de 2005) le regalaron una medalla a los jugadores, a él lo citaron y le dieron una medalla también. Era para deportistas, nada que ver, pero lo reconocían siempre. Pero nada de hacer jornadas de laburo. Se podrían ayudar mutuamente, porque Estudiantes tiene un potencial como Club increíble, sobre todo lo que es niñez. Digamos que no hay que perder de vista que es un club de fútbol donde van miles de pibes y tiene una estructura de trabajo que es enorme, que está puesta hoy en día al servicio de sacar jugadores de inferiores, llevarlos a primera, hacerlos dinero y mantener el Club. Como cualquier club de fútbol de hoy en día. Y lo social, en ese sentido nunca tuvo preponderancia”, comenta Cajade.

Durante su experiencia dentro del departamento, Cajade planteó una militancia entre el Club y la Fundación, pero explica que la relación era muy forzada. Esa militancia consistía en “utilizar el potencial de famosos y gente de renombre en la ciudad para hacer eventos y recaudar fondos para que los manejen las organizaciones sociales de la ciudad de La Plata que laburan bien. Es decir, nosotros juntamos guita con lo que es Estudiantes y le damos la plata a organizaciones sociales para que evacúen sus necesidades, que siempre están en la lona y no les rinde (la plata), con un seguimiento de control que teníamos pensado hacerlo nosotros, yo desde mi experiencia de tener que rendir todo el tiempo desde el Hogar, sé cuáles son las movidas que se pueden hacer en una ONG. O sea usar las herramientas del club, es genuino digamos, es un club social. Lo que pasa es que esa visión, fue reemplazada por otra visión: La de juntar juguetes una vez por año, revoleártelos por la cabeza y ya. Pero este proyecto que pensamos tenía una veta, que podía darle al departamento de responsabilidad social del Club un beneficio, que es chapear con lo que está haciendo, que no está mal”, explica Cajade.

Y agrega que actualmente la relación que tiene la Fundación con el club es a través de personas que trabajan en la sede, para conseguir por ejemplo camisetas para regalar cuando organizan un evento. Pero es una relación un tanto complicada, porque por ejemplo, hace unos meses atrás, el archivo histórico del Club donó cuadros para que la Fundación los subastara, y el evento fue dado de baja porque se superponía con una presentación del nuevo estadio.

Cabe aclarar, que esta investigación de acciones no tiene el propósito de dismantelar las acciones de responsabilidad social del Club. Por el contrario, a través de este análisis se estudian cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la institución a la hora de incrementar la imagen positiva a través de estrategias de comunicación.

Si bien, esta actividad, la de responsabilidad social, es propia de las empresas y es una herramienta para mejorar su imagen, como lo son todas las actividades de marketing en general. Y, teniendo en cuenta que el Club afirma que utiliza estrategias comerciales, pero no con la finalidad de ganar dinero, sino con el objetivo de transmitir los valores, se entiende que uno de los pilares para lograr sus objetivos, vendría de la mano de hacer hincapié en acciones de responsabilidad social.

#### **4.6 El Departamento de Promoción social**

Creado en 2011 a fines del anterior mandato presidencial de Rubén Filipas, por iniciativa de la Juventud Pincharrata. El Departamento de Promoción Social del Club Estudiantes de La Plata intentó promover la conciencia social y la práctica solidaria de los socios, articulando el trabajo deportivo con el trabajo comunitario y los contenidos deportivos con los saberes socialmente productivos. Era un proyecto que apuntaba hacia adentro de la institución y también hacia afuera del club y del barrio.

Este Departamento logró realizar pocas actividades porque la nueva comisión directiva (la actual) no le dio el apoyo necesario. Si bien se estaba de acuerdo con las actividades y los propósitos que desde este departamento se proponía, no había un apoyo económico ni humano. Este Departamento tenía como fin acercar al Club a la sociedad, lograr transformar la ayuda asistencial de la institución en una ayuda promocional. Consistía en crear procesos de solidaridad con diferentes instituciones, organizaciones y/o fundaciones y de esta manera promocionar al Club desde la ayuda benéfica sostenida en el tiempo. Además canalizaba todas las actividades sociales de las filiales, movimientos y agrupaciones desde el Club, se intentó que la institución pusiera a disposición soluciones a las necesidades, acompañado de su marca, en eventos que organizaciones allegadas hacían y de esta manera tener mayor prominencia en la sociedad.

Hoy en día, el Departamento de Promoción Social dejó de existir en la práctica aunque esté inscripto en el estatuto. Lo reemplazó el Departamento Socio-Deportivo, coordinado por Raúl Salas, y tiene como misión ayudar en las problemáticas extrafutbolísticas a los deportistas que viven en la pensión. Trabaja en la contención, confianza, fortaleza mental y control emocional, e inculca los valores del Club a cada chico del interior que vive allí desde temprana edad. La idea del coordinador es llegar a todos los chicos de todas las categorías, pero lo hace de manera informal, ya que es él solo quien se encarga de llevar a cabo esta práctica, no consulta nada con la Comisión Directiva, ya que sostiene que en la sede él, prácticamente, no existe.

Esta metodología de trabajo con los chicos es denominada Coaching y piensa en cómo mejorar el “producto vendible”, lo antes posible. Para ello también se realizó un convenio con la UBA (Universidad de Buenos Aires), con

el objetivo de inculcarles el idioma inglés, enfocado a la práctica del deporte, para que en el caso de que el jugador sea vendido al exterior pueda manejar un vocabulario universal.

En conclusión, se denota que de momento, los objetivos del Club no están íntimamente ligados a fortalecer la responsabilidad social. Las actividades sociales, son llevadas a cabo por terceros, a los que el Club no les brinda el apoyo necesario. No existe una consolidada veta social. El hecho de que sea así, puede ser debido a que la gestión no está enfocada en ello, es decir, no lo considera primordial, y también puede estar aparejado de la visión errónea que tiene de la responsabilidad social el área de Marketing. Esto se visualiza desde por ejemplo la siguiente afirmación generada por su coordinadora: “cuando haces una apertura social y llegas a los barrios eso si es para los nuevos socios, es decir, todo lo que es social es para los nuevos, ayudar a la gente y que Estudiantes esté presente en las necesidades”. Este uno de los puntos en los que encontramos problemas, tanto en ésta última afirmación como en el objetivo del plan de acción: “Responsabilidad social con la comunidad que generan branding”, aquí se lee una concepción de la responsabilidad social por parte del Club que pretende generar socios desde las actividades sociales, y no una imagen positiva o una presencia del Club en la ciudad que transmita sus valores por medio de acciones sociales.

#### **4.7 El sitio del Club en la nube**

La página web oficial del Club Estudiantes de La Plata, <http://www.edelpoficial.com.ar>, está conformada por una ventana principal (HOME) que cuenta con ocho títulos principales de los cuales se desprenden subtítulos o categorías donde el usuario puede dirigirse para conocer una



noticia relacionada a un área específica de la institución, o bien para conocer la estructura del área en cuestión.

En la zona superior izquierda de la pantalla se puede observar, en una caligrafía más pequeña, los links de páginas relacionadas independientes a la página inicial. En ella se describen los siguientes conceptos: Edelp Oficial | Archivo Histórico | Pincha Store | Golf | Tierra de Campeones | Acreditaciones.

Por otro lado, en la zona superior izquierda, también en una caligrafía pequeña, se hallan diferentes insignias de redes sociales donde el usuario puede ingresar a las diversas cuentas oficiales que tiene el Club en las siguientes redes sociales: *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Instagram* y *Pinterest*.

Debajo de los títulos antes mencionados se encuentran 4 noticias principales, todas ellas relacionadas al fútbol profesional y pre profesional (reserva), presentadas de una forma digitalmente dinámica. Éstas están en un tamaño mayor, siendo las referentes de la página.

Por otro lado, dentro de un cuadrado delineador, podemos reconocer 12 noticias más, que van desde institucionales a diferentes disciplinas deportivas, cambia según la prominencia de la información. De la información antes mencionada, en un primer recuadro están las institucionales, en su mayoría, seguidas por fútbol juvenil e infantil. Ya en el segundo recuadro se observan la actualidad de las demás disciplinas deportivas del club. Además de tener una galería de imágenes relacionadas a distintos eventos del Club.

Mientras, en uno de los lados hay dos recuadros. En el primero, se presenta un enlace que invita al visitador a inscribirse a los newsletter del Club, a estar informado sobre las la actualidad de la institución también a través del correo electrónico. En el otro recuadro se puede observar la insignia de la página *Youtube*, en donde se invita al

usuario a ver la galería de videos que tiene el Club, que los muestra a través de un canal en dicha red social.

Desde la cuenta oficial del club salen todas las noticias que se publican en la página y en las redes sociales antes mencionadas, con un breve encabezado de las noticias y con el link que redirecciona al archivo de la página. De esa manera se unifica la información general del club en las distintas redes sociales web 2.0.

En cuanto a las noticias que brinda la página, si bien predominan la del fútbol profesional (cabe destacar que el fondo de pantalla es una foto del equipo de fútbol profesional durante un festejo de gol), es bastante variada respecto al Club. El gran sustento socio-económico que mantiene el Club se debe en gran parte al fútbol profesional, por lo tanto es lógico que las noticias que cobran relevancia sean de esta disciplina o área en especial. Sin embargo, de 16 noticias solo cuatro se refieren al equipo profesional, todas las demás están distribuidas en la demás áreas del club, que van desde lo institucional, hasta handball, o cualquier disciplina deportiva del club. Por otro lado, las noticias de índole social o educacional son escasas, y sin acceso directo.

Hay que destacar también que en la página web se puede encontrar el dossier (que se entrega en la cancha) y la revista de deporte amateur de manera digital. Este mecanismo tiene la finalidad de fomentar las noticias que se generan a partir de todas aquellas disciplinas amateurs. Esto genera un valor muy importante ya que el recurso económico que se necesita para llevarla a cabo es inferior a diferencia de si se las hiciera impresas, tanto para el consumidor (en el caso de la revista) como también para las Secretarías de Marketing y Prensa.

A su vez, una de las pestañas principales de la página web oficial<sup>81</sup> del Club Estudiantes de La Plata se denomi-

---

[81] Página Oficial Club Estudiantes de La Plata: [www.edelpoficial.com.ar](http://www.edelpoficial.com.ar).

na “El Club”. En ella se encuentran publicadas otras subsecciones, o pestañas internas:

- Títulos, donde se enumeran los campeonatos y torneos donde el Club obtuvo victorias históricas.
- Equipos Históricos, donde se repasa escuetamente a los equipos de Club que han dejado marcada una huella por sus hazañas deportivas.
- Comisión Directiva, donde se especifica quienes ocupan los cargos de Presidente, las Vicepresidencias (en total son tres), los Vocales Titulares y los Vocales Suplentes, la Comisión Revisora de Cuentas, y sus suplentes, y en cada cargo se menciona la ocupación principal de cada una de los representantes, su profesión y su fecha de nacimiento.
- Filiales, donde se detallan las filiales que se encuentran legisladas y reconocidas por la institución.
- Agrupaciones, donde se muestra el listado de agrupaciones que se encuentran reglamentadas y aprobadas por la institución.
- Estatuto, en esta pestaña está colgado el link que dirige al Estatuto con las modificaciones realizadas en el año 2011 por la Comisión Directiva.
- Sede Social, y una breve descripción de su estructura.
- Country Club, se detallan las actividades que se realizan en el predio y su estructura.
- Tierra de campeones: esta pestaña dirige a otro portal<sup>82</sup> (82) , en el que se muestra a través de imágenes y relatos el estado de las obras del estadio ubicado en 2 y 57, que será el predio donde, una vez concluida su obra, se jugarán los partidos de fútbol del Club.

---

[82] Página web Campaña de construcción del Estadio: /www.tierradecampeones.com

En la concerniente a la Comisión directiva, nos informamos acerca de la composición de la misma, el orden jerárquico de los cargos, como así también una pequeña biografía de todos sus integrantes.

En la segunda pestaña que se presenta en la página web, titulada FÚTBOL, es donde se encuentran las noticias relacionadas a las diferentes pestañas internas:

- Fútbol Profesional, aquí se hallan las noticias semanales del primer plantel de fútbol del Club
- Selectivo/Reserva
- Fútbol Juvenil
- Fútbol Infantil

En este caso se puede dilucidar una fuerte presencia del Fútbol como la disciplina más preponderante de la institución, ya que hay noticias de todas las categorías de esta disciplina deportiva.

Hay una tercera pestaña llamada Deportes en la que se encuentran las demás disciplinas del Club. A diferencia del fútbol, las pestañas internas de la sección ya mencionada no se dividen en categorías generacionales, sino que están todas las noticias juntas dentro de los títulos, sin especificar las categorías como en el caso de Fútbol.

El área encargada de gestionar la página web es Marketing, con la colaboración de Informática. Cuando asumió la actual gestión ya estaba instaurada pero con un formato diversificado, desde el 2011 sufrió dos modificaciones importantes en lo que respecta a la imagen. Cabe recordar, que esta gestión hace hincapié en la homogeneización de la imagen y los mensajes. En el 2011 se reformó el logo principal del Club, dejó de ser un banderín para retomar el viejo escudo. El objetivo de esa iniciativa fue acentuar la venta de productos oficiales para impulsar el Pincha Store (puesto de ventas que funciona en la Sede). A partir de ese

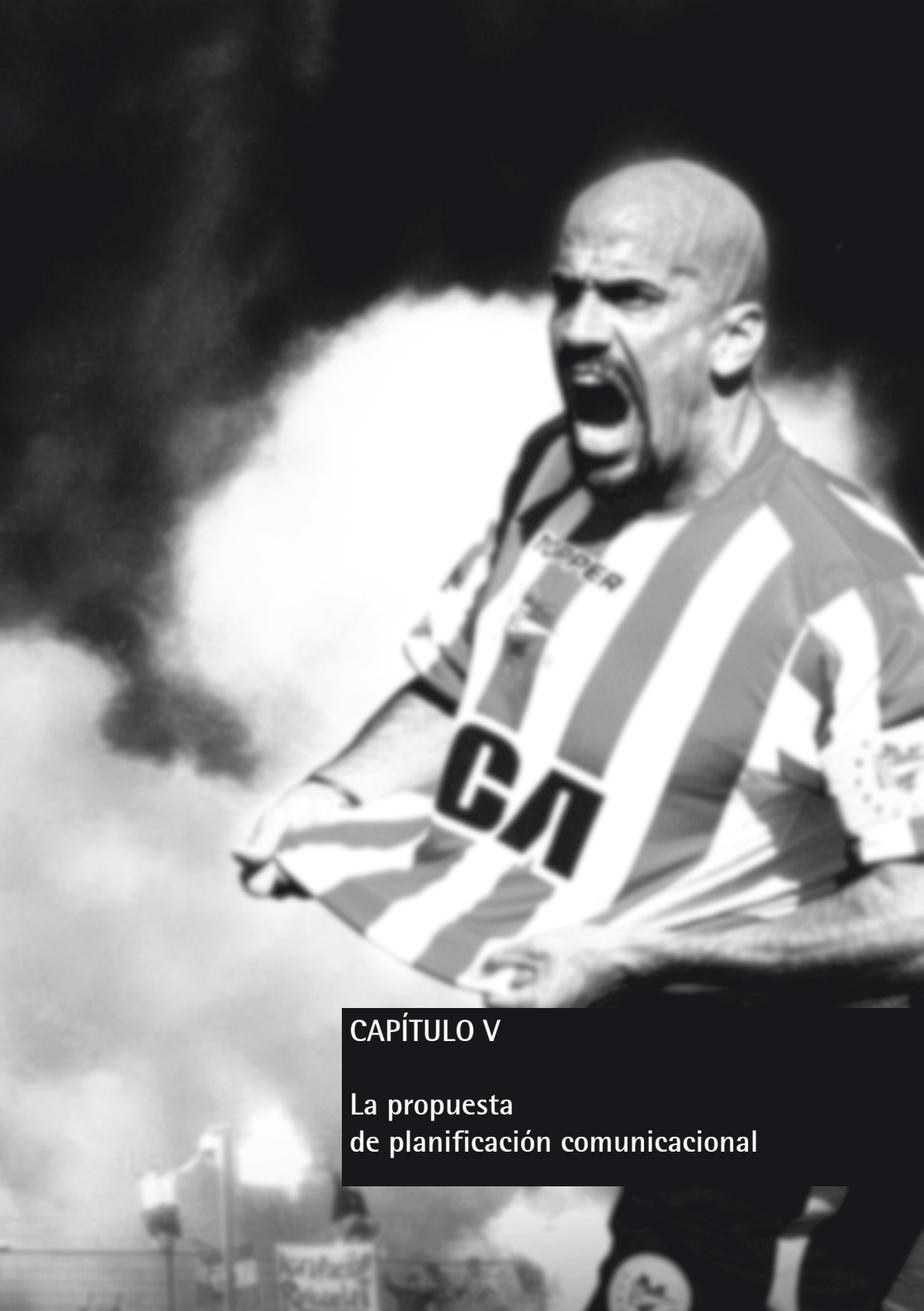
momento se registró el dominio oficial de la página web, al que se le asociaron todos los canales de comunicación.

El Brandmanager, Bazterrica, explica que la página web está pensada como un proceso de durabilidad de dos años, y agrega “Es raro pensar que se pueda pensar de acá a dos años, pero bueno está planificado así. Y por qué a dos años, por lo mismo: recursos humanos y recursos monetarios. Si mirás más recursos monetarios que recursos humanos, lo que sería en 2 años se termina en 6 meses”. Por tal cuestión, agrega Bazterrica que “recién ahora se está largando el newsletter, que si bien es una herramienta de comunicación vieja, no se puede salir a correr sin primero caminar. Hay un proceso que hay que ir pasando. Entonces, en esos procesos es donde estamos desarrollando cuestiones. Por ejemplo la primera etapa desarrollamos un sistema de noticias, que son los CMS (gestor de contenidos online), que fuera confiable, que no se cayera, que fuera estable, que sea una plataforma universal. Porque el día de mañana nosotros no estamos y viene una persona que sabe de GROUPAL, puede seguir laburando. Digamos que se empezó a pensar en largo plazo. Una vez que se desarrolló eso, en primera instancia es informativa; ya se empezó a tener conexión con los que son redes sociales, si vos ves hay un apartado de lo que está pasando en las redes. Así que es una página en donde tiene preponderancia la información sobre fútbol, después todo lo que es institucional y por último un buen sector para lo que es polideportivo. En segunda instancia, todo lo que es newsletter y demás. Estamos yendo hacia una tercera instancia que es una zona de prensa, en donde vas a encontrar estadísticas, columnas de opinión de los periodistas, qué pasa con Estudiantes en los medios nacionales e internacionales. En esta instancia no solo van a aparecer todo lo que es fútbol profesional, sí todo lo que es Estudiantes en los medios, pero lo que son columnas de opinión va a ser

sobre todas las disciplinas. Va a ser una de fútbol, otra de deportes amateurs, otra institucional, fútbol infantil, es decir que va a abarcar a todo el Club. Cuando hagamos lo que hagamos tiene que abarcar a todo el Club”.

Es para destacar que a pesar de la cantidad de tiempo que le lleva al Club lograr actualizar por completo la página, se han logrado varios de los objetivos propuestos en el principio de la gestión, teniendo en cuenta también la escasez de recurso humano dedicado a esa actividad.

Ejemplo de ello es la cantidad de interacciones que ascendió a sesenta mil al día, gracias a la incorporación de las redes sociales, y a la actualización diaria de las novedades.■



## CAPÍTULO V

La propuesta  
de planificación comunicacional

## 5.1 Cuadro de problemas y potencialidades

### POTENCIALIDADES

- Importancia histórica del club en la ciudad de La Plata.
- Permanencia del club en la máxima categoría del fútbol argentino a través del tiempo.
- Ubicación estratégica de la sede y alguna disciplinas polideportivas. Sirviendo como sector de tránsito entre socios, deportistas y trabajadores del club.
- Más de 12 disciplinas deportivas, lo que significa cientos de deportistas asociados al club.
- Unificación de la información e imágenes a través de la implementación de la marca Edelp Oficial, mejorando su posicionamiento.
- Página Web actualizada y con muy buena calidad informativa y de diseño. Variedad de noticias (institucionales, polideportivas, juveniles, etc).
- Iniciativa de adhesión societaria a través de la página web.
- Metodología del newsletter para comisión directiva y socios, sirviendo como base de información para socios.
- Buen manejo de las redes sociales, ampliando la incidencia del club en este nuevo espacio público digitalizado.
- Buen posicionamiento de la página web oficial en buscadores (SEO).



## PROBLEMAS

- Inexistencia de organigrama.
- Canales de comunicación poco fluidos entre dirigencia y empleados.
- Inequidad en la distribución de recursos mobiliarios e imagen edilicia heterogénea entre el primer piso y el resto del edificio.
- Concepción errónea de la responsabilidad social.
- Limitadas acciones de responsabilidad social.
- Inexistencia de proyecto de planificación estratégica de la comunicación.
- Inexistencia de módulo de medición y efectos de campañas.
- Base de datos de evolución societaria desactualizada.
- Escasos recursos económicos y humanos destinados a las comunicación.
- Inexistencia de canal audiovisual y emisora radial oficial.
- Inexistencia de política de valoración del patrimonio cultural del Club de archivos administrativos históricos (Memorias y balances).

## 5.2 Plan de comunicación operativa

Luego del análisis comparativo de problemas y potencialidades, y de las conclusiones derivadas de los objetivos específicos que guiaron la investigación, surgieron las posibles líneas de acción que se presentan en el cuadro de Plan Operativo de Comunicación Edelp (ver cuadro subsiguiente).

Se analizaron diferentes campos de gestión a trabajar en el Club, que luego se subdividieron en tres categorías específicas:

- Responsabilidad social (RS).
- Comunicación interna y externa.
- Políticas de cultura e historia colectiva.

Cada una de dichas categorías responde a los problemas comunicacionales que se identificaron en el Club y que se proponen resolver utilizando las potencialidades existentes. Para esto desarrollamos un plan de acción estratégico que considera diversas actividades medibles a través de las metas enunciadas y por medio de resultados esperados en el lapso de nueve meses.

La finalidad del plan operativo presentado no es solamente proponer actividades con el objetivo de resolver los problemas específicos de las áreas de gestión detalladas, sino que también se presenta como un modelo de producción y organización útil para el área de marketing y de prensa. El mismo responde a que se relevó la inexistencia de herramientas que sistematicen el trabajo que realizan día a día y en consecuencia, efectivice las acciones de comunicación existentes

En un primer momento planteamos que el área de gestión principal para elaborar estrategias comunicacionales es la de Responsabilidad Social, debido a que el Departamento

mento de Promoción Social no registra actividades en el último de tiempo, sino que se ve relegado a colaborar con ayuda en situaciones de emergencia, como fue por ejemplo la inundación del 2 de abril en la ciudad de La Plata. Dicha área sigue existiendo en el estatuto del club pero no en las prácticas cotidianas.

Consideramos que ésta área de gestión debe constituirse como una estrategia de comunicación del Club, dado que es una organización social y una de las funciones que debe llevar a cabo como tal es responder a problemáticas de la población. De esta manera, el Club corregirá su visión oportunista de la responsabilidad social, es decir, considerar la apertura social como herramienta para captar socios. Por el contrario, trabajar acciones de responsabilidad social, le permitirá al Club fortalecer la relación con otros actores sociales, como es el caso de la Fundación Padre Cajade. Asimismo esta herramienta se constituye como canal para reproducir sus valores y promover una imagen positiva.

Por otro lado, planteamos acciones para la comunicación interna y externa, dado que se consideran fundamentales para resolver problemas organizacionales, como es el caso de la inexistencia de un organigrama y de un canal de comunicación fluido entre estructura directiva y empleados.

En la misma área de gestión, se propone resolver la inequidad en la distribución de recursos mobiliarios, así como también homogeneizar la imagen edilicia entre el primer piso y el resto del edificio administrativo. En esta línea también planteamos reconocer el clima laboral, los valores organizacionales y los efectos de las campañas comunicacionales implementadas por el Club, a través de metodologías cuantitativas como son las encuestas. De esta manera, el Club como organización social obtendrá resultados empíricos para trabajar en políticas de comunicación.

Otra de las áreas de gestión propuestas en el cuadro operativo, es la de incentivar políticas de cultura e historia colectiva. A través de las actividades detalladas, el Club obtendrá herramientas para reconocer sus públicos objetivos de campañas, como es el caso del relevamiento de datos de masa societaria. Y por otro lado, recuperaría archivos históricos que promueven una política de prevención de elementos culturales del Club. ■

## CONCLUSIÓN

---



A través del presente diagnóstico de la comunicación del Club de Estudiantes de La Plata se pretendió reconocer cuáles son las características de la institución, su idiosincrasia, la forma de comunicar y actuar frente a la evolución del modelo asociacionista tradicional, producto de la búsqueda de ganancias económicas y la captación de socios, una característica estándar de las organizaciones deportivas contemporáneas.

Este traspaso evolutivo, no es una novedad, sino que resulta de un largo proceso gestado desde hace ya varias décadas, por no decir siglos, en el que los clubes deportivos se han ido transformando en organizaciones alejadas de las no lucrativas, con las que se los confunde aún en la actualidad, en varias ocasiones.

Frente a cualquier proceso de transformación de las organizaciones, la comunicación cumple un rol imperante tanto para la clarificación de la misión y visión de la misma como para la concepción de su imagen en la sociedad.

En la actualidad, el Club Estudiantes de La Plata está atravesando ese proceso de transformación, que implica una nueva lógica del tratamiento de la comunicación como herramienta principal.

Los procesos comunicacionales en los que se deberá inmiscuir deben estar ligados a las lógicas empresariales sin perder de vista la función social de una institución como Estudiantes de La Plata. Por tal motivo es que se propone profundizar la mirada de la responsabilidad social en el Club, así como también trabajar la comunicación interna organizacional y reestablecer la relación con otras instituciones sociales tales como la Fundación Padre Cajade.

La investigación realizada se guió a través de tres objetivos específicos que se señalan antes del análisis general. El primero de ellos, se refería a reconocer la historia del Club para relevar su evolución. Por medio de ese objetivo se logró conocer los rasgos característicos y distintivos del

Club de Estudiantes de La Plata en el momento en que fue fundado, y sirvió de referencia para la comparación de la actualidad por la que atraviesa el mismo. De la misma manera, arrojó evidencias de la evolución de la comunicación del Club.

El segundo de los objetivos estuvo ligado al análisis de la comunicación en el interior de la institución. Por medio de actividades como la recopilación de datos, las entrevistas y la observación, se dio cuenta de los canales que se emplean hacia dentro y hacia afuera de la organización, la relación con los medios de comunicación locales. Así como también, su estructura organizacional, su misión y visión, y la estructura edilicia e imagen interna del Club. Los resultados obtenidos de éste objetivo derivaron en una organización interna débil pero con potencialidades. En el club no se han hecho diagnósticos en profundidad ni planificaciones de la comunicación interna hasta el momento de esta investigación, por lo cual éste es uno de los puntos en los que se propone trabajar en las líneas de acción del plan operativo presentado.

En cuanto al formato de estos canales de comunicación podemos decir que encontramos un mix entre lógicas formales e informales. Aquellos canales formales tales como las reuniones con los directivos, la página web oficial, las redes sociales ; y por otro lado, los flujos de canales informales, como las charlas entre compañeros de departamentos o secretaría.

En estos aspectos vimos como un actor de menos relevancia o menos importancia jerárquica, como puede ser alguno de los empleados del área de prensa, cobran una relevancia fundamental a la hora de mantener actualizados los portales web, como así también las redes sociales y los newsletters.

No encontramos en la organización estructuras rígidas respecto a la comunicación, sino todo lo contrario, lo cual



significó una gran sorpresa, dado que no imaginábamos que tamaña institución como lo es el Club Estudiantes de La Plata, no manejara recursos y estructuras organizacionales a pesar del volumen de información que se emite día a día. Tampoco vimos la existencia de un organigrama, más allá de la formalización de la comisión directiva, ni una manual o pautas para enfrentar posibles situaciones de crisis comunicacional.

Otro aspecto a destacar comunicacionalmente, es la falta de preservación sobre archivos y documentos históricos de la institución. Sin bien, existe en la actualidad un archivo histórico al que tuvimos acceso, éste sólo comprende materiales e información meramente deportiva, y no social ni cultural del club. Es decir, en él encontramos fotos de equipos de fútbol de antaño, las primeras camisetas y pelotas del club, y otros objetos de valor afectivo, aunque nada sobre memorias y balances.

Tal vez éstos estén guardados también bajo siete llaves y por resguardo institucional no quisieron mostrarlos, o quizá no tuvimos acceso por el sólo hecho de una real inexistencia de los mismos. Lo cierto es que éstos son todos aspectos que hacen hablar a la organización, y acerca de ese punto nos explica por qué no hay archivos digitalizados ni en otro formato accesible que den cuenta de cómo ha crecido el Club a través de los años con la cantidad de socios.

Por último, el tercer objetivo de la investigación reveló la marcada impronta que está caracterizando las campañas y las acciones de comunicación, emanadas de las estrategias de la oficina de marketing. Dicha impronta es la que nos permitió entender y corroborar la semejanza que tiene el Club al día de hoy con las empresas. Y permitió además esclarecer una de las debilidades más fuerte que tiene su comunicación: una concepción errónea de la responsabilidad social, que no favorece la imagen ni los valores transmitidos de un club, con gran potencial social.

Finalmente, podemos decir que el objetivo general y los específicos fueron cumplidos satisfactoriamente, por lo tanto consideramos que esta investigación es una referencia categórica al momento de enfrentar la planificación y gestión de un proyecto comunicacional para el Club. Consideramos que sería pertinente abordar en un futuro abordaje de la organización el estudio del posicionamiento que ésta tiene en los medios locales y nacionales, mediante un análisis discursivo. El producto de un análisis como el que se propone sería una rica herramienta para la planificación de las futuras campañas de comunicación del Club. ■

## BIBLIOGRAFÍA

---



- Archenti, Adriana. *Programa de investigación*. Secretaría de Investigaciones Científicas y Posgrado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2008.
- Alfaro Moreno, Rosa María. *Otra Brújula. Innovaciones en Comunicación y Desarrollo*. Asociación de Comunicadores. Calandria. Perú. 2006.
- Alfaro Moreno, Rosa María. *Una comunicación para otro desarrollo*. Asociación de Comunicadores Sociales. Calandria. Perú. 1993.
- Amado Suárez, Adriana; Zuñeda Castro, Carlos. *Comunicaciones Públicas*. México. Temas Grupo Editorial. 1999.
- Amori, Walter Hernán; Caamaño, Juan Santiago. *La comunicación como herramienta de gestión en las organizaciones deportivas. Club Gimnasia y Esgrima de La Plata*. Tesis de Grado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. La Plata. 2010.
- Borrini, Alberto. *La empresa transparente*. Atlantida. Buenos Aires. 1997.
- Bronstein, V.; Gaillard, J.C.; Piscitelli, A. *La organización Egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales*. En Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. Métodos y técnicas cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Síntesis. Madrid. 1995.
- Bromberger, Christian. *Pasiones ordinarias*. Conferencia dictada en el Departamento de Postgrado Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires. Agosto. 2001.
- Castells, Manuel. *Globalización, identidad y estado en América Latina*. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. PNUD. Chile. 1999.
- Ceraso, Cecilia. *Teoría de Base*. En Tesis Magistral en Planificación y Gestión de la Comunicación. PLANGESCO. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2008.
- Daskal, Rodrigo; Frydenberg, Julio. *Fútbol, historia y política*. Buenos Aires. Aurelia Rivera. 2010.
- Fernández, Ana María. *Imaginario sociales*. Facultad de Psicología Social. UBA. Buenos Aires. 1993.
- Frydenberg, Julio David. *Espacio urbano y práctica del fútbol. 1900-1915*. Revista Digital EF Deportes. Buenos Aires. Año 4. N° 13. 1999.
- Frydenberg Julio David. *Prácticas y valores en el proceso de popularización del fútbol, Buenos Aires 1900-1910*. Revista Digital EF Deportes. Buenos Aires. Año 3. N° 10. 1998.
- Frydenberg Julio David. *La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentinos. Algunas reflexiones*. Revista Digital EF Deportes. Buenos Aires. Año 6. N° 29. Buenos Aires. 2001.

- Gaitán Moya, Juan. *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid. España. Síntesis. 1998.
- Giménez, Gilberto. *Materiales para una teoría de las identidades sociales*. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM. México. 1997.
- Giménez, Gilberto. *La cultura como identidad y la identidad como cultura*. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM. México. 2000.
- Gruschetsky, Mariano; Daskal, Rodrigo. *Clubes de Fútbol: su dimensión social. El Club Atlético River Plate a comienzos del Siglo XX*. EF Deportes. Año 17 N°176. Buenos Aires 2013.
- Heinemann, Klaus. *Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas*. En Apuntes N° 49. Barcelona. 1997.
- Martín Barbero, Jesús. *De las hegemonías a las apropiaciones. Formación del campo latinoamericano de comunicación*. Primer Encuentro ABOIC. Cochabamba. 1999.
- Martín Barbero, Jesús. *Oficio de cartógrafo*. Fondo de Cultura Económica. Chile. 2002.
- Miquel, Salvador; Molla, Alejandro; Bigné Alcalañiz, Enrique. *Introducción al Marketing*. McGraw-Hill. España. 1994.
- Petit, Francois. *Psicosociología de las organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos*. Herder. Barcelona. 1984.
- Porro, Nicola. *El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimiento, sistema y cambio*. En Apuntes de Educación Física y Deporte N° 49. Barcelona. 1997.
- Postolski G; Santucho A.; Rodríguez D. *Concentración de los medios de Comunicación en Argentina: crisis y dependencia*. Observatorio de Medios. Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA). Revista Digital N°1. 2003.
- Saray Rubio, Luzvian. *Diagnóstico organizacional y estrategias de intervención participativas para la transformación organizacional del sector público-educativo*. Ponencia. Colombia. 2010.
- Schvarstein, L. *Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas*. Paidós. Argentina. 2000.
- Taylor, Steven; Bogdan, Robert. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós. Barcelona. 1998.
- Taller de Producción de Mensajes. *Cultura organizacional*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación social. UNLP. La Plata. 2007.
- Taller de Producción de Mensajes. *Al abordaje de las organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comuni-*

*cional*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2007.

● Uranga Washington y Bruno Daniela. *Pasos Metodológicos del Diagnóstico*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP La Plata. 2004.

● Uranga, Washington. *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Buenos Aires. 2008.

● Uranga, Washington. *La investigación en las Ciencias Sociales*. Ficha de Trabajo. Cátedra UBA/ UNLP. La Plata. 2006.

● Yanicella Chaparro, Cintia; Pietrantuono Araceli. *Identidad institucional del Club de Fútbol Estudiantes de La Plata; un acercamiento a su dimensión comunicacional*. Tesis de Grado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. La Plata. 2008.

### **Fuentes Digitales**

- Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Wikipedia: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- EF Deportes: [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com)
- Unión de Trabajadores de Prensa: <http://www.utpba.org>
- Diario EL Día: [www.eldia.com.ar](http://www.eldia.com.ar)
- Web Oficial Club Estudiantes de La Plata: [www.edelpoficial.com.ar](http://www.edelpoficial.com.ar).
- Web de Campaña de construcción del Estadio: [/www.tierradecampeones.com](http://www.tierradecampeones.com)





## ANEXOS

---



## **Entrevista a Rodrigo Bazterrica, Brandmanager EDELP**

### **Tema: Pagina web**

#### **-¿La página ya estaba cuando ustedes asumen en la Secretaría de Marketing?**

La página ya estaba reinstaurada, con dominio de Clubestudianteslp.com.ar que de hecho ya funcionaba una web, que en los últimos tiempo de la presidencia de Filipas se reformula a una nueva web que fue la última que tuvo hasta esta nueva.

A partir del 2011 con esta nueva gestión, entre los cambios de imagen que se hicieron, se retomó al logo principal de Estudiantes, el cual ya no es más el banderín y pasó a ser el escudo viejo. Entonces a partir de ahí lo que yo hice fue: se empezó un fuerte trabajo de todo lo que es la compra original, y oficial. Para que? Para impulsar el Pincha Store y que la gente empiece a comprar productos oficiales y demás; a partir de eso hice un laburo de lo que fue la iniciativa de nombre, la marca de Estudiantes, entonces unamos lo que Edelp, y todo lo que es oficial, entonces a partir de ahí se registró el dominio Edelpoficial.com.ar, se hizo una nueva web. También se asociaron todo los canales de comunicación a Edelpoficial.com.ar.

Lo que se hizo fue: cada red de social nueva con proyección se genera el canal Edelp Oficial.

#### **-¿Las distintas cuentas de las redes sociales, clickeando te llevan a la página oficial, eso es automático o hay que subirla aparte?**

Ahora lo estamos subiendo, y se están encargando para que sea automático. Des esta manera liberar recursos humanos y empezar a aprovechar un poco mejor las redes sociales.

#### **-Entonces, a la hora de restaurarla se pensó en todo lo original del Club. ¿Y el fin de la página es más para informar o promover?**

La página está pensada como un proceso, nosotros solemos decir que está en veta permanente, porque vos vas cumpliendo objetivos que es-

tán pautados de acá a dos años. Es raro pensar que se pueda pensar de acá a dos años, pero bueno está planificado así. Por qué a dos años, por lo mismo...recursos humanos y recurso monetarios. Si mirás más recursos recursos monetarios que recursos humanos, lo que sería en 2 años se termina en 6 meses. Por eso recién ahora se está largando el newsletter, que si bien es una herramienta de comunicación vieja, no se puede salir a correr sin primero caminar. Hay un proceso que hay que ir pasando. Entonces, en esos procesos es donde estamos desarrollando cuestiones. Por ejemplo la primer etapa desarrollamos un sistema de noticias, que son los CMS (gestor de contenidos online), que fuera confiable, que no se cayera, que fuera estable, que sea una plataforma universal. Porque el día de mañana nosotros no estamos y viene una persona que sabe de GROUPAL, puede seguir laburando. Digamos que se empezó a pensar en largo plazo. Una vez que se desarrolló eso, en primera instancia es informativa; ya se empezó a tener conexión con los que son redes sociales, si vos ves hay un apartado de lo que está pasando en las redes. Así que es una página en donde tiene preponderancia la información sobre fútbol, después todo lo que es institucional y un por último un buen sector para lo que es polideportivo. En segunda instancia todo lo que es newsletter y demás. Estamos yendo hacia una tercera instancia que es una zona de prensa, en donde vas a encontrar estadísticas, columnas de opinión de los periodistas, qué pasa con Estudiantes en los medios nacionales e internacionales, está pensado una prensa, donde se van a poder acreditar y demás. En esta instancia no solo van a aparecer todo lo que es fútbol profesional, sí todo lo que es Estudiantes en los medios, pero lo que son columnas de opinión va a ser sobre todas las disciplinas. Va a ser una de fútbol, otra de deportes amateurs, otra institucional, fútbol infantil, es decir que va a abarcar a todo el Club. Cuando hagamos lo que hagamos tiene que abarcar a todo el Club. La cuarta instancia no te la puedo decir todavía. Pero son 4 instancias.

**-Con esta nueva página y todos los cambios que hicieron, ¿Tienen más visitas diarias que antes? Si el hecho de incorporar las redes sociales a la página se supone que debió ayudar mucho...**

Sí, en la página de Estudiantes están interactuando 60 mil personas, y estamos buscando que interactúen muchos más, pero bueno, volvemos

a los mismo, hay etapas en la que surgen imponderables, por ejemplo hoy largamos lo que es Campaña Clásica (por la semana del clásico de la primera división de fútbol) para que se asocie gente, que es todo el revuelo que se armó abajo (por la planta baja de la sede) y se armó en 10 minutos y vía teléfono, y todos los recursos que estaban abocados a otras cuestiones, estamos con eso. Hay cuestiones que te van corriendo pero bueno, los procesos siguen. De hecho ahora estamos terminando de implementar todo una cuestión de estadísticas con un cliente, un convenio que se hizo con Data Factory que es un proveedor a nivel mundial de datos groso. Sobre el almacenamiento de datos deportivos a en fútbol de primera.

**-¿Las noticias se actualizan todos los días?**

Sí, todos los días. Algunas son de fútbol, otras institucionales o del polideportivo. Pero todos los días hay notas

**-¿Cómo está el tema revista, en que están?**

La revista Estudiantes de la Patria no se hace más, se dejó de hacer. La revista bimestral tampoco. Lo que se está haciendo hoy son los Dossier (una mini revista de pocas hojas) para los partidos de local. Donde también tiene una política editorial, donde hay una nota de fútbol mayor, otra institucional. Y después las dos notas que están son de polideportivo.

**-¿De qué se trata la campaña Socio León que hay en uno de los Dossier?**

Una de las campañas que se difunde desde acá, todo se promueve desde esta secretaría. La idea editorial se promueve desde acá con consenso con el área de prensa. Ya está aceptado que es una institucional, que puede variar; una de fútbol profesional; y dos de polideportivo. La información sale siempre de Prensa y de Marketing. Todo.

**¿La gacetilla que hacen es diaria?**

La gacetilla diaria la hace prensa, que de hecho una de las cosas que se hicieron fue desarrollarla de una manera que sea acorde a todos los

medios y canales de comunicación, con logo y demás. De eso se encarga prensa, Diego Raimundo, lo manda todos los días con 4 o 5 apartados.

**-El club de beneficios ¿Con cuáles empresas están trabajando?**

Hoy serán 20 empresas, que están todos sus logos en la página, en realidad serán 25 o 30 pero hay que laborarlas.

**-¿El club en qué se beneficia con eso?**

En primera instancia es que se beneficie el socio, y en segunda instancia a nosotros nos sirve para cerrar otros sponsors, como fue el caso de NOBLE, en donde nosotros lo que cerramos para handball y volley. Ellos se acercaron por el club de beneficios, y a partir de ver lo que es el club decidieron poner publicidad en algunas camisetas de diferentes disciplinas.

**-Y así como hicieron con el beneficio para socios, ¿tienen algún acuerdo con alguna fundación, que se haga marketing desde la responsabilidad social?**

Lo que se está haciendo desde lo que es deporte amateur es llegar a armar clínicas de deportes con los diferentes barrios y todo eso. Bueno de hecho, hoy la relación que tenemos con POSIBLE es esa, que sea un canal de responsabilidad social. Posible es una red social en donde se cumplen los sueños de la gente. El acuerdo que tenemos con ellos es que cuando salga un sueño que nosotros podemos cumplirlo o apadrinar se pueda llevar adelante. Hasta ahora pudimos hacer uno porque bueno, no es tan fácil poder generar el cumplimiento de sueños pero ese canal lo tenemos abierto para utilizarlo.

**-¿Hay un departamento de promoción social, no?**

Se está generando, a partir de lo que fueron las inundaciones se tomó real dimensión y se está llevando adelante. Pero de eso se encarga la secretaría de prensa. Hasta ahora se están haciendo cosas aisladas, la idea de que haya un departamento así pero bueno, por ejemplo esta cuestión con Posible las generé yo, y otras cuestiones que se generaron

por otro lado pero bueno, un poco la idea es que eso se canalice todo a través de este departamento.

**-¿Trabajan con algún club de barrio?**

Si, se trabaja con algunos clubes de barrio, Estudiantes de Los Hornos es uno, pero hay varios. Pero ni idea cuales ni los nombres.

**-¿Quiénes son los que mantienen los contactos con los clubes de barrio?**

Hay uno que se está haciendo en Villa Elvira que el contacto lo mantiene Adinolfo, una persona que estaba antes en handball y ahora creo que ya no está. Las pibas de volley fueron a dar un par de clínicas o estar un rato con los pibes y generar algo desde lo que es el deporte, o transmitir algún que otro valor. De hecho, el otro día estuvimos reunidos con gente de la municipalidad diciéndoles de si querían traer colegios a ver partidos de volley, handball, basquet o lo que sea , que los traigan porque yo creo q es interesante que esos pibes vena que pasa algo más allá de su barrio de la periferia.

Se está laburando en todas esas cosas, la otra vez fueron de derechos humanos a darle charlas a los pibes, se está laburando, pero de a poquito.

Hay 5 etapas más en lo que respecta a la página, pero eso lleva muchas horas culo, es decir, laburar...pensá que no somos tantos y lleva tiempo. Es un recurso económico que hay que tenerlo. Lo bueno es que esta Gestión se dio cuenta de eso y tomó cartas en el asunto, y lo pudimos meter a Federico González que se encarga solamente de la web. Pero ponele hay cosas que yo veo que se me ocurren y le digo, “Fede esto o aquello”, bueno así hay 60 cosas para hacer pero vamos de a una. Yo no puedo largarme a hacer una aplicación de celular, que es algo que tenemos pensado, cuando todavía a la gente la tengo que interiorizar con los newsletter, una herramienta comunicacional vieja.

**-Yo me inscribi al newsletter y todavía no me llegó ni un mail.**

Todavía se está armando, ya salió uno de prueba entre 5 o 6 personas que lo estuvimos chequeando y hay que ajustarle cosas. Porque no puedes poner una cosa que se largue uno y quede ahí y nunca más. Hay

que apuntar a procesos. Para los socios va a ir un newsletter cada 15 días, o uno mensual. Porque no tenés recursos humanos para hacerlos más seguido. Es eso, no hay recursos humanos y obviamente no hay recursos económicos para eso. Porque el recurso humano vale plata, yo no puedo poner a dos pibes pasantes de la facu que vengan acá y largan ellos el newsletter. Yo por ejemplo laburo en la facu, soy profesor, y tengo todo hablado en la facultad pero no es fácil generar un vínculo. Porque hay cuestiones muy finas de política, hay que tener mucha cintura, hay que tener en cuenta un montón de cosas A ver, conseguir 4 pibes de la facu que se encargue de todo no puedes. Si se puede que te haga una nota sobre algún deporte determinado, un día determinado, pero no ponerlo de encargado de cubrir todo lo que es el área de fútbol porque es imposible.

**-¿Quiénes se están encargando de levantar las noticias, hoy en día, de las diferentes disciplinas?**

Los 4 periodistas del club que están en todos lados, por eso hay notas que faltan. Hay información que falta. Pero eso es otro tema que deberá acordarlo prensa. Si me preguntas, yo tengo en claro lo que hay que hacer, pero no es mi área. Faltan cosas porque bueno cuestiones de prensa.

**-¿El canal de videos en youtube, también va a Edelp Oficial?**

Sí, primero tenemos que terminar la plataforma de esta web, que también lleva tiempo, hay cuestiones políticas por detrás, es todo un tema.

Bueno, ves, hay una cuestión, el fútbol amateur de 9na a 4ta se estaba optimizando e informatizando el tema de que cualquier persona, cualquier pibe de cualquier lugar de la Argentina llene un formulario con datos de suponete, de si es lateral derecho, si mide 1,80cm. Eso es una boludez pero que te lleva un mes laburararlo.

**-¿Acá el objetivo que tiene la Secretaría de Marketing es que entre más plata al Club o acaparar al socio? Ya que el marketing es una herramienta comercial y no social. ¿Cómo aplicás esa herramienta comercial a un lugar comercial como este?**



A partir de lo que es responsabilidad social, es decir, si vos ves en ningún momento se va a decir de cómo vender un pibe o todas esas cuestiones. La idea es ser lo más social posible, de hecho hoy en día la web tiene una preponderancia en polideportivo que antes no lo tenía, si vos ves ahora el polideportivo tiene la misma cantidad de noticias que el fútbol.

Por suerte pudimos centralizar casi todas las páginas, blogs, cuentas de facebook, etc en la Edelp Oficial. Les proponemos que lo bajen, que se creen una cuenta en facebook oficial que yo lo pongo dentro de la página y que después interactúen con la gente de prensa, los espacios en la web están. Siempre tenés que ir como educando, porque la gente que es un club, y no es así, es una disciplina dentro de un club.

**-¿Han notado diferencias en desde que arrancaron, en cuanto a los resultados de lo que hacen, me refiero a campañas, proyectos, etc.?**

Si, ahora por cualquier cosa te consultan, de hecho ahora en la última fiesta del deporte amateur que fue en diciembre del año pasado, nosotros en paralelo largamos la identidad del club llevada a todos los deportes amateur. Por ejemplo, volley en vez de la estrella arriba del escudo tiene la pelota característica de ese deporte. Y en la entrega de medallas, cada disciplina tuvo su logo. Pero bueno, lleva tiempo, resistencias, son cambios. A ver, lo charla una vez, dos veces y así hasta que lo internalizan.

La idea es que la página web sea la fuente de información de todo el club, que todo pase por ahí. Hoy la web se la aguanta, si vos me decías esto hace un año te decía que no, hoy sí y es la idea.

**Entrevista a Daniel Cajade, Presidente de la Fundación Obra del Padre Cajade y ex miembro del Departamento Social del Club.**

**-¿Como se maneja la Fundación, que hacen? ¿Qué es lo que hacen en ella?**

Yo soy el presidente hace 3 años, y soy el administrador hace 5. Básicamente la Fundación son dos emprendimientos productivos y sociales

que se dedican a reintegrar los derechos vulnerados del niño, eso en particular; y en general con distintas modalidades con abordaje de la problemática. Te digo en varias modalidades porque la Obra tiene emprendimientos productivos y sociales.

Los productivos son, digamos, no significan que generen recursos de dinero solamente, sino que producen y también contienen a los pibes porque son emprendimientos en los que se hacen cosas de oficio. En ese sentido están la panadería, la chacra, está la revista La Pulseada, esta el programa de radio La Pulseada y la imprenta. También hay un gimnasio, que se abrió un poquito porque no depende de la administración central, pero que también van chicos de la calle, de la fundación nuestra, gente que labura con nosotros. También está el plan de socios, que es un emprendimiento productivo, que es que va un cobrador a la puerta de tu casa para cobrarte una cuota y te deja una revistita con información de lo que se hizo ese mes en la Obra. Ahora implementamos que se pueda hacer a través del débito automático. Esto es muy nuevo, y nace a partir de la falta de recursos que tiene la obra, y que ya no sabemos como pilotearla. Demandó mucho esfuerzo desde la gestión porque a la gente le tenes que cumplir y es bastante complejo armarlo. También hay otro emprendimiento que es el centro de donaciones, que funciona en el mismo lugar físico que el Plan de Socios, que es en 50 entre 17 y 18. El Centro de donaciones articula con los coordinadores de cada emprendimiento las que cosas que van llegando y ven las necesidades que tienen cada uno y lo van distribuyendo como se puede.

Los emprendimientos sociales son la Casa de los Niños, que queda en 6 y 602, a la que acuden 40 pibes en dos turnos, de entre 5 y 16 años. A dos cuadras está la casa de los bebés, que van nenes de entre 45 días y 5 años. Ahí van dos tandas de 30 chicos, una banda. Esa es la mas linda para ir, y queda en 4 y 600 y 602. Después también está la casa del niño que queda en Los Hornos, se llama Chispita, en 51 70 y 71, también ahí van dos turnos de varios pibes y la última que se inauguró es Casa Joven, que es un complemento de Casa de los Bebés y Casa de los Niños que va más para el lado de los pibitos adolescentes, entre 15 y 18 años tienen. Eso surge de un sueño que tenía mi tío y que nunca había podido cumplir y que lo pudimos cumplir nosotros después.

### **-Tu tío, ¿Cuándo arrancó con la Fundación?**

La fundación arranca un 24 de Diciembre, una Navidad, de 1984. Mi tío estaba dando misa a la noche en Berisso, en la San Francisco. Había

unos pibes que no tenían donde ir y esa noche iba a guardar algo al galpón de atrás de la iglesia y estaban todos acovachados ahí. Mi tío ya venía con algunos trabajos sociales en los barrios, había quedado “flasheado” con un institutos de menores en el que había trabajado como cura y ahí se dio cuenta de cómo era el sistema de los orfanatos, de un sistema represivo, en donde a los chicos pobres, se los encerraba en un instituto de menores, después en la cárcel y después se morían. Eso ya lo había visto, y esto que le pasó aquella noche fue el detonante de todo lo que tenía ganas de hacer. A estos pibes que encontró en el galpón, 3 o 4 los retuvo ahí y no llamo a nadie de los que tenía que llamar, porque no tenían familia. Entonces se juntó unos pan dulces, algo que había quedado en la iglesia y se quedo ahí con los chicos toda la noche de Navidad. Mi viejo y mis otros tíos chochos esperándolo hasta las 5 a.m, y éste nunca vino (jaja).

### **-Actualmente, ¿Cuántos chicos hay en la Fundación?**

Esos pibes que te conté se fueron con él al hogar cuando puedo conseguir los terrenos en barrio Aeropuerto para realizar la Fundación. Nosotros tenemos dos modalidades de laburo: una convivencial y la otra es casa de día. Él empezó a tener cada más chicos en el hogar, que es un predio de 2 hectáreas, donde hay casas y en cada una de ellas viven una pareja de educadores que tienen sus hijos, 2 o 3, y 8 o 9 pibes a los que cuidan, con la categoría de tutor, legal, con una responsabilidad bastante importante. Y bueno en un principio no había casas y eso lo fue levantando todo de la nada, allá lejos en 643 (calle), en esa época si ahora es lejos imagínate antes. Todavía no hay gas natural, tenemos uno de esos tanques grandes de YPF y bueno, ahí empezó a ver que se le lleno de pibes, todos empezaron a comentar entre ellos, mirá andá allá que hay un cura que ésto, que lo otro, y de repente tenían una familia, ¿entendés?

### **Por qué se relaciona siempre al Padre Cajade con el Club Estudiantes, ¿Cuál es la relación entre las dos entidades?**

Primero, que todos los Cajade son enfermos pinchas, de ir a la cancha, de reventarse a puteadas. Lo que pasa es que era un cura con cero protocolo, era piola. Le gustaban las minas, tuvo hijos, entonces digamos que el fútbol en ese sentido era una pasión para él. Con el tiempo él se

fue haciendo conocido en la ciudad por el laburo que hacía. Y ya para mediados de los 90 y principios del 2000, él iba mucho al country a ver los entrenamientos, porque era fanático mal del pincha. Y un día conoció a Bilardo, cuando el narigón vuelve a Estudiantes a principios del 2000 y entonces se juntaron dos locos. Ahí Bilardo se dio cuenta que tenía buena conexión con algunos jugadores que tenían una onda religiosa, y viste que para el narigón, todo lo que suma sirve. Entonces iba a los entrenamientos y le abrían la puerta hablaba con ellos. Bilardo hasta lo ha consultado con algunas cosas y el padre hacía gala de eso (jaja).

Pero de hacer ,movidas con el Club, yo recuerdo poco y nada. Cuando el Club cumplió 100 años (Agosto de 2005) le regalaron una medalla a los jugadores a él lo citaron y le dieron una medalla también. Era para deportistas, nada que ver, pero lo reconocían siempre, que se yo. Pero no de hacer jornadas de laburo. Se podrían ayudar mutuamente, porque Estudiantes tiene un potencial como Club increíble, sobre todo lo que es niñez. Digamos que no hay que perder de vista que es un club de fútbol donde van miles de pibes y tiene una estructura de trabajo que es enorme, que está puesta hoy en día al servicio de sacar jugadores de inferiores, llevarlos a primera y hacerlos dinero y mantener el Club. Como cualquier club de fútbol de hoy en día. Y lo social, en ese sentido nunca tuvo preponderancia.

Ahora estos gestos que hubo para con la Fundación, más de personas o de de particulares que quieren ayudar. O era Bilardo que lo iba a buscar por algo en especial, o Abadié en su momento, o Alegre (todos ex presidentes) también, no importaba el tinte político tampoco, trascendía eso también, algo interesante en Estudiantes que siempre estuvo atravesado por esa lógica, sobre todo en los últimos 20 años. Pero poco y nada, la verdad que los lazos institucionales fuertes entre las dos a partir de que no fuimos metiendo los más jóvenes, mi primo, yo... Porque planteamos en su momento una militancia acá en el club y fuimos relacionando nuestro trabajo con esto y nada más, pero muy forzado y con una estructura de trabajo semejante, nunca llegamos a tener una relación fluida. Evidentemente desde el club no están interesados en tener una práctica social, ni de responsabilidad social, ni de nada. Sin embargo se hace alarde de eso, se habla mucho.

**- ¿Vos estuviste y fuiste fundador del departamento social del club, no?**

Sí, lo fundamos con Raúl Salas en la gestión de Rubén Filipas, él nos convocó porque en su momento estaba armando una juventud militante del club. Estábamos metidos hinchando las bolas acá en el club, yo en ese momento no estaba en la presidencia de la Obra y tenía tiempo para hacer otras cosas, no estaba en la facultad tampoco y repartía mi tiempo en la Obra y en el Club, estábamos mucho tiempo acá y las ideas era tener proyectos a mediano y largo plazo de trabajo. Mas que nada era utilizar el potencial de famosos y gente de renombre en la ciudad para hacer eventos y recaudar fondos para que los manejen las organizaciones sociales de la ciudad de La Plata que sabemos que laburan bien. Es decir, nosotros juntamos guita con lo que es Estudiantes y le damos a plata a organizaciones sociales para que evacuen sus necesidades, que siempre están en la lona y que nos la rinda (el dinero) con un seguimiento de control que teníamos pensado hacerlo nosotros, yo desde mi experiencia de tener que rendir todo el tiempo desde el Hogar, sé cuales son las movidas que se pueden hacer en una ONG, etc. Osea usar las herramientas del club, es genuino digamos, es un club social. Lo que pasa es que esa visión, fue reemplazada por otra visión. La de juntar juguetes una vez por año, revoleártelos por la cabeza y ya. Pero este proyecto que pensamos tenia una veta, que podía darle al departamento de responsabilidad social del Club un beneficio, que es chapear con lo que está haciendo, que no está mal.

**-¿Y cuanto tiempo estuviste en el departamento?**

No, no estuvimos nada. Se fue Filipas y nos mandaron a una salita donde había donaciones de ropa y dije, no la movida era otra, hacer otras cosas y no quisieron hacer nada de lo que propusimos. Y yo tampoco quise hacer nada de eso que planteaban y justo asumí como presidente de la Obra., se dio también eso. Hable con Viviana Luna (secretaria de socios), que se mostraba entusiasmada, pero de la boca para afuera, no daba pasos concretos.

**-Entonces ¿hoy en día no hay ningún tipo de relación con ninguna secretaría del Club?**

No, lo que tenemos es una relación con personas que trabajan en el Club y nos dan una mano.

## -¿Quiénes?

En este momento, Juan Sebastián Verón, Agustín Alayes y los chicos de prensa: Daniel Ridner y Diego Raimundo también, nos dan un buena mano. lo que hacemos es: cuando nosotros hacemos movidas (eventos) les pedimos cosas de Estudiantes. Por ejemplo camisetas para sortear, lo único que hacen es conseguirnos una camiseta firmada y decimos gracias a la Comisión Directiva por darnos las casacas. Pero en realidad no es que el Club trabajó con nosotros, es muy diferente eso entendés. Porque eso no parte de que un día vino el Club se acercó y nos dijeron, mira queremos hacer esto o aquello. Cuando pase eso, en el 2012, nos llaman del Club para proponernos trabajar en conjunto con una propuesta de la FIFA, que era la del Fútbol Base.

Nos llamaron para arrancar con el Fútbol Base que era en un predio del hogar, tenes una cancha de futbol 9 con iluminación y riego subterráneo, estaba muy copada pero que había que ponerle una puesta en valor que nos iban a llevar unas 50 lucas, ponele, mucha guita pero la FIFA según el proyecto original que nos habían mandado iba a bajar como 600 lucas así que no iba a haber problema. Después de esa plata no quedó nada, entonces se fue diluyendo, no había plata para la gente de la Obra que llevaba a los chicos, digamos, porque nosotros queríamos que trabajen en conjunto con los profesionales de la Obra, los chicos del Hogar con los que se iba a trabajar el Fútbol Base tienen requerimientos muy especiales, digamos que son chicos que han sufrido muchos abusos, han pasado por situaciones muy especiales y necesitan personas que los contengan, no es como ir a una escuela y darle educación física a los nenes. Entonces nosotros les dijimos, ustedes pueden venir a trabajar en nuestro predio, pueden trabajar con nuestros chicos, a nosotros nos sirve un montonazo, pero hay ciertas condiciones que tenemos que tener para que eso se pueda desarrollar normalmente. Por ejemplo que vayan nuestros trabajadores profesionales a laburar con los pibes y en ese caso le van a tirar 1000 pesos por mes, para que por lo menos se paguen los viáticos. Cuando se habló de esto parecia que habiamos dicho que no sé, nos sacaron corriendo. Sobre todo por lo que era el proyecto inicial que habían presentado que eran más de 500 mil pesos, nosotros no estábamos elaborando esas teorías en el aire.

**El entrevistado propuso una pausa al ver a Rodrigo Bazterrica, que trabaja en el área de marketing y prensa, a quien le tenía**

**que pedir una camiseta para sortear en el próximo evento llevado a cabo en el campito la semana entrante. Logró su objetivo y regreso a la mesa con la camiseta original.**

¿En qué estábamos? en lo que acaba de pasar, “Roro” es amigo del trabajo, del IPS, y trabaja en marketing del Club, entonces yo le pedí una camiseta para el evento del campito del martes. Él, Gonzalo Toledo el brand manager del club, tienen buena onda, y pasa más por lo personal que por lo profesional. Quique (Lombardi, el presidente del club) no entiende nada. Quique en el asado que se hizo con Estudiantes y el Hogar, en realidad lo armamos con Veron y con Alayes, que terminó viniendo Sabella, Gugnali y Camino, eso se dio por las personas, buena voluntad de gente del Club, nunca como Club. El Club nos dijo que ante la situación mala que estaban pasando los hogares de la ciudad y en especial la Obra del Padre Cajade, vamos a hacer una donación de 10 mil pesos, lo dijo en ese asado, todavía los estamos esperando. Bueno eso es el Club. Es decir y no hacer.

Hace poco íbamos a hacer una...el gallego, Martín que está a cargo del archivo histórico del Club, nos donó unos cuadros para subastarlos, y como la subasta se superponía con una presentación del estadio (está en construcción), dieron de baja todo lo que habíamos laburado nosotros, así que ni siquiera no sólo no trabajan sino que a veces nos voltean movidas que hacemos en conjunto con el Club.

**-¿En qué crees que el Club podría ayudar a la Fundación?**

Primero no tendría que ser a la Fundación, sino para todos los hogares. Tendría que ser una de las tantas con las cuales Estudiantes debería trabajar. Primero tratar de utilizar los recursos simbólicos del Club para generar recursos para las organizaciones. Las organizaciones tienen problemas de cosas que les faltan, leche guita para pagarles a los empleados, se rompen vidrios, es muy difícil. En comedores, en hogares de pibes, centros de mujeres que son víctimas de violencia familiar; cosas que están en los barrios. Esas problemáticas que deberían ser abordadas por servicios locales y zonales de la Provincia de Buenos Aires, que no existen. Entonces el Club podría, debería, a mi gusto, recaudar con ese fin y destinarlo a esos lugares, y monitorear el uso de ese dinero. Porque hay muchas veces que, está bien con los de los alimentos no peceaderos, pero hay veces que se necesita dinero, para las cosas más .

## **Entrevista a Daniel Pinto, Tesorero en la década del '90**

### **-¿Cómo inició su relación con el Club?**

Primero fui socio, y siempre me gustó estar cerca del club, pero nunca encontraba la oportunidad. Luego nos presentamos en una elección con una lista, perdimos por 111 votos, después pasaron dos años y me encuentro con una persona que era integrante de la lista que habíamos armado, y le dije que me gustaría sumarme a la dirigencia del club para aprender, cuando se me dio la oportunidad empecé a ir, para aprender, para ayudar.

En ese momento se produjeron cambios en la comisión directiva, se desocuparon unas vacantes e ingresé como tesorero. Ese fue en el año 1992.

### **-¿Qué diferencias observa entre el club de esos tiempos al de la actualidad?**

Las diferencias son sustanciales por el lado de los ingresos, los ingresos que tiene el club hoy, el fútbol más que nada porque Estudiantes es un club de fútbol, son muy diferentes a los ingresos que teníamos cuando estábamos nosotros trabajando allí. El ingreso más grande es por la televisión. Nosotros teníamos un partido los viernes y cuándo nos tocaba, y ahora tenés partidos todos los días y a toda hora. Eso genera muchos ingresos, también más gastos, pero es más ingresos.

### **-En cuanto a la razón de ser del club, ¿notó mutaciones o modificaciones en la esencia del club. ¿Qué piensa del debate asociación civil o empresa que se da en los clubes?**

El tema es que te ves forzado a actualizarte y a profesionalizarse en todos los aspectos: directivos y dirigenciales, porque te lleva la situación. Hoy los jugadores son todos profesionales, a los 12 o 13 años te piden un contrato, tratás con profesionales y especialistas de todas las materias, y si el directivo no se aggiorna se queda en el tiempo. Hoy las dirigencias deben dedicarle mucho tiempo al club, no es como era antes que uno iba a las seis de la tarde y se iba a las diez de la noche. Hoy en día un directivo debe dedicarle mucho tiempo.



No llegamos aún a las sociedades anónimas como en Europa, pero los clubes crecieron a nivel de especialización.

**-Y en cuanto a los valores del Club, ¿Cree que se han modificado?**

No, yo creo que los valores siguen siendo los mismos. Siempre hay una aspiración a ganar en el fútbol, esto siempre tuvo primacía. A veces se priorizan otras disciplinas de forma temporal, como pueden ser el básquet, el vóley, la gimnasia artística o el jockey, pero lo que importa es el fútbol, el socio es socio por el fútbol. El socio es pleno, a diferencia de otros clubes que tienen socios sólo de fútbol, pero lo que le interesa es este deporte.

La política y la economía de la década de los '90 cómo se vieron reflejadas en el club

En cuanto a los ingresos se vio una diferencia, en la asamblea anual del año 1993 me acuerdo que teníamos un jugador que se llamaba Aredes, que era tucumano, jugaba en el club y lo vendimos a Chile por 120.000 dólares, que en ese momento eran lo mismo que en pesos, y estuvimos tres horas explicando la venta, y hoy en Estudiantes se venden jugadores por 8, 9 o 10 millones de dólares y no le explican esto a nadie. Entonces eso también cambió, no digo que haya desinterés del socio, pero se habituaron a ver que, después que Estudiantes descendió y volvió a ascender, después del 2006 el equipo cambió, siempre estuvo entre los primeros, fue campeón, entonces se le dejó de prestar tanta atención a la dirigencia del club. Tal es así que en la última elección hubo una lista que es la que ganó y las otras dos eran de muy baja calidad, y hubo otros momentos en que se presentaron tres o cuatro listas una mejor que la otra.

Hay momentos en que los socios tienen más interés de participar que en otros. Cuando el club está muy mal, atravesando una crisis muy severa, la gente se une y va. Esto es como una gran familia, a veces no te dan ni pelota, pero cuando algo está jodido están todos atrás, la gente se une. Se unen desde afuera hacia adentro. Cuando no pasa nada nadie se arrima, pero cuando pasa algo están todos.

Es distinto al club de Gimnasia que tiene más vida de "hincha", la hinchada de Gimnasia está más organizada, tienen más vida social, se organizan para pintar paredes, para tirar serpentinas, para pintar los barrotes de la cancha. Pero no le pidas a un hincha de Estudiantes que

vaya a pintar un fierro porque no lo va a hacer, no va a ir, porque no está en la idiosincrasia de un hincha de Estudiantes. Este ambiente es otra cosa, ni mejor ni peor, pero sí distinto.

**-En el momento de su gestión como tesorero, ¿Recuerda la existencia de un área de comunicación?**

Históricamente siempre estuvo la oficina de Prensa y Relaciones Públicas, generalmente era gente del club más algún directivo que se ocupaban de eso. Hacían las credenciales para los periodistas, atendían llamados, comunicaban a través de las radios y los diarios de La Plata, pasaban los avisos parroquiales.

**-¿Cómo se relacionaban con los medios locales?**

En ese momento, en el año 1996-96 el medio fuerte era el diario El Día, no existía La redonda, y estaba también Radio Provincia y Radio Universidad, y algunas FM pero de muy baja llegada. El diario se involucraba en la vida de Gimnasia y de Estudiantes, y hoy también, hoy El Día está peleado con Verón, cuando le pueden pegar le pegan y Gimnasia es el Barcelona y Estudiantes es un desastre. Y hay momentos en que la relación es buena, pero depende de muchas cosas, porque lo que ellos quieren es vender. El dueño de El Día es de Estudiantes pero cada dos por tres rompe el carnet.

En el año 1992, Estudiantes estaba muy mal, el presidente tenía la señora enferma y quería dejar el club, entonces fuimos al diario El Día y desde allí convocamos gente y armamos una comisión de apoyo con la cual se consiguió financiación externa para reforzar el plantel y que este hombre pudiera seguir en el cargo. Esto se hizo con el diario y con sus allegados, pero también se sumaron miembros de la revista Gente y otros periodistas de Buenos Aires que eran hinchas de Estudiantes.

**-¿Cómo estaba conformada en ese momento la oficina de Prensa?**

Sólo había un directivo y dos empleados. No eran periodistas, en ese momento no lo hacían profesionales, sólo eran empleados del Club. La función de los profesionales del periodismo y relaciones públicas surge años después.

**-¿Se pensaba en identificar al club con una imagen o un logo?**

No, para nada, el marketing no existía. Además en ese momento por ejemplo Adidas hacía camisetas de Estudiantes, pero también las hacía iguales para otros cuatro clubes. No estaba regulado el tema de los porcentajes de ganancias si nosotros vendíamos las camisetas. Era todo muy amateur, hoy es más profesional.

**-¿Cómo ve desde afuera la gestión actual del club?**

Yo veo que no hay una continuidad con las gestiones anteriores, son personas que están aprendiendo, considero que son honrados. Están aprendiendo y también cuando aprendes cometes errores. Pienso que a veces han hablados de más, el fútbol es para vivos y hay que saber cuándo hablar y cuándo no, y hablar lo menos posible. Están tratando de encaminar todo, tienen como norte terminar las tribunas del estadio, que de a poco se va haciendo, reforzaron el equipo, me parece que están bien, pero están aprendiendo.

Lo importante sería que de comisión a comisión haya tres o cuatro personas que sean de peso y que tengan experiencia para no tener que empezar de cero, para tener una continuidad de gente que sabe cómo hacer cosas.

**-¿Qué modificaría del club en el día de hoy?**

Lo que siempre dije que hay que hacer es que Estudiantes tenga una comisión directiva sólo para el fútbol, que se ocupe sólo de este deporte, que maneje los sueldos, la administración del club, la prensa etcétera; y otra comisión de socios caracterizados, por ejemplo cinco socios que los elija la asamblea, que le rinda cuentas a la asamblea que es el órgano soberano, y que se ocupen, independientemente del fútbol que es el termómetro del club, (termómetro porque cuando se gana si te bañas con agua fría en la pileta está todo bien, pero cuando perdés te bañas con agua caliente y está todo mal igual) de planificar cuál es el futuro de Estudiantes, a dónde vamos, a qué aspiramos, por ejemplo se justifica que sigamos teniendo la sede, sí o no, por qué no trasladamos la sede debajo de estadio. Entre otras opciones y modificaciones que se puedan hacer, gente que tenga el tiempo y no se dedique a pensar cómo pagar los sueldos, por ejemplo, cómo y cuándo vamos a terminar el

estadio; sino que planifique a futuro, qué poner debajo de las tribunas, por qué no podemos hacer como el Milan y el Inter que tienen un estadio en Italia y lo comparten y después cada uno tiene su sede. Porque no trasladamos la sede debajo de la tribuna, porque la sede de 53 ya es vieja, la pileta ya no va más en un cuarto piso, además es muy difícil estacionar. Bueno, estas son cosas que hay que plantear en una asamblea y convencer a aquellos que no estén de acuerdo para trasladar la sede y que allí hagan un edificio.

Pero para poder tratar estos temas, tenés que tener gente que esté por fuera de la presión de una comisión directiva, que tiene que estar en el día a día, se desgastan, de treinta, después quedan diez o quince. Por eso es importante hacer esto en algún momento.

## **Entrevista a Diego Raimundo, Jefe de Prensa**

### **-¿Cuándo se creó la Secretaría de Prensa?**

En realidad, desde que tengo uso de razón existe la Secretaría Prensa, que en la década del '90 se encargaba más de todo lo que es relaciones públicas, antes era Secretaría General. Era más relaciones Públicas que otra cosa, solo se entregaba una credencial, pero el trabajo que se hacía en sí, era todo relacionado a relaciones públicas. Fines de los 90 cambia el panorama por la situación contextual del país, antes había un solo diario en la ciudad, una radio sola, etcétera. Al incrementarse la masa que consume el periodismo en general tuvimos la necesidad de crear un área del club vinculada a informar las cosas que pasaban en el Club. Después, hasta que llegué yo no había profesionales en este área, fui el primer periodista profesional que trabajó en el club, a mí el club me fue a buscar para que trabajara en el club, los que estaban anteriormente ninguno tenía título.

### **-¿Cuántas personas conforman la Secretaría de Prensa?**

Si vamos por orden, está la secretaria de prensa que es la dirigente encargada del área, después el jefe de prensa, que soy yo. Luego Osvaldo Nisi que hace un poco todo y después los chicos que hacen lo que respecta a las redes sociales en internet, debido al crecimiento del club.

Algunos son ad honorem, pero la mayoría no, los fotógrafos si. Hay muchos que son ad honorem y que trabajan en la cancha entregando credenciales; lo que es funcionamiento para la estructura del club, páginas web, etcétera. Somos todos pagos.

**-¿Las publicaciones donde se hacen?**

En la web, la revista oficial, también boletines de prensa que se mandan todos los días a los medios, que es una semi revista de 2 o 3 páginas, a partir de marzo se va a relanzar. Desde que termina el torneo de fútbol profesional hasta ahora se manda un mail con muchas notas cortitas, no hay tanta disciplina comparada con lo que se hace todos los días. También se publican en las redes sociales, gacetillas que se entregan en la cancha, en la de fútbol y en la de básquet se entregan gacetillas. La información es 70% de fútbol y el 30% restante de las demás disciplinas deportivas en esta época hasta marzo. Porque en diciembre la demás disciplinas dejan de competir por lo tanto la gacetilla se deja de hacer.

**- ¿Las Memorias y balances se publican o van aparte?**

De eso se hace una revista y se lo entrega al socio, o en una revista oficial pones puntos a específicos en consideración, como el presupuesto por ejemplo.

**-¿Y con respecto a la evolución de socios?**

Con respecto a eso tenés que ir a averiguar a la Secretaría de Socios, pero en cuanto a la evolución lo que puedo decirte es que va de la mano con el equipo principal de fútbol, si el equipo gana se incrementa el número de socios.

**-¿Hay alguna meta en el futuro con respecto a la Secretaría?**

Básicamente continuar dándole difusión a lo que es el club en general, sobre todo al área deportiva. Después va más allá de lo que puedan dar a conocer los medios, por eso nosotros la herramienta que tenemos es la revista que es digital y se hace sobre los deportes amateurs, los boletines de prensa; de ahí tenés un disparador para llegarle a todo

el mundo. Después mucha gente consume los diarios, si los diarios no publican nada de lo que hace el club, nosotros tenemos un amparo (la revista) donde el club muestra todo lo que hace.

**-¿Cuál es la relación con los diarios y portales locales?**

Hay una relación con todos.

**-¿Tiene relación con las demás secretarías del club? ¿Se reúnen?**

Reunirnos no, pero con la que tenemos mucha relación es con la secretaria de fútbol, por una cuestión de que nosotros estamos permanentemente con el equipo. Pero sí esporádicamente te juntas, como con la de marketing que compartimos lo de las redes sociales, que baja información toda junta en todos lados al mismo tiempo. Con la secretaria general te dan el balance anual para que lo difundamos y/o nos lo dan para corregirlo a la hora de publicarlo

(Lo que sí pasa es que una vez por año, generalmente al principio, se juntan todas las secretarías de prensa de todos los clubes en la AFA).

**Entrevista a Rodrigo Romero Bazterrica, Brandmanager**

Mitad del 2010, con Gonzalo Toledo, y ya funcionaba anteriormente la Secretaría de Marketing, de mitad de 2010 a hoy. En el medio, alrededor de 2011, vino una nueva Gestión y cambio, lo que sería, el Secretario de Marketing, antes era Jorge Pescarino y ahora es Nancy Ferrari.

**-¿Ella es la Directora?**

Claro, nosotros le reportamos a ella, Gonzalo es el Gerente y yo soy el Brand Manager.

**-¿Cómo surgió la idea de la Secretaría de Marketing?**

A partir de la llegada de la nueva Gestión, junto con Gonzalo nos juntamos para hacer un plan para hacer el organigrama de la Secretaría, y a partir de ahí empezar a desarrollar objetivos y poder tener más claro

las funciones y tareas de cada uno. Esto empezó a desarrollarse durante 2012, sobre qué cargo ocupaba cada uno, responsabilidades, etc.

**-¿Son 3?**

Nancy, la Secretaria; Gonzalo, Gerente General; Brand Manager (encargado del stock), yo estoy todo a lo que respecta a comunicación y marketing entre otras cosas. Se reporta tanto a Gonzalo como a la Secretaria. Por arriba de la Secretaria está la Vicepresidencia 3era, ahí está Horacio Reppucci.

-Desde sus inicios hasta acá, ¿Cuáles fueron las principales campañas que se hicieron en la Secretaria?

En principio, y que se está desarrollando todavía, es afianzar los canales de comunicación y poder brindar un servicio a través de esos canales. En una primera instancia para la comunidad en general, es decir, socios, hinchas y demás; donde antes se desarrollaba una revista, una página web y ahora también se desarrollan las redes sociales: twitter, facebook, youtube, pinterest, instagram. Y ahora estamos llevando adelante otra red social llamada "positbile". Pero desde 2012 nos empezamos a enfocar en todo lo que respecta a comunicación interna, desde la señalética de la sede hasta un mailing interno que llega a todas las autoridades.

**-¿También se ocupan de la web?**

Si, también. Ahora la estamos reformulando para cuando se presente la nueva camiseta, relanzar la nueva página web también.

**-¿Tienen relaciones con otras instituciones de la Ciudad?**

Si, con colegios, organizaciones, etc; pero en cuestiones de Marketing no. Estamos llevando a cabo un club de beneficios en el cual se hace un relevamiento de diferentes empresas, locales, pymes y de más, que van brindando servicios a los socios. En donde se los convoca, se les comenta sobre la idea de club de beneficios y se los incorpora a través de un contrato. En esa gran masa de empresas que les brinda servicios nosotros estamos lanzando cuestiones a nivel digital e impresas (banners, etc.). Eso es en cuanto a relaciones de marketing. Después en cuanto

a relaciones institucionales, el club apadrina diferentes instituciones, como por ejemplo, Estudiantes de Los Hornos, que cada tanto se les lleva camisetas y herramientas de entrenamiento.

**-¿Tienen una sola campaña o varias?**

Depende si son internas o externas. Ahora estamos lanzando la campaña Tierra de Campeones que es sobre la realización del nuevo estadio de fútbol, a su vez venimos haciendo campañas con los socios, por ejemplo con los morosos para que se pongan al día. También de lo que fue la temporada de country, por ejemplo. Más adelante realizaremos una con Direct TV de descuentos para los socios, y seguir en esta senda con los sponsors principales.

No es responsabilidad social, eso va por otro lado, como entregas de camisetas, etc.

**-A la hora de hacer una campaña, ¿Qué tipos de datos se recolectan? ¿Se decide en la Secretaría?**

Dependiendo de la campaña que se haga, pero en general, todo lo que sale desde el club se piensa desde este lugar y se ejecuta desde acá, sale desde acá. Por ejemplo, primero cuál es el objetivo, después visualizamos el público al que va destinado. Con la campaña de socios morosos, el objetivo principal era que aquellas personas que no estaban al día con las cuotas, ahora puedan hacerlo. Entonces a partir de ahí empezamos a desarrollar una idea mostrando que el socio común se identificaba con el club por diferentes cuestiones y por eso estaba al día. Desde este punto pensamos en el lema, “ves que hay motivos para estar al día”, entonces se convocaron diferentes socios para mostrarles las personas que estaban al día. De ahí tirábamos disparadores como fue que se perderían la temporada de country y en las redes sociales, esta gráfica, iba acompañada de imágenes y situaciones deportivas de diferentes socios de Estudiantes, tratando de dar un mensaje emotivo con determinadas situaciones de porqué se había hecho hinchada de Estudiantes y así reflejar distintas realidades de socios, como por ejemplo, socios de 30 años, otros 2 socios vitalicios mayores, una familia, etcétera y cada uno con un mensaje distinto. De las distintos beneficios que tienen los socios, como entrar gratis a la cancha, disfrutar de las utilidades del country, descuentos en el pinchastore, tratando de pro-



mocionar cuestiones del club y convocando a que vuelvan a pagar. Esto se hizo todo digitalmente, por cuestiones de presupuesto casi todas las campañas actuales son de esta índole.

**-Se manda información a los socios por correo electrónico?**

Lo que estamos haciendo es una revista bimestral, cambiando la forma en que les llega a los socios, que no solo les llegue con el cobrador como es actualmente, sino también dándoselas en las compras que hacen en el pincha store, cuando vienen a pagar la cuota a la sede, también se les entrega; en la cancha también se les da al ingresar, entre otras formas.

**Entrevista Nancy Ferrari, Directora de Marketing**

**-¿Cómo gestionan el índice de la masa societaria? ¿Como se puede acceder a su evolución a lo largo de la historia del Club?**

Hasta los años '90 creo, está todo por libro, están todos los socios registrados por libros, entonces no hay nada registrado, excepto las memorias y balances por las actas en cuanto a socios había. A partir del 90 se creó un sistema informático que colapsó, luego se hizo un segundo sistema que es el que estamos usando ahora, que ya colapsó también, y lo estamos "emparchando" para esperar a este nuevo sistema dinámico, con tablas dinámicas que bueno, con la comisión anterior se hizo un convenio con la Universidad pero cuando lo fuimos a implementar faltaban módulos, así que incorporamos un ingeniero en sistemas para que se haga cargo y se pueda seguir desarrollando el sistema junto con la Universidad.

**- ¿Y en qué fecha arrancarí esa evolución?**

La evolución arrancarí en el 90, te lo tendría que confirmar porque es lo que me han contado las chicas. Porque yo también cuando pedí para hacer una estadística no había datos. Había datos de 6 mil socios hasta el 2007 creo y después la evolución que llegó a 12 mil, después cuando ganamos llegamos a 39 mil, ahora somos 40,41. El año pasado no bajó, porque obligamos a los deportistas a hacerse socios de Estudiantes.

**-¿Cuántos deportistas hay?**

Entre 1400 y 1500.

Porque con en el esquí tenemos un nuevo deporte que es esquí sobre nieve que vinieron a ofrecer para que nos apadrinen. Tenemos dos campeones.

**-¿Cuántas disciplinas tienen?**

12.

**-¿Desde el '90 para atrás, no hay manera de encontrar algún registro?**

No, se puede revisar las actas anuales, haciendo un racconto.

**-¿Están implementando una campaña para que los socios se pongan al día con la cuota?**

Estamos haciendo una campaña con los socios morosos y ahora estamos implementando un call center, para llamar a cada socio, proponiendo una forma de pago, y la idea es que el socio no se desprenda del Club, porque es así: cuando anda bien el fútbol, la cantidad de socios aumenta, cuando anda mal dejan de pagar. La idea es incentivarlo, preguntándole qué necesita, qué servicio le viene bien, como podemos cobrar tu deuda, es hacer un marketing de ahora a 6 meses de deuda. Todas las campañas salen de acá, con la colaboración de socios y prensa.

**-¿Desde cuándo funciona esta secretaría de marketing?**

Desde la reforma del 2011. No había secretaria, era un área. Por ejemplo como el área de informática de ahora. En mi secretaria tengo marketing, socios e informática.

**-¿Son públicos los balances, no?**

Si, son públicos para socios. Se le da una copia a cada socio. Antes se puede venir a retirar y si no se da en la asamblea en formato terminado.

**¿Cuál es el objetivo principal de la secretaria? ¿Cuál es el rol?**

EL rol es que Estudiantes llegue a ser conocido en todo el mundo. Sobre todo empezamos con lo más chiquito con el lema “Estudiantes de La Patria”, que llegue a la Argentina, estamos armando las filiales, hicimos un reglamento de filiales que se tiene que aprobar en la próxima reunión de comisión, que llegue a todo el país. Y la misión es el sentir ser de estudiantes, sentirte propio del Club, esa es la misión tanto en socio como en marketing.

**-¿Eso lo trasladan a las diferentes “instituciones” que forman parte del Club, como por ej. el country?**

Claro, eso nosotros lo bajamos, es duro, porque no estaba acostumbrado, como es la primera vez que hay un equipo de marketing y solo somos dos y ayuda prensa.

**-¿Qué profesiones tienen?**

El brandmanager es licenciado en comunicación social, y el otro es licenciado en marketing, el gerente de marketing, lo que pasa es que el Club todavía no ha podido insertar más personas. Todavía porque todavía se tiene que concientizar y formar como estructura. No está bien armado como estructura, estamos armando un organigrama, hay tres personas que nos están ayudando.

La única que se transformó es la mía y la de relaciones públicas y prensa. Antes no tenía relaciones públicas. Y lo que es educación y cultura se juntaron, porque cultura tampoco lo tenía como Secretaria. Entonces en el nuevo estatuto, se abrieron esas tres Secretarías como aunque esas nuevas áreas que existían pero que no se les daba la fuerza que se les tenía que dar.

Cambiamos el lenguaje y lo llevamos a cada deporte, tal es así que cada deporte tiene su logo, tratamos de llegar con el lenguaje a todos, y nos cuesta porque unificar por ejemplo todas las páginas de Facebook para hacer una. Hacer entender que todo tenía que salir de esa misma página cuesta, porque teníamos una formación muy independiente, cada uno hacía lo que se le cantaba. Ahora de a poco, vamos incorporándolo.

Se quiere homogeneizar la imagen, la imagen sale de acá, la comunicación hacia el exterior sale de acá, tendría que salir de prensa pero todavía no está muy bien organizada, pero sale todo de acá. Lo visual. El diseño gráfico, los publicistas los terciarizamos.

A propósito de esto recuerdo de una conferencia que se hizo una cuando estaban los españoles del Real Madrid, que es el número uno en marketing, explicaron como los de fútbol en los contratos se aclara que por ejemplo se necesitaba que los jugadores estén con la camiseta al menos cuatro veces al mes para promocionar actos benéficos del Club, entonces uno de River le pregunta como hicieron, nosotros hace 10 años que estamos trabajando en eso, en Brasil también fue muy difícil, recién ahora lo están logrando. Entonces los argentinos le preguntamos cómo lo lograron, porque los jugadores se venden a una marca, no se venden al Club. En Argentina cuesta entender que ellos trabajan para el Club y que tienen que vender su imagen.

**- ¿Por qué no está en el contrato la responsabilidad social del Club, hay algunos que están más predispuestos que otros pero cuesta mucha cada vez que hay que pedirles algo?**

Nancy Ferrari: Así, está en Europa

El fútbol es un mundo aparte. Los brasileros nos enseñaron que los cuatro equipos grandes se tuvieron que juntar para esto. Boca y River tienen los mismos problemas.

**-¿Cuántas actividades hicieron desde que se creó la secretaría?**

Desde que empezamos a organizarnos: hicimos la de socios morosos, la conexión de los jugadores con la gente, hicimos un convenio con “Posible” una empresa que te da tu sueño desde facebook. Nosotros cumplimos el sueño de un chico que quería ver un entrenamiento y ver el equipo jugar, lo llevamos al entrenamiento, lo llevamos a ver a Estudiantes, lo llevamos a ver a la Bruja. Y Posibl. Junta donaciones para ayudar a gente carenciada.

También armamos la nueva página, todo lo que es comunicación que nos llevo 6 meses, armamos el manual de marcas. Hicimos contrato de licencias con torneos. porque las licencias las tenia un equipo de abogados y se quedaba con las regalías, esperamos que se caiga el contrato y

lo terciarizamos por torneos y competencias. Ahora las licencias las tercerizamos por torneos. Licencias es el producto oficial que se hace con una empresa, por ejemplo la blanquería, toallas, etc, te ofrece tanto de regalías, te da tanto por mes y tiene un diseño, todo eso lo tercerizamos por torneos y competencias.

Bueno unificamos las redes sociales.

Los convenios de marketing,

Armamos el club de beneficios, lo empezamos a duras penas y va muy bien.

Hicimos un informe de gestión, donde pusimos todas las actividades que hicimos en la secretaría de marketing y socios.

Estamos todo el tiempo cuidando de unificar que todo sea Edelp oficial.

Bajada hay, el asunto es que nos den bolilla con la unificación. No se le da la importancia a la “voz oficial”.

### **-¿Qué manera tienen de avisar eso?**

Hacemos un memo, pero el memo le llega al Director y no le baja a quien le tiene que bajar, de los 12 deportes que tenemos le tiene que llegar a todos. Nosotros hablamos con la secretaría de deportes. Hablo con mi par que es el secretario.

### **-¿Cómo son los canales de información entre ustedes?**

Tenemos un mail interno Edelp que le llega solamente a la comisión directiva.

Funciona a través de un mail privado.

Lo estamos implementando con la comisión porque recién empezamos, después la idea es ampliarlo hasta los socios.

### **-¿Tienen alguna medición de impacto acerca de este tipo de comunicación?**

No, todavía estamos armando bien el módulo.

Al principio lo que hicimos con el tema del nuevo logo para cada deporte se le mandó a cada gerente un mail y ahí nos dimos cuenta de que necesitábamos un mail comunitario Edelp.

**-A la hora de hacer las actividades, ¿Se asocian con otras instituciones?**

Bueno, con el caso que te contábamos del sueño, ahí nos asociamos con Posible.

**¿Qué otras actividades de responsabilidad social hace el Club?**

Bueno, por ejemplo con el tema de las inundaciones hubo dos bases, el country y en la sede. Después nos unimos con Gimnasia Esgrima La Plata, después nos unimos con todos los clubes, las reuniones se hicieron acá, se hicieron maratones.

Hay diferentes clubes que el Club apadrina, y les lleva por ejemplo camisetas, como el Club de Estudiantes de los hornos.

**¿Cómo conviven el marketing que es Fines de lucros y el Club?**

Lo que está en juego es transmitir los valores del Club con herramientas comerciales. pretendemos transmitir esos valores. No pretendemos ganar dinero con eso, en todas la actividades. Por ejemplo, cuando hablamos con Direct Tv las actividades siempre tiene el fin de ayudar a algo. El principio de Estudiantes es que es una familia.

**- Las campañas ¿a quién van dirigidas: a afianzar socios o a aumentar la cantidad?**

Primero están los socios, y cuando haces una apertura social y llegas a los barrios eso si es para los nuevos socios, es decir, todo lo que es social es para los nuevos, ayudar a la gente y que Estudiantes esté presente en las necesidades.

Estamos en una etapa de transición, por eso queremos afianzar a los socios.

**¿ La relación con los medios es desde acá?**

Con los medios se maneja desde prensa. La relación con prensa es muy unida.

**- Las campañas que están haciendo parecen ser más macro, ¿se actúa con las distintas disciplinas?**

De hecho lo estamos haciendo. Es un laburo con ellos desde distintas cuestiones. Se los orienta y luego se manejan solos.

Las subcomisiones de los deportes amateur vinieron a preguntarnos cómo captar sponsor. Se les dio un listado de actividades, y salieron a conseguirlo.

Por partido hacemos un semi dossier, que tenemos la idea de mandarlo por mail, y armarlo para por ejemplo los partidos de voley y, usándolo desde dos lugares para captar clientes y para presentación protocolar para cuando juegue en la liga, para distribuir en los medios, etcétera.

### **-Al momento de hacer difusión en los medios ¿cómo se gestiona?**

Por un lado nos están bajando línea desde presidencia para que racionalicemos los gastos, entonces la revista de la anterior comisión “Dinastía heroica” no se imprime más, sólo queda una única revista oficial que es “Estudiantes de la Patria”, que sale cada tres meses, pero además estamos trabajando en un dossier que saldrá cada dos meses con toda la información del club, para estar más actualizados y reducir costos.

No tenemos programa radiales y televisivos oficiales del club. Pero si se envían comunicados desde el Área de Prensa. Con los medios locales hay buena relación con los afines al Club, no con los que quieren cobrarnos para publicar. Sí los que son socios del Club, la relación es fluida y no tenemos problemas si queremos difundir alguna actividad o una información precisa. No tenemos publicidad tampoco ya que es muy costosa.

Estamos aprovechando la informatización y la era digital para abaratar nuestros costos. Pero también es un desafío para las generaciones anteriores tener que comunicarnos por medios digitales.

Aunque siempre el fútbol es nuestra prioridad, hemos racionalizado bastante el presupuesto para este deporte al menos al 50%.

### **-¿Cómo se relacionan con revistas como “Animals”?**

La idea nuestra fue desde nuestra revista no competir con Animals, sino dedicarnos a hacer una revista totalmente institucional. Por eso cambiamos Dinastia Heroica.

### **-¿Cómo se diferencian con la Secretaría de Prensa?**

Si bien somos dos Secretarías Políticas, que somos muy amigas, logramos unir los grupos de trabajo. Es decir que los chicos de periodismo hacen todo el laburo de prensa pero a su vez pueden ayudar a Rodrigo y a Gonzalo que son de Marketing.

### **Entrevista a Sergio Medinelli, director de Deportes**

#### **-¿Cómo está conformada la estructura de la Secretaría de Deportes?**

Está el Secretario de Deportes y el subsecretario de deportes, y de ahí para abajo vienen los empleados. Hasta acá son todo directivos, que cambian cada cuatro años. Tenés la parte jerárquica que es la gerencia deportiva, está el director, el subdirector y el coordinador general.

Después nos encontramos con el coordinador deportivo se encarga de la parte más directa con el deporte, y la subcomisión, ambos están en el mismo nivel, que se dedica específicamente a lo administrativo, a lo social, lo económico. Luego de ellos siguen directamente los entrenadores (ayudantes, preparadores físicos, el resto del equipo técnico y el plan de profesores) y los deportistas. Esta es la estructura que nosotros creamos desde Lombardi hasta el jugador. ¿Qué les dijimos? Que cuando algún jugador necesita hablar con nosotros o alguien de algún nivel superior, es porque algo pasó, antes tiene que pasar por todas las otras personas que están por arriba de ellos. Nosotros hablamos con los coordinadores, que son quienes les bajan línea a los entrenadores, que se manejan con la subcomisión, y a su vez, la subcomisión cuando necesita algo nos viene a ver con los coordinadores.

#### **-Cuándo hay un evento que requiere de todas las disciplinas, ¿cómo se gestiona?**

Todo lo deportivo se maneja desde esta Secretaría. Cuando hay que hacer algo que requiere de muchos recursos económicos, por ejemplo la colocación de luces en el polideportivo, proponemos el proyecto y tenemos que hablar con esta gente, les preguntamos ¿nos pueden bancar? Si la respuesta es no, buscamos la manera de hacerlo igual, por ejemplo no-



sotros conseguimos la mitad y le damos para adelante. En los últimos dos meses terminamos la pileta de City Bell y nos hicimos cargo de una casa que era para sólo para el fútbol amateur y ahora funciona para todos los deportes amateur. La remodelamos toda con ingresos propios, aprovechamos que vino una delegación de Chile de handball a jugar, y a mí se me ocurrió preguntarles cuánto iban a pagar para quedarse en otro lugar, entonces arreglamos que nos den esa plata para alojarse e invertirla en arreglar la casa, y cuando ellos vinieron se quedaron ahí. Entonces pudimos recuperar esa casa y ahora tenemos a todos los varones viviendo ahí, y las mujeres en un departamento en calle 54 entre 2 y 3, que se los alquilamos desde la secretaría de deportes. Antes teníamos tres lugares para que se queden, ahora hay sólo dos, así que es una manera de abarcar también los costos del club, ya que uno de los lugares se alquilaba. Además con algo que nos quedó de esa plata vamos a poder hacer unos vestuarios en el country.

**-¿Cómo manejan y se gestionan los lugares de los jóvenes que llegan del interior del país para jugar en el Club de Estudiantes?**

La llegada de jóvenes es muy grande, pero nosotros no podemos contener a todos, para eso hablamos con los coordinadores y con los entrenadores, ellos nos indican quiénes son los mejores competidores para el club y a quiénes conviene alojar por sus cualidades deportivas. Pero también hay un cupo que podemos cubrir y cuando se cubre no podemos alojar a más. En la casa para los deportes amateur hay dos jugadores de handball, uno de vóley y tres de básquet en este momento. Algunos de ellos son semi profesionales y les pagamos viáticos, pero a otros les brindamos casa y comida, y se vienen a vivir acá y de paso pueden estudiar.

**-¿Cuál es la frecuencia con la que se reúnen con la dirección y con la subcomisión? ¿Cómo se relacionan?**

Nos mantenemos en contacto continuamente, estamos siempre hablando en el club, pero no se hacen reportes mensuales, sino que manifestamos todo lo que trabajamos en la asamblea y que a su vez allí se deja todo plasmado en las memorias y balances lo que se hizo durante todo el año. Para algunas actividades tenemos que juntarnos y charlarlas, una manera de pedir permisos, pero para otras no, las ideas salen y se gestionan desde acá y listo.

Las actividades que requieren hacer una gran obra o un gran evento, por ejemplo dentro de poco inauguramos las luces que se colocaron en el polideportivo, y vamos a traerlo a Verón, a Alaye para jugar al fútbol con los chicos, para atraer gente, les vamos a poner tres o cinco minutos de juegos con los chicos de handball, después con los chicos de fútbol, así metemos participación del deporte amateur, hacemos que vaya mucha gente y les cobramos un bono contribución que eso a su vez nos va a servir para la próxima obra que queremos hacer que son los vestuarios.

**-¿Todas las disciplinas se relacionan con ustedes para realizar cambios o gestionar actividades?**

Sí, todas las disciplinas gestionan desde esta secretaría. Y financieramente se hace cargo el Club de costear los sueldos de los profesores, los gastos federativos, arbitraje, viajes como para vóley y básquet, materiales, gastos fijos como luz gas, etcétera, lo paga todo el Club. Y también las grandes obras, la inversión para la pileta de City Bell también, se hizo cargo el Club porque se supone que a largo plazo ese dinero se recupera gracias a la explotación del servicio.

**-¿Cuáles son los valores que crees que se transmiten desde el Club, a partir de la Comisión Directiva hasta los rangos más inferiores o con menos jerarquía?**

Antes que nada aclaramos siempre que esto es una asociación civil sin fines de lucro. Tenemos una parte competitiva y una parte social. Desde los deportes se transmiten ambas cosas. Por un lado ahora estamos haciendo deporte social que es salir con los equipos de hockey a los barrios, eso surgió desde acá de la secretaría de deportes, y lo vamos a hacer también con el handball y con el básquet.

Pero, a su vez, dentro del club tenemos por ejemplo vóley competitivo, recreativo, escuelita, tenemos un montón de ramas de la competición.

**-¿Qué contención afectiva se le brinda a los jóvenes que vienen y se integran en el club?**

La contención se logra a través del deporte, y cada deporte tiene su organización propia. En hockey por ejemplo terminan de jugar y tienen

un tercer tiempo, que es una tradición y lo organizan ellos. Nosotros no nos metemos mucho en esa organización pero sí colaboramos en brindarles espacios, si necesitan un quincho se los conseguimos, después de las otras cuestiones se encarga la subcomisión y los coordinadores, de englobar todo el deporte. Obvio que bajamos línea todo el tiempo, hay una planificación a principios de año, les decimos que contamos con determinado presupuesto, a dónde vamos a viajar, cuáles son los torneos donde se va a competir. Pero de la organización más específica y particular se encarga cada deporte y si hay algún problema ahí recién intervenimos nosotros. Confiamos plenamente en el trabajo de los coordinadores y de la subcomisión.

### **-¿Cómo se gestiona la comunicación desde la Secretaría de Deportes?**

Todos los lunes tenemos reunión con el Jefe de Prensa que es Diego Raimundo, y además tenemos una página del deporte amateur, una revista digital, que cuando hay competición nos llaman a la oficina, por ejemplo si jugó handball, nos dice cómo salió el partido y qué información es la más destacada de la jornada. Por otro lado, hay fotografías en todos los partidos y competiciones, por lo que el área de Prensa es la que se ocupa de recabar información y hacer los informes para la página con cada deporte que haya jugado en la semana. Tenemos un encargado en cada disciplina que se encarga de hacer circular esa información hacia el área de prensa. Esa revista digital se envía a todos los correos que tiene registrado el área de prensa.

Además estamos en contacto con ellos cotidianamente ya que ellos nos asesoran sobre los días más adecuado para hacer los eventos de gran magnitud como fue la inauguración de la pileta, para que tengan mayor cobertura periodística en la ciudad.

Por otro lado también tenemos relación con la secretaría de marketing con la cual cerramos un acuerdo para de \$152.000 para el vóley y \$40.000 para el jockey que a través de la empresa sponsor Test nos brinda el servicio de transporte para los viajes. La comunicación con ellos también es permanente. Para algunas cosas que son más formales siempre nos manejamos con la gente de más arriba, para otras cosas que podemos manejar nosotros, no. Por ejemplo hay cosas que las hacemos por nuestro lado, una vez vino la gente de handball y nos comentó que había conseguido un sponsor pequeño que no entraba por el club,

y bueno le dimos para adelante igual y les decimos que lo incluyan en la rendición que ellos hacen de la plata que recaudan para tener un control y nada más.

Pero si nos dicen que consiguieron a Topper para el handball les decimos que no porque ahí entramos en conflicto que otra firma grande que es Adidas. Cuando entramos en la gestión de la Secretaría queríamos vestir a todo el deporte amateur, llamamos a cuatro o cinco empresas y les dijimos que nos vistan a todas las ligas y a todos los profesores, con todo el equipo completo y que nosotros les garantizamos que todas las inferiores de acá a dos años les vayan a comprar a ellos, si en primera instancia ellos nos daban los equipos gratis. Pero no se puede hacer porque había un conflicto con Topper que se destrabó recién hace un mes.

**-¿La Secretaría de Marketing influye sobre la imagen que ustedes tienen que dar del Club?**

Sí. Hoy en día la secretaria de marketing diseñó un logo para que deporte. Eso era lo que queríamos poner en las prendas que íbamos a hacer para cada deporte. Y eso a los chicos también les gusta mucho porque se identifican. Además es muy bueno que le podamos dar ropa, vestirlos, yo trabajo en el Club hace 25 años y me dieron dos veces ropa oficial, y siempre fue Topper. Con esta gestión se está apoyando muchos más al deporte amateur que en años anteriores. Y con esto que hizo la secretaria de marketing se genera más sentido de pertenencia y más identificación, y además cuando lo hicieron nos vinieron a consultar a nosotros que lo aprobamos, no fue una decisión impuesta desde marketing. Nos consultaron porque saben que entendemos del tema.

**-¿Qué pensás que hay que mejorar en el Club?**

La verdad que muchas cosas, pero lo primero que dijimos cuando entramos es que no podíamos crecer sin infraestructura, ¿para qué íbamos a traer mil chicos a jugar si no los podíamos contener? No teníamos lugar para entrenar hasta que salió el country. Los chicos de handball estuvieron diez años sin cancha, ahora están en el polideportivo, antes entrenábamos en una plaza. Después empezamos a ir al country, perdimos muchos chicos porque los padres no podían llevarlos hasta allá, y seguimos trabajando con la gente de la zona aunque nos va a costar

mucho tiempo recuperar la gente y la cantidad de chicos que teníamos antes. Pero hoy el handball ya tiene un buen crecimiento y podemos seguir sumando gente porque tenemos un lugar para estar. No pasa lo mismo con vóley y con el básquet que hoy no pueden crecer, por eso apuntamos a 57 y 1 que vamos a tener un polideportivo ahí también. Los micros son muy costosos para llevarlos hasta el country, a veces hasta no hay plata para pagarle a los chicos que juegan, pero para eso también está la subcomisión, para recaudar plata y pagar los micros para que los chicos puedan ir a competir, esa plata se genera del buffet, de las rifas, el estacionamiento, etcétera. Por eso estas subcomisiones son como un brazo extensivo de la comisión directiva, porque no se puede estar tampoco en todo lados. ■

## Acta fundacional del Club

*“En la ciudad de la La Plata, el día 4 de agosto de 1905, en el local cedido al efecto por el Sr. Félix Díaz, sito en la calle 7 n° 1228 se reunieron las siguientes personas:*

*“Jorge Isla, Ricardo Sancet, Antonio Ferreiroa, Saúl Ferreiroa, Alejandro Fernández, Emilio Fernández, Carlos A. Isla, Jorge Contraras, David Ramsay, Antonio Mouzo, Ismael Shedden, Huberto Vignart, Raúl Salas, Hugo E. Ferrando, Carlos Sagastume, Horacio Tolosa, Joaquín Sese, Félix Díaz, Alfredo M. Lartigue y Antonio Moreda”.*

*“Siendo las 9 pm toma la palabra el Sr. Alfredo Lartigue y expuso: que entre un grupo de aficionados al juego de football, había surgido la idea de fundar un club atlético para el fomento de ejercicios físicos en esta ciudad, motivo por el cual se encontraban reunidos todos los presentes”.*

*“Aceptada la idea por los comparecientes a indicación del Sr. David Ramsay se procedió por aclamación al nombramiento de Presidente y Secretario provisorios, recayendo aquel en los Sres. Moreda y Lartigue, respectivamente.*

*“A moción de varios de los comparecientes y previa discusión se resuelve, por unanimidad lo siguiente: Dar por constituida esta Asociación bajo el nombre de Club Atlético “Estudiantes”.*

## **Nómina de Presidentes desde los comienzos a la actualidad**

- 1905: Miguel Gutiérrez
- 1906–1908: Nazario Roberts
- 1909–1910: Carlos Lartigue
- 1911–1912: Silvestre Oliva
- 1913–1914: Agustín Gambier
- 1915: Carlos Lartigue
- 1916: Silvestre Oliva
- 1917: Carlos Lartigue
- 1918–1919: Adolfo Gilbert
- 1920: Carlos Jaunarena
- 1921: José María Grau
- 1922: Adolfo Gilbert
- 1923–1925: Julio Urdaniz
- 1927–1932: Jorge Luis Hirschi
- 1932–1934: José Rozas
- 1934–1937: Conrado Bauer
- 1937–1939: Manuel Lavié
- 1940–1946: Pedro Osácar
- 1947–1948: Luis María Cánepa
- 1940–1946: Pedro Osácar
- 1953–1956: Raúl Betelú
- 1956–1957: César Ferri
- 1958–1960: Víctor Sautel
- 1960–1970: Mariano Mangano
- 1971: Mario Martínez
- 1972: Zelindo Lentini
- 1973–1981: Ignacio Ercoli
- 1993–1994: José Riccione
- 1994–1997: Daniel De la Fuente
- 1997–1999: Edgardo Valente
- 1999–2002: Guillermo Cicchetti
- 2002–2005: Julio Alegre
- 2005–2008: Eduardo Abadie
- 2008- 2011 Rubén Filipas
- 2011- 2014: Enrique Lombardi





# ÍNDICE

---

Agradecimientos // 6  
Resumen // 7  
Introducción // 9  
Alcances y limitaciones del trabajo // 11  
Objetivo general y objetivo específicos // 13  
Planteamiento del problema // 15  
Justificación // 17

## **Capítulo I**

### **Aproximaciones conceptuales para el análisis del Club**

1.1 Relaciones y categorías conceptuales // 21  
1.2 Breve historia del concepto de comunicación // 21  
1.3. Cultura: la gran mediadora // 27  
1.4 Nuestra perspectiva de la comunicación // 28  
1.5 Cultura: en la vida cotidiana y en las organizaciones // 30  
1.6 Identidad y cultura o cultura e identidad // 33  
1.7 Estudiantes de La Plata como organización social // 34  
1.8 El Club como categoría conceptual // 36  
1.9 Diagnóstico desde la comunicación // 40  
1.10 Los métodos de aproximación // 41

## **Capítulo II**

### **Historia para conocer**

2.1 Fundación del club de Estudiantes de La Plata  
y su contexto sociocultural // 47  
2.2 La comunicación escrita Edelp de sus inicios // 56  
2.3 ¿Asociación civil o sociedad anónima? // 57  
2.4 La comunicación Edelp  
en la época de los multimedios: sus inicios y evolución // 61

### **Capítulo III**

#### **Mirando hacia el interior de la organización**

- 3.1 Estructura dirigenal Edelp // 71
- 3.2 Áreas responsables de la Comunicación // 74
- 3.3 El Club, los medios locales y su posicionamiento // 77
- 3.4 Cultura organizacional del Club // 79
- 3.5 Identidad y cultura Edelp // 82
- 3.6 Canales internos de comunicación // 84
- 3.7 Elementos culturales: Misión, Visión y Valores // 87

### **Capítulo IV**

#### **Estrategias de comunicación del Club**

- 4.1 Las estrategias de marketing // 93
- 4.2 Acción estratégica: Club de beneficios // 97
- 4.3 Campaña Logos: homogeneización del mensaje // 99
- 4.4 Campaña “Socios Morosos” // 100
- 4.5 Acciones de responsabilidad social // 103
- 4.6 El Departamento de Promoción Social // 106
- 4.7 El sitio del Club en la nube // 108

### **Capítulo V**

#### **La propuesta de planificación comunicacional**

- 5.1 Cuadro de problemas y potencialidades // 116
- 5.2 Plan de comunicación operativa // 118
- 5.3 Cuadro de actividades // S/N
- Conclusión // 121
- Bibliografía // 127
- Anexos // 133



Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata







La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la realidad comunicacional del Club Estudiantes de La Plata. Es decir, brindar una herramienta estratégica que posibilite, en el futuro, el desarrollo de planificaciones en materia de comunicación. Para ello se trabajó a partir de objetivos específicos ligados al conocimiento de la historia institucional y los procesos comunicacionales internos y externos, desde una perspectiva de la comunicación como práctica social de intervención para la transformación. A partir de este análisis se identificaron problemas y potencialidades que sirvieron de guía para la propuesta de la siguiente fase: la planificación comunicacional.



Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Universidad Nacional de La Plata