

## Referencias personales Realizadores de la Tesis

- **Arus, Verónica Beatriz**

D.N.I: 30.982.230

Estudiante de Comunicación Social

con Orientación en Planificación Institucional. F.P. y C.S. U.N.L.P.

Legajo: 12094/3.

Cel. (0221) 15 5578600

Correo Electrónico: *veronicaarus@hotmail.com*

Dirección: Calle 12. Nº 713.Tolosa. La Plata.

Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

Estudios cursados en sede de La Plata.

- **Taborda, Paulina Esther**

D.N.I: 30.728.499

Estudiante de Comunicación Social

con Orientación en Planificación Institucional. F.P. y C.S. UNLP.

Legajo: 12538/1

Cel. (0221) 15 5750555

Correo Electrónico: *paulina\_taborda@hotmail.com*

Dirección: Calle 12 Nº 1255.

Facultad de Periodismo y Comunicación Social.

Estudios cursados en sede de La Plata.

**Director: Lic. Martín González Frígoli** Profesor adjunto del Taller de Producción de Mensajes. Licenciado en Comunicación Social. Actualmente es Director Ejecutivo de “**AB Comunicaciones**”, consultora especializada en el desarrollo y ejecución de planes estratégicos de comunicación interna. Se desempeña, también, como Director del Área de Producción Multimedial y NTI de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP. Ha trabajado en el sector privado como ejecutivo de cuentas atendiendo a grandes empresas. Es docente de la Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales (PLANGESCO) de la Universidad Nacional de La Plata.

**Programa de Investigación: “Comunicación, Planificación y Gestión”**

**Fecha de entrega: Diciembre de 2009**



## Capítulo I

Introducción	Pág. 5
Origen y fundamento	Pág. 8
Objetivo general de la tesis	Pág. 9
Objetivo general de producción	Pág. 9
Justificación	Pág.10
Marco Teórico	Pág.12
Marco Metodológico	Pág.32

## Capítulo II

Definición Jurídica de Las Asociaciones Sin Fines de Lucro	Pág.42
Origen y desarrollo de las Organizaciones Sin Fines de Lucro	Pág.44
Origen de las Escuelas de Vuelo Sin Fines de Lucro en la Argentina	Pág.49

## Capítulo III

Características propias y singulares del Aero Club La Plata	Pág.54
Normas que regulan la actividad aérea de los Aeroclubes	Pág.58
Mapa situacional y geográfico del Aero Club La Plata	Pág.73

## Capítulo IV

### Diagnóstico desde la Comunicación

Objetivos General y Específicos del Diagnóstico desde la comunicación en el Aero Club La Plata	Pág.76
<b>Objetivo I.</b> “Conocer las percepciones de los integrantes del Aero Club La Plata acerca de la trama comunicacional en las escuelas de vuelo”	Pág.78
<b>Objetivo II.</b> “Conocer la misión, visión, valores e imagen pública pretendida de la organización para reconstruir el discurso identificador de la organización”	Pág.81
<b>Objetivo III.</b> “Abordar y analizar la estructura de comunicación interna del Aero Club La Plata para determinar los vínculos y flujos de información entre los actores sociales”	Pág.96
<b>Objetivo IV.</b> “Conocer y reavivar los orígenes del Aero Club La Plata a fin de determinar los motivos que llevaron a su fundación”	Pág.116
<b>Objetivo V.</b> “Analizar los productos comunicacionales del Aero Club La Plata para determinar los mensajes y el Discurso Institucional que comunican”	Pág.129
<b>Objetivo VI.</b> “Determinar los públicos directos e indirectos del Aero Club La Plata”	Pág.162
<b>Objetivo VII.</b> “Conocer una aproximación de la imagen que tienen los alumnos de esta	

escuela de vuelo para determinar su apropiación del espacio y su proyección en el proyecto político del Aero Club La Plata" **Pág.172**

**Objetivo VIII.** "Conocer las relaciones que existen entre el Aero Club La Plata y la comunidad platense para establecer sus vínculos de comunicación y lograr una aproximación a la imagen pública" **Pág.193**

## **Capítulo V**

Informe relacional desde la comunicación **Pág.206**

Potencialidades y debilidades del Aero Club La Plata **Pág.217**

Líneas de acción **Pág.219**

## **Capítulo VI**

### **Planificación desde la comunicación**

Objetivo general **Pág.222**

Objetivos específicos **Pág.223**

Estrategia de comunicación **Pág.224**

Políticas del Aero Club La Plata **Pág.225**

Resultados esperados y Metas **Pág.226**

Calendarización **Pág.228**

Beneficiarios directos e indirectos **Pág.229**

## **Capítulo VII**

Conclusiones de la importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro **Pág.231**

## **Capítulo VIII**

### **Producción**

Reflexión sobre la producción del Manual de Comunicación Integral **Pág.233**

Evaluación Personal del Proceso de tesis **Pág.235**

## **Bibliografía**

**Pág.242**



# Capítulo I

---

En este momento inicial, presentamos la construcción de nuestro objeto de estudio de tesis y las primeras aproximaciones a una realidad específica, que luego derivó en el abordaje y análisis de los procesos de comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

A su vez, expresamos en este apartado la comprensión, intervención y análisis de la comunicación desde una perspectiva teórica y metodológica integral, en el Aero Club La Plata, para lograr reconocer, vincular e interpretar los sentidos y significaciones de la vida organizacional.



## Introducción

---

Nuestra tesis de producción se desarrolló en el área temática de Comunicación, Planificación y Gestión y consistió en un trabajo de intervención, acción, producción y transformación en un escenario social determinado, y se materializó en un Manual de Comunicación Integral para el Aero Club La Plata y conjuntamente, desarrollamos y planteamos nociones y criterios generales destinados a alcanzar aportes para una eficaz gestión de la comunicación por parte de las escuelas de vuelo.

Este manual fue y es concebido como una herramienta para comprender conceptos y aportes a nivel comunicacional, mediante la consulta, acceso y conocimiento de los aeroclubes. Siendo que, el objetivo fundamental fue abrir sentido y hablar del significado y el valor de la comunicación en las escuelas de vuelo.

Es decir, este material de comunicación integral, en su conjunto, *configura una herramienta comunicacional, que puede ser apropiado por otras entidades dedicadas a brindar enseñanza de vuelo sin fines de lucro, con el propósito de reconocer y asumir a la comunicación como instrumento de cultura y como un aspecto fundamental para la gestión de estas organizaciones.*

El “Manual de Comunicación Integral. Un aporte a las escuelas de vuelo sin fines de lucro”, presenta una estructura organizada en capítulos, que abordan diferentes temáticas en torno a la comunicación en escuelas de vuelo.

En el capítulo I se materializan los rasgos comunicacionales de la cultura organizacional del Aero Club La Plata, por medio de la enunciación de sus características singulares que hacen a su identidad y razón de ser.

Mientras que en los subsiguientes capítulos se formulan nociones en materia de comunicación a contemplar y reconocer para recorrer un camino hacia el funcionamiento armónico de la gestión de las organizaciones que practican la actividad de vuelo sin fines de lucro. Estas nociones se encuentran en un continuo diálogo y relación con las reflexiones disparadas del Estudio de Caso e intervención en el Aero Club La Plata. Estas nociones de comunicación aportan al funcionamiento interno como externo de las organizaciones que practican la actividad de vuelo.

***Los componentes teóricos consisten en:***

- La reflexión de conceptos primordiales acerca de la comunicación en la gestión de las organizaciones.
- La identidad institucional: ¿Qué es la misión, visión y objetivos institucionales? ¿Por qué es importante contar la historia institucional? ¿Por qué es un valioso ubicar geográficamente a la institución y establecer sus relaciones y contexto social?
- La imagen corporativa: dar a conocer la importancia del diseño del isologotipo, logotipo, de programas de señalización, cartelería, folletería, volantes, afiches, publicidad institucional, carpetas institucionales, CD- Room, tarjetas personales, video institucional.
- La relevancia de publicitar en medios de comunicación: Diseño y redacción de boletines, publicidades en diario, radio y televisión.
- Edición de publicaciones internas: boletines, newsletters, revista interna, informe anual, libro de comentario.
- Formas y estructuras para realizar redacciones propias para presentaciones de proyectos y documentos escritos para exponer frente a otras instituciones u organizaciones sociales. Presentación de servicios, novedades y proyectos.
- La importancia de la relación entre la organización y la comunidad.
- Lo elemental de conocer las pautas para enfrentar una situación de crisis (ya sea institucional, de servicios, ambientales o de tragedia).
- Cánones para afrontar una crisis de comunicación interna, la importancia de la realización de sondeos y reuniones entre socios, Comisión Directiva y todo integrante involucrado en institucional organización.
- Breve reseña de las teorías de la comunicación.

Con este proceso de comunicación, materializado en un manual integrador, intentamos que el Aero Club La Plata se reconozca así mismo, y logre gestionar la comunicación organizacional para que sea reconocido por sus públicos.

Nuestro proceso de producción radicó en la gestión de un plan estratégico de comunicación, para problematizar y darle luz al rol fundamental de la comunicación organizacional de las escuelas de vuelo a partir del caso concreto de análisis del Aero Club La Plata.

Para concretar esta tesis, realizamos un trabajo de diagnóstico, que nos admitió conocer y analizar características de la vida y la política organizacional del Aero Club La Plata. A su vez, nos accedió a revelar las problemáticas a nivel comunicacional.

Luego, diseñamos una planificación institucional que nos permitió construir una estrategia para llevar adelante el objetivo principal del trabajo de tesis de producción.

Reflexionar y preguntarse por la comunicación organizacional en escuelas de vuelo sin fines de lucro, implicó intervenir e indagar en todos aquellos elementos que componen la cultura organizacional, es decir, la misión, los objetivos de la organización, su fundación, su historia, su relación con la comunidad, en fin, todos aquellos rasgos identitarios, que hacen que sea una organización única y particular.

Elegimos trabajar con esta organización social sin fin de lucro, dedicada a la enseñanza de vuelo a nivel primario, que otorga títulos de piloto privado de avión.

El título habilita a volar en aviones privados sin el objeto de lucrar con ello. Esta entidad, para poder funcionar necesita de la habilitación de la Fuerza Aérea Argentina, institución que reglamenta y controla el accionar adecuado de los aeroclubes en el país.

El Aero Club La Plata, está conformado por una Comisión Directiva, basada en un organigrama formal, que responde al cumplimiento del objetivo fundante manifiesto en su estatuto.

La existencia y el sustento de esta entidad dependen pura y exclusivamente del compromiso, voluntad y participación del grupo de socios, instructores y colaboradores.

***Nuestro proceso de intervención y producción desde el campo de la comunicación social, no tuvo por objeto trabajar para la organización, sino por el contrario, hacerlo en conjunto, es decir, trabajar con y en la organización, para construir un aprendizaje recíproco.***



## Origen y Fundamento

---

Como intérpretes y analistas de prácticas y problemáticas sociales, políticas y económicas, de las asociaciones sin fines de lucro, donde se encuentran involucrados los aeroclubes, consideramos elemental y de vital importancia construir y producir aportes desde el campo de la comunicación y la planificación.

En un primer encuentro entre los miembros del Aero Club La Plata y las tesis, surgió una necesidad sentida de expresar y dar a conocer sus metas, valores, actividades, y manifestaron una profunda preocupación por la falta de reconocimiento estatal y social como escuela de vuelo. Junto a lo expresado, demostraron el deseo de mantener la vigencia del Aero Club La Plata, apelando a la integración, apropiación y compromiso por parte de las nuevas generaciones.

De esta manera, asumimos a la comunicación como un proceso integrador que nos condujo a recuperar y conservar las significaciones de esta organización. Igualmente, nos permitió abordar y trabajar sobre cuestiones y tensiones visibles y no visibles que hacen a la vida y realidad comunicacional del Aero Club La Plata.





## Objetivos

---

### **Objetivo General de la Tesis**

Dilucidar y fortalecer la cultura organizacional del Aero Club La Plata para reflexionar y abrir sentido de la importancia de la comunicación en la gestión de las escuelas de vuelo.

### **Objetivo General de La Producción**

Diseñar un manual de comunicación integral que refleje la cultura organizacional del Aero Club La Plata y brinde pautas sobre la gestión de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro, a fin de problematizar el valor de la comunicación en estas organizaciones.

### **Objetivos Específicos de la Tesis**

- 1.** Conocer y analizar la vida organizacional del Aero Club La Plata a fin de abordar la realidad comunicacional de la entidad.
- 2.** Diseñar un plan de acción estratégico para generar aportes con respecto a la comunicación en escuelas de vuelo.
- 3.** Gestionar un documento por escrito que contenga herramientas de comunicación para reforzar el accionar organizacional y, a su vez, que permita conservar sus rasgos identitarios.



## Justificación

---

Como estudiantes universitarias próximas a graduarnos, nos surgió la necesidad e inquietud constructiva de llevar adelante y de emplazar una instancia práctica, abordada desde una mirada de comunicación integradora, en la cual logramos trabajar en forma conjunta y recíproca la temática de la comunicación interna y externa en las organizaciones destinadas a la enseñanza de vuelo sin fines de lucro.

Esta razón nació a partir de nuestra experiencia en la Facultad, en el momento de realizar instancias e intervenciones prácticas en organizaciones, en las cuales apreciamos una estricta delimitación entre las nociones de comunicación interna y externa.

Por este motivo, nos encontramos movilizadas a realizar nuestra tesis, (considerada como un proceso más de aprendizaje) promoviendo una contemplación integral y asumiendo a ambas instancias como parte de un mismo proceso comunicacional.

Además, como estudiantes de una Universidad Pública, asumimos el compromiso moral y social de retribuir a la sociedad, por medio de nuestra participación y puesta en práctica los conocimientos adquiridos en nuestro contexto inmediato.

Consideramos que este compromiso se concreta en la línea de la proyección social, a través de medios e instancias de comunicación orientados hacia ellos. Motivo por el cual optamos por interactuar con una organización social sin fines de lucro.

Desde este campo de saber, creemos que es innovador nuestro aporte, debido a que en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, no existen trabajos, producciones e investigaciones, sobre la comunicación integral en escuelas de vuelos sin fines de lucro, asumidas como entidades sociales destinadas al bien común.

Pensamos que problematizar la comunicación en estas organizaciones específicas, que hasta el momento no se ha incursionado, permite dar significaciones, a partir de su reconocimiento social, al desarrollo de las actividades y funcionamiento organizacional.

Por lo tanto, entendemos al Aero Club La Plata, como una unidad de comunicación:

“Unidad no quiere decir que todos los integrantes deban comunicar lo mismo ni sujetarse a patrones rígidos, sino al sentimiento de la actitud de estar inmersos en una unidad de comunicación, con pluralismo pero a la vez, empujando en una dirección dada por los ideales acordados”<sup>1</sup>.

También, creemos que nuestra tesis logró constituir un proceso de diálogo e interacción con nuestros pares profesionales y con diferentes sectores sociales, regido por nuestro poder de análisis del contexto social y cultural y de nuestra habilidad de producción intelectual y de sentido.

---

<sup>1</sup> Prieto Castillo, Daniel. “Investigación de PLANGESCO”. La Plata. Abril 2000.



## Marco Teórico

---

El marco teórico fue una herramienta fundamental y transversal a nuestro proceso general de tesis de producción, porque nos permitió articular y vincular los saberes de comunicación con la acción en un escenario social concreto, que nos condujo al análisis estratégico e integrador de la gestión organizacional del Aero Club La Plata.

Abordamos la Comunicación como un proceso social de construcción de sentidos, donde se establecen vínculos verbales y no verbales entre sujetos participantes en un contexto determinado y que se encuentran mediados por conocimientos, experiencias y emociones en común. En consecuencia, la comunicación es un proceso dinámico y virtuoso en el que intervienen múltiples factores.

Desde esta perspectiva, pensamos que el Aero Club La Plata cumple un rol de interlocutor activo y productor de sentidos y significaciones propias, asumiendo vital importancia cada uno de los aportes provenientes de los integrantes, no sólo en el espacio interno, sino con todos y cada uno de los públicos, haciendo una unidad comunicacional a esta organización.

Por lo tanto, la red que se construye de significaciones, sentidos y valores es labor de la comunicación. El análisis estuvo centrado no sólo en las palabras escritas y verbales, sino en el accionar en su conjunto, prestando atención tanto a lo que se **“dice”** como también a lo que se **“hace”**.

Si consideramos que esta escuela de vuelo de La Plata está constituida por sujetos sociales, la comunicación asumió un rol fundamental, es decir, es un espacio estratégico para generar transformaciones, cambios y así arribar a una situación deseada.

Ante lo expresado, nuestro trabajo de intervención desde la comunicación estuvo **disociado del modelo tecnicista y lineal** que postula el esquema emisor-mensaje- receptor, premisa teórica que asume al destinatario desde un rol pasivo, a modo de “recipiente vacío” y donde la comunicación adquiere un sentido unilateral.

La comunicación desde esta representación es anónima e impersonal, se asume al emisor desde un lugar de poder, es decir, es el que toma las decisiones de qué informar y en qué condiciones transmitir el mensaje. El emisor presupone que el mensaje emitido cumplirá el efecto planificado por él, en un único sentido.

Se asume al receptor como un individuo aislado, influenciable, no diferenciable y sin posibilidad de interactuar, donde se caracteriza por ser incompetente y manipulable, que permanece en forma pasiva al recibir mensajes, sin contemplar el contexto y la capacidad creativa y productiva que tiene el receptor según sus experiencias como sujeto social.

Por el contrario, como profesionales de la comunicación social, atribuimos primordial relevancia a las condiciones de recepción, en la cual no sólo es importante lo

que se comunica, sino también lo que el otro interpreta de aquello que se dice. El mensaje adquiere sentido cuando es interpretado y resignificado por el receptor, quien le atribuye un sentido propio, por lo tanto el mensaje puede obtener una diversidad de interpretaciones.

Consiguientemente, el proceso de comunicación esta definido por la interacción y el diálogo entre los sujetos que participan, de este modo, las condiciones de comunicación se construyen en el transcurso de la acción misma.

### **“Manual de Comunicación Integral. Un aporte a las Escuelas de Vuelo sin Fines de Lucro”**

Nuestro proceso de producción e intervención en el Aero Club La Plata, nos proyectó, mediante el análisis de sentidos y significados organizacionales, a la construcción de una herramienta comunicacional: el Manual de Comunicación Integral. Un aporte a las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

**El contenido de este manual manifiesta la identidad del Aero Club La Plata y el análisis de sus relaciones de comunicación como actor social, que construye sentido mediante sus acciones e interacciones sociales relacionadas a los servicios, actividades y enseñanza con lo que se refiere a la actividad de vuelo.**

**También, expresa significaciones propias del Aero Club La Plata que invita a establecer un diálogo e intercambio de significaciones con sus públicos.**

**A su vez, este manual fue diseñado como una herramienta de comunicación para la gestión de las escuelas de vuelo sin fines de lucro, ya que contiene la descripción y resignificación de términos, actividades y elementos a considerar para el proceso de gestión organizacional.**

**El destino primordial de esta herramienta comunicacional es abrir sentido acerca de la comunicación en las escuelas de vuelos sin fines de lucro, para contribuir a un eficaz desarrollo y utilización de los recursos materiales y simbólicos organizacionales.**

Entendemos que nuestro Manual de Comunicación Integral es un conjunto de saberes propios del campo de la comunicación en organizaciones, que permite y facilita a los aeroclubes apropiarse de herramientas adecuadas en materia de comunicación para el desarrollo de su gestión.

También, decidimos utilizar el lenguaje gráfico, materializado en un

documento escrito, porque permite la existencia y la persistencia en el tiempo y ser susceptible de consulta y resignificación de contenidos por parte de las escuelas de vuelo sin fines de lucro, para encausar elementos de comunicación en su accionar y “nombrar su proyecto colectivo”.

El manual expresa un sentido armónico entre contenido y forma, debido a que cada uno de sus elementos, y en su conjunto, son capaces de ser resignificados por los receptores y construir sentidos acerca de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

Por consiguiente, se pretende generar en la recepción una significación desde el punto de vista visual. Entendemos a la escritura como una fuente que posibilita la consulta y el abordaje del texto las veces que se consideren pertinentes.

Por último, este manual se configura como un recurso material de comunicación para las escuelas de vuelo. Sin embargo, para lograr desencadenar procesos de comunicación que sean apropiados en relación a los objetivos de dichas organizaciones, esta herramienta requiere para su desempeño, la intervención del profesional de la Comunicación Social.

### **Rol del Comunicador Social**

Un Comunicador Social es de vital significancia para desarrollar procesos de comunicación en las escuelas de vuelo porque posee la capacidad y los saberes necesarios para examinar e identificar elementos de la cultura organizacional, y para desarrollar y gestionar estrategias de comunicación que preserven a la organización en el logro de sus objetivos.

Además, promueve recursos eficaces de coordinación y producción de sentidos acompañando los procesos de cambio y fortaleciendo la integración y las interrelaciones de los integrantes de la organización con su entorno.

El comunicador posee una experiencia en constante desarrollo, una especial sensibilidad para trabajar con grupos humanos y el conocimiento de las herramientas y técnicas de la comunicación.

Incluso, el profesional de la comunicación social debe hallar un equilibrio entre un modo práctico y dinámico de afrontar un escenario social y la capacidad de diseñar y conceptualizar estrategias.

Desde estos rasgos que identifican al comunicador, consideramos primordial su intervención y participación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

Nuestra intervención en el Aero Club La Plata, implicó desarrollar y poner en práctica un proceso de Pre-diagnóstico, Diagnóstico, Planificación y Gestión donde el proceso y el producto se enriquecieron recíprocamente desencadenando producción de sentidos en la organización.

### **Pre – diagnóstico, Diagnóstico y Planificación:**

#### **Elementos del Proceso de Gestión**

*P*ara alcanzar la producción de este manual, fue indispensable atravesar un proceso dinámico y complejo constituido por Pre-diagnóstico, Diagnóstico y Planificación, unidades que se encontraron en una continua interrelación, para lograr los objetivos propuestos de nuestra tesis de producción y elaborar así el Manual de Comunicación Integral.

La **Gestión** en nuestro proceso fue asumido como el conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se pusieron en juego una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de los grupos que integran el Aero Club La Plata.

Por ende, los componentes que integraron nuestra gestión fueron el **Pre-diagnóstico, el Diagnóstico y la Planificación**. Además, el proceso estuvo atravesado por las acciones de organización, dirección, ejecución y evaluación. Y en su conjunto, estos elementos constitutivos a la gestión no se sucedieron en forma lineal, sino que formaron parte de una totalidad integrada e inseparable.

***“Diagnosticamos desde y para una gestión, planificamos desde y para una gestión, y nos organizamos y actuamos en el marco de una filosofía de una gestión”<sup>2</sup>***

El **Pre Diagnóstico** fue nuestra primera aproximación al objeto de estudio: el Aero Club La Plata, cuya finalidad fue recabar y sistematizar información que nos llevó a arribar a una descripción general de la organización, del grupo participante y del funcionamiento y estructuras organizacionales.

Además nos permitió evaluar la viabilidad (condicionamientos políticos) y la factibilidad (condicionamientos materiales) para la realización de nuestra tesis. Por lo tanto, se logró recortar la mirada del objeto de estudio, planteando los objetivos de análisis, y proyectando el diseño de la investigación con respecto a la viabilidad y la

---

<sup>2</sup> Uranga, W y Bruno, Daniela. “**La gestión como proceso Integral**”. Apunte de Cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. 2005.



factibilidad de la intervención desde la comunicación.

El **Diagnóstico** fue pensando como una instancia fundamental, ya que nos permitió conocer el escenario del Aero Club La Plata: *“distinguir la modalidad y la calidad de las relaciones entre los actores, advertir los principales problemas, identificar las variables que coparticipan en la configuración de esos problemas, poner en evidencia las potencialidades existentes”*<sup>3</sup>, indagar la cultura organizacional, que implicó mirar y analizar la misión, visión, valores, discurso identificador, su historia y trayectoria institucional, sus relaciones sociales, sus vínculos con los socios, los vecinos, sus productos comunicacionales y el posicionamiento de los medios de comunicación frente al accionar del Aero Club La Plata.

Consecuentemente, una vez construido el diagnóstico en un contexto determinado y con sus características coyunturales, nos facilitó para esbozar las líneas de acción y dar comienzo a la planificación.

Realizamos una **Planificación Estratégica**, ya que nos propusimos transformar una situación problemática, a nivel organizacional y comunicacional y así alcanzar una realidad deseada por los actores sociales que integran el Aero Club La Plata.

Con el diseño de una **Estrategia** se plantearon diferentes tácticas que dieron lugar al logro de los objetivos planteados. La estrategia es una construcción mental y simbólica, que combina razonamiento lógico, ingenio y creatividad para incrementar el grado de innovación.

*“La estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines muy claros y calculados. Y una exigencia de eficacia, o más precisamente, de eficiencia. En efecto, hay muchas estrategias posibles en todos los ámbitos de la acción. Depende del ámbito de que se trate, del contexto, del momento, de los fines que se persigue y de las seguridades que se tomen. Y por eso mismo, cada estrategia da lugar a muchas y muy diversas tácticas posibles en su ejecución”*<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Uranga, W y Bruno, D. **“Diagnóstico desde la Comunicación”**. Apunte de Cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. 2005.

<sup>4</sup> Boscardín, Juan S., Arraya Carolina y Rho, Paola. **“Estrategia”**. Documento de cátedra TPM. F.P.y C.S.- U.N.L.P. La Plata. 2003

## La Organización: Aero Club La Plata

Apropiándonos del pensamiento de Leonardo Schvarstein, “*las organizaciones se comunican tanto con su entorno como en su interior. Así, las palabras identidad, imagen, comunicación y discurso se han asociado a la noción de organización [...]*”<sup>5</sup>.

El concepto de organización fue un concepto clave para nuestro diagnóstico y reconocemos que el Aero Club La Plata surgió a partir de conversaciones. Los participantes fundadores de esta asociación sin fines de lucro aceptaron las consecuencias del diálogo en el cuál se creó y constituyó la organización.

Perseverantemente, en el transcurso de su trayectoria, que data desde el **año 1933, se fueron construyendo y reafirmando significaciones y sentidos por los grupos de personas que intervinieron e intervienen en la gestión del Aero Club La Plata, a través de continuas interrelaciones e intercambios de saberes entre los integrantes de la organización que compartían y comparten un sentido de apropiación, sobrellevando un objetivo en común**, es decir, el fin de **brindar enseñanza de vuelo** al común de la sociedad y de **propiciar la actividad de la aviación**.

Por esta razón, el Aero Club La Plata, como organización de vasta trayectoria y de desempeño interrumpido, ha construido una historia en el correr del tiempo, que cumple un rol vital y proporciona un aporte a la productividad de su gestión organizacional, porque determina el accionar y las condiciones actuales de la actividad de vuelo y de la organización en su conjunto.

En síntesis, esta organización social existe en el lenguaje. Su existencia y su proyección están definidas por las conversaciones que la crearon y que la mantienen viva. Su esencia está definida por la red conversacional que la constituye. Es decir, que una organización existe en el dominio lingüístico.

Además, el Aero Club La Plata es una **organización formal**, cuyo sistema de actividades es coordinado y caracterizado por la cooperación, la autoridad y el liderazgo.

---

<sup>5</sup> Schvarstein, Leonardo. “**Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas**”. Editorial Paidós, 1998.

“Una organización formal es un sistema de actividades coordinadas de un grupo de personas que cooperan en procura de una meta común bajo la autoridad y el liderazgo”<sup>6</sup>

También afrontamos el concepto de **Clausura operacional** entendida como una clase de organización en particular, que tiene como objetivo básico seguir existiendo. Este anhelo de perdurar en el tiempo, es una de las necesidades fundamentales manifestadas por los portadores del discurso del Aero Club La Plata.

A su vez, esta situación provoca tensiones y preocupaciones en el funcionamiento interno de la organización. Pero debemos aclarar, que esta problemática no se debe a una particularidad del Aero Club La Plata, sino que es compartida con otras Asociaciones sin Fines de Lucro, las cuales peligran constantemente su existencia.

Por consiguiente, abordamos y analizamos la noción de **cultura organizacional**, ya que está determinada por el conjunto de valores, políticas, lenguajes, referencias, hábitos, relatos y narraciones, símbolos, que contribuyen a generar una lógica de sentido para asumir y apropiarse de las singularidades del Aero Club La Plata, que lo hacen único y particular.

## Identidad

Consideramos la noción de identidad, planteada por Schvarstein, como el conjunto de rasgos y atributos (los cuales algunos son visibles y otros no) que definen la esencia de una organización, como lo es el Aero Club La Plata.

A su vez, la identidad influye sobre los socios, alumnos, empleados y participantes activos que hacen a la organización en su conjunto; siendo que los moldea y los adapta, para conservar y reforzar la identidad a lo largo del tiempo, más allá de los cambios contextuales y las crisis socio-económicas y políticas a las que estuvo y está expuesta esta entidad sin fines de lucro, por el hecho de encontrarse inserta en un entorno social, cultural e ideológico.

El Aero Club La Plata, al igual que toda organización social posee:

Una **misión**: define qué es y qué debe ser una organización, pensando en su rol social inserto en una comunidad determinada. Puede ser referenciada a partir de

---

<sup>6</sup> Scott, William y Mitchell, Terence. “**Sociología de la organización**”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1978

las funciones de la entidad o las razones previas, los objetivos que hicieron que la organización nazca en un determinado tiempo y espacio.

Una **visión**: es la situación deseada por la organización. Marca un “norte” e involucra necesariamente una idea de futuro, de proyección en el tiempo.

El **discurso identificador** es el contenido material de los enunciados intercambiados en contextos sociales que están marcados por la intención de los enunciadores y son considerados significativos para otros participantes. Sus manifestaciones no son solamente lingüísticas, ni tampoco publicitarias, sino también todo aquello que forma parte de la organización.

A su vez, el **portador** del discurso identificador es la/la persona /as autorizada/s de comunicarlo de manera formal, en el caso del Aero Club La Plata, son: los integrantes de la Comisión Directiva y el encargado de la administración.

Pero también, existen **portavoces**, que son el conjunto de personas que integran esta escuela de vuelo, pero que no están autorizadas para comunicar el discurso identificador, pero de una manera u otra hablan de la organización. En nuestro caso de estudio, observamos cumpliendo este rol, a los alumnos, al mecánico, los instructores, los socios en general y al público concurrente.

También, esta organización intenta que su público tenga cierta imagen de ellos, como actor social, es la **imagen pública pretendida**. Generalmente se busca que la imagen pública supere las expectativas de la IPP.

Siguiendo las categorías propuestas por Justo Villafañe en su libro *"Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna"*<sup>7</sup>, la ***Imagen Interna o Autoimagen*** pueden analizarse desde las características particulares y compartidas que conducen a construir las potencialidades de la organización.

Desde esta línea de pensamiento, la organización construye una Imagen Intencional que es la proyección que brinda el Aero Club La Plata través del hacer y el decir, acerca de la enseñanza y la actividad de vuelo.

Este mensaje propio y singular se expresa con símbolos y significaciones, por medio de herramientas de comunicación, en el ambiente, en sucesos sociales y por el propio personal de la escuela de vuelo.

---

<sup>7</sup> Villafañe, Justo. *"Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna"*. Pearson. Editorial. Madrid, 2006.

“La imagen intencional debe cumplir un papel orientador, informando al público externo las cualidades que tiene la organización y su producto que pudieran hacerlo más atractivo para ese público que busca satisfacer necesidades específicas e informar, al público interno, la imagen que tienen la organización y el producto en el público externo”<sup>8</sup>.

Por otro lado, la organización produce una **autoimagen** donde intervienen dos variables:

**A- Nivel de coherencia:** es el que se establece a partir de rasgos y características en que los miembros de la organización comparten al valorar la misma.

**B- Calidad de la coincidencia:** estimación positiva o negativa que se le atribuye al contenido, *“la cual estará en dependencia de si esas cualidades, que consideran los miembros que posee la organización, permiten la satisfacción de las necesidades de los miembros, el cumplimiento de los objetivos de la organización y la respuesta adecuada a las exigencias del ambiente”*<sup>9</sup>.

Una autoimagen alcanzada por la organización implica elevados grados de coherencia en cuanto a la calidad, ya que determinará o no que exista una unidad comunicacional destinada a la acción.

La calidad de la coherencia puede ser de dos tipos:

**1- Negativa:** cuando cierto número de empleados del Aero Club La Plata asumen como negativas determinadas cualidades que la organización posee. A partir de esta actitud, derivan actitudes como el conformismo, apatía, desinterés. Pero también, existen actores sociales de la organización, que reconocen dificultades y errores para actuar tratando de superarlos.

**2- Positiva:** se manifiesta cuando la mayoría de los miembros de la Comisión Directiva del Aero Club consideran como positivas determinadas cualidades y aspectos que la misma inscribe.

---

<sup>8</sup> Villafañe, Justo. "Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna". Pearson. Editorial. Madrid, 2006.

<sup>9</sup> Villafañe, Justo. "Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna". Pearson. Editorial. Madrid, 2006.

Una autoimagen organizacional inadecuada conduce a determinadas actitudes:

**A-** La organización se subvalora: es decir tiene muchas mejores cualidades de las que reconoce y valora.

**B-** La organización se sobrevalora: es decir, cree tener mejores cualidades o en más altos niveles de expresión que los que tiene en realidad.

***Rasgos de estas dos categorías son visibles en los miembros internos del Aero Club La Plata como son los empleados que subvaloran a la organización y los integrantes de la Comisión Directiva la sobrevaloran, no logrando así un equilibrio en la autoimagen organizacional.***

Esta inadecuación deriva a que los públicos externos (alumnos, vecinos, medios de comunicación, personas partícipes en la actividad del Aero Club) perciban dichas falencias y contradicciones en la gestión de la organización.

Analizamos en esta escuela de vuelo las repercusiones que tuvieron en la comunidad ciertas situaciones conflictivas coyunturales vivenciadas en la organización.

Esto nos condujo al estudio de la **comunicación en situación de crisis**, a nivel institucional, de servicio, ambientales y de tragedia. Como plantean Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda en su libro Comunicaciones Públicas<sup>10</sup>, una crisis es un escenario de máximo riesgo y de mínimo control.

La vida cotidiana del Aero Club quedó expuesta y visible ante la crítica y opinión de la comunidad, por ser acusados de participar de hechos de corrupción y extorsión; por estar involucrados en situaciones fortuitas y trágicas como la caída de un avión que partió del aeródromo; por reclamos por parte de los vecinos que expresaron su descontento por la actividad del Aero Club, por razones de contaminación auditiva y ambiental, entre otras realidades que pusieron en tensión el accionar y la imagen institucional de la escuela de vuelo.

Por ende, el Aero Club La Plata proyecta una imagen, por más que no se lo proponga y pretenda mantenerse en el silencio, aunque por ello no deja de comunicar.

Conjunto a esta noción creemos que sus productos comunicacionales (Página Web, cartelería, folletería, entre otros), sus servicios, el personal que trabaja en la organización, sus signos, todos en conjunto, están expresando una imagen propia del Aero Club La Plata.

---

<sup>10</sup> Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos . “Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada”. Editorial Temas, Buenos Aires, 1999.

En relación a la **imagen** que construyen los públicos externos del Aero Club La Plata, entendemos que es una síntesis mental que elaboran acerca de los actos que la organización lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional.

Esta imagen está condicionada y construida a partir de sus experiencias, vivencias, juicios de valor, subjetividades y formas de ver el mundo de cada persona que abstrae los rasgos identitarios que comunica el Aero Club, de manera voluntaria o no.

Es decir, que al hablar de imagen nos referimos al resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos que el Aero Club La Plata produce sobre la mente de los públicos, quienes resignifican y construyen su propia mirada para pensar al Aero Club La Plata.

### **Características propias del Aero Club La Plata**

También identificamos, la **realidad institucional**,<sup>11</sup> entendida como el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la organización. Se trata de la materialidad del sujeto social en el sentido teórico del término, es decir, el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social. Dicha materialidad de la organización se encuentra representada por:

- Su entidad jurídica y su funcionamiento legal.
- Su estructura o modalidad organizativa y operativa.
- La índole y peculiaridades de su función.
- Su realidad económica financiera.
- Infraestructura que se sustenta y su sistema de recursos materiales.
- Integración social interna: individual, grupal, societaria.
- Sistema de relaciones y condiciones de comunicación operativa interna y externa.

#### ***En cuanto a conceptos específicos del Aero Club La Plata y asumidos por sus representantes:***

El Aero Club declara que el domicilio legal de la asociación quedó fijado en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Al mismo tiempo que asume por objeto y finalidades:

---

<sup>11</sup> Cháves, Norberto. "La Imagen Corporativa". Editorial Gustavo Gili. Barcelona, 1990. Págs. 22, 23.

- Estimular el progreso y desarrollo de la aviación en todas sus manifestaciones, difundiendo los conocimientos y adelantos aeronáuticos.
- Propiciar a los asociados la instrucción teórico-práctico del pilotaje; facilitar en la medida de las posibilidades el entrenamiento de los pilotos ya formados, de acuerdo a las directivas y reglamentaciones que emanen de la Dirección Nacional de Aviación Civil.
- Fomentar la práctica y difusión de los conocimientos de aeromodelismo, volovelismo y paracaidismo.
- Propiciar actos y obras de carácter social y cultural que contribuyan a crear un sano espíritu de cordialidad; elevando el sentido de solidaridad y bien común.
- Organizar torneos y festivales aerodeportivos tendientes a fomentar y difundir la actividad aeronáutica.
- Además, para el mejor cumplimiento de la finalidad expuesta se arbitran los medios necesarios para la instalación y conservación de un aeródromo; un taller de mantenimiento y reparación de aviones y motores, como una plaza de deportes.
- Se organiza la biblioteca y la sala de lectura que referencia material aeronáutico y se relacionan con los fines para los que fue creada la asociación.

Por último, consideramos de vital importancia reconocer e identificar el **contexto de significación**, que es la ideología y la política que el Aero Club posee a partir de sus percepciones, valores y del entorno en el que desarrolla su accionar específico en la actividad de vuelo.

Esto lleva a que la organización sea observada como un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo. Se relaciona, a su vez, con la sociedad en la que vive y ante la que tiene que hablar acerca del rol que cumple en la misma y del compromiso social en el que se encuentra involucrada.



## Comunicación Integral

Durante nuestro proceso de desarrollo de la tesis, analizamos la comunicación en el Aero Club La Plata desde una perspectiva integral de la comunicación, que implicó y conllevó analizar, intervenir y trabajar conjuntamente en las relaciones y vínculos internos como externos de la gestión de esta organización social.

Como postula Schmucler<sup>12</sup>, *“La comunicación no es todo, pero debe ser pensada desde todas partes, deja de ser objeto constituido para ser objetivo a lograr”*.

Por lo cual, **asumimos a los procesos de comunicación como herramientas sociales, observados en forma holística y analíticamente, ya que tienen un lugar privilegiado en el Aero Club La Plata, porque condicionan su existencia y eficacia y permiten generar procesos de transformación.**

Por ende, analizamos en el Aero Club La Plata la cultura organizacional contemplando los aspectos de comunicación interna y externa no como componentes autónomos y discernibles, sino como elementos de un mismo sistema que se encuentran en un estado dinámico de reciprocidad y de retroalimentación.

## Comunicación Interna

*La **comunicación Interna*** fue asumida como la construcción de sentido que generan los miembros del Aero Club La Plata en el interior de la organización para llevar adelante sus objetivos propuestos como organización social y como escuela de vuelo sin fines de lucro.

En este proceso intervienen los integrantes de la Comisión Directiva, los empleados, como son el administrador, los instructores de vuelo, el mecánico de los aviones, el director de la escuela de vuelo que participan en el accionar cotidiano del Aero Club, para que este pueda sustentarse en el tiempo.

Para analizar y comprender las interacciones entre los integrantes internos del Aero Club recurrimos a explorar la producción y circulación de mensajes en relación a la estructura jerárquica, arribando las siguientes categorías:

---

<sup>12</sup> Schmucler, Héctor. *“La investigación: Un proyecto comunicación / cultura”*.1982

Los **mensajes ascendentes**, son los que construyen determinados actores sociales del Aero Club La Plata con el objetivo de comunicarse con algún integrante de la Comisión Directiva, o alguien que ocupa un lugar de mayor jerarquía en la organización. Su función principal es construir una vía de retroalimentación en la vida organizacional.

Los **mensajes descendentes**, son los que manan desde la cumbre de la pirámide jerárquica hacia niveles inferiores. Constituyen la red de mensajes más formales y elementales. Es una herramienta de dirección elemental para dirigir el desempeño de todos los integrantes del Aero Club La Plata, para que cada uno pueda desempeñar sus funciones y actividades propias que hacen al objetivo organizacional de brindar enseñanza de vuelo a nivel primario.

En referencia a los **mensajes horizontales**, son aquellas producciones de significaciones que circulan entre todos los miembros del Aero Club La Plata que se encuentran en el mismo lugar jerárquico, es la comunicación entre pares o compañeros.

La última categoría de mensajes, es la que plantea Justo Villafañe, en su libro "Imagen Positiva. Gestión estratégica de la Imagen de la Empresa"<sup>13</sup>, estamos hablando de los **mensajes transversales**, y son aquellos que atraviesan toda la organización, sin respetar jerarquías. Estas producciones de sentidos tienen como principal objetivo configurar *"un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la mismo"*.

Además, indagamos sobre los espacios y modos en los que la comunicación circula en el interior de la organización, cuya referencia de análisis se fundamentó a las categorías de **Comunicación Formal e Informal**.

Como toda organización social, el Aero Club La Plata posee representaciones formales e informales<sup>14</sup>.

Cuando nos referimos a la **comunicación formal**, hacemos alusión a la idea de la producción social de sentidos que se da a través de los canales y espacios comunicacionales explícitamente establecidos por el Aero Club La Plata para tal fin. Se conforma a través del lenguaje y los significados representativos de la organización.

---

<sup>13</sup> Villafañe, Justo. "Imagen Positiva. Gestión estratégica de la Imagen de la Empresa". Editorial Pirámide. Madrid, 1996.

<sup>14</sup> Petit, François. "Psicosociología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos". Cap. I. Editorial Herder. Barcelona, 1984.

Los elementos formales están determinados por la documentación escrita manifestada en normativas, como son el organigrama, estatuto, las actas, reglamentación de funcionamiento interno, cartas de la organización, descripciones de funciones y puestos, protocolos, boletines de información, manual de Instrucción del dictado de clases de vuelo, formularios y fichas con datos de los pilotos, alumnos, instructores y de los aviones en actividad de vuelo.

Siguiendo el pensamiento de Petit François, el sistema formal está signado por cuestiones como: el objetivo de la organización, la especialización de las tareas, la coordinación de las funciones, el orden, la autoridad, la uniformidad de los comportamientos, el carácter intercambiable de sus miembros, la remuneración, la tecnología y sus símbolos.

El **organigrama** es un elemento formal que atraviesa a el Aero Club La Plata, asume características de condiciones verticales, ya que se encuentra conformado por una Comisión Directiva, siendo que cada integrante de la misma cumple un rol determinado respetando derechos y obligaciones que establece el estatuto.

**La Comisión Directiva está integrada** por nueve miembros titulares, cuya duración de gestión es de tres años: un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro Secretario, Tesorero, Pro Tesorero, Primer Vocal Titular, Segundo Vocal Titular, Tercer Vocal Titular. Y por miembros suplentes, Primer Vocal Suplente, Segundo Vocal Suplente, Tercer Vocal Suplente. Y una Comisión Revisora de Cuentas, constituida por: Primer Revisor de Cuentas Titular, Segundo Revisor de Cuentas Titular y Tercer Revisor Titular, Primer Revisor de Cuentas Suplente y Segundo Revisor de Cuentas Suplente.

La **estructura de tipo vertical** está determinada por la jerarquía en la toma de decisiones, donde los actores sociales ocupan lugares asimétricos y desiguales dentro del tejido de significaciones de la Comisión Directiva del Aero Club La Plata, mientras que el Presidente cumple un rol de garante y supervisor y es quién determina las acciones, los mensajes y los discursos a comunicar, por qué medios y en qué circunstancias y coyunturas.

En esta escala de jerarquías, el poder de acción y decisión disminuye en forma descendente, según la posición que cada miembro asume en esta escala de roles.

Otro componente formal del Aero Club, son las **reuniones** de Comisión Directiva que se caracterizan por ser: de asistencia y periodicidad obligatorias, de carácter secreto, incuestionable e inapelable en cuanto a las decisiones que se toman. Las mismas quedan registradas de principio a fin en el libro de acta. Las decisiones a

seguir son determinadas por medio de la deliberación y del voto de cada uno de los miembros.

**El sistema formal del Aero Club La Plata moldea y adapta a los individuos para hacerlos previsibles en su accionar dentro de la organización y así cumplir los objetivos principales, como son brindar enseñanza de vuelo sin fines de lucro y propiciar y fomentar la actividad aeronáutica a lo largo del tiempo.**

Por el contrario, la **comunicación informal**, es la producción de sentidos, las relaciones interpersonales y toda aquella información y sentidos que circulan internamente en el Aero Club y que escapan a la formalidad de los canales y espacios institucionales asignados para tal fin, bordeando o ignorando la estructura jerárquica y el lenguaje oficial.

Los *caracteres informales* son todos los comportamientos no previstos por la organización formal. Son el universo de acciones, actividades y estrategias que los integrantes llevan adelante sin seguir la estructura formal e instituida. Pese a esto, los vínculos y relaciones de tipo informal entre los integrantes están condicionados por el sistema formal, ya que los normaliza y reglamenta.

En réplica a los condicionamientos formales, los empleados del Aero Club La Plata expresan un rechazo y una actitud disconformidad, y construyen relaciones e interacciones entre los grupos propiciando una comunicación más práctica y que les permite desarrollar percepciones y valoraciones sobre el rol que ocupa cada integrante y sobre su grupo de pertenencia.

En nuestro análisis de comunicación, la comunicación informal fue asumida como un proceso de sentidos construidos por los empleados del Aero Club La Plata y que interviene en la vida cotidiana de la organización. Por un lado, genera tensiones, a través de los rumores o ruidos, entendidos como la información no oficial cuyo poder lo posee la persona encargada de la Administración del Aero Club.

Pero, por otro lado, entendemos, que la **comunicación informal**, es un proceso dinamizador para desencadenar procesos de transformaciones organizacionales, ya que la comunicación como proceso de construcción de sentidos está presente tanto en las interacciones formales como informales y hace posible la producción de un tejido de múltiples relaciones y significaciones que posibilita el desarrollo organizacional y cumplir el objetivo del proyecto del Aero Club La Plata.

Por lo tanto, las experiencias cotidianas, el desarrollo del sentido común, las conversaciones entre pares, las informaciones no oficiales deben ser consideradas por el Aero Club con la misma importancia que se le atribuye a la comunicación formal, porque

conducirá al desarrollo de actividades consensuadas y a generar posibles transformaciones.

En síntesis, la comunicación interna involucra a todas aquellas prácticas simbólicas y materiales desarrolladas por los miembros internos del Aero Club La Plata y plasmadas en acciones y productos específicos, como son las reuniones formales e informales, las relaciones de los integrantes de la Comisión Directiva, sus discursos y mensajes, las interacciones entre empleados y autoridades, los modos de comunicación formales e informales, la dedicación y desempeño de la enseñanza de vuelo a nivel primario.

Como así también, los comunicados, cartas a los empleados, estatuto, actas, fichas administrativas, folletería que circula en el interior de la organización y anuncios que se publican en la cartelera para dar conocimiento de actividades al público interno.

### Comunicación Externa

Con la misma significación e importancia, consideramos a la **comunicación externa**, no en relación antagónica con la comunicación interna, sino como todas las acciones y actividades de producción de sentido que se establecen con el entorno, es decir, con los actores sociales del exterior de la organización misma.

Por lo tanto, la comunicación externa fue asumida como los vínculos e interrelaciones que se establecen y constituyen en continua reciprocidad entre el Aero Club La Plata y los asociados, el público en general y las organizaciones que guardan una relación con la actividad de vuelo sin fines de lucro. Además, analizamos todas aquellas formas, productos, discursos, mensajes, que representan a esta organización y cuyo objetivo es comunicarse con sus diferentes públicos.

De este modo, los mensajes y los productos comunicacionales fueron parte de la exploración y estudio en esta lógica de producción de sentidos. Estos elementos son la página Web, la cartelería, la folletería, la publicidad, los símbolos, el logotipo, la distribución y señalización en los espacios edilicios de la organización.

Consideramos que el tejido organizacional e interpersonal esta constituido por mensajes, entendidos como acciones de comunicación con un objetivo preestablecido y planificado por la organización, a diferencia del discurso, que obedece a la trama cultural e ideológica en el proceso de resignificación de los receptores.

Los distintos actores sociales y áreas del Aero Club comunican hacia el exterior, a través de las acciones y los mensajes emitidos por portadores y portavoces

del discurso. La Comisión Directiva comunica un discurso unificado y formal mientras que los empleados y socios, desde el espacio cotidiano e informal, lo hacen desde sus subjetividades, a partir de experiencias, vivencias y prácticas.

Además, en el espacio externo, nos aproximamos a las relaciones que se establecen con los públicos directos e indirectos del Aero Club. Los públicos externos son aquellas personas que hablan, participan y guardan relación con el Aero Club La Plata.

El **público directo**, es el involucrado de manera inmediata y que participa en forma activa de las actividades de vuelo, ya sean las personas en proceso de aprendizaje, los socios que hacen uso de los aviones y de las instalaciones para la recreación y las personas de la comunidad que se acercan los fines de semana para observar y disfrutar de las actividades de vuelo.

Estatutariamente el Aero Club La Plata tiene cuatro categorías de socios a saber: Vitalicios, Activos, Cadetes y transitorios.

Son **socios vitalicios** las personas que tienen más de 25 años de actuación ininterrumpida como socios activos.

Los **socios activos** son los mayores de 18 años, que tengan una ocupación honorables, que satisfacen las formalidades establecidas por el estatuto y abonen la cuota de ingreso y mensual social vigentes fijadas por la asamblea. Para ser alumno del Aero Club, es condición previa constituirse como socio activo.

La categoría de **socio cadete**, la componen los menores de 18 años, que siendo autorizados por sus representantes legales, debe satisfacer la cuota social establecida, quedando exento de la cuota de ingreso.

Los **socios transitorios** son aquellas personas que acrediten ser socios en ejercicios de instituciones aerodeportivas similares, nacionales o extranjeras, situadas a una distancia no menor a 100 Km. de la institución y que se encuentre transitoriamente en esta localidad.

Mientras que el **público indirecto**, se encuentra integrado por el conjunto de la comunidad que habla y reconoce a la organización como actor social, ya sea en sus aspectos positivos o negativos. En este caso identificamos a los vecinos del aeródromo y a los medios locales y nacionales de comunicación gráficos.

A su vez, el análisis nos concedió un acercamiento a la imagen que construyen estos públicos, a partir de los atributos que comunica y las acciones que

desarrolla el Aero Club como actor social en reciprocidad con su entorno, ya sean intencionales o no.

Esta configuración y articulación entre la teoría y las prácticas sociales del Aero Club La Plata nos permitió arribar al concepto de Comunicación Integral desde un abordaje polivalente y pluralista de los factores que conforman la cultura organizacional.

Por lo tanto, **La Comunicación Integral consiste en una lógica de articulación directa y coherente de los procesos de creación de sentidos tanto en el interior de una organización social y como en los vínculos que establece con su entorno.**



## Marco Metodológico

---

El marco metodológico cuenta con la descripción de los distintos métodos y técnicas que posibilitaron el desarrollo y producción de nuestra tesis.

Refiere al detalle de los aspectos relacionados con la metodología y a las herramientas, precisando los métodos y técnicas seleccionadas para el desarrollo de la tesis, los cuales nos sirvieron de sustento y guía para realizar dicho proceso.



Nuestra tesis de producción se desarrolló a través de la **Metodología de arquetipo cualitativa**: El presupuesto fundamental de este método fue que la investigación y producción social fue más fiel a nuestro objeto de estudio, el Aero Club La Plata, que al conjunto de principios metodológicos.

Consideramos que los fenómenos sociales son distintos a los naturales y no pueden ser comprendidos en términos de relaciones causales mediante la subsunción de hechos sociales a leyes universales, porque las acciones sociales están basadas e imbuidas de significados sociales: intenciones, actitudes y creencias.

Abordamos la relación sujeto-objeto, considerando que el Aero Club La Plata es una organización social constituida por subjetividades propias de las personas participantes, entonces fue inaceptable desligar pensamiento y realidad, y se tuvo la convicción que trabajamos en una realidad modelada y construidas por pensamientos.

El objeto, en sentido preposicional, de la investigación cualitativa es un “objeto que habla”<sup>15</sup>. **En nuestro proceso escuchamos e interpretamos manifestaciones, pensamientos, creencias, inquietudes, visiones y perspectivas de todos los que forman parte de dicha escuela de vuelo, por lo tanto, nuestro objeto de estudio, en todas sus manifestaciones “habló”.**

De este modo, el hecho social adquirió relevancia en su carácter subjetivo y su descubrimiento se realizó a través de lo que piensa el sujeto que actúa.

Por otro lado, como tesis, sujetos de investigación y producción, llevamos adelante una relación de interdependencia e interacción constante y dinámica con el Aero Club La Plata.

**El Propósito de la tesis, consistió en descubrir, interpretar, producir y resignificar sensiblemente la vida social y cultural de quienes participan de la organización en su conjunto. La búsqueda principal fue identificar y reconocer las significaciones y la comprensión de la realidad desde las propias perspectivas de los actores sociales que participan en esta asociación sin fines de lucro, para alcanzar situaciones de cambio.**

Desde este paradigma cualitativo, la producción e investigación hizo énfasis en el significado (la interpretación que se hace de la realidad); el contexto (aspectos que forman parte de la vida social, cultural, histórica, física del actor social), la perspectiva holística (concepción del escenario, los participantes y las actividades como un todo) y

---

<sup>15</sup> Bonnewitz, Patrice. “**Primeras lecciones sobre sociología de Pierre Bourdieu**”. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

cultura (el quehacer cotidiano de los actores, qué sabe el actor y qué cosa construye y utiliza).

## HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Los siguientes instrumentos son los que nos posibilitaron y dieron lugar a acceder a la información necesaria para llevar adelante nuestro estudio, análisis, intervención y producción.

### Observación Participante

Consideramos fundamental el abordaje de esta técnica, desde la perspectiva de asumirnos como observadoras participantes en el Aero Club La Plata. Esto implicó realizar dos actividades simultáneas: observar sistemática y controladamente todo lo que aconteció en la vida cotidiana de nuestro objeto de estudio.

Por otro lado, realizamos la acción de participar de las actividades propias del Aero Club La Plata. Participar radicó en aprender determinados códigos y saberes de la actividad de vuelo y en comportarnos como uno más en el campo de estudio, a través de la realización de actividades propias del Aero Club La Plata. Por ejemplo, acompañamos a pilotos y alumnos durante su actividad de vuelo y logramos observar y compartir sus experiencias, sensaciones, diálogos y saberes.

La presencia directa fue una valiosa ayuda para nuestro conocimiento social, porque evitó mediaciones ofreciéndonos lo real en toda su complejidad.

***Se observó para participar y se participó para observar, es decir, que implicación y exploración no son fueron opuestos sino partes de un mismo proceso de conocimiento social.***

Esta técnica nos permitió examinar críticamente los conceptos teóricos, para luego apropiarlos a la realidad concreta del Aero Club La Plata, poniendo en comunicación distintas reflexiones.

A su vez, esta herramienta metodológica nos resultó útil y viable para conocer hechos concretos que fueron analizados en el proceso de diagnóstico, como son: las relaciones internas que se generan entre los socios, las necesidades en materia de comunicación, las relaciones entre los alumnos y la organización, para dilucidar las formas de vinculación y apropiación del espacio. Igualmente, nos permitió vislumbrar las reglas y normas de funcionamiento que se dan en la cotidianidad del Aero Club.

En conclusión, observar desde una percepción activa conllevó a seleccionar, organizar y relacionar lo que construyen los implicados y las condiciones en que se desarrolla la acción social en la vida diaria.

## **Entrevista**

*D*esde el punto de vista del método, esta es una forma específica de interacción social, que tiene por objeto recolectar datos para una indagación.

Nuestro interés fue formular preguntas a las personas que guardan relaciones y apropiaciones con el Aero Club La Plata, para la obtención de datos de significación. En el marco de las entrevistas se establecieron diálogos peculiares, asimétricos, donde nuestra intención fue recoger informaciones mientras que los entrevistados ocuparon el lugar de fuente de esas informaciones.

La ventaja esencial de la entrevista residió en que los mismos actores sociales fueron quienes proporcionaron los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde afuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

### **Entrevistas no estructuradas**

Son aquellas en que existe un margen considerable de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice. En esta categoría de entrevista se incluyen diversos tipos, como los que utilizaremos:

- **Entrevista Informal**

Esta herramienta tuvo por objeto “Hacer hablar al entrevistado”, en un marco de flexibilidad y lo menos estructurada posible, ya que se caracterizó por ser una

distendida conversación entre el entrevistado y el entrevistador. Las entrevistas informales realizadas al encargado de la administración y a dos Socios participantes de la Comisión Directiva del Aero Club La Plata, nos facilitó la información para la realización del plan de tesis y el pre-diagnóstico.

Además, nos valió de gran utilidad para llevar adelantes los primeros encuentros y acercamientos exploratorios en el momento de emprender realidades poco conocidas por las tesis.

- Entrevista por pauta o guía:

Este tipo de entrevista estuvo pensada para ser realizada a los distintos actores sociales que integran la Comisión Directiva. Las mismas fueron realizadas durante el proceso de Diagnóstico, para obtener información de aquellas inquietudes y necesidades que manifestaron para con el Aero Club La Plata.

Además, recurrimos a este tipo de entrevista para dialogar con vecinos del barrio de Tolosa, Ringuelet y Ensenada, con el propósito de conocer su mirada y opinión acerca del Aero Club La Plata como organización social y sobre su actividad específica de vuelo.

Las características de esta técnica estuvieron delimitadas por guías o pautas pre establecidas, que guardaron una correspondencia de interés en relación a nuestra tesis. Por consiguiente, los temas que abordamos se encontraron relacionados entre sí y existió una escasa utilización de preguntas directas, ya que pretendimos dejar hablar a los entrevistados, pero siempre guiados por las pautas previamente establecidas.

### **Entrevista en profundidad**

A partir de entrevistar en profundidad al Presidente, Ciancio Julio, y al Secretario General, Delfino Alejandro, de la Comisión Directiva, actores ambos implicados e interesados con las problemáticas y coyunturas que atraviesa el Aero Club La Plata, logramos profundizar información que se corresponde específicamente a los objetivos de nuestro diagnóstico.

De ahí que, obtuvimos definiciones, ideas y percepciones que el Aero Club asume como propias. Además, intentamos lograr interiorizar acerca de todas aquellas dudas o falta de respuestas provenientes de las entrevistas anteriores.

También consideramos de fundamental importancia realizar una entrevista en profundidad al Jefe del aeródromo e instructor de vuelo (Ernesto Fasciolo), considerándolo un referente primordial para tratar las relaciones entre los alumnos de la

escuela de vuelo y revelar determinadas problemática acerca de la apropiación del espacio de los alumnos en relación al Aero Club La Plata como organización social.

Otra entrevista de esta categoría, fue realizada al historiador e Ingeniero Cena, Iriberto, para lograr profundizar y reconstruir los orígenes del Aero Club La Plata, que data desde el año 1933. Este actor social, tiene la particularidad de ser hijo de uno de los fundadores de esta organización. A su vez, la entrevista adquirió rasgos de historia de vida, que nos accedió a conocer peculiaridades y relaciones que se establecieron entre su familia y el Aero Club.

## Encuesta

*L*a herramienta encuesta nos permitió conocer y analizar las opiniones, pensamientos, ideas, consideraciones e inquietudes de los alumnos que concurren a las clases para adquirir un aprendizaje a nivel primario del saber de la aviación.

Con los datos obtenidos logramos conocer su compromiso y apropiación para con el Aero Club La Plata. A su vez, nos cedió una aproximación a la imagen pública, como también sobre aquellas necesidades o problemáticas que identifican, en fin, logramos conocer y comprender acerca de sus perspectivas en relación al Aero Club como organización social.

Las encuestas fueron realizadas a siete alumnos de un total de quince, de manera personalizada, es decir, que establecimos un contacto directo con los encuestados para poder observar todas las actitudes que experimentaban frente al cuestionario.

Los datos de las encuestas nos aproximaron a conocer los imaginarios que construyen los alumnos en relación a su participación, a los vínculos que establecen entre ellos y con los miembros internos del Aero Club La Plata, sus expectativas y las problemáticas que identifican en la organización.

Además, nos permitió establecer relaciones sobre las tensiones que expresaron los alumnos con respecto a su vinculación organizacional y las preocupaciones que manifestaron los miembros de la Comisión Directiva en relación a la escasa vinculación y compromiso de los alumnos con respecto al Aero Club La Plata.

## Análisis de contenido

*E*studiamos y analizamos con detalle el contenido de una comunicación escrita, oral y visual. Esta técnica nos accedió a la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas<sup>16</sup>.

El análisis y la interpretación estuvieron abocados al contenido de las actas institucionales, los folletos, la cartelería, la página Web, las tarjetas personales, notas periodísticas en los medios de comunicación gráficos de La Plata y nacionales referidas al Aero Club La Plata, y a la información de todos aquellos documentos que consideramos pertinentes para nuestra exploración desde la comunicación, en esta organización social.

Por consiguiente, nos apropiamos para realizar nuestro análisis de las ideas de Jerónimo Bertoni<sup>17</sup>: *“el Discurso es una unidad de análisis de sentido que tiene una manifestación o soporte material como un texto lingüístico, un conjunto de imágenes, una producción sonora, un sistema cuyo soporte es el cuerpo. Cualquiera que fuera el soporte, lo que llamamos discurso o conjunto discursivo no es otra cosa que una configuración espacio temporal del sentido”*.

El análisis comprendió el contenido manifiesto de la información (lo denotativo) por lo tanto no puede afirmarse que esta técnica brindó una visión completa de los documentos en estudio, pero el objetivo de la utilización de esta herramienta nos condujo a una reconstrucción del discurso institucional.

## Mapa situacional

*E*sta técnica fue pensada para aplicar durante nuestro proceso de diagnóstico, ya que nos dio lugar a relevar y profundizar información y datos en el Aero Club La Plata, desde una mirada geográfica general.

En otras palabras, el diseño del mapa situacional, nos accedió a reflexionar los modos en que los ámbitos están contruidos y las formas en que se distribuyen los espacios y determinar los accesos y distancias que median entre el Aero Club y otras localidades, como la localidad de Ensenada, la ciudad de La Plata y el acceso que comunica a Capital Federal.

---

<sup>16</sup> Pérez Serrano, Gloria. “Análisis e interpretación de datos”. Módulo IV. Pág. 326.

<sup>17</sup> Bertoni, Jerónimo. “Artesanos del Discurso”. Taller de Producción de Mensajes. La Plata. 2003.

## Dinámica de grupos

Consideramos a esta herramienta como una instancia deliberativa y dialógica en la que se pusieron en común diferentes ideas, pensamientos y posturas, a fin de discutir y expresar cuestiones que hacen a las normas, estructuras estructurantes y al funcionamiento en sí de nuestro objeto de estudio.

Esta técnica fue fundamental para encausar y poner en cuestión el tema de la Comunicación organizacional.

Abordamos a las ideas de la ingeniera Claudia Breñaza, tomando dos técnicas correspondientes a las dinámicas de grupos, pertinentes para nuestro estudio: Mesa Redonda y Foro:

### Mesa Redonda:

Radicó en la realización de exposiciones sucesivas entre personas que integran el Aero Club y las tesis, poniendo en relieve diferentes puntos de vista acerca de actividades organizacionales y comunicacionales. Para lograr el desarrollo de la discusión en la mesa redonda y concretar el objetivo (abrir sentido de la comunicación en las escuelas de vuelo), consideramos que como integrantes del campo de la comunicación debíamos disertar acerca de conceptos fundamentales de la comunicación integral y de la planificación institucional. Esta actividad nos dio lugar a la realización del Foro.

### Foro:

En esta técnica, algunos los integrantes de la Comisión Directiva discutieron informalmente temas específicos sobre la cultura organizacional. El debate estuvo conducido y coordinado por las tesis. Con las ideas y percepciones de los participantes, nos aproximamos a que los integrantes del Aero Club La Plata definan los atributos y políticas de la organización. Es decir, misión, visión, imagen pública pretendida, objetivos, valores, entre otros.

## Selección, Análisis y Resignificación

*L*a información seleccionada, construida, analizada y estudiada en el diagnóstico nos cedió a resignificar la vida organizacional y comunicacional del Aero Club La Plata, a fin de determinar los lineamientos para diseñar la planificación estratégica.

Nuestra tarea radicó en buscar las estructuras de significación para desentrañarlas y explicarlas, para determinar el alcance y el campo social y comunicacional del Aero Club. Esta herramienta estuvo premeditada para la construcción del *“Manual de Comunicación Integral. Un aporte a las Escuelas de Vuelo sin Fines de Lucro. Estudio de Caso: Intervención desde la Planificación en el Aero Club La Plata”*.

Esta tarea obtuvo una perspectiva interpretativa que nos derivó a dilucidar el flujo del discurso social, rescatando lo dicho en ese relato de las acciones propias del Aero Club, y así fijarlo en términos susceptibles de consulta.

## Diseño y Producción Creativa

*E*sta herramienta fue planteada para la elaboración del manual de Comunicación Integral, en el cual resignificamos las estructuras conceptuales discriminadas, asumiéndolas como herramientas comunicacionales, para interpretar la cultura organizacional en las escuelas de vuelo sin fines de lucro. Y así, concretamos, en forma creativa e innovadora, el Manual de Comunicación Integral: Un aporte a las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

***Es decir, las acciones fueron planteadas y materializadas en una instancia de diseño y producción en la cual se fundó al máximo la creatividad y el sentido de singularidad que concibieron la producción de significación expresada en esta producción gráfica.***





## Capítulo II

---

En este apartado se presentan las características generales que configuran al Aero Club La Plata como Asociación sin fines de lucro, a nivel Jurídico y Legal.

Además, se relata el desarrollo y origen de las asociaciones no lucrativas para comprender los rasgos habituales que definen a este tipo de organizaciones.

Y por último, se hace referencia a los orígenes del primer Aero Club en la Argentina, para reconocer los fundamentos e intereses para los cuáles fueron fundados los aeroclubes en nuestro país.



## Definición Jurídica de Las Asociaciones sin fines de Lucro

---

Es pertinente definir las nociones de Asociaciones sin Fines de Lucro, establecidas en el Código Civil de la República Argentina y el concepto de Aero Club, abordado en el Código Aeronáutico Argentino: Ley 17285.

Una entidad sin fines de lucro<sup>18</sup>, es aquella que en su estatuto prevé que no podrán distribuirse utilidades entre los socios, sino que deberán utilizarse para el cumplimiento de los fines propuestos en los estatutos. Además, todos los integrantes que desempeñen cargos directivos deberán hacerlo en forma ad honorem (sin retribución alguna).

Asimismo, los bienes que posea la entidad, en caso de disolución deberán donarse a otras entidades de similares características. La Administración de Ingresos Públicos (A.F.I.P.) va mas allá, exigiendo además que para otorgar la exención en el impuesto a las ganancias, el estatuto debe prever que la entidad que reciba los bienes deberá estar previamente exenta en el mencionado impuesto.

La Ley de Impuesto a las Ganancias prescribe que las utilidades o ganancias que generen este tipo de instituciones estarán exentas del pago del impuesto siempre que las mismas sean utilizadas exclusivamente para el cumplimiento de los fines previstos en sus estatutos, debiendo cumplir previamente algunos requisitos formales ante el organismo recaudador.

Se denominan **civiles**, porque no ejercen actividades comerciales o industriales, y para tener identidad propia, distinta a la de los miembros que la componen, deben obtener su Personería Jurídica, es decir, su condición de persona de existencia ideal que las habilita para adquirir derechos y contraer obligaciones en nombre de la institución.

Las asociaciones sin fines de lucro, poseen los *derechos* de elegir a sus autoridades, de reformar estatutos, contratar en nombre de la institución y adquirir bienes, beneficiarse con exenciones impositivas, etc.

---

<sup>18</sup> CPN Ricardo Caseros Sáenz. “Entidades Civiles Sin Fines De Lucro Y Estados Contables. Derechos Y Obligaciones De Las Mismas”. Portal. [www.portalbioceanico.com](http://www.portalbioceanico.com)

Y sus *obligaciones* consisten en realizar asambleas, cumplir con los requisitos impuestos por la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, de inscripción en los organismos Fiscales y previsionales, entre otros.

Con respecto a lo que establece el **Código Aeronáutico Argentino**, en el artículo 234:

*“Considérese Aero Club, a toda asociación civil creada fundamentalmente para dedicarse a la práctica del vuelo mecánico por parte de sus asociados, con fines deportivos o de instrucción, sin propósito de lucro”.*

En aquellos lugares del país donde la necesidad pública lo requiriese, la autoridad aeronáutica podrá autorizar a los aeroclubes a realizar ciertas actividades en áreas comerciales complementarias, siempre que tal dispensa:

1) No afecte intereses de explotadores aéreos estatales o privados;

2) Los ingresos que se recauden por tales servicios, se destinen exclusivamente al desarrollo de la actividad aérea específica del Aeroclub, tendiendo a su autosuficiencia económica.

El Poder Ejecutivo reglamentará la forma y circunstancias en que se otorgarán estas autorizaciones, previendo la fiscalización necesaria a fin de que no se vulneren las condiciones mencionadas precedentemente.



## Origen y Desarrollo de Organizaciones Sin Fines de Lucro

---

Mirar la historia de las asociaciones sin fines de lucro, nos permitió realizar una aproximación a los aspectos particulares y singulares que las definen e identifican. Además, contribuyó para reflexionar y analizar sobre el contexto social, político y económico que atraviesan a esta categoría de organizaciones.

Por consiguiente, esta aproximación nos permitió comprender e interpretar al Aero Club La Plata como organización sin fines de lucro.

Esta breve reseña histórica, nos llevó a realizar un comentario de cómo surgieron las primeras asociaciones benéficas y voluntarias, donde se entrelazó la vida pública con la vida privada.

A fines del siglo XV, con el descubrimiento y colonización de América, surgió la primera etapa de la globalización, donde España se apropió de estas tierras y se encomendó la tarea de administrar política, social y económicamente la vida de las culturas nativas.

Por consiguiente, España impuso e instituyó en América, modelos ideológicos europeizantes y estructuras institucionales, como la religión católica, la organización política monárquica, las delineaciones en asuntos educativos, sanitarios y sociales, como así también, fijó las formas de organización económica.

En relación a la **estructura religiosa**, fue la que determinó la vida social de las culturas en América, ya que esta institución fue la encargada de las principales funciones con lo que respecta al desarrollo social.

Entonces, se adjudicó el funcionamiento del registro civil y de la escuela, a la vez, que se convirtió en la mediadora para solucionar conflictos entre individuos y familiares. También, se constituyó como espacio simbólico para realizar fiestas y se asignó la labor de desempeñarse como entidad de ayuda mutua, de asistencia médica y social.

En consecuencia, desde el periodo Pre – Independentista, y durante los tres siglos subsiguientes, la Iglesia realizó las actividades destinadas a acudir al “otro”, desde el lugar de la caridad, la asistencia y la educación.

La Iglesia, en conjunto con la monarquía española, construyeron los primeros asilos, colegios y conventos. Debemos aclarar que estas dos grandes instituciones se encontraban en conflicto, por sus posiciones ideológicas, *“la situación de los indígenas y su evangelización fue una de las problemáticas donde se expresaron las tensiones entre Estado e Iglesia, y donde las iniciativas asistenciales adquirieron otros matices”*.<sup>19</sup>

Por su lado, los **Jesuitas**, a través de la compañía de Jesús, hasta su expulsión, ***se encargaron de impulsar las ideas fundacionales, de lo que hoy se puede denominar las organizaciones sin fines de lucro, cuya característica fundamental es el bien común de la sociedad.***

Determinados autores<sup>20</sup>, reconocen como primera organización, en Argentina, con estas características, a la Universidad Real y Pontificia de Córdoba del Tucumán. La Iglesia, en aquel momento, poseía el poder político y las disposiciones económicas, que le permitió fundar estas asociaciones voluntarias, caracterizadas por grandes estructuras edilicias y posiciones geográficas estratégicas.

De esta manera, se constituyeron organizaciones caritativas y voluntarias, no únicamente desde el lugar de la jerarquía Eclesiástica, sino que el clero, tanto secular como regular, se organizó como mediador de las acciones humanitarias de los vecinos.

Estas primeras asociaciones y acciones voluntarias, entretejieron: *“lo confesional con lo civil, la provisión de servicios con la explotación y el control social. Fueron el instrumento primordial de la intervención social bajo el Estado colonial, aunque frecuentemente escaparon a su control, entablándose disputas por competencias, territorios y sujetos de la ayuda”*<sup>21</sup>.

**Por consiguiente, el período que transcurrió desde la Independencia hasta fines del siglo XIX, se puede significar como una época histórica fundamental de reproducción y reorganización de las asociaciones sin fines de lucro en Argentina.**

A su vez, una de las principales problemáticas que afrontaron y discutieron las *elites*, fue de cómo establecer una intervención estatal de asistencia social. Debemos aclarar que en el transcurso de esta época, el tema de organización, reafirmación y construcción de las bases de proyecto de país, tanto a nivel económico, político y social, se estaban pensando y discutiendo.

---

<sup>19</sup> Thompson, Andrés. **“El Tercer Sector en la Historia Argentina”**. CEDES, Buenos Aires, Argentina. Enero 1994. p. 53.

<sup>20</sup> Cocca, Aldo Armando. **“Las fundaciones. Del derecho de la antigüedad al actual derecho internacional”**. Historia y legislación en la República Argentina, Plus Ultra, Buenos Aires, 1981.

<sup>21</sup> Cocca, Aldo Armando. **“Las fundaciones. Del derecho de la antigüedad al actual derecho internacional”**. Historia y legislación en la República Argentina, Plus Ultra, Buenos Aires, 1981.

Por su lado, Manuel Belgrano como José de San Martín, fundaron, construyeron y proclamaron asociaciones educativas, tanto escuelas primarias como bibliotecas populares (algunas tuvieron un proceso popular mientras que otras no), a partir de una decisión privada, con el fin de un bien común para la sociedad, cuyo objetivo principal, fue tratar de afrontar la problemática de la ignorancia y deficiencia educativa que existía en los pueblos americanos.

Luego, en la década que aconteció desde 1820 – 1830, el Gobierno asumió indirectamente, a través de figuras jurídicas de carácter civil y privado, determinadas responsabilidades sociales, con el fin de generar un quiebre y desligar la exclusividad que gozaban las órdenes religiosas, de encargarse de los asuntos sociales. Siendo que, anteriormente, ya se había creado una entidad privada, La Sociedad de Beneficencia, originada por las ideas liberales de Rivadavia, para disfrazar la debilidad del Estado frente a cuestiones sociales y públicas.

“La creación de la Sociedad de Beneficencia será un hito fundamental en la historia del "tercer sector" en la Argentina, ya que hasta casi mediados del siglo XX continuará haciéndose cargo en forma privada, pero en gran parte con fondos públicos, de las principales tareas de beneficencia y asistencia social”<sup>22</sup>.

Entre 1890 y 1910 se organizaron los ámbitos de recreación y esparcimiento, conformando así clubes exclusivos de los sectores sociales altos (Jockey Club) e instituciones deportivas de representación más amplia. Siendo así, que el 13 de enero de 1908 se fundó el primer Aero Club en Argentina, denominado “**Aero Club Argentino**”.

Estos Clubes se fundaron en importantes y grandes ciudades que instituyeron los pilares de la estructura deportiva a nivel nacional.

“En muchos casos, estas organizaciones fueron fundadas por sectores de la elite local, tanto los grandes clubes de Buenos Aires, Córdoba o Santa Fe, como otros en escala más pequeña”<sup>23</sup>.

A su vez, se conformaron museos y espacios culturales, donde la élite participó en la gestión de estas organizaciones y en la donación de inmuebles y obras de artes para el sustento de las mismas.

---

<sup>22</sup> Thompson, Andrés. “El Tercer Sector” .En *La Historia Argentina*”. CEDES, Buenos Aires, Argentina,1994

<sup>23</sup> García Delgado, Daniel y De Piero, Sergio. “Organizaciones de la Sociedad Civil y Política Social: estudio comparativo de la articulación entre Estado y OSC en dos regiones de la República Argentina”. Doc. CLACSO.

El período entre 1940 y 1975, fue representado por el sufragio universal y femenino, por el intento de la claridad en los actos comiciales, por el impulso de un modelo industrial y la subsiguiente sustitución de importaciones. Y es en esta etapa, donde las organizaciones sociales adquirieron esplendor y reconocimiento por parte de determinados actores sociales de la política estatal.

Para ilustrar esta tendencia, podemos mencionar a las organizaciones, que con la participación de la sociedad, exigieron una intervención e interacción con el Estado.

Así, las organizaciones de los Bomberos Voluntarios, los Comedores y Cooperadoras Escolares, lograron un amparo legal en la Ley 1945/58, que reconoce la representación de servicio público y la labor a los Bomberos Voluntarios, y al igual que La Ley Federal de Educación reconoce a los comedores y cooperadoras.

También, surgieron Juntas Vecinales y Sociedades de Fomento, Centros Culturales, Cooperativas, Mutuales, donde se buscó construir y mantener una relación con el Estado para cubrir las necesidades de la realidad de los vecinos en cuestiones compartidas y públicas.

A Fines de la década del '70 y durante los '80, después de un periodo de Gobierno de Facto y de violación a los derechos humanos, surgieron organizaciones sociales cuyo objetivo primordial fue denunciar, defender y proteger los derechos de las personas frente a Regimenes Dictatoriales y frente a cualquier entidad de poder que atente contra la vida y el cuerpo de los habitantes argentinos.

Con la llegada de la Democracia, el pueblo argentino debió afrontar una crisis de Representación política y social, donde los partidos políticos perdieron credibilidad y legitimación social, ya que la opinión pública construyó una imagen teñida de corrupción, de abandono de proyectos colectivos y de políticas públicas.

Pero esta imagen no fue sólo una representación de la sociedad hacia los partidos políticos sino también “el descreimiento respecto de las organizaciones sociales y públicas y en particular, de la política como herramienta de cambio, tiende a ser generalizado. Según diversos diagnósticos, la crisis de representación se vincula a una etapa de reestructuración de las relaciones representantes - representados, caracterizada por la crisis de las formas tradicionales de

representación pero también a la búsqueda de nuevas formas de representar lo social”.<sup>24</sup>

Durante los años '90, bajo el modelo neoliberal, y en un contexto donde se privatizaron los servicios públicos y se aislaron las relaciones entre lo económico y lo social, se acrecentó el número organizaciones sociales sin fines de lucro destinadas a tratar distintas temáticas, como la discriminación, los derechos del niño, la cuestión de género, los derechos del consumidor, la pobreza, el desempleo, los nuevos pobres, la indigencia.

Mientras que otras organizaciones creadas se dedicaron directamente a la asistencia social de la población más vulnerable.

Estas organizaciones sin fines de lucro, funcionan en la actualidad, por medio del interés, solidaridad y accionar del grupo de las personas que las constituyen, sin ser apoyadas y sustentadas por las políticas estatales pero con un fuerte apoyo y voluntad de la comunidad.

---

<sup>24</sup> Daniel García Delgado; Sergio De Piero. “**Organizaciones de la Sociedad Civil y Política Social: estudio comparativo de la articulación entre Estado y OSC en dos regiones de la República Argentina**”. Documento. CLACSO.





## Origen de las escuelas de vuelo sin fines de lucro en la Argentina

---

### Fundación del primer Aero Club en La Argentina, como Asociación sin Fines de Lucro

A principio del siglo XX, comenzó a brotar y emerger el espíritu y el interés por la aeronáutica en Argentina.

Los primeros antecedentes de la actividad aeronáutica (entre 1864 y 1907) en nuestro país, surgieron a partir de elevaciones y demostraciones aerostáticas (actividad con globos), que las realizaron extranjeros, a fin de dar espectáculos, con fines comerciales. La mayoría de estos exhibicionistas aeronáuticos eran veteranos de las guerras de Crimea y de Secesión norteamericana.

Durante el siglo XIX, en la Argentina, no existió ninguna ordenación ni pública ni privada, que reglamentara y normalizara la actividad aeronáutica, ya fuese como acción deportiva, militar o comercial.

El 17 de diciembre de 1903, se inauguró, mediante el primer vuelo, el primer AEROPLANO de la historia mundial, fabricado por los hermanos estadounidenses Orville y Wilbur Wright.

En el transcurso de los años 1903 y 1904, llegaron las noticias a la Argentina sobre esta máquina voladora, que podía ser piloteada por un hombre y despegar del suelo mediante su propia energía, suministrada por un motor de 12 hp.

Para fines de 1906, se concretó el primer vuelo europeo del aeroplano, realizado por el brasileño José Santos Dumont. Pero, fue Francia quien lo registró y lo fiscalizó. El perfeccionamiento que sobrevino en este país europeo, por la actividad aeronáutica, fue de suma importancia e influyó directa e inmediatamente en el nacimiento de la aeronáutica en otros países, entre ellos, Argentina.

Mientras tanto, la prensa Argentina, deslumbrada, describía:

*La Nación*, 1906

“[...] El arduo problema de la navegación aérea, por ejemplo, está resuelto ya en principio. Dígase lo que quiera a este respecto, no se puede negar un hecho indestructible: esto es, que Santos Dumont y otros pueden dirigir y manejar libremente sus aeronaves contra el viento; el aeronauta no está ya como antes, a merced de las caprichosas y pasajeras ráfagas [...]”

“[...] Es claro que, en los primeros tiempos, la navegación aérea no podrá reemplazar a los buques en el agua y a los trenes en la tierra; pero, una vez que se descubra el medio que la aeronave produzca su propia fuerza dinámica, como lo hacen el vapor y la locomotora, ese día quedará abierta al mundo una nueva vía de comunicación, la aérea, que será la más rápida, si no la más barata de todas las que hoy existen [...]”

A partir de conocer esta maravilla, un conjunto de personas dieron origen a difundir la actividad de vuelo, siendo que, sin haber creado nada en la disciplina, surgieron los primeros aeronautas argentinos.

Mientras tanto, en Francia se encontraba el Secretario honorario de la Embajada de la República Argentina, el Señor Aarón de Anchorena, quien se reunió con Santos Dumont, para elevarse en globo libre, hecho que lo indujo a tomar clases de aeroestación, y por consiguiente, compró un globo al cual denominó “Pampero”. Desde entonces, de Anchorena comenzó a difundir el deporte en globo a jóvenes argentinos y fundó, el primer Movimiento Aeronáutico Nacional.

Y el 25 de diciembre de 1907, por primera vez, en el Pampero, aeronave nacional, volaron argentinos hasta 2000 metros y cruzaron el Río de La Plata, atravesando la localidad de Conchillas de la Costa Uruguaya.

Luego de diecinueve días, de aquel primer vuelo, realizado con tripulantes argentinos, fue ese mismo grupo quien se encargó de dar origen al Primer Aero Club en la República Argentina.

De esta manera, el 13 de Enero de 1908, surgió el “**Aero Club Argentino**”, siendo sus principales representantes, Jorge Newbery y Aaron de Anchorena, a la vez de coexistir 40 asociados y aficionados al vuelo.

Con los únicos recursos materiales que contaban para ese entonces, eran con el “globo Pampero” que había sido donado por de Anchorena y con un predio de la Sociedad Sportiva de Palermo, también donado y cuyo beneficio residía en que se ubicaba cerca de una planta productora de gas de alumbrado, que del mismo modo, donó parte de sus terrenos al Aero Club Argentino.

Por lo tanto, podemos hacer mención que la actividad aérea en nuestro país, surgió a partir de una iniciativa de un grupo de personas privadas, quienes con esmero y dedicación se encargaron de difundir esta nueva asociación sin fines de lucro, denominada Aero Club Argentino, cuya magnitud despertó inquietudes e interés para trasladar el saber de volar a la Fuerza Militar Argentina.

El **objetivo fundante** del Aero Club Argentino fue el de “Fomentar la locomoción aérea bajo todas sus formas y en todas sus aplicaciones”, fin que argumentó que se creará la primera Escuela Militar de Aviación, quedando dicha asociación estrechamente relacionada con el Ministerio de Guerra, y así estableciendo las primeras relaciones con el Estado Argentino.

El 10 de agosto de 1912, se dictó el Decreto que avaló la creación de la “Escuela Militar de Aviación”, mientras que el artículo 4º se expresó que *“Hasta tanto haya personal preparado en aeronáutica y aviación, la Dirección Técnica estará a cargo del Aero Club Argentino”*.

Por su lado, la compañía de firma Piccardo y Cía ofreció al Estado, el primer Aeroplano de formación militar, siendo aceptado, y por consiguiente, el Gobierno Nacional, dictó un decreto que en el artículo 2º de su parte resolutive expresaba:

“Desígnese una comisión compuesta por el Jefe de la Secretaría del Ministerio de Guerra, Coronel D. Martín Rodríguez, el Presidente del “Aero Club Argentino” y el aviador D. Teodoro Fels, para que, previo los estudios del caso, asesoren al Ministerio de Guerra respecto del tipo de aeroplano militar que convenga adquirir, para hacérselo saber a los señores Piccardo y Cía. como lo solicitan en su nota”.

Así, el Aero Club Argentino, se convirtió en el principal asesor en cuestiones aeronáuticas del Ministerio de Guerra de La Nación. Conjuntamente, el primer Presidente

de la Argentina que demostró un especial interés por esta actividad fue Roque Sáenz Peña, que se convirtió en el principal pilar político para promover y sostener la actividad de vuelo tanto a nivel civil como militar.

Pero por varios años, la actividad aeronáutica siguió fomentándose por parte de privados, y no por una política estatal aeronáutica legalmente establecida.

Durante los años 30, se llevaron a cabo acciones aerocomerciales de corporaciones británicas y francesas, y en menor medida por parte de alemanes y estadounidenses. Con el acontecimiento de la Segunda Guerra Mundial, estas actividades Aerodeportivas europeas y norteamericanas dejaron de practicarse en el cielo Argentino.

Luego, a mediados de la década del 40, durante la gestión de la Presidencia de Juan Domingo Perón, el poder estatal se encomendó de llevar adelante una gestión de política aeronáutica, creando así la Secretaría Aeronáutica y la promulgación del decreto N° 9358/45 convertido en Ley de la Nación N° 12.911.

Por lo tanto, el Estado Argentino de la segunda mitad de la década de 1940, fue el que asumió la responsabilidad de fomentar la actividad aeronáutica en los ciudadanos civiles para crear una “Conciencia Aeronáutica Nacional”.

Las estrategias de gestión que se utilizaron para llevar adelante esta política, fueron las de promover las acciones Aerodeportivas y apoyar la productividad de los aeroclubes promulgando las actividades de vuelo de planeadores, de vuelos a motor, aerodelismo y la enseñanza de vuelo.

En los años subsiguientes, se continuó con esta medida pero los gobiernos de facto no dieron una importancia a la promoción de la actividad de vuelo en aeroclubes argentinos.

Posteriormente, a finales de los años 80, el entonces Ministro de Economía Domingo Cavallo, dejó sin efecto la ley de fomento de la actividad aeronáutica en todas sus manifestaciones.

Esta ley no fue derogada pero sin embargo, se dejaron de realizar todo tipo de promoción llevada adelante por la política Estatal que ayudaban, acompañaban y promovían el desempeño de la gestión de los aeroclubes argentinos.



## Capítulo III

---

Este núcleo enuncia las prácticas sociales propias del Aero Club La Plata y los códigos y reglamentos legales que regulan y normalizan la actividad de vuelo sin fines de lucro.



## Características propias y singulares del Aero Club La Plata

---

El Aero Club La Plata fue fundado el 18 de Mayo de 1933, en la ciudad de La Plata, con el objetivo de promover la actividad de vuelo en la comunidad y poder comunicarse espacial y culturalmente con otros pueblos y localidades de la República Argentina.

Históricamente, el domicilio legal de la organización permaneció fijado en la ciudad de La Plata. En este momento, la dirección real del Aero Club La Plata es Diagonal 74 Camino a Punta Lara. Código Postal: 1900, ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Los horarios en que sus puertas se encuentran abiertas al público son: de Martes a Viernes: 15 a 20 hs. Sábados, Domingos y feriados: 9 a 12 horas y 14 a 20 hs.

Actualmente, coexisten en el espíritu de los actores sociales del Aero Club La Plata, los objetivos que quedaron establecidos en el primer libro de actas, perteneciente a la fundación de la organización civil dedicada a la actividad de vuelo, siendo los siguientes:

### **Se asume por objeto y finalidades:**

- Estimular el progreso y desarrollo de la aviación en todas sus manifestaciones, difundiendo los conocimientos y adelantos aeronáuticos.
- Propiciar a los asociados la instrucción teórico-práctico del pilotaje; facilitar en la medida de las posibilidades el entrenamiento de los pilotos ya formados, de acuerdo a las directivas y reglamentaciones que emanen de la Dirección Nacional de Aviación Civil.
- Fomentar la práctica y difusión de los conocimientos de aeromodelismo, volovelismo y paracaidismo.
- Propiciar actos y obras de carácter social y cultural que contribuyan a crear un sano espíritu de cordialidad; elevando el sentido de solidaridad y bien común.
- Organizar torneos y festivales Aerodeportivos tendientes a fomentar y difundir la actividad aeronáutica.

Además, para el mejor cumplimiento de las finalidades expuestas se arbitran los medios necesarios para la instalación y conservación del aeródromo; un taller de mantenimiento y reparación de aviones y motores, como una plaza de deportes. También, se organizan funciones y acciones en relación a la biblioteca y salas de lectura que promueven los fines para los que fue creada la asociación.

### **Principales actividades del Aero Club La Plata**

El Aero Club La Plata, en la actualidad, define como sus principales actividades *la escuela de vuelo y el vuelo deportivo con motor*. Además, reconoce y propicia las actividades de esparcimiento y recreación para la sociedad en general, y las mencionadas en las finalidades fundantes.

Para poder utilizar los aviones y realizar el curso de vuelo, se debe ser *socio activo* del Aero Club La Plata, cuya cuota mensual es de \$ 25 y se debe abonar una matrícula de \$ 100.

El precio de la hora de vuelo, varía según el tipo de avión que se utilice. Actualmente, el precio del avión modelo PA-1 es de \$ 245; el avión modelo C172 es de \$ 315; y el avión modelo PA – 28 es de \$ 365. Conjuntamente, la *instrucción y enseñanza* de vuelo, en cada uno de los aviones es de entre \$275; \$345 y \$ 395.

Por otro lado, se pueden *alquilar los hangares* del Aero Club cuyo valor es de \$230, para guardar un avión.

Y para realizar un *paseo de recreación*, se realizan vuelos de bautismo cuyo valor es de \$150 y el tiempo estimado es de media hora de vuelo.

### **La escuela de vuelo. Enseñanza primaria de la actividad de vuelo.**

***El curso de Piloto Privado*** consiste en enseñar a volar, a partir de contenidos prácticos y teóricos. El aprendizaje está basado en todas las maniobras que requiere la aviación, despegues, aterrizajes, como volar en distintas condiciones, aprender a pilotear una máquina que en vez de moverse por tierra, se moviliza por el aire.

El curso cuenta con 40 horas de vuelo. La hora se calcula desde la puesta en marcha hasta el apagado del motor, con un instructor. Son cuarenta horas mínimo, requisito determinado por la Fuerza Aérea Argentina.

Luego de las cuarenta horas, y sí el alumno se encuentra en condiciones de rendir el examen, se llama a un inspector de la Fuerza Aérea Argentina, cuya función es

tomar un examen teórico, caracterizado por ser aproximadamente, cien preguntas con modalidad múltiple Choice.

Inmediatamente, se toma un examen práctico, donde se ponen en conocimiento todas las maniobras que tiene que aprender el alumno durante el curso: despegue, aterrizaje, despegue con piso blando, con viento cruzado, los tipos de viraje, etc.

Una vez aprobados los dos exámenes, el alumno obtiene la licencia de Piloto Privado de Avión. La misma, no significa que es piloto profesional, es decir, que no se encuentra habilitado a trabajar como piloto con fines lucrativos.

La licencia de Piloto Privado de Avión habilita a la persona a comprarse o adquirir un avión y a volar en los aeroclubes.

El curso se caracteriza por poseer material teórico expresado en un manual y el Aero Club La Plata ofrece los aviones, para adquirir el conocimiento práctico.

El alumno puede elegir entre hacer el curso de Piloto Privado de Avión en una máquina de modelo Pipper P-11, a una tarifa menor o en un modelo Cessna 162, cuya tarifa es mayor.

Las características propias que posee este último avión son su material metálico y el instrumental completo. Mientras que el Pipper P11, es un avión básico, pero que se enseña mejor a volar, porque después, resulta fácil pasar a otro avión; en cambio si se aprende a volar en un avión más moderno, volar en P-11 presenta algunas dificultades.

Luego de obtener el título de Piloto Privado, si la persona lo desea, puede seguir sumando horas de vuelo y cuando obtiene 250 horas puede rendir el examen de **Piloto Comercial de Avión**. Este título es de habilitación profesional, es decir, que con la licencia puede lucrar y posibilita a que el piloto logre volar con instrumentos.

Se debe aclarar, que el curso de Piloto Comercial de Avión, no se realiza en el Aero Club La Plata sino que es un curso ofrecido por entidades de vuelo privadas. El curso teórico es de seis meses, donde el piloto tiene que cursar y aprobar 12 materias en escuelas privadas.

Con respecto a esta actividad, Alejandro Delfino, Piloto Comercial, y Tercer Revisor de Cuentas Titular Aero Club La Plata explicó:

“Si se siguen sumando horas, a medida que van volando, enseguida nosotros les decimos a los alumnos que hagan el VCR controlado, que es una licencia que se saca posterior a la de Piloto Privado de Avión, en la cual el alumno aprende a utilizar instrumentos de navegación del avión, es decir,



comienza a utilizar el equipo BOR y el equipo ADF, que son equipos de navegación aérea.

Cada aeropuerto tiene un equipo de este tipo para poder guiarse donde están los aeropuertos a través de esos instrumentos que posee el avión y que trabajan en conjunto con los equipos de tierra, a través de una radio frecuencia.

Cuando se reciben de piloto privado, tienen que volar 25 horas solos, y se los habilita a llevar pasajeros, es lo que dice Fuerza Aérea, pero durante esas 25 horas pueden hacer en instrucción el VCR, entonces le es más fácil al alumno, porque volar 25 horas solo se les hace largo y aburrido”.

Si el piloto comercial suma 500 horas de vuelo, durante un curso en una escuela de vuelo privada, puede obtener la licencia de Instructor de Vuelo, también se debe estudiar durante seis meses en la misma escuela privada donde se cursa para Piloto Comercial.

A las 900 horas, se puede acceder al curso de **Piloto Comercial de Primera Clase**, que también, es de seis meses en las mismas escuelas, debiéndose aprobar 12 materias.

No hay considerable diferencia entre piloto comercial de primera clase y piloto comercial. La diferencia radica en la parte de aerodinámica, que en la comercial de primera clase se da aerodinámica de alta velocidad que es para aviones jett.

Un representante de Fuerza Aérea Argentina toma un examen cuando se han sumado 900 horas, como mínimo. El título de Piloto Comercial de Primera Clase habilita a trabajar como pilotos en líneas aéreas.

**Entonces, reconocer la importancia y significación que adquiere el Aero Club La Plata, al brindar enseñanza de vuelo a nivel primario y formar futuros profesionales, implica asumir a la escuela de vuelo como la precursora de garantizar el desarrollo y el acceso a saberes aeronáuticos, tanto a nivel práctico como teórico. Esta educación a nivel primario, es la que otorga las herramientas y conocimientos necesarios para luego continuar con la formación profesional aeronáutica.**



## Normas que regulan la actividad aérea de los Aeroclubes

---

Toda la actividad aérea de los aeroclubes se encuentra regulada y legislada por la Fuerza Aérea Argentina.

En nuestro proceso de tesis fue de vital importancia conocer e interpretar características legales y formales que reglamentan la actividad aérea en el Aero Club La Plata para comprender acciones particulares que definen a esta organización.

A su vez, estos saberes nos permitieron establecer diálogos y conversaciones con los actores sociales referidos a la actividad de vuelo.

*El Tercer Revisor de Cuentas, Alejandro Delfino describe que:*

“La fuerza Aérea esta dividida en regiones aéreas, nosotros pertenecemos a la región Centro, el área séptima de la región aérea Centro. Por lo tanto, estamos en contacto en cuanto a todo lo que es información, cambios de normas, normativas distintas, a todo eso lo emite Fuerza Aérea, y se comunica directamente con nosotros.

Generalmente, una vez al año viene Fuerza Aérea a inspeccionar las instalaciones, si hay algún cambio nos dicen para que nosotros mejoremos o tengamos que hacer lo que ellos autorizan, o hacer lo que ellos nos dicen.

Cuando hacemos la asamblea anual, hay que entregarle a Fuerza Aérea una copia del acta de la Asamblea, una copia certificada del balance, la memoria, con todas las actividades que se realizan.

Cualquier acción que nosotros tengamos que hacer en el Aero Club con respecto a lo que es vuelo o aeronáutica, por ejemplo el balizamiento de una pista, hay que informar a Fuerza Aérea, después nos dice, como la tenemos que balizar, vienen, inspeccionan, entonces después nos habilitan la pista, y ellos mandan un nota, es un boletín informativo”.

Además, el Aero Club La Plata otorga a sus alumnos, un libro de vuelo en el cual se registran todas sus actividades. El instructor es el encargado de realizar las anotaciones de las acciones de vuelo del piloto: horas de vuelo, que avión vuela, cuánto tiempo voló, de dónde salió y para dónde se dirigió.

De igual modo, esa información queda registrada en el Aero Club, en un anexo, que mensualmente se envía al Edificio Cóndor. Una vez por año o cada tres años el alumno o el piloto debe llevar su libro de vuelo al Edificio Cóndor, donde se lo folia, de manera tal que las horas de vuelo queden registradas para ser controladas por Fuerza Aérea Argentina. Esta entidad verifica que las horas de vuelo que están expresadas en el libro de vuelo del piloto, estén correctas en el anexo, firmadas por los instructores y el Presidente de la Comisión Directiva.

### **El Código Aeronáutico Argentino conceptualiza las características que debe poseer un Aero Club en forma legal.**

*La* ley N° 17.285, promulgada el 17 de Mayo de 1967, en la Provincia de Buenos Aires, establece en su Título XV, denominado Disposiciones Finales, artículo 234 que:

“Considérese aeroclub, toda asociación civil creada fundamentalmente para dedicarse a la práctica del vuelo mecánico por parte de sus asociados, con fines deportivos o de instrucción, sin propósito de lucro”.

En aquellos lugares del país donde la necesidad pública lo requiriese, la autoridad aeronáutica podrá autorizar a los aeroclubes a realizar ciertas actividades a áreas comerciales complementarias, siempre que tal dispensa:

1) No afecte intereses de explotadores aéreos estatales o privados;

2) Los ingresos que se recauden por tales servicios, se destinen exclusivamente al desarrollo de la actividad aérea específica del Aeroclub, tendiendo a su autosuficiencia económica.

El Poder Ejecutivo reglamentará la forma y circunstancias en que se otorgarán estas autorizaciones, previendo la fiscalización necesaria a fin de que no se vulneren las condiciones mencionadas precedentemente.

Asimismo, el Código Aeronáutico Argentino, en sus demás artículos establece condiciones generales de aeronáutica, siendo que deben regir, también, en los aeroclubes. Entre esas condiciones podemos mencionar:

## **Título II, Circulación Aérea**

### **Capítulo I: Principios Generales:**

**Artículo 3°:** El despegue, la circulación y el aterrizaje de aeronaves son libres en el territorio argentino, sus aguas jurisdiccionales y el espacio aéreo que los cubre, en cuanto no fueren limitados por la legislación vigente.

El tránsito será regulado de manera que posibilite el movimiento seguro y ordenado de las aeronaves. A tal efecto, la autoridad aeronáutica establecerá las normas generales relativas a circulación aérea.

**Artículo 4°:** Las aeronaves deben partir de o aterrizar en aeródromos públicos o privados. No rige esta obligación en caso de fuerza mayor o de tratarse de aeronaves públicas en ejercicio de sus funciones, ni en casos de búsqueda, asistencia y salvamento, o de aeronaves en funciones sanitarias.

Las aeronaves privadas que no estén destinadas a servicios de transporte aéreo regular o las que realicen transporte exclusivamente postal, pueden ser dispensadas de la obligación que prescribe este artículo, conforme a las disposiciones que establezca la reglamentación.

**Artículo 5°:** Excepto en caso de fuerza mayor, ninguna aeronave debe aterrizar en aeródromos privados sin autorización de su propietario.

El aterrizaje en propiedades privadas no autoriza al propietario a impedir la continuación del vuelo.

**Artículo 6°:** Nadie puede, en razón de un derecho de propiedad, oponerse al paso de una aeronave. Si le produjese perjuicio, tendrá derecho a indemnización.

**Artículo 7°:** Cuando se considere comprometida la defensa nacional, el Poder Ejecutivo podrá prohibir o restringir la circulación aérea sobre el territorio argentino.

**Artículo 8°:** La actividad aérea en determinadas zonas del territorio argentino, puede ser prohibida o restringida por razones de defensa nacional, interés público o seguridad de vuelo.

**Artículo 9°:** El transporte de cosas que importe un peligro para la seguridad del vuelo, será reglamentado por la autoridad aeronáutica.

En ningún caso se autoriza el transporte de elementos peligrosos en aeronave que conduzcan pasajeros, salvo el material radiactivo, que podrá ser transportado conforme a las reglamentaciones que dicte la autoridad competente y sujeto a su fiscalización.

**Artículo 10:** Ninguna aeronave volará sin estar provista de certificados de matriculación y aeronavegabilidad y de los libros de a bordo que establezca la reglamentación respectiva.

Las aeronaves que se construyan, reparen o sufran modificaciones, no efectuarán vuelos sin haber sido previamente inspeccionadas y los trabajos aprobados por la autoridad aeronáutica o por técnicos expresamente autorizados por ésta. Igual procedimiento se seguirá cuando haya vencido el certificado de aeronavegabilidad de las aeronaves.

**Artículo 11:** Las aeronaves deben estar equipadas con aparatos radioeléctricos para comunicaciones y éstos poseerán licencia expedida por la autoridad competente. La autoridad aeronáutica determinará qué aeronaves podrán ser exceptuadas de poseer dicho equipo.

**Artículo 12:** La autoridad competente podrá practicar las verificaciones relativas a las personas, aeronaves, tripulaciones y cosas transportadas antes de la partida, durante el vuelo, en el aterrizaje o en su estacionamiento y tomar las medidas adecuadas para la seguridad del vuelo.

Por otro lado en el **Capítulo II: Protección Al Vuelo**, se dispone que:

**Artículo 13:** Los servicios de protección al vuelo serán prestados en forma exclusiva por el Estado nacional.

La planificación, habilitación, contralor y ejecución de los servicios, estarán a cargo exclusivo de la Autoridad Aeronáutica.

Sin embargo, ésta podrá, por razones de utilidad pública, efectuar convenios con empresas privadas para la realización de aspectos parciales de aquéllos.

Los servicios estarán sujetos al pago de tasas que abonarán los usuarios. El Poder Ejecutivo determinará estos servicios y los importes a satisfacer por su prestación.

**Artículo 14:** El Poder Ejecutivo podrá acordar la conexión y coordinación de los servicios de protección al vuelo con otros países.

### **El Capítulo III corresponde a la Entrada y Salida De Aeronaves Del Territorio Argentino:**

**Artículo 15:** El ingreso al país de aeronaves públicas extranjeras, salvo los casos previstos en el artículo 17, esté supeditado a la autorización previa del Poder Ejecutivo. Las aeronaves privadas extranjeras necesitan permiso previo de la autoridad aeronáutica.

**Artículo 16:** La entrada al territorio argentino de aeronaves públicas o privadas, pertenecientes a pases vinculados a la República por acuerdos sobre la materia, se ajustará a las cláusulas de dichos acuerdos.

**Artículo 17:** La autoridad aeronáutica podrá disponer excepciones al régimen de ingreso de aeronaves extranjeras, privadas o públicas, cuando se trate de operaciones de búsqueda, asistencia y salvamento, o de vuelos que respondan a razones sanitarias o humanitarias.

**Artículo 18:** Para realizar actividad aérea en territorio argentino, las aeronaves extranjeras deben estar provistas de certificados de matriculación y aeronavegabilidad, libros de a bordo y licencia del equipo radioeléctrico, en su caso. Cuando existan acuerdos sobre la materia, regirán las cláusulas de éstos.

**Artículo 20:** Las aeronaves que lleguen del exterior o salgan del país deben hacerlo por las rutas fijadas a tal fin y aterrizar en o partir de un aeródromo o aeropuerto internacional

o de un aeródromo o aeropuerto especialmente designado por la autoridad aeronáutica donde se cumplan las formalidades de fiscalización.

Salvo caso de fuerza mayor, las aeronaves no aterrizarán entre la frontera y el aeródromo o aeropuerto internacional, antes o después de cumplir con los requisitos de fiscalización.

**Artículo 21:** Las aeronaves privadas que no se destinen a servicios de transporte aéreo, deberán cumplir los requisitos de fiscalización en el aeródromo o aeropuerto internacional más próximo a la frontera.

Excepcionalmente y en cada caso, podrán ser dispensadas de esta obligación por la autoridad aeronáutica, la que indicará ruta a seguir y aeródromo de fiscalización.

### **El Título III: hace referencia a las características de Infraestructura:**

#### **Capítulo I: Aeródromos**

**Artículo 25:** Los aeródromos son públicos o privados. Son aeródromos públicos los que están destinados al uso público; los demás son privados. La condición del propietario del inmueble no califica a un aeródromo como público o privado.

**Artículo 26:** Son aeropuertos, aquellos aeródromos públicos que cuentan con servicios o intensidad de movimiento aéreo que justifiquen tal denominación. Aquellos aeródromos públicos o aeropuertos destinados a la operación de aeronaves provenientes del o con destino al extranjero, donde se presten servicios de sanidad, aduana, migraciones y otros, se denominarán aeródromos o aeropuertos internacionales.

La reglamentación determinará los requisitos a que deberán ajustarse para que sean considerados como tales.

**Artículo 27:** Todo aeródromo deberá ser habilitado por la autoridad aeronáutica, a cuyo fin ésta se ajustará a las normas generales que al efecto determine el Poder Ejecutivo.

La autoridad aeronáutica fijará el régimen y las condiciones de funcionamiento, en cada caso.

**Artículo 28:** Los servicios y prestaciones que no sean los del artículo 13, vinculados al uso de aeródromos públicos estarán sujetos a derechos que abonarán los usuarios, cuya determinación e importes a satisfacer serán fijados por el Poder Ejecutivo.

**Artículo 29:** Es obligación del propietario o del usuario, comunicar a la autoridad aeronáutica la existencia de todo lugar apto para la actividad aérea que sea utilizado habitual o periódicamente, para este fin.

## **Capítulo II: Limitaciones Al Dominio**

**Artículo 30:** A los fines de este código, denominase superficies de despeje de obstáculos, a las áreas imaginarias, oblicuas y horizontales, que se extienden sobre cada aeródromo y sus inmediaciones, tendientes a limitar la altura de los obstáculos a la circulación aérea.

**Artículo 31:** En las áreas cubiertas por la proyección vertical de las superficies de despeje de obstáculos de los aeródromos públicos y sus inmediaciones, las construcciones, plantaciones, estructuras e instalaciones de cualquier naturaleza no podrán tener una altura mayor que la limitada por dichas superficies, ni constituir un peligro para la circulación aérea.

**Artículo 32:** La autoridad aeronáutica determina las superficies de despeje de obstáculos de cada aeródromo público existente o que se construya, así como sus modificaciones posteriores.

**Artículo 33:** La habilitación de todo aeródromo estará supeditada a la eliminación previa de las construcciones, plantaciones o estructuras de cualquier naturaleza que se erijan a una altura mayor que la limitada por las superficies de despeje de obstáculos determinadas para dicho aeródromo.

**Artículo 34:** Si con posteridad a la aprobación de las superficies de despeje de obstáculos en un aeródromo público se comprobare una infracción a la norma a que se refieren los artículos 30 y 31 de este código, el propietario del aeródromo intimará al infractor la eliminación del obstáculo y, en su caso, requerir judicialmente su demolición o supresión, lo que no dará derecho a indemnización. Los gastos que demande la supresión del obstáculo serán a cargo de quien lo hubiese creado.

Si el propietario no requiriese la demolición o supresión del obstáculo dentro del término de treinta días, la autoridad aeronáutica intimará su cumplimiento; en su defecto podrá proceder por sí, conforme a lo previsto en el párrafo anterior.



**Artículo 35:** Es obligatorio en todo el territorio de la República el señalamiento de los obstáculos que constituyen peligro para la circulación aérea estando a cargo del propietario los gastos de instalación y funcionamiento de las marcas, señales o luces que corresponda. El señalamiento se hará de acuerdo con la reglamentación.

## **Título IV: Aeronaves**

### **Capítulo I: Concepto**

**Artículo 36:** Se consideran aeronaves los aparatos o mecanismos que puedan circular en el espacio aéreo y que sean aptos para transportar personas o cosas.

### **Capítulo II: Clasificación**

**Artículo 37:** Las aeronaves son públicas o privadas. Son aeronaves públicas las destinadas al servicio del poder público. Las demás aeronaves son privadas, aunque pertenezcan al Estado.

### **Capítulo III: Inscripción, Matriculación y Nacionalidad**

**Artículo 38:** La inscripción de una aeronave en el Registro Nacional de Aeronaves, le confiere nacionalidad argentina y cancela toda matrícula anterior, sin perjuicio de la validez de los actos jurídicos realizados con anterioridad.

**Artículo 39:** Toda aeronave inscrita en el Registro Nacional de Aeronaves pierde la nacionalidad argentina al ser inscrita en un estado extranjero.

**Artículo 40:** A las aeronaves inscritas en el Registro Nacional de Aeronaves se les asignarán marcas distintivas de la nacionalidad argentina y de matriculación, conforme con la reglamentación que se dicte. Dichas marcas deberán ostentarse en el exterior de las aeronaves. Las marcas de las aeronaves públicas deben tener características especiales que faciliten su identificación.

**Artículo 41:** Los motores de aeronaves podrán ser inscriptos en el Registro Nacional de Aeronaves. También podrán inscribirse en dicho registro las aeronaves en construcción.

**Artículo 42:** Podrá inscribirse de manera provisoria a nombre del comprador, y sujeta a las restricciones del respectivo contrato, toda aeronave de más de 6 toneladas de peso máximo autorizado por certificado de aeronavegabilidad, adquirida mediante un contrato de compraventa, sometido a condición o a crédito u otros contratos celebrados en el extranjero, por los cuales el vendedor se reserva el título de propiedad de la aeronave hasta el pago total del precio de venta o hasta el cumplimiento de la respectiva condición.

*Para ello se requiere que:*

1) El contrato se ajuste a la legislación del país de procedencia de la aeronave y se lo inscriba en el Registro Nacional de Aeronaves.

2) El contrato se formalice mientras la aeronave no posea matrícula argentina.

3) Se llenen los recaudos exigidos por este Código para ser propietario de una aeronave argentina.

Las aeronaves de menor peso del indicado, podrán igualmente ser sometidas a este régimen, cuando sean destinadas a la prestación de servicios regulares de transporte aéreo.

**Artículo 43:** También podrán ser inscriptas, provisoriamente, a nombre de sus compradores, que deberán cumplir los requisitos exigidos por el artículo 48, las aeronaves argentinas adquiridas en el país por contrato de compra y venta con pacto de reserva de dominio, cuyo régimen legal será el de la condición resolutoria.

**Artículo 44:** La matriculación de la aeronave a nombre del adquirente y la inscripción de los gravámenes o restricciones resultantes del contrato de adquisición, se registrarán simultáneamente.

Cancelados los gravámenes o restricciones y perfeccionada definitivamente la transferencia a su favor, el adquirente deberá solicitar su inscripción y, en su caso, la matriculación y nacionalización definitivas.

#### **Capitulo IV: Registro Nacional De Aeronaves**

**Artículo 45:** En el Registro de Aeronaves se anotarán:

1) Los actos, contratos o resoluciones que acrediten la propiedad de la aeronave, la transfieran, modifiquen o extingan.

- 2) Las hipotecas sobre aeronaves y sobre motores.
- 3) Los embargos, medidas precautorias e interdicciones que pesen sobre las aeronaves o se decreten contra ellas.
- 4) Las matrículas con las especificaciones adecuadas para individualizar las aeronaves y los certificados de aeronavegabilidad.
- 5) La cesación de actividades, la inutilización o la pérdida de las aeronaves y las modificaciones sustanciales que se hagan de ellas.
- 6) Los contratos de locación de aeronaves.
- 7) El estatuto o contrato social y sus modificaciones, así como el nombre y domicilio de los directores o administradores y mandatarios de las sociedades propietarias de aeronaves argentinas.
- 8) En general, cualquier hecho o acto jurídico que pueda alterar o se vincule a la situación jurídica de la aeronave.

**Artículo 46:** La reglamentación de este código determinará los requisitos a que deberá ajustarse la inscripción de las aeronaves, así como el procedimiento para su registro y cancelación.

La cesación o pérdida de los requisitos exigidos por el artículo 48 de este código, puede producir de oficio la cancelación de su matrícula.

Igualmente se operará la cancelación cuando la autoridad aeronáutica establezca la pérdida de la individualidad de la aeronave.

**Artículo 47:** El Registro Nacional de Aeronaves es público. Todo interesado podrá obtener copia certificada de las anotaciones de ese registro, solicitándola a la autoridad encargada del mismo.

## **Capítulo V: Propiedad De Aeronaves**

**Artículo 48:** Para ser propietario de una aeronave argentina se requiere:

- 1) Si se trata de una persona física, tener su domicilio real en la República.

2) Si se trata de varios copropietarios, la mayoría cuyos derechos exceden de la mitad del valor de la aeronave, deben mantener su domicilio real en la República.

3) Si se trata de una sociedad de personas, de capitales o asociaciones, estar constituida conforme a las leyes argentinas y tener su domicilio legal en la República.

**Artículo 49:** Las aeronaves son cosas muebles registrables. Sólo podrán inscribirse en el Registro Nacional de Aeronaves los actos jurídicos realizados por medio de instrumento público o privado debidamente autenticado.

**Artículo 50:** La transferencia de dominio de las aeronaves, así como todo acto jurídico relacionado con las mismas previsto en el artículo 45 incisos 1°, 2°, 6° y 8°, no producirán efectos contra terceros si no van seguidos de la inscripción en el Registro Nacional de Aeronaves.

**Artículo 51:** Los actos y contratos mencionados en el artículo 45 incisos 1°, 2°, 6° y 8°, realizados en el extranjero y destinados a producir efectos en la República, deberán ser hechos por escritura pública o ante la autoridad consular Argentina.

## **Título V: Personal Aeronáutico**

**Artículo 76:** Las personas que realicen funciones aeronáuticas a bordo de aeronaves de matrícula argentina, así como las que desempeñan funciones aeronáuticas en la superficie, deben poseer la certificación de su idoneidad expedida por la autoridad aeronáutica.

La denominación de los certificados de idoneidad, las facultades que éstos confieren y los requisitos para su obtención, serán determinados por la reglamentación respectiva.

**Artículo 78:** La autoridad aeronáutica determinará la integración mínima de la tripulación de vuelo de las aeronaves destinadas al servicio de transporte aéreo. Cuando lo considere necesario para la seguridad de vuelo, hará extensivo este requisito a las demás aeronaves.

**Artículo 79:** Toda aeronave debe tener a bordo un piloto habilitado para conducirla, investido de las funciones de comandante. Su designación corresponde al explotador, de quien será representante.

Cuando no exista persona específicamente designada, se presumirá que el piloto al mando es el comandante de la aeronave.

**Artículo 80:** En las aeronaves destinadas al servicio de transporte aéreo el nombre de la persona investida de las funciones de comandante y los poderes especiales que le hayan sido conferidos, deben constar en la documentación de a bordo. La reglamentación establecerá los requisitos para desempeñarse en el cargo.

**Artículo 81:** El comandante de la aeronave tiene, durante el viaje, poder de disciplina sobre la tripulación y de autoridad sobre los pasajeros. Debe velar por la seguridad de los mismos, no pudiendo ausentarse de la aeronave sin tomar las medidas correspondientes para su seguridad.

**Artículo 82:** En caso de peligro el comandante de la aeronave está obligado a permanecer en su puesto hasta tanto haya tomado las medidas útiles para salvar a los pasajeros, la tripulación y los bienes que se encuentran a bordo y para evitar daños en la superficie.

**Artículo 84:** El comandante tiene la obligación de asegurarse antes de la partida, la eficiencia de la aeronave y de las condiciones de seguridad del vuelo a realizar pudiendo disponer su suspensión bajo su responsabilidad. Durante el vuelo y en caso de necesidad el comandante podrá adoptar toda medida tendiente a dar mayor seguridad al mismo.

**Artículo 88:** En todo aeródromo público habrá un jefe que será la autoridad superior del mismo en lo que respecta a su dirección, coordinación y régimen interno, quien será designado por la autoridad aeronáutica.

La reglamentación respectiva determinará los requisitos necesarios para desempeñarse en el cargo.

**Artículo 89:** La autoridad aeronáutica reglamentará las facultades y obligaciones del jefe y demás personal aeronáutico que se desempeñe en los aeródromos públicos.

## **Titulo IX: Investigación De Accidentes De Aviación**

**Artículo 185:** Todo accidente de aviación será investigado por la autoridad aeronáutica para determinar sus causas y establecer las medidas tendientes a evitar su repetición.

**Artículo 186:** Toda persona que tomase conocimiento de cualquier accidente de aviación o de la existencia de restos o despojos de una aeronave, deberá comunicarlo a la autoridad más próxima por el medio más rápido y en el tiempo mínimo que las circunstancias permitan.

La autoridad que tenga conocimiento del hecho o intervenga en él, lo comunicará de inmediato a la autoridad aeronáutica más próxima al lugar, debiendo destacar o gestionar una guardia hasta el arribo de ésta.

**Artículo 187:** La autoridad responsable de la vigilancia de los restos o despojos del accidente, debe evitar que en los mismos y en las zonas donde puedan haberse dispersado, intervengan personas no autorizadas. La remoción o liberación de la aeronave, de los elementos afectados y de los objetos que pudiesen haber concurrido a producir el accidente sólo podrá practicarse con el consentimiento de la autoridad aeronáutica.

La intervención de la autoridad aeronáutica no impide la acción judicial ni la intervención policial en los casos de accidentes vinculados con hechos ilícitos, en que habrá de actuarse conforme a las leyes de procedimiento penal, o cuando deban practicarse operaciones de asistencia o salvamento.

**Artículo 188:** Toda persona está obligada a declarar ante la autoridad aeronáutica, en todo cuanto se relacione con la investigación de accidentes de aviación.

**Artículo 189:** Las autoridades, personas e instituciones tendrán obligación de producir los informes que les requiera la autoridad aeronáutica, así como permitir a ésta el examen de la documentación y de los antecedentes necesarios a los fines de la investigación de accidentes de aviación.

## **Título XI: Ley Aplicable, Jurisdicción Y Competencia**

**Artículo 197:** Declárese materia de Legislación Nacional lo concerniente a la regulación de:

1) La circulación aérea en general, especialmente el funcionamiento de aeródromos destinados a la navegación aérea internacional e interprovincial o a servicios a reos conectados con éstas.

2) El otorgamiento de títulos habilitantes del personal aeronáutico, como la matriculación y certificación de aeronavegabilidad de las aeronaves.

3) El otorgamiento de los servicios comerciales a reos.

## **Título XII: Fiscalización Y Procedimiento**

**Artículo 202:** La fiscalización del espacio aéreo, aeródromos y demás lugares aeronáuticos en el territorio de la República y sus aguas jurisdiccionales, será ejercida por la autoridad aeronáutica, con excepción de la que corresponda a la policía de seguridad y judicial que estará a cargo de las policías nacionales existentes.

La organización y funciones de la policía aeronáutica serán establecidas por una ley especial que se dictará al efecto.

**Artículo 203:** Toda vez que se compruebe una infracción a este código o a su reglamentación o cuando una aeronave ocasione un daño, la autoridad aeronáutica levantará acta con relación circunstanciada de los hechos, autores, damnificados y demás elementos de juicio, remitiendo las actuaciones a la autoridad judicial o administrativa que corresponda.

Cuando en caso de delito deba detenerse a miembros de la tripulación de una aeronave que realice servicios de transporte aéreo, la autoridad que efectúe el procedimiento deberá tomar de inmediato las medidas para posibilitar la continuación del vuelo.

## **Título XV: Disposiciones Finales**

**Artículo 231:** En la circulación aérea dentro del territorio argentino y sus aguas jurisdiccionales, serán de uso y aplicación las unidades de medidas adoptadas conforme a las disposiciones de los convenios internacionales de los que la Nación sea parte.

**Artículo 232:** La información aeronáutica del material cartográfico necesario para la circulación aérea, será aprobada y autorizada por la autoridad aeronáutica y se ajustará a las disposiciones vigentes al respecto y a las prescripciones contenidas en los convenios sobre la materia, de los que la Nación sea parte.

**Artículo 233:** En caso de desaparición de una aeronave, o cuando no haya informes sobre ella, será reputada perdida a los tres meses de la fecha de recepción de las últimas noticias.

## **Conclusión**

El abordaje de estos artículos de la legislación vigente nos permitió conocer al interior de la actividad de vuelo, para comprender el marco legal en el que desempeñan su quehacer cotidiano.

Y en conocimiento de los mismos, alcanzamos un análisis de las circunstancias y situaciones en las que llevan adelante sus objetivos y actividades.

Fue indispensable compartir con los actores sociales, un lenguaje en común, manifiesto en sus códigos, enunciados, expresiones y en su universo vocabular.





## Mapa Situacional

---

Esta herramienta gráfica posibilitó la representación territorial donde está ubicado el Aero Club La Plata, haciendo permisible la visualización y reconocimiento de un espacio real y paisaje desde una perspectiva geográfica.

Nos permitió recorrer espacios desconocidos, calcular distancias aproximadas, reconocimiento y visualización del lugar y localización de su contexto próximo.

*E*l espacio físico del Aeródromo de Tolosa se encuentra situado a 5 kilómetros al norte del centro de la ciudad de La Plata, con entrada por Diagonal 74 (Camino a Punta Lara).

A 500 metros de distancia se encuentra la bajada de la Autopista Buenos Aires - La Plata, por lo que cuenta con un acceso rápido y viable para quienes visitan el Aero Club desde otras localidades.

### Información del Aeródromo

**Nombre:** Tolosa (PTL)

**Coordenadas:** S 34° 52' 38" - W 057° 57' 30"

**Altitud:** 9 pies (3 metros)

**Frecuencia de radio:** 123.20 MHz.

**Pistas:** 01/19 825 x 30 Tierra.

11/29 1050 x 30 Tierra

# Mapa Aéreo





## Capítulo IV

---

Este apartado desarrolla el proceso de Diagnóstico desde la comunicación en el Aero Club La Plata.

El Diagnóstico fue un instrumento fundamental para la producción de la tesis, ya que nos permitió indagar, estudiar, interpretar e intervenir en la vida cotidiana del Aero Club La Plata y nos aproximó a las problemáticas comunicacionales y al diseño de las líneas de acción para luego producir el “Manual de Comunicación Integral. Un aporte a las escuelas de vuelo sin fines de lucro”.



## Objetivos del Diagnóstico

---

### Objetivo General

Conocer y analizar la Realidad comunicacional del Aero Club La Plata a fin de dilucidar la comunicación interna para determinar la influencia en la construcción de la imagen de los públicos externos.

### Objetivos Específicos

- I. Conocer las percepciones de los integrantes del Aero Club La Plata acerca de la trama comunicacional de las escuelas de vuelo.
- II. Conocer la misión, visión, valores e imagen pública pretendida de la organización para reconstruir el discurso identificador de la organización.
- III. Abordar y analizar la estructura de comunicación interna del Aero Club La Plata para determinar los vínculos y flujos de información entre los actores sociales.
- IV. Conocer y reavivar los orígenes del Aero Club La Plata a fin de determinar los motivos que llevaron a su fundación.
- V. Analizar los productos comunicacionales del Aero Club La Plata para determinar los mensajes y el Discurso Institucional que comunican.
- VI. Determinar los públicos directos e indirectos del Aero Club La Plata.
- VII. Conocer una aproximación de la imagen que tienen los alumnos de esta escuela de vuelo para determinar su apropiación del espacio y su proyección en el proyecto político del Aero Club La Plata.
- VIII. Conocer las relaciones que existen entre el Aero Club La Plata y la comunidad platense para establecer sus vínculos de comunicación y lograr una aproximación a la imagen pública.



## Análisis de Objetivos Específicos

---

El análisis comunicacional de cada objetivo nos permitió abordar una realidad concreta del Aero Club La Plata que se correspondió a nuestro recorte del objeto de estudio.

Además, nos permitió conocer e interpretar desde una mirada integral las relaciones humanas dentro de esta organización, el tejido de significaciones que construye el Aero Club La Plata como actor social y las interacciones que se producen con su contexto social inmediato.

El análisis de los objetivos nos condujo a describir y problematizar la realidad comunicacional para luego plantear las líneas de acción que se materializaron en el Manual de Comunicación Integral.



## Objetivo I

---

“Conocer las percepciones de los integrantes del Aero Club La Plata acerca de la trama comunicacional en las escuelas de vuelo”

### Mesa Redonda

Como primera instancia al iniciar el proceso de diagnóstico consideramos pertinente escuchar a los actores sociales del Aero Club La Plata, acerca de su noción y su mirada de la Comunicación.

Para concretar este objetivo decidimos utilizar la herramienta de **Mesa Redonda** que consistió en convocar, mediante tarjetas de invitación (dos semanas previas al encuentro), y reunir a los miembros de la Comisión Directiva, el día 20 de Septiembre del año 2008, a las 16 hs, en las instalaciones de esta escuela de vuelo. Fue una actividad de puertas abiertas, para la participación de los concurrentes al Aero Club La Plata.

Esta Mesa Redonda, estuvo planificada por parte las tesis a partir de una presentación de formato Power Point<sup>25</sup>, medio por el cual se presentaron disparadores teóricos para aproximarnos y poner en discusión la Comunicación en organizaciones, y a su vez, el rol de la comunicación en las escuelas de vuelo.

El espacio físico estuvo organizado en una mesa redonda y una pantalla donde se reflejaba el contenido de Power Point, que la misma cerraba el círculo. Esta circunferencia permitió la interacción cara a cara, donde la opinión de cada uno tuvo valoración y atención, y así se logró construir un espacio de discusión y puesta en común.

A la mesa redonda concurrieron 15 personas, de los cuales 10 de ellos pertenecen a la Comisión Directiva, y el resto son alumnos y concurrentes a las actividades de vuelo.

La mayoría de los miembros de la Comisión Directiva, son profesionales con una orientación relacionada a las ciencias exactas, como ingeniería, contabilidad, arquitectura, biología. Sólo uno de los miembros, que es el Secretario de la Comisión Directiva, Carlos Ferrer, pertenece al campo de las ciencias sociales.

---

<sup>25</sup> Ver Anexos. CD Mesa Redonda.

Este actor fue quien desempeñó un vínculo entre los integrantes del Aero Club y las tesis, para poner en relación las diferentes miradas e intereses en cuestión.

Esta herramienta nos condujo a abordar y problematizar ejes comunicacionales con los concurrentes a la mesa redonda, y desvincular la noción de comunicación en relación a los medios masivos de información y al periodismo como práctica profesional.

### **Percepciones acerca de la Comunicación**

En este encuentro, los miembros expresaron su conocimiento en relación a la idea de comunicación, quienes manifestaron que la misma se encuentra estrechamente relacionada a los medios de información, ya sean los gráficos, audiovisuales o radiales. Su perspectiva radica en la teoría funcional estructuralista, donde un emisor emite un mensaje a un receptor, mediante un determinado canal.

Además, a la hora de pensar cómo se construye la comunicación desde el Aero Club, consideran que la única forma es cuando emiten un comunicado o una publicidad en los medios locales de información.

También, al hablar del trabajo del comunicador, asocian comunicador únicamente al trabajo del periodista, quién emite información, realiza entrevistas y forma opiniones y críticas sobre hechos cotidianos de la realidad.

Nuestro rol, como partícipes del campo de la comunicación social, fue explicar conceptos específicos acerca del saber y de la comunicación en organizaciones; a raíz de estas nociones surgió un debate y problematización por parte de los actores sociales del Aero Club, para pensarse como organización social que en todas sus manifestaciones está comunicando.

Además, se dio lugar al abordaje y a la reflexión acerca del significado de la comunicación como producción social de sentidos y la importancia que cumple la recepción en este proceso.

En esta instancia, se generó un interés para trabajar desde la comunicación y cuya iniciativa fue la predisposición para formar parte y emprender nuevas experiencias para iniciar procesos de transformación.

De este modo, existió por parte de los miembros una manifestación de expectativas en relación al trabajo de intervención y se comprometieron a una participación activa regida por el valor y sentido a la toma de la palabra para nombrar su proyecto colectivo. Además, manifestaron una voluntad para enfrentarse con problemáticas comunicacionales arrojadas por el diagnóstico.

Esta instancia permitió comenzar a desnaturalizar la noción de comunicación funcional y lineal, y al mismo tiempo, se empezó a pensar sobre la importancia del sentido de la planificación y la comunicación en las organizaciones, como

esencial y estratégica para la gestión productiva de las mismas. También, se reconoció la necesidad de dar comienzo a un proceso de transformación e intervención desde la comunicación.

### **La trama comunicacional en las escuelas de vuelo sin fines de lucro**

Por consiguiente, el diálogo y las manifestaciones de los actores sociales del Aero Club La Plata, que participaron en la mesa redonda, facultó a las primeras aproximaciones de los sentidos que se construyen acerca de los procesos y relaciones de comunicación en el accionar cotidiano de las escuelas de vuelo.

A raíz de las experiencias y relaciones que funda el Aero Club La Plata con demás aeroclubes, los protagonistas revelaron que comparten la problemática de no ser reconocidos a nivel social y educativo, ya que aseveran que desde el Estado y la sociedad se ignoran las prácticas sociales que llevan adelante los aeroclubes de la Argentina, como escuelas de vuelo sin fines de lucro y como organizaciones sociales.

Esta problemática que es transversal a las escuelas de vuelo, es manifestada e interpretada por los distintos aeroclubes en las reuniones anuales que lleva a cabo la FADA<sup>26</sup>. En estas reuniones se dialogaron y gestionaron posibles acciones para solucionar esta problemática pero no alcanzaron una resolución específica. Según los actores sociales del Aero Club La Plata no existen acciones coordinadas y herramientas de gestión para proponer una transformación concreta.

### **Propuesta**

Desde nuestro aporte, reflexionamos que para comenzar a desentrañar esta problemática, es preciso que las escuelas de vuelo asuman a la comunicación como producción de sentidos y como una herramienta para relacionarse y darse a conocer en su entorno.

Por consiguiente, es de vital importancia que los aeroclubes en conjunto con los comunicadores sociales logren diseñar estrategias de comunicación, para dar a conocer al conjunto de la sociedad sus proyectos políticos y la importancia que adquiere la enseñanza de vuelo y el accionar organizacional en el entorno social.

---

<sup>26</sup> Federación Argentina de Aeroclubes.





## Objetivo II

---

“Conocer la misión, visión, valores e imagen pública pretendida de la organización para reconstruir el discurso identificador de la organización”

*E*ste objetivo fue analizado a partir de utilizar las herramientas de Foro, Entrevistas en profundidad y Observación Participante desde una mirada comunicacional.

La dinámica grupal de **Foro** consistió en un encuentro en las instalaciones del Aero Club la Plata, entre un grupo reducido de miembros de la Comisión Directiva y las Tesistas. Este espacio de encuentro y participación accedió a discutir y consensuar acerca de rasgos propios del Aero Club La Plata como organización social que construyó y gestiona su proyecto político.

Luego, los protagonistas de este Foro, se transformaron en entrevistados, que nos concedió la posibilidad de realizar *entrevistas en profundidad*, en forma individual, para delimitar atributos organizacionales particulares del Aero Club La Plata y así definir el discurso identificador.

**Los participantes del Foro y luego entrevistados fueron: el Presidente de la Comisión Directiva, Julio Ciancio; el Secretario Carlos Ferrer; el Segundo Revisor de Cuentas Titular, Héctor Daniel Gulo; el Tercer Revisor de Cuentas Titular Alejandro Delfino y el Primer Vocal Titular, Miguel Fasciolo.**

Este grupo de personas constituyen un referente significativo y representativo en la organización. Son los actores sociales que poseen la palabra y el poder legitimado para hablar y decidir sobre el accionar concreto del Aero Club La Plata.

Consideramos que son los portadores del discurso organizacional y que mediante sus perspectivas y nociones expresan, en la cotidianeidad, los atributos, las expectativas y deseos que identifican al Aero Club La Plata como una organización social y particular.

## La Misión del Aero Club La Plata

Con lo que respecta a cómo se define el Aero Club La Plata, qué es y qué debe ser y cuál es su rol social inserto en una comunidad determinada, los portadores del discurso identificador, manifestaron que:

El Presidente **Julio Ciancio**, expresó que el Aero Club La Plata es una organización social sin fines de lucro,

“Esto hoy y siempre fue una escuela de vuelo. Hablar de enseñanza es un tema social [...] Esta es una escuela sin fines de lucro, yo siempre digo que debe haber pocos lugares en el mundo, eso es lo bueno de la Argentina, que tienen un Aero Club, que se paga una cuota de ingreso mínima, para sentarse a volar en una máquina que vale 90 mil dólares y que ha sido comprada con el esfuerzo de la institución”.

Por su parte, el Secretario de la Comisión Directiva, **Carlos Ferrer**, manifestó que:

“Acá no hacemos pilotos y nada más [...] esto es algo más, podemos transmitir el conocimiento, esto es una organización civil, una organización con 75 años de actividad [...] El Aero Club es una ONG más, con una importancia dentro del rango jerárquico, que la pone en un nivel muy alto, porque no solamente podemos dar servicios de formación de pilotos, sino dar servicios de urgencias, para solucionar problemas [...] tiene un lugar estratégico, no estamos lejos, estamos más estratégicamente que el aeropuerto, es un lujo que tiene la ciudad”.

El Segundo Revisor de Cuentas Titular, **Héctor Daniel Gulo**, expresó que la industria aeronáutica en el país se desarrolló con fines de comunicar esta Nación, social y espacialmente. Además, propone como mensaje que: **“El avión es un medio de unión y comunicación [...] La actividad aérea es capaz de unir y fortalecer los pueblos y es un medio cultural. Desde el avión se plasma todo el desarrollo de las ingenierías, y es lo que une culturalmente a cualquier Pueblo- Nación”**.

Por su parte, las palabras de **Miguel Fasciolo**, Primer Vocal Titular manifiestan que:

“Lo que se ve acá es el reflejo que nos dejaron nuestros mayores, en seguir manteniendo la actividad y en hacer acrecentar al Aero Club. A pesar de que hubo algunos accidentes, y hemos perdido algunas máquinas, sin embargo, el Aero Club tiene ahora siete aviones, una institución formada y un campo de vuelo excelente”.

**Alejandro Delfino**, Tercer Revisor de Cuentas Titular de la Comisión Revisora de Cuentas, asume que la función principal del Aero Club La Plata es “la escuela de vuelo, número uno y vuelo deportivo con motor”. “En el curso de piloto se enseña a volar, aprender a pilotear una máquina que en vez de moverse por tierra va por el aire”.

A partir de estas palabras que le conceden sentido a la actividad de vuelo, y nombran la actividad y accionar social de esta organización, podemos reconstruir y enunciar que la misión del Aero Club La Plata se configura y materializa en la siguiente frase:

**“El accionar de bien común del Aero Club La Plata radica en brindar enseñanza de vuelo a nivel primario y servicios satisfaciendo las necesidades integradas de los socios y de la comunidad, ofreciendo una actividad de vuelo basada en la calidad, fraternidad, seguridad y eficiencia”**

## La Visión del Aero Club La Plata

Los portadores del discurso del Aero Club La Plata, comparten un anhelo a largo plazo y proyectan el futuro organizacional para lograr que la actividad de vuelo sin fines de lucro perdure en el tiempo.

Los distintos actores sociales dialogaron y comentaron cuáles son sus acciones e iniciativas para alcanzar ese norte.

**El Presidente, Julio Ciancio**, manifestó un compromiso y un deber heredado de las distintas gestiones del Aero Club:

“Tenemos un legado, que tenemos que cuidarlo y mantenerlo, el esfuerzo es mejorarlo, yo no creo que sean transformaciones, acá lo que importa es la continuidad”. “Mejorar la calidad de pilotos, más socios para el club”.

**Carlos Ferrer** comentó sus propuestas en la vida cotidiana del Aero Club para lograr alcanzar los anhelos:

“Quizás concientizando a los socios y alumnos acerca de la historia del Aero Club, se harían un momentito más para participar [...] lo que estamos buscando es que el piloto recién recibido quede como voluntario, que sepa que el voluntario tiene un rango, una jerarquía, una importancia, [...] y que el día de mañana se integren como Presidente, ojala fuere así. Poder contarles qué es el club, que esté más preparado que yo, para que puedan contar la historia, para que tengan la propiedad que es de ellos también”.

Para el Secretario de la Comisión Directiva, “Es importante que el socio se sienta cómodo en el club, que cuando venga diga dónde me siento, cuál es mi lugar, en eso vamos a trabajar”.

También, asume que: “Hay muchas cosas que cambiar... de a poquito vamos a ir haciendo cosas, son estrategias, con tiempo, hay muchos problemas y hay que generar soluciones. Hay ganas”. “Yo quiero que el piloto se incorpore, que se sienta cómodo, quiero que las ideas salgan de él y se puedan hacer. Quiero que sepa qué es una escuela de vuelo y que participe, yo quiero ir a buscarlo, que no me venga a buscar”.

**Pensando en el futuro:** “El Aero Club va a seguir latiendo, uno puede soñar, va a seguir latiendo porque esto es importante”.

**Miguel Fasciolo** explicó el objetivo inicial de los aeroclubes, y expresó el deseo y la nostalgia por recuperar rasgos fundacionales:

“Los aeroclubes no fueron formados caprichosamente, sino que hubo también una estrategia, que entre todas las redes de aeroclubes se tejía, una intercomunicación entre ellos, en distancia, y en posibilidad de llegar de uno a otro, de ciudades más chicas a ciudades más grandes. [...] .Por supuesto había otro tipo de tecnología, otros aviones, con más desplazamiento en distancia, pero básicamente fue eso. **Yo creo que eso es lo que se tiene volver otra vez**”.

**Alejandro Delfino** describió una realidad concreta en relación a los primeros acercamientos y encuentros con los alumnos: “Cuando vienen alumnos nuevos les decimos que traten de quedarse, porque muchos vienen, hacen su hora de vuelo, y se van... **Nosotros les decimos que se queden, porque el club se va haciendo entre todos, y la gente pasa, pero el club va a quedar, ¡si Dios quiere!**. Entonces, la idea es formarlos, hay que formar dirigentes, hacerles nacer un amor por el club que no lo traen, un sentido de pertenencia, el club es de todos, se hace una actividad aérea con mucho esfuerzo [...] **es bueno que lo reconozcan, que lo empiecen a querer, y que empiecen a querer la historia del club**”.

“La actividad aérea lamentablemente en el país no esta reconocida por el Ministerio de Educación, eso se está peleando a través de la F.A.D.A., porque estamos haciendo profesionales.

El piloto es un oficio, ni siquiera se lo considera carrera terciaria, y eso es lo que se esta peleando a través de F.A.D.A., que el Ministerio de Educación carrera de Piloto, por lo menos como un terciario.

Un piloto tiene que estudiar mucho y se va haciendo en el avión también y se va haciendo con materiales nuevos, modernizando los instrumentos de

navegación, y que están los aviones nuevos y hay que estudiar como se usa, el piloto está en constante estudio”.

A su vez, el Tercer Revisor de Cuentas Titular, expresó el propósito que quieren alcanzar es:

“Ser un Club grande, seguir creciendo, modernizándonos, tener más alumnos, tener la posibilidad de darle alguna otra cosa al socio, poder desarrollar otras actividades, sin olvidar que la función del club es aérea”.

“La idea es que tengamos un club grande, que tengamos la posibilidad de tener aviones modernos, [...] que concurra más gente, poder llegar a asfaltar las pistas, porque la aviación va creciendo, y los aeroclubes y las escuelas deberían crecer y modernizarse al ritmo de lo que crece la aeronáutica hoy”.

En conclusión, logramos reconstruir la visión del Aero Club La Plata, a partir del análisis e interpretación de las iniciativas y las acciones cotidianas que guían y configuran sus deseos y anhelos a futuro.

Observamos que los portadores del discurso no se contradicen en su proyección, sino que demuestran que la visión se encuentra internalizada en su pensar.

Sus palabras reflejan estabilidad, coherencia y continuidad, en relación a los anhelos de los actores sociales que dieron origen al Aero Club La Plata.

Podemos sintetizar y representar por escrito, que el ideal a futuro del proyecto del Aero Club La Plata es:

**“El anhelo del Aero Club La Plata es lograr acrecentar la calidad de sus servicios a nivel material y simbólico, para convertirse en una escuela reconocida a nivel educativo y social, como así también, construir un espacio de puertas abiertas para el encuentro y la recreación, en el que los socios y la comunidad hallen y disfruten de la pasión de la actividad de vuelo”**

## Los Valores del Aero Club La Plata

**Los valores representan la asignación de sentido que le otorgan los integrantes de la Comisión Directiva al accionar, al comportamiento y a las actitudes particulares del Aero Club La Plata y que configuran la gestión organizacional.**

Al realizarse las entrevistas en forma personalizada, también conseguimos apreciar que los entrevistados expresaron nostalgia y emoción al recordar sus inicios en la actividad y sus primeros momentos en la escuela de vuelo. Asimismo, al nombrar al Aero Club La Plata, le asignan el sentido de ser una organización de gran trayectoria y prestigio en la sociedad.

### **1. Continuidad Ininterrumpida en la Actividad y Trayectoria**

A partir de las palabras que comunicó el Presidente de la Comisión Directiva del Aero Club La Plata, podemos observar valores que la organización asume como propios y que los representan como organización:

“Yo no hablo de transformaciones, yo hablo de continuidades. Si nosotros siempre decimos que tenemos un legado, que tenemos que cuidarlo y mejorarlo, el esfuerzo es mejorarlo, pero yo no creo que sean transformaciones, acá lo que importa es la continuidad” [...]

“Hoy quizás la gente que empieza a acercarse al club lo ve como una empresa, y no lo ve como una institución y no ven el esfuerzo que han hecho las generaciones para tenerlo y a nivel mundial es costoso, sin embargo acá hay una institución que trata de ayudar para que no sea tanto”. [...]

“Yo digo que los lugares más gratos que yo pasé en mi vida, fueron en mi casa, y siguen siendo en mi casa. Mi segunda casa es ésta, por ahí no soy el único que digo esto, ésta es nuestra segunda casa”.

Con otras palabras, el ayudante del mecánico, **Néstor Cámara**, cuya trayectoria en el Aero Club es de más de 25 años, en una entrevista informal opinó que el Aero Club La Plata:

“Es uno de los que más ha perdurado en el tiempo, que sobrevivió, es uno de los pocos que viene aguantando todo, ha bajado mucho pero siguió volando, bajones muy fuertes, se rompieron aviones, hubo que poner plata entre todos para arreglarlos. Pero se hizo lo que se podía. Nunca dejo de hacer las actividades., no cerraron las puertas”.

## 2. Seguridad, Confianza, Dedicación y Compañerismo

Por su parte **Miguel Fasciolo**, pronunció que la actividad de vuelo:

“No es actividad de riesgo, para nosotros no tiene ningún tipo de riesgo [...] Todo el ámbito del Aero Club, el hangar, las charlas de camaradería con los otros pilotos, con los otros integrantes de la Comisión Directiva, los proyectos, las ganas de hacer cosas, meterle garra y digamos que el tránsito de la vida, en esta porción de la vida que uno eligió, que es el Aero Club, no sea en vano, sino que deje algo para la institución”.

De estos mensajes logramos deducir el compromiso y el afecto que existe de este integrante de la Comisión Directiva, sus frases muestran los valores del Aero Club. Además, siendo esta una actividad que en el imaginario social se lo relaciona con el riesgo y el peligro, sus palabras comunican tranquilidad y seguridad.

Con respecto a la confianza, la dedicación y las prioridades que se dan en el Aero Club La Plata, **Carlos Ferrer** explicó, que siempre están pensadas para el buen funcionamiento y mantenimiento de los aviones:

“Como toda organización civil, está en movimiento constante, tiene vida, yo puedo nombrar que en lo edilicio hay transformaciones, más aviones, otros modelos, esta actividad es cara, así que si transformamos muchos en lo edilicio nos estamos olvidando de volar, acá hay transformaciones que no se ven, hoy podes encontrar siete aviones en perfectas condiciones, y esas son las transformaciones. **Es fundamental que la transformación sea de vuelo, que el chico que va a volar este seguro [...] Lo que interesa es que el que esta arriba del avión tenga protegida la vida”.**



### 3. Prestigio, Eficiencia, Jerarquía, Integración

**Carlos Ferrer** enunció que: “Nuestro valor es que formamos pilotos, este piloto que estamos formando, que formamos acá y después va a una línea aérea para presentarse a trabajar. Haber formado a un tipo que el día de mañana lo veo como piloto en una línea aérea, es un prestigio [...] personas que están preparadas a nivel universitario y mucho más, psicológicamente hablando, técnicamente hablando, a nivel de idoneidad, formación”.

También, explicó la importancia de las relaciones humanas que se construyen en la vida cotidiana de la organización, subrayando que:

“...La particularidad que tiene es que es un club grande, yo lo veo por el lado humano. El nivel humano tanto sea mecánico, instructores, socios, es muy grande. Además, lo que dice mucho es el accionar ininterrumpido.

Hay muchos clubes que tienen muchos valores, hay muchos clubes que están muy bien, hay mucho por hacer... Pero yo me voy por el lado humano, no me importa la cantidad de aviones que tengamos.

Yo creo que este club es platense, que tiene 75 años, que está muy bien visto, que mantiene el respeto”.

Asimismo, en sus comentarios hizo referencia del valor que se le asigna a las relaciones que se establecen entre los miembros de la Comisión Directiva, y entre ellos y la gente que concurre periódicamente al establecimiento, ya que se fundan lazos de amistad, compañerismo que comparten una pasión por una actividad de aventura.

**Alejandro Delfino**, por su lado, en sus comentarios describió lo que implica el esfuerzo humano para llevar adelante la actividad del Aero Club La Plata:

“...Cuando vienen alumnos nuevos... nosotros les decimos que se queden, porque el club se va haciendo entre todos, y la gente pasa, pero el club va a quedar, si Dios quiere, entonces, al idea es ir formándolos, hay que formar dirigentes, hacerles nacer un amor por el club que no lo traen, un sentido de

pertenencia, el club es de todos, se hace una actividad aérea con mucho esfuerzo...

...a medida que corrieron los años, se fue haciendo historia y fueron poniendo su hombro, modernizándose los aviones y se fueron adquiriendo aviones nuevos y trabajando, eso tiene que tener un valor y tratamos de que el alumno lo valore, lo entienda, y lo empiece a querer”.

#### 4. Calidad Educativa

Por su parte, el Instructor de Vuelo **Ernesto Fasciolo**, en un diálogo de entrevista informal nos habló de la seriedad y profesionalismo con el cual se llevan a cabo las clases de vuelo.

Esta persona es un referente de vital importancia para el Aero Club, ya que su experiencia en la aviación, hacen que la enseñanza sea calificada y conceptualizada.

Ernesto Fasciolo es piloto comercial, y trabajó más de 15 años en Aerolíneas Argentinas.

En la actualidad, ocupa el cargo de Director de la escuela de vuelo y de responsable de la pista de vuelo del Aero Club La Plata. También, sus habilidades están construidas por sus desempeños en la Escuela de Planeadores (vuelo de avión sin motor).

#### Participar para Observar

Desde la observación participante, logramos mirar las relaciones y vínculos que se establecen entre los instructores y los alumnos, y la profesionalidad con que se realiza el vuelo.

Esta técnica metodológica, nos permitió participar de una actividad de vuelo, durante una hora de enseñanza práctica, siendo que concurrimos a volar junto con el instructor Ernesto Fasciolo y un Piloto privado, Leandro, que tenía que sumar horas de vuelo con pasajeros, para obtener el permiso de habilitación para trasladar pasajeros.

Nosotras nos convertimos en ese momento, como pasajeras de vuelo, donde el alumno debía aprender a realizar maniobras de pilotaje de emergencia, entre otras prácticas.

Además, otro objetivo era que los pasajeros conozcan determinados episodios de urgencia que se pueden dar durante un vuelo.

En el proceso de aprendizaje pudimos observar un fuerte compromiso por parte del instructor de vuelo para con su alumno, ya que conservó una relación de

cordialidad, amabilidad y de diálogo continuo, comunicando tranquilidad, tanto en el piloto como para con nosotras.

En situaciones de tensión, ya que el alumno debía realizar maniobras comprometidas con la actividad de vuelo, el instructor demostró contención y expresó vínculos afectivos expresados en palabras como: *“Muy bien Leandro, quédate tranquilo que vos sabes, que buen piloto que sos”*, entre otras.

Además, esas frases fueron acompañadas de abrazos, y expresiones gestuales que denotaron seguridad, solidaridad, dedicación e integración.

Por su parte, el alumno demostró durante su aprendizaje una actitud placentera mientras realizaba el vuelo, se logro estimar la pasión por la aviación.

A su vez, el instructor recurría a la explicación de cada una de las maniobras que se realizaban para evitar posibles accidentes aéreos. La información que comunicó este profesional de la aviación, permitió que conociéramos y nos aproximemos a saberes de la actividad de vuelo en casos de emergencia.

En síntesis, los valores asumidos por el Aero Club La Plata definen la representación simbólica de la organización, constitutivos a su identidad y a los lineamientos y normas que guían sus prácticas, políticas y procedimientos organizacionales.

Estos valores se pueden describir como:

**“Prestigio, Respeto, Seguridad, Jerarquía, Compañerismo,  
Trayectoria, Solidaridad, Dedicación, Integración,  
Confianza, Pasión, Aventura, Calidad Educativa, Eficiencia  
Y Eficacia, Prestigio Social, Camaradería, Continuidad  
Ininterrumpida En La Actividad”**

## La Imagen Pública Pretendida del Aero Club La Plata

A partir de las palabras del Presidente **Julio Ciancio**, conseguimos analizar como la organización quiere ser vista. Histórica y socialmente, quienes han practicado la actividad de vuelo en el Aero Club han sido considerados como: “Todavía es parecido a como cuando se volaba en el Dique, esos loquitos que vuelan. Y en lo que nosotros tenemos que hacer hincapié, es en que esto es una escuela de vuelo”.

Además, comentó que:

“Hoy la gente que empieza a acercarse al Club, lo ve como una empresa, y no lo ve como una institución...”

Estas palabras demarcaron que quieren ser reconocidos como una organización sin fines de lucro, que brinda enseñanza de vuelo y que no tiene como fin la actividad lucrativa - comercial.

También, en los comentarios del Presidente, se expresó que quieren ser vistos como una organización que no sólo forma pilotos, sino que existe una formación de subjetividades a nivel personal y humano.

Según las declaraciones de **Carlos Ferrer**: “La sociedad tiene que conocer que el Aero Club no solamente forma pilotos, sino que también se enseña a perder el miedo, una de las metas es que las familias conozcan que acá no hacemos pilotos y nada más, sino [...] podemos transmitir el conocimiento de que esto es un organización civil [...] es un orgullo para la ciudad”.

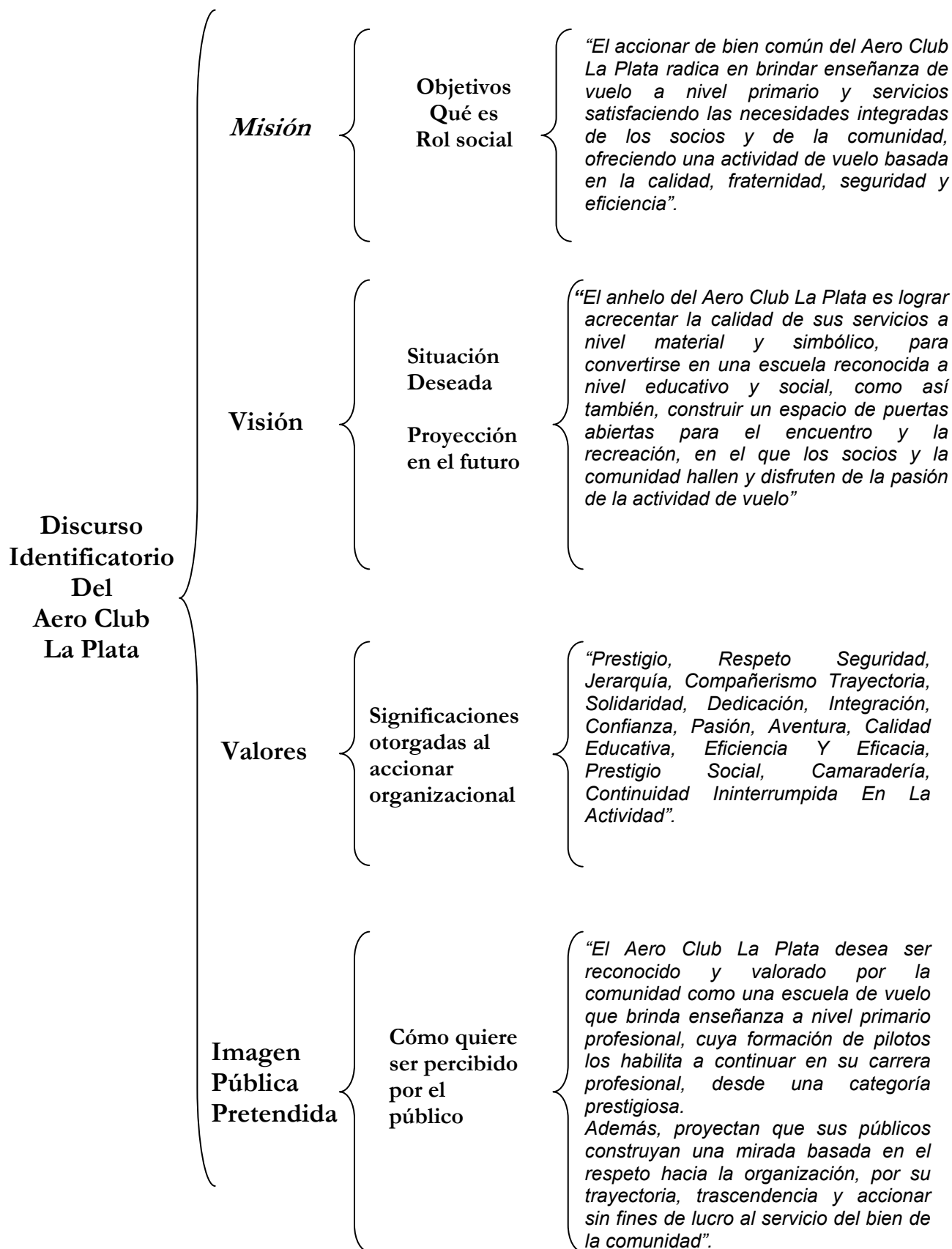
Del mismo modo, anhelan que tanto los medios de comunicación como la sociedad en su conjunto no reconozcan al Aero Club sólo en situaciones trágicas y de crisis, sino quieren ser valorados por la importancia, el prestigio, la calidad y la formación que brindan al público en general.

Los servicios y actividades de vuelo no están destinados a un sector social en particular, sino al conjunto de la comunidad, ya que ofrecen actividades de recreación y esparcimiento.

Por lo tanto podemos reconstruir que la imagen pública pretendida del Aero Club La Plata es:

“El Aero Club La Plata desea ser reconocido y valorado por la comunidad como una escuela de vuelo que brinda enseñanza a nivel primario profesional, cuya formación de pilotos los habilita a continuar en su carrera profesional, desde una categoría prestigiosa.

Además, proyectan que sus públicos construyan una mirada basada en el respeto hacia la organización, por su trayectoria, trascendencia y accionar sin fines de lucro al servicio del bien de la comunidad”



## Conclusiones

Mediante espacios de reflexión, mediados por entrevistas y diálogos con los miembros del Aero Club La Plata, logramos identificar y reconstruir el discurso identificador de esta organización, sin enfrentamos a contradicciones y ambigüedades en el discurso, lo cual manifiesta una coherencia en su discurso y una expresión de un objetivo en común y transversal: ***transcender como organización social sin fines de lucro, dedicada a brindar enseñanza de vuelo y propiciar la actividad aeronáutica en la sociedad.***

Es decir, que las palabras de los actores sociales en su conjunto, lograron comunicar un discurso explicativo, homogéneo y unificado en relación a los rasgos, atributos, anhelos y proyecciones a futuro que constituyen a la esencia organizacional del Aero Club La Plata.



## Objetivo III

---

“Abordar y analizar la estructura de comunicación interna del Aero Club La Plata para determinar los vínculos y flujos de información entre los actores sociales”

*E*l Aero Club La Plata como asociación sin fines de lucro inserta en una comunidad social, tiene por objeto y finalidades, según Estatuto fundante, desarrollar la actividad de vuelo, caracterizada por el estímulo del progreso y desarrollo de la aviación en todas sus manifestaciones, comunicando los conocimientos y adelantos aeronáuticos.

Además, brinda la instrucción y enseñanza teórico – práctico del pilotaje, como así también facilita el entrenamiento de los pilotos ya formados.

Conjuntamente, avala la actividad de aeromodelismo, paracaidismo, volovelismo. El Aero Club La Plata cede un sector de su predio y comparte la pista del aeródromo para desarrollar la práctica de paracaidismo.

Simultáneamente, se realizan actos y obras de carácter social y cultural que contribuyen a crear un espíritu de cordialidad, elevando el sentido de solidaridad y bien común. Esta organización presta sus instalaciones para realizar eventos familiares, estudiantiles y comunitarios, con un arancel de ayuda económica para el mantenimiento del Aero Club. Estos eventos, han afectado a la vida legal y a la imagen institucional del Aero Club La Plata, ocasionándole conflictos a nivel social, institucional y Jurídico.

### Organigrama. Comisión Directiva del Aero Club La Plata

El Aero Club La Plata posee una estructura interna compuesta por una Comisión Directiva, de **nueve miembros titulares**, cuya duración de gestión es de tres años: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Pro Secretario, Tesorero, Pro Tesorero, Primer Vocal Titular, Segundo Vocal Titular, Tercer Vocal Titular.

Y por **miembros suplentes**, Primer Vocal Suplente, Segundo Vocal Suplente, Tercer Vocal Suplente. Y una **Comisión Revisora de Cuentas**, (Condición necesaria que establece la ley para toda asociación sin fines de lucro) constituida por:



Primer Revisor de Cuentas Titular, Segundo Revisor de Cuentas Titular y Tercer Revisor Titular, Primer Revisor de Cuentas Suplente y Segundo Revisor de Cuentas Suplente.

Como establece el Estatuto, para ser miembro de la Comisión Directiva o de la Comisión Revisora de Cuentas, el asociado deberá reunir los siguiente requisitos: Ser mayor de 22 años de edad, de nacionalidad Argentina o extranjero naturalizado Argentino; tener una antigüedad mínima de dos años como socio activo a la fecha de la elección y no estar cumpliendo sanción disciplinaria alguna.

Del mismo modo, tomar parte con voz y voto en las deliberaciones de las asambleas, siempre que registrare una antigüedad mínima de un año como socio activo, y no tuviere deuda alguna con la institución.

### **Las reuniones de la Comisión Directiva**

Las reuniones de Comisión Directiva se caracterizan por ser: de asistencia y periodicidad obligatorias, de carácter secreto, incuestionable e inapelable en cuanto a las decisiones que se toman. Las mismas quedan registradas de principio a fin en el libro de Actas. Las decisiones a seguir son determinadas por medio de la deliberación y del voto de cada uno de los miembros.

La Comisión Directiva lleva adelante la administración de todos los bienes sociales, y necesita la autorización expresa de la Asamblea para adquirir, gravar o enajenar inmuebles y aeronaves, y solicitar préstamos superiores a 50 mil pesos.

Son deberes y atribuciones de la Comisión Directiva ejercer ampliamente la dirección, la administración y la representación de la asociación, cumpliendo y haciendo cumplir el estatuto fundante y las reglamentaciones vigentes. Asimismo, tiene por obligación cerrar el ejercicio social el día 31 del mes de Mayo de cada año, materializada en la Asamblea Anual, siendo considerada un importante acontecimiento, para analizar y evaluar todo lo acontecido en el transcurso del período atravesado.

De acuerdo a disposiciones estatutarias y normas legales vigentes, se convoca a Asamblea General, en el mes de Agosto, en las instalaciones del Aero Club, a efectos de considerar:

1. Elección de dos Socios presentes, para firmar el Acta.
2. Lectura del Acta de la Asamblea anterior.
3. Consideración de la Memoria y Balance del ejercicio finalizado el 31 de mayo del corriente año e Informe de la Comisión Revisora de Cuentas.

4. Elección de autoridades conforme a lo establecido en los artículos 23, 24, 25, 35 y 45 de los Estatutos Sociales:
  - a. Por vencimiento de mandato y por tres ejercicios: Secretario, Protesorero y Tercer Vocal Titular.
  - b. Por vencimiento de mandato y por un ejercicio: tres vocales suplentes, tres Revisores de Cuentas Titulares y dos Revisores de Cuenta Suplentes.
5. Lectura de nómina de Socios que pasan a la categoría de Socios Vitalicios.
6. Pedido de autorización a la Asamblea para la compra y / o venta de material de vuelo de la Institución.
7. Consideración de la propuesta de modificación de las cuotas sociales.

**Artículo 49 del Estatuto Social:** Formará quórum en las Asambleas la mitad más uno de los socios empadronados, con antigüedad mínima de un año como socios activos. No deberán adeudar cuotas sociales, ni tener otras deudas con la institución. Una hora después de lo establecido para constituirse la Asamblea, si no se hubiere obtenido quórum, se constituirá la misma con el número de socios presentes, siempre que sea una cantidad igual o mayor que de los miembros titulares de la Comisión Directiva.

También, la Asamblea posee el poder disciplinario de nombrar un Consejo de Disciplina con facultades para determinar y proponer a la Comisión Directiva las medidas que en cada caso estime necesario. Su poder de decisión permite crear subcomisiones permanentes, auxiliares o transitorias que a su juicio considere necesarias para el mejor desempeño de su cometido. Además, posee la facultad de dictar o modificar reglamentos internos, que estime necesario para la mejor realización de sus objetivos.

La Comisión Directiva, además, goza del derecho de **nombrar, suspender o destituir** a los empleados y exigir garantías a aquellos que manejen fondos de la institución; resolver la admisión o rechazo de las solicitudes de los socios, siendo su resolución inapelable; resolver sobre la renuncia de los miembros de la Comisión Directiva y de la Revisora de Cuentas, como así de los socios de la institución; a percibir y a aplicar sanciones disciplinaria a los socios en caso de inobservancia de las disposiciones del estatuto y/o reglamento sociales y resoluciones de la Asamblea o de la propia Comisión Directiva.

Como así también, debe tomar decisiones en la adquisición de libros, revistas y/o periódicos que juzgue conveniente y necesario para los fines de la Asociación y posee el derecho de ordenar las publicaciones que satisfagan los fines de fomentar la práctica y difusión de los conocimientos de aeromodelismo, volovelismo y paracaidismo y demás objetivos propuestos en el Estatuto. Reglamentar la cobranza de cuotas sociales, recibir o rechazar donaciones, y fijar las tarifas de toda actividad de vuelo; gestionar recursos extraordinarios para aumentar los fondos y/o bienes de la institución; resolver todos los casos no previstos por el Estatuto.

La Comisión Directiva no puede resolver la reincorporación de ningún asociado que hubiere sido separado o expulsado. De igual modo, el incumplimiento de los deberes inherentes al cargo, el mandato de los miembros de la Comisión Directiva podrá ser revocado por dos tercios de votos de una Asamblea.

En caso de destitución total o que la Comisión Directiva quedara en imposibilidad de formar quórum, la Asamblea designará una Comisión Directiva provisional, compuesta por un Presidente, un Tesorero y tres miembros. La misma convocará a una nueva Asamblea, la que deberá llevarse a cabo dentro de los treinta días subsiguientes, a los efectos de la elección de una Comisión Directiva para completar el período de la Comisión Directiva anterior.

### **Esquema Organizacional**

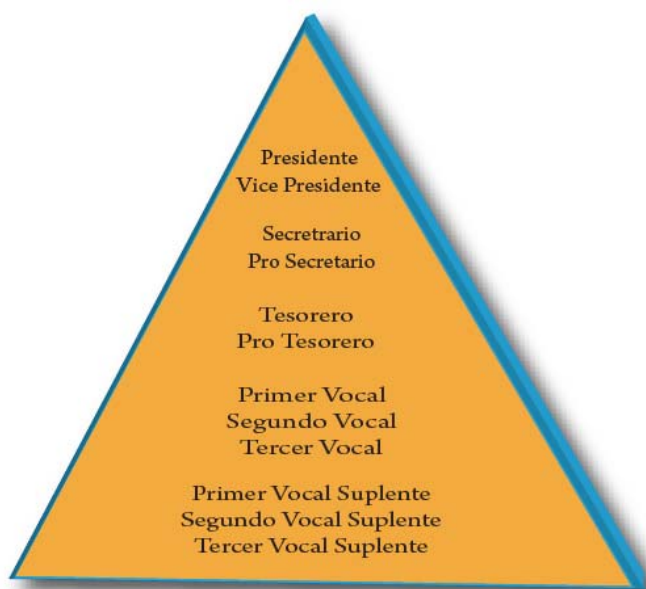
El esquema de la Comisión Directiva es de tipo **vertical**, con estructura piramidal, determinada por una jerarquía en la toma de decisiones, desagrega las unidades en forma progresiva, de acuerdo con una jerarquía, respetando el orden asignado para cumplir el objetivo de la organización.

Cada unidad cumple una tarea específica y coordinada que permite el desarrollo y el funcionamiento en forma holística del Aero Club La Plata. En esta escala de Jerarquías, el poder de acción y decisión disminuye en forma descendente, según la posición que cada miembro asume en esta escala de roles.

En este sistema se construyen redes de información en las actividades que se realizan para cumplir el objetivo en común. Es decir, que la influencia, el ejercicio de poder y autoridad, la coordinación, el intercambio de información, la negociación, la conceptualización de metas, los valores, los principios, la misión, la visión, la imagen pública pretendida son los elementos que constituyen la comunicación interna.

El **Presidente cumple un rol de garante y supervisor**, es quien determina las acciones, los mensajes y los discursos a comunicar, por qué medios y en qué circunstancias y coyunturas.

### Esquema Gráfico de Estructura Vertical



### Principales funciones de los miembros de la Comisión Directiva

El Presidente cumple el rol de supervisar, coordinar y dirigir las acciones del Aero Club como organización social sin fines de lucro que se dedica a la actividad de vuelo. Cada gestión es analizada y aceptada por la autoridad que le proporciona su cargo. Actualmente, Julio Ciancio ocupa este rol, cuyo período de tiempo de gestión es de 7 años.

#### ***Los deberes y atribuciones del Presidente son:***

- Convocar y presidir las sesiones de la Comisión Directiva y las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
- Ejercer y/o delegar la representación de la Institución en los casos necesarios: oficiales, judiciales y administrativos.

- c) Suspender al personal rentado y honorario en casos de especial urgencia, debiendo dar cuenta de la resolución a la Comisión Directiva.
- d) Nombrar con acuerdo de la Comisión Directiva, a los empleados que estime necesarios.
- e) Ordenar los pagos resueltos por la Comisión Directiva y cumplir inexcusablemente las resoluciones de las mismas y de las Asambleas.
- f) Decidir con su voto los empates tanto en las sesiones de la Comisión Directiva como en las Asambleas.
- g) Resolver cualquier caso urgente no previsto en el Estatuto, tomando las medidas necesarias con la obligación de dar cuenta a la Comisión Directiva en la primera sesión.
- h) Presentar la memoria anual a la Asamblea Ordinaria.
- i) Mantener a su orden y a la del Tesorero los fondos sociales, que deberán ser depositados en el Banco que designe la Comisión Directiva. Los documentos sobre estos fondos deberán ser firmados por el Presidente y el Tesorero.
- j) Suscribir las actas, escrituras públicas, documentos y comunicaciones del Aero Club La Plata, debiendo su firma ser refrendada por el Secretario.
- k) Exigir el cumplimiento de lo expuesto en el Estatuto, reglamentos y resoluciones de las Asambleas o de la propia Comisión Directiva.

El **Presidente Julio Ciancio**, posee una representación simbólica muy importante para el resto de los miembros de la Comisión Directiva, ya que su persona y accionar son valorados y respetados.

En el transcurso de su tiempo de gestión, el Aero Club ha adquirido características positivas con lo que respecta a nivel organizacional e institucional.

Además, se produjeron progresos materiales en relación al mantenimiento de los aviones, según palabras del Primer Vocal y del Secretario.

Además, su trabajo también influyó en la relación que se establece con los alumnos, ya que coexiste flexibilidad en cuanto al acceso al curso de piloto, del abono de la cuota mensual. En este sentido, hay una contemplación y solidaridad con esta actividad, que posee costos económicos elevados, dificultando el acceso y desarrollo del aprendizaje de vuelo.

**La función del Vicepresidente** es reemplazar al Presidente en caso de ausencia o impedimento de éste, teniendo en este caso las mismas atribuciones que el Presidente.

**Las funciones del Secretario** son establecer el orden del día a tratar e Asambleas y sesiones de Comisión Directiva.

Además, debe refrendar con su firma la del Presidente y resoluciones que tomara éste, con excepción de cheques y libranzas. A su vez, tiene que suscribir con su sola firma las citaciones a la Comisión Directiva y toda otra documentación relativa al despacho.

Otra actividad a cumplir, es la de organizar el archivo de la Asociación y tener a su cargo la correspondencia general. Debe colaborar con el Presidente en la confección de la Memoria Anual. Por último, le corresponde mantener a su orden el personal administrativo de la Institución y exigir el fiel cumplimiento de sus obligaciones.

**El Prosecretario tiene como función** reemplazar al Secretario en caso de impedimento o ausencia, teniendo en este caso las facultades y obligaciones conferidas a las funciones del Secretario.

Además, debe cooperar con el Secretario las veces que sea necesario y llevar el Libro de Actas al día, asentando en él tanto las actas de reuniones de Comisión Directiva, como las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

***El Tesorero, posee el deber y la atribución de:***

- a) Recaudar y custodiar los fondos de la Institución, otorgando los recibos correspondientes.
- b) Suscribir, conjuntamente con el Presidente y el Secretario, las órdenes de pago aprobadas por la Comisión Directiva.
- c) Depositar en el Banco que determine la Comisión Directiva, en la cuenta corriente Aero Club La Plata, a la orden del Presidente y Tesorero, los valores que percibe, no pudiendo retener en caja, por ningún concepto una suma mayor a la asignada por la Comisión Directiva para gastos menores.
- d) Presentar los balances a la Comisión Directiva para su aprobación.
- e) Llevar los libros exigidos por la Ley y el Estatuto.
- f) Presentar mensualmente a la Comisión Directiva, el estado de cobranza de las cuotas de los socios.

- g) Firmar con el Presidente los libros de tesorería y los balances.
- h) Practicar anualmente el inventario de los bienes de la asociación y someterlo a la consideración de la Comisión Directiva para su aprobación.
- i) Proponer a disposición de la Comisión Revisora de Cuentas los libros, documentos y antecedentes que necesite para llevar su cometido o misión.

**El Pro tesorero** tiene por obligación reemplazar al tesorero en caso de impedimento o ausencia, teniendo en este caso las mismas facultades y obligaciones conferidas al Tesorero. Además, debe cooperar con el Tesorero las veces que sea necesario. Por su parte, debe secundar al Tesorero en la confección de los libros de inventario, deudores y acreedores.

El accionar de **los Vocales** consiste en realizar actividades que le designe la Comisión Directiva. Además, reemplazarán a los demás miembros de la Comisión Directiva, en caso de que éstos se ausenten de la ciudad o por impedimento para concurrir a la sesiones.

Mientras, que los **Vocales Suplentes**, no tomaran parte en las reuniones de la Comisión Directiva, mientras no reemplacen a los vocales titulares, pero gozarán de los privilegios y prerrogativas, de los miembros de la Comisión Directiva. Los Vocales Suplentes reemplazarán, por orden de lista, fallecimiento o cualquier otro motivo, que cause la separación de éstos.

### **Deberes y atribuciones de la Comisión Revisora de Cuentas**

- a) Ejercer un amplio control sobre la gestión económico- financiera de la Asociación.
- b) Exigir a la Tesorería que ponga a disposición de la misma los libros de Contabilidad y todos los comprobantes de ingresos y egresos, como también los informes y datos que al respecto sean solicitados verbalmente o por escrito. En caso de encontrar errores o diferencias, dará cuenta a la Comisión Directiva, la que deberá tomar la intervención correspondiente.
- c) Verificar en cualquier momento la existencia de fondos en caja y los depósitos bancarios, como también practicar arqueos de caja.

d) Establecer los estados de caja, balances cuadros demostrativos de ganancias y pérdidas e inventario de cada ejercicio. Elevar a la Comisión Directiva, para su inclusión en la Memoria, un informe breve sobre su desempeño.

**En la actualidad, la Comisión Directiva esta conformada por:**

Presidente: Ciancio, Julio.

Vicepresidente: Maltagliati, Fernando.

Secretario: Ferrer, Carlos Alberto.

Prosecretario: Di Tomasso, Antonio.

Tesorero: Zambernardi, Santiago.

Pro tesorero: Furlan, Juan Carlos.

Primer Vocal: Fasciolo, Miguel Ángel

Segundo Vocal: Castañeda, Ricardo.

Tercer Vocal: Da Cruz Antonio.

Primer Vocal suplente: Martín, Manuel

Segundo Vocal suplente: Maiolo, Diego Nicolás

Tercer Vocal suplente: Fuertes, Hugo.

**Comisión Revisora de Cuentas**

Primer Revisor de Cuentas Titular: Maltagliati, Aldo.

Segundo Revisor de Cuentas Titular: Gulo, Héctor Daniel.

Tercer Revisor de Cuentas Titular: Delfino, Alejandro.

Primer Revisor de Cuentas Suplente: Marty, Néstor.

Segundo Revisor de Cuentas Suplente: Ocampo, Dardo



## Relaciones entre los integrantes del Aero Club La Plata

El tejido comunicacional que construyen los miembros de la Comisión Directiva (Órgano máximo en la toma de decisiones y responsable de que el Aero Club La Plata logre persistir en el tiempo), está constituido por los mensajes que comunican cada uno de estos miembros y por sus relaciones internas. A través de la observación participante en la vida cotidiana de esta escuela de vuelo, alcanzamos identificar las relaciones que se edifican a nivel formal e informal.

Es importante mencionar, que todos los integrantes de la Comisión Directiva, son personas de sexo masculino, mayores y aproximadamente, sus edades oscilan entre 45 a 80 años.

El vínculo entre ellos a **nivel informal**, es de amistad, cordialidad, y sus diálogos están caracterizados por temáticas de anécdotas de la actividad de vuelo, del estado de los aviones, de cuestiones familiares.

En sus **mensajes** informales no existen rumores o “Chismes” que puedan perjudicar o eclipsar la imagen del Aero Club como organización social. Por el contrario, su orgullo y pasión por esta escuela de vuelo no permiten, que los miembros, desde su propia mirada y autocrítica, logren identificar falencias en su accionar, obstaculizando las posibilidades de transformación en cuestiones organizacionales.

Por ejemplo, logramos observar y analizar que frente determinados conflictos públicos, como la queja de vecinos por contaminación ambiental y auditiva, deciden mantenerse en el silencio y no dar respuesta alguna.

En una entrevista realizada por las tesis al primer Vocal Titular, Miguel Fasciolo, frente a esta problemática respondió que su opinión era no hablar del tema porque el problema era de los aviones de paracaidismo y que el conflicto no era perteneciente al Aero Club La Plata.

Por otro lado, debemos mencionar que los **medios de comunicación**, por los cuales se relacionan, son el teléfono y de forma personal, es decir, cara a cara. También, utilizan una cartelera interna, donde se comunican algunas actividades formales. Pero este último medio, es el menos utilizado.

**En sus mensajes formales, los miembros de la Comisión Directiva, al momento de hablar del accionar, los valores y la proyección a futuro del Aero Club La Plata, no demuestran contradicciones, ya que mencionan la importancia de mantener el objetivo fundante, que se logró respetar a lo largo de sus 76 años de vida.**

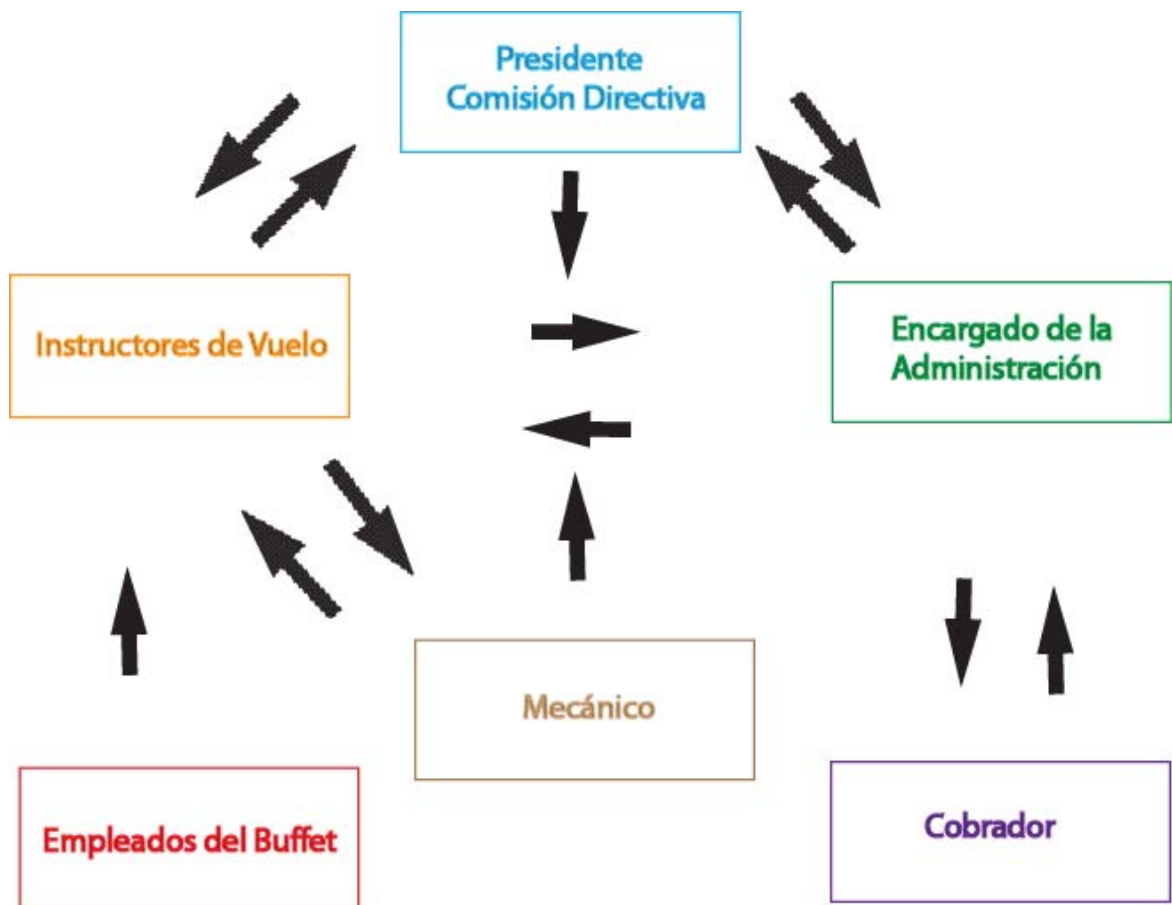
Además, coinciden en los **valores** que representan a esta organización social, como son el Prestigio, el respeto, la seguridad, la jerarquía, el compañerismo, la trayectoria, la solidaridad, la dedicación, la integración, la confianza, la pasión, la aventura, la calidad educativa, la eficiencia y eficacia y el prestigio social.

En las **reuniones formales** de Comisión Directiva, se tratan los temas de la actividad de vuelo, del estado material de los aviones, de la situación de los alumnos, de las cuestiones económicas (que son las que dificultan y preocupan la continuidad del accionar), las fiestas y cenas de aniversario, y todo tema relacionado al accionar concreto de esta escuela de vuelo, donde la palabra decisiva la tiene el Presidente del Aero Club La Plata.

Igualmente, si un integrante de la Comisión Directiva, tiene una opinión distinta a la línea de pensamiento que establece el nivel jerárquico, esta opinión es revocada y se tiende a aislar de sus funciones al integrante, que en ciertos casos se realiza por voluntad propia de la persona al observar que sus ideas no son consideradas.

**Podemos afirmar que estas problemáticas responden a falta de aceptación de opiniones diferentes entre los miembros de la Comisión Directiva, a una resistencia de la crítica desde ideas distintas, a una ausencia de negación para transformar aspectos coercitivos, frustrando así toda iniciativa de cambio.**

## Esquema de relaciones internas en el Aero Club La Plata



La información, mensajes, y órdenes que comunica el Presidente por medio del Secretario de la Comisión Directiva a las demás áreas organizacionales se caracterizan por ser de tipo **descendentes**.

Este prototipo de comunicación posee un contenido muy específico, donde los mensajes, generalmente, son de directivas relacionados con la ejecución, valoración de las tareas, las líneas de acción a respetar y los objetivos de la organización. Por otra parte, se ocultan datos e información que la Comisión Directiva considera de carácter privado y secreto.

Desde el **arquetipo de la comunicación ascendente**, las distintas áreas, como son la de administración, los instructores de vuelo, el buffet, el taller mecánico, el cobrador, expresan información, datos y mensajes que les son comunicados a la Comisión Directiva, para que ésta última logre poseer el conocimiento del clima organizacional, con lo que respecta a las actividades y acciones que desarrolla cada área.

A su vez, entre las distintas áreas **se establecen relaciones de comunicación horizontales**, ya que se construyen vínculos de retroalimentación y continua interacción entre los empleados para lograr una coordinación y un clima organizacional armónico que intente satisfacer las necesidades frente a problemáticas en el funcionamiento de las actividades específicas en cada área.

Las redes que se tejen permiten que tanto el encargado de la administración se comunique con los instructores para brindar información e inquietudes de los alumnos; y viceversa, el encargado de la administración se comunica con los alumnos para informarles mensajes de los instructores.

El cobrador del Aero Club La Plata se relaciona directamente con el encargado de la administración, quien es el responsable de organizar el estado de cuenta de la cuota social de los socios vitalicios. En esta instancia, Fernando (encargado de la administración) es un mediador, entre el cobrador y la Comisión Directiva.

A su vez, el encargado del taller mecánico se comunica con los instructores para informar sobre el estado técnico de los aviones; y cuando se advierte una falla técnica en los mismos, durante las horas de vuelo, en las clases de aprendizaje, el instructor se comunica con el mecánico.

### **Actividades de los empleados del Aero Club La Plata**

Los empleados que integran el Aero Club La Plata son el **Encargado de la Administración**, el **Mecánico** y el **Ayudante** del Aero Taller (encargados de la reparación y mantenimiento de los aviones), los **Instructores** de vuelo, cuyo accionar fundamental es la enseñanza, los **Empleados del Buffet**, que poseen la conducción, mantenimiento de servicio de confitería, el **Cobrador** de las cuotas sociales de los asociados y el **Encargado del mantenimiento y limpieza** del predio

La Comisión Directiva designa las actividades específicas que deben cumplir cada uno de estos empleados, otorgándole autonomía en su accionar, con la condición de que sus funciones sean eficiente y eficaces para lograr el propósito que tienen a su cargo.

## Área Administrativa

En el análisis y observación distinguimos la importancia y significación que posee el área administrativa, cuyo encargado es Fernando Priotti, Su única relación con el Aero Club La Plata es de trabajador, siendo que no es ni socio ni aficionado de la aviación.

Fernando, es la persona que se dedica a brindar información del Aero Club, ya que su función consiste en comunicar a toda aquella persona que se acerca a la organización, de las actividades que se realizan, de las inscripciones de los potenciales alumnos, del significado de la escuela de vuelo de La Plata.

Las personas que por primera vez se acercan a esta escuela de vuelo de La Plata, o llaman por teléfono, se comunican directamente con este actor social, quien decide qué comunicar y cómo.

Asimismo, posee la facultad de organizar las actividades de vuelo, con lo que respecta a la anotación de qué alumno está tomando clases, con qué instructor asignado y qué modelo de avión utiliza.

Conjuntamente, el encargado de la Administración, es quién recibe el arancel de las clases de vuelo, de la utilización por hora de los aviones, y quien recauda y organiza el dinero de la cuota social de los asociados, cuya persona encargada del cobro casa por casa es otro empleado: el “cobrador”.

Frente a las funciones que desarrolla el Encargado de la Administración en el Aero Club La Plata, se puede categorizar a Fernando, como el **Portero de la Información**. Este rol implica una importancia y un poder en la persona que lo lleva adelante, ya que determina qué información comunicar y cuál no, estableciendo barreras y filtros en los mensajes.

***Su subjetividad adquiere gran significación, debido a que determinadas informaciones son comunicadas desde su propio juicio de valor y su contexto de significación, provocando en determinadas circunstancias, alteraciones en el sentido concreto de los mensajes.***

Por un lado, determinados datos concretos son comunicados, como las actividades y la información de vuelo, el estado educativo, horas de vuelo de los alumnos y los horarios de los instructores. Mientras que ***otros mensajes son retenidos, como por ejemplo, acciones y valores de la cultura organizacional del Aero Club La Plata.***

Esta condición deriva de la motivación que posee el portero de la información, ya que hace que se adhiera más o menos al mensaje que debe comunicar y sirve de acelerador, de freno o de filtro en la comunicación de las informaciones.

Además, Fernando al momento de informar al público sobre el accionar del Aero Club, donde esta en juego sus valores e ideologías, **no comunica el discurso identificador de la organización, es decir los rasgos y atributos positivos de la organización, los cambios y contingencias que se generan en la vida cotidiana del Aero Club y la información orientada al interés general**, sino que este actor social sólo se remite a dar datos específicos de la actividad concreta.

Según las palabras del encargado de la Administración, en una entrevista informal con las tesis, expresó que considera que la Comisión Directiva tiene actitudes cerradas frente a cuestiones organizacionales y no busca alternativas para afrontarlas.

También manifestó que, ante determinadas propuestas que él formuló en reuniones para afrontar cuestiones económicas, como la de publicitar comercios platenses en las instalaciones del Aero Club La Plata, la respuesta que obtuvo fue negativa, ya que no se analizó la iniciativa. La actitud que decidió tomar el encargado de la administración, fue la de no intervenir mediante sus propuestas en las demás problemáticas.

Consideramos que por parte de **la organización estructural del Aero Club La Plata existe insuficiente reconocimiento de las capacidades y habilidades del personal, conllevando una inhabilitación a las potenciales iniciativas, provocando descontento y desmotivación individual que interrumpen el accionar conjunto**.

Desde otro lugar, la **Comisión Directiva observa que Fernando Priotti, no se relaciona y vincula para mejorar los aspectos comunicacionales del Aero Club, ya que su opinión se fundamenta en que su función se cierra en aspectos básicos de la acción administrativa**.

En la actividad que realizamos de mesa redonda, para conocer las perspectivas de comunicación de los integrantes de la escuela de vuelo de La Plata, los miembros de la Comisión Directiva demostraron interés en que participe el encargado de la Administración, considerándolo fundamental, por los mensajes que comunica a los públicos.

La decisión de Fernando fue de abstenerse a concurrir. Generando esta actitud, en el Secretario del Aero Club, una opinión de que no quiere reconocer determinadas falencias en su accionar comunicacional.

Desde nuestro análisis, podemos ultimar que la actitud del encargado de la administración, fue una estrategia de poder para evadir opiniones y sugerencias para con su tarea en relación a la comunicación, y así evitar posibles conflictos latentes porque no existe intención de resolverlo.

Por otro lado, **los alumnos del Aero Club La Plata, manifestaron que con la única persona que tienen un contacto directo y cotidiano es con el encargado de la administración y que ante cualquier duda o consulta se comunican con Fernando o con los instructores de vuelo.**

### Empleados eventuales

Otro empleado, es el **cobrador**, persona que se encarga del cobro de las cuotas sociales de los asociados que ya no concurren al Aero Club La Plata, pero que guardan la condición de socio vitalicio. La tarea de esta persona es de dirigirse a los domicilios particulares para efectuar dicha cobranza.

A su vez, trabaja en el Aero Club La Plata, **Celestino Quispe**, cuya función es el **mantenimiento del predio**, con lo que respecta a trabajos de jardinería y limpieza del parque. Esta persona se ocupa de que el predio se encuentre en óptimas condiciones

### Área del Buffet del Aero Club La Plata

El buffet se encuentra a cargo de dos empleados, quienes concurren los fines de semanas para atender al público que visita al Aero Club La Plata.

La característica diferencial que posee esta área en relación a otras dependencias de la organización, es su estructura independiente a las instalaciones de la organización, pero pertenece al Aero Club.

En una charla informal con los empleados del buffet, manifestaron la necesidad de fomentar algún tipo de actividad comercial en el lugar, con el fin de atraer más cantidad de clientes.

Asimismo, revelaron el deseo explícito de realizar en la confitería eventos y encuentros nocturnos, como así también la necesidad de publicitar y dar a conocer al Aero Club, por acciones puramente festivas, para sumar más público.

A su vez, quedó manifiesta por parte de los empleados del buffet, la disconformidad de la actividad que llevan adelante en su lugar de trabajo, por ser escasa la cantidad de personas que se acercan para el consumo.

***Con respecto a su participación organizacional, estos empleados no tienen relación con los que respecta a la actividad de vuelo, como así tampoco conocen el Estatuto del Aero Club La Plata, ni sus objetivos, su misión, su visión.***

Sus comentarios permiten develar que no poseen el conocimiento de los deberes y obligaciones de una organización sin fines de lucro, como es el Aero Club La Plata.

### Conflictos organizacionales

En diciembre del año 2008 se realizaron en el Buffet del Aero Club La Plata una serie de fiestas de carácter privado, una de ellas la tradicional **Fiesta de la Ballena**, que se lleva a cabo todos los años en la ciudad. En esta oportunidad se realizó en las instalaciones del Aero Club. A la misma concurren una vasta cantidad de jóvenes y adolescentes.

También se hicieron **fiestas de Graduación**, en las cuales se alquiló el salón del buffet para recibir a una considerable cantidad de personas para celebrar y festejar acontecimientos privados.

En una entrevista realizada a Miguel Fasciolo, Primer Vocal de la Comisión Directiva del Aero Club La Plata, aclaró que sólo alquilaban el salón a estudiantes, cobrándoles apenas un pequeño arancel, contemplando su situación como tales y los escasos recursos con los que cuentan.

Las características que adquirieron estos eventos se contradicen con la noción de reuniones familiares y festejos estudiantiles, siendo que se convirtieron en actividades comerciales y multitudinarias. Estos aspectos generan en los públicos una reproducción mental de lo que es y hace el Aero Club como organización social sin fines de lucro.

La Comisión Directiva no advierte ni reconoce la magnitud de las actividades que se realizaron en forma nocturna en el Aero Club La Plata. De esta manera, pudimos observar las tensiones que se generan entre los propósitos de los empleados del buffet y la política del Aero Club como organización sin fines de lucro.

***Esta tensión se caracteriza por objetivos disímiles, que se persiguen en forma paralela y contradictoria dentro de una misma organización: los empleados del buffet tienen un fin comercial mientras que el Aero Club La Plata desarrolla una actividad sin fines de lucro como establece la ley en relación a la imposibilidad de realizar actividades con fines comerciales.***

La ejecución de esta seguidilla de fiestas le ocasionaron al Aero Club La Plata problemas a nivel legal, materializados en una Causa Judicial, que adquirió conocimiento público, iniciada en diciembre del año 2008, por una frustrada realización de una **“Mega Fiesta”**, que se llevaría a cabo para despedir el año y recibir el 2009.



El organizador de la frustrada megafiesta, Mauro Damián Palummo denunció penalmente al intendente de Ensenada, Mario Secco, y a dos personas vinculadas al Aero Club La Plata: al empleado gastronómico del Aero Club La Plata, Diego Castro, y al Presidente de la Comisión Directiva del Aero Club La Plata, Julio Ciancio, por presuntos delitos de "extorsión y exacciones ilegales".

Mientras que las palabras expresadas, en respuesta, por la comuna de Ensenada rechazaron la acusación y plantearon que se pretendió realizar un evento comercial no habilitado para ello. Además, afirmaron: *"si autorizábamos eso, nos arriesgábamos a un nuevo Cromañón"* y comentaron que los organizadores del evento habrían "engañado" a las autoridades del Aero Club pidiéndoles el salón que esa entidad posee para realizar "una celebración íntima" pero que luego se promocionó masivamente como "la mejor noche al aire libre de toda la Ciudad", donde esperaban convocar a 25 mil personas.

En definitiva, luego de analizar estas **actividades contradictorias a la cultura organizacional y a la imagen pretendida que proyecta el Aero Club La Plata, pensamos que la comunicación interna debe cumplir un rol fundamental, para superar la falta de conocimiento de los empleados del buffet con lo que respecta a la política de la escuela de vuelo de La Plata, y así determinar sus responsabilidades concretas en relación a sus tareas a realizar y lograr unificar el discurso a comunicar.**

Los empleados, como los integrantes del Aero Club La Plata, con sus acciones hablan y comunican sobre los atributos organizacionales, y si sus objetivos son diferentes a los de la organización, ponen en riesgo el armónico funcionamiento de la organización.

### Área de instrucción y Enseñanza

Los Instructores de vuelo, Juan Pablo, Ernesto Fasciolo, (son socios del Aero Club La Plata), mantienen una relación de comunicación directa con sus alumnos, y su función específica es enseñar a nivel teórico y práctico el arte de volar. Su compromiso, profesionalismo y habilidad para con la actividad, le otorgan prestigio, calidad y seguridad a esta actividad de riesgo. Las acciones cotidianas de los instructores de vuelo comunican los atributos que el Aero Club La Plata quiere dar a conocer, siendo que existe coherencia entre el accionar concreto y lo que se dice.

## Área Mecánica

El mecánico, Adrián Cortés, se encuentra a cargo del taller de reparaciones y mantenimiento de los aviones en el Aero Club.

Otro empleado, es el ayudante del mecánico, Néstor Cámara, es un empleado respetado y admirado por el desempeño en su actividad específica, como es la reparación, mantenimiento y verificación del estado técnico de los aviones.

Estas personas, poseen una larga trayectoria en su actividad, son socios y aficionados por la aviación. Además, cuentan con una ardua responsabilidad, ya que de ellos depende que los aviones estén en condiciones de volar. El accionar y experiencias en conjunto le brindan prestigio, seguridad y confianza a la actividad de vuelo, que se desarrolla en el Aero Club La Plata.

## Conclusiones

La importancia de analizar los elementos y las relaciones que se tejen en la comunicación interna, radicó en observar las acciones coordinadas y las que no lo son, entre los distintos componentes de la organización asumida como un sistema, ya que son estas funciones en conjunto, las que permiten al Aero Club La Plata seguir desarrollando o no sus objetivos para la gestión de la organización.

A raíz del análisis de comunicación interna, en el Aero Club La Plata, arribamos a la conclusión de que existen diferentes conflictos organizacionales, que se manifiestan en relaciones burocratizadas, grietas en la dirigencia que generan descontento entre los integrantes internos y la organización.

Existen, además, problemas de comunicación interna, por la falta de información hacia todos los miembros internos, concentración de poder en la Comisión Directiva y en la toma de decisiones, conllevando a la escasa participación y vínculos entre los empleados y integrantes de la dirigencia.

Esto produce una debilidad en los procesos de identificación y apropiación de los atributos del Aero Club La Plata, por parte de los actores sociales que conforman el área administrativa y de la confitería.

Pensamos que la ausencia de un plan de comunicación interna que alcance todos los niveles de la organización, genera estos conflictos, ya que en las actividades cotidianas, los empleados, no logran comunicar la esencia organizacional, es decir, los valores, la misión, la visión, el objetivo fundante, entre otros mensajes.

En fin, esta gestión organizacional basada en un sistema piramidal, caracterizado por ser vertical, genera conflictos y problemáticas a nivel interno que atentan contra la productividad del Aero Club La Plata y contra el entramado social que los portadores del discurso intentan instituir y darle trascendencia en el tiempo.

Sería de vital importancia que la organización reconozca estos conflictos y debilidades y logre trabajar para transformarlos ya que la comunicación interna trasciende al exterior de la organización, siendo que los públicos resignifican los atributos contradictorios que se presentan entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas del Aero Club La Plata.



## Objetivo IV

---

Conocer y reavivar los orígenes del Aero Club La Plata a fin de determinar los motivos que llevaron a su fundación.

*Este* objetivo fue concretado a partir de las técnicas metodológicas de historia de vida manifestada por el Historiador e Ingeniero Iriberto Cena y de análisis de contenido mediante la lectura y consulta de los libros de actas y del estatuto fundacional.

El Aero Club La Plata se fundó el 18 de mayo del año 1933, en la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Los firmantes del acta fundacional se reunieron para dejar constituida una sociedad civil sin fines de lucro, que desde sus inicios llevó el nombre de Aero Club La Plata.

### **Los objetivos primordiales expresados en el primer libro de actas fueron:**

**Primero:** Propender al desarrollo de la aviación civil en todas sus formas.

**Segundo:** Proporcionar a sus asociados la instrucción teórico – práctica de la aviación.

**Tercero:** Instalar y mantener aeródromos por todos los medios a su alcance.

**Cuarto:** Difundir los conocimientos sobre aviación por medio de conferencias, publicaciones, entre otras.

**Primera Comisión Directiva provisora:**

**Presidente:** Dr. Facio, Julio M.

**Secretario:** Larrán, Carlos.

**Tesorero:** Eckermann, Juan.

**Vocales:**

Aviador Otencio, José.

Aviador, Velásquez, Carlos.

Capitán Macehiavelli, Juan.

Sr. Falabella, J. Carlos.

## Reconstrucción de datos históricos que ilustran y resignifican la historia del Aero Club La Plata

### Historia de Vida del Historiador e Ingeniero Iriberto Cena

A partir de una entrevista realizada al historiador **Iriberto Cena, hijo de unos de los fundadores del Aero Club La Plata**, logramos aproximarnos a reconstruir los orígenes de esta organización social. La entrevista estuvo diseñada para que el entrevistado, a través de un relato de vida, pueda expresar sus sensaciones y conocimientos acerca de la fundación e historicidad de la vida organizacional de este Aero Club.

### Los inicios de la actividad de vuelo en la ciudad de La Plata.

Iriberto Cena narró los inicios de la actividad de vuelo en la ciudad de La Plata y comentó que se encuentra realizando una investigación histórica de antecedentes porque no existen relatos por escrito que den cuenta los comienzos de la aviación en la Argentina.

Por consiguiente, nos confirió sus primeros datos que obtuvo acerca de los inicios de la actividad aérea en La Plata:

*“...La fundación del Aero Club La Plata sería la culminación de una época, acá se empieza a volar por primera vez en globo en 1905. La Plata era un montón de casas, llegaba hasta la avenida 13 y de ahí no pasaba, llegaba hasta 59 o 60, lo demás eran quintas, tambos que abastecían a la ciudad...”*

*...“Me encuentro que de 1905 a 1908 hay un lapso, que voló un gringo en un globo, que se terminó, porque era una cosa muy especial. A partir de 1909, empieza lo que se llama aeronáutica platense, la aviación platense, se fabrica un avión en La Plata, el primero en Sudamérica y en Latinoamérica, desde México para acá. Por lo tanto, el primer biplano se fabricó en La Plata...”*

*“...El primero que construye el avión en La Plata y en América latina, fue el Ingeniero Borelo... Él tenía como reglas, decía **“yo quiero volar y enseñar a volar”**, y todos sus seguidores tenían altruismo, un espíritu progresista, de dar por ese grupo de gente, ponían los intereses personales...”*

Por otro lado, **antes de la fundación del Aero Club La Plata, existieron dos tentativas de creaciones de aeroclubes en la ciudad de La Plata.**

Según el relato del historiador Iriberto Cena: *“...hubo dos intentos anteriores de hacer un Aero Club pero no prosperaron, anduvieron un mes, dos meses, uno con acta y con todo lo legal de la formación de una institución, pero no solidificaron: uno porque era exclusivamente gente del Jockey Club...”*

En ese momento el Jockey Club estaba conformado por un grupo de personas pertenecientes a la elite de La Plata, y habían contratado instructores y pilotos para volar, oriundos de la ciudad de Buenos Aires, pero este intento de Aero Club no prospero ni logró sustentarse en el tiempo.

Cena, relató que:

*“...Antes del intento de creación del Aero Club promovido por el Jockey Club, hubo otro ensayo que también estaba constituido por gente que iba y venía, que no era permanente de La Plata...”*

*“...La principal figura del primer intento de Aero Club fue un héroe de la Primera Guerra Mundial platense, Juan José Estegui, y alrededor de él se nuclearon. Luego, Estegui se volvió a Europa a volar y el Aero Club quedó en la nada, tampoco se pudo formar, eso fue allá por el año 1922, 1923, y unos años después, el caso del Jockey Club, y ninguno de los dos tuvo continuidad...”*

### Descripción de la Fundación del Aero Club La Plata a partir de los relatos del Padre de Iriberto Cena

Además, Iriberto Cena nos relato las anécdotas que le comentó su papá Cena, acerca de cómo fueron sus primeros acercamiento al Aero Club La Plata.

***“Si yo cuento de cómo se formó un Aero Club, yo no estaba, pero le creí a mi viejo, y veo los resultados, ahí esta el tema”.***

La época de la fundación del Aero Club La Plata se caracterizó, según las palabras de Cena como: *“...una época muy bizarra, entre heroica y romántica. No volaba cualquiera, eso ha cambiado muchísimo, gracias a aquellos que empezaron, porque fueron ellos los que hicieron el camino...”*

Las personas que no conocían el arte de volar, se acercaban a las instalaciones del Aero Club La Plata, para intentar aprender alguna actividad relacionada al vuelo. El historiador relato que: ***“...concurrían y empezaban a barrer el hangar, a***

***limpiar los aviones, ayudar en cualquier tarea que fuera necesaria en el aeródromo. Había pocos aviones, pocos pilotos, a veces hubo más aviones que pilotos. Estos pilotos eran recibidos, pero también, en esa época volaba el que tenía ganas, sin ir a dar examen en los centros, porque no había otra forma de sacarse las ganas y desarrollar esa pasión, ya era una pasión”.***

Asimismo, Iriberto Cena, exclamó que:

***“Para mí, lo que fue sin dudas, lo que lo hizo perdurar en el tiempo a este Aero Club, fue la solidaridad y la camaradería. En ese momento los que volaban formaban brigadas y eran camaradas de vuelo, sin distinción de categorías, había mucha disciplina en lo que hacían. Era una actividad nueva y peligrosa, actividad que recién empezaba a funcionar, más o menos coherentemente en el país”.***

En la década del '30, no había muchos aeroclubes en la Argentina, , (el Aero Club La Plata se fundó en 1933), por ejemplo se había fundado un Aero Club en Santiago del Estero, cuya característica sobresaliente, fue que quienes fundaron ese Aero Club eran personas pertenecientes a la actividad agropecuaria y poseían un poder adquisitivo considerable, cuyos intereses se relacionaban con el medio de transporte aéreo, siendo así que organizaron un Aero Club antes que en La Plata, por motivos personales y económicos.

Por consiguiente, Cena explicó que:

***“Acá en La Plata no. Esto nació justamente, como algo vecinal. Se venía hablando mucho, antes de formar una institución, pero por razones de trabajo y por falta de voladores, que eran tres o cuatro en La Plata, no se formó antes. Además, estos pilotos viajaban mucho porque vivían de eso, entonces estaban poco en La Plata, los de Berdín, los Estegui, Atencio, viajaban porque era el medio de ellos, entonces estaban menos acá que en otros lados y por eso quizás, halla tardado un poco en fundarse...”***

Como toda organización social, que se crea de conversaciones, quienes participaron del proyecto de fundar el Aero Club La Plata, como asociación sin fines de lucro en la ciudad de La Plata, aceptaron las consecuencias del diálogo en el cual se creó y constituyó la organización. Por lo tanto, esta organización social existe en el lenguaje. Su existencia y su proyección están definidas por las conversaciones que la crearon y que la mantienen viva. Su esencia está definida por la red conversacional que la constituye. Es decir, que el Aero Club La Plata como organización social existe en el dominio lingüístico. Para ilustrar esta afirmación, Iriberto Cena relató:



**“...Un buen día se decidieron, hicieron reunión, la gente se empezó a juntar, y fue muy notable que en tres meses juntaran las 43 firmas que debieron haber sido 47, y quedaron al margen cuatro personas por menores...”**

*“...Mi papá tenía 19 años, y la mayoría era a los 21. Papá tuvo que venir con un papel firmado por el abuelo, autorizándolo a firmar en un acto público. No sé... eran otros códigos, como dicen ahora, eran otros reglamentos de juego, se aceptaban porque sabían que funcionaba, entonces no había ni celos porque no puedo, no había rebeldía mucho menos, todos sabían que tenían su lugar.*

*La firma de Papá no estaba, cuando se juntaron a firmar para formar la institución. Pero si se encuentra en el primer Acta una vez formada la institución.*

***En esta primera lista, no firman ocho alumnos del último año, porque eran adolescentes, que en esa época no eran tan adolescentes porque 19 años ya no era lo mismo: a los 19 o 18 años, era un tipo que salía del Industrial, yo diría por el nivel que tenía en ese momento, era profesional. Entonces, no era simplemente un nivel secundario, era otro nivel. Aun así, esos ocho alumnos, en la primera acta de fundación, no figuraron...”***

***“Estamos en un lugar que tiene 75 años, de vida continuada, no todos los aeroclubes del país, muy pocos tienen una vida permanente continuada. Demás aeroclubes, han tenido siempre como parte de la vida altibajos, interrupciones, instituciones grandes”.***

*Por ejemplo, “el Aero Club Argentino anduvo en situaciones críticas, fundador de aeroclubes, anduvo muy mal. **Nuestro Aero Club, tiene 75 años ininterrumpidos, una herencia, se transmitió mucho”.***

*“Yo no soy socio de este Aero Club, soy socio de Planeadores, soy piloto de Planeadores, el tema es el espíritu, el tema es el ambiente, uno pone acá, en planeadores o en aeromodelismo, eso se transmite, transmisión oral, familiar, ideal. Los ideales son concretos, son materialistas”.*

### Los actores sociales que fundaron el Aero Club La Plata

Las personas que integraban el Aero Club La Plata y organizaban las actividades y tareas para lograr cumplir el proyecto institucional, se caracterizaban por ser pertenecientes a una diversidad de oficios y profesiones: la mayoría eran comerciantes y había dos militares (uno era piloto y el otro pertenecía a Marina), quienes aportaban el aval en cuanto al material, al cuidado y al mantenimiento del aeródromo y de la seguridad de la actividad aérea.

En la Plata, había una escuela antigua de Cambaceres, perteneciente a la Marina. A su vez, el ejército no poseía una base aérea en la ciudad de La Plata y la más próxima era la de la localidad de Palomar.

Es notable aclarar que en la década del 30, en la Argentina, no existía el organismo institucional denominado Fuerza Aérea, dependía toda la aviación del Ejército y de Marina. Siendo que Marina estaba en Cambaceres, por lo tanto, este actor social proveía la infraestructura y el material aeronáutico al Aero Club la Plata.

En el relato de historia de vida de Iriberto Cena, comentó que:

*“...Había comerciantes de todo tipo, y había vecinos comunes, que como papá querían volar, no tenían otro interés, querían ser pilotos.*

*Algunos, porque después se dedicaron a la profesión de pilotos, como pilotos de línea, inclusive, uno sólo que yo tengo conocimiento. Pero la mayoría era gente que quería volar y, muchos empezaron como deporte...”*

***“...En ese momento era un deporte, tanto que era así, que salía en la revista El Gráfico, en la página de deportes aéreo, era un deporte exclusivamente, no era una profesión, y seguía siendo vista con mucho reparo: ¡¡No loco!! ¿Cómo vas a ir a volar? ...”***

A su vez, el historiador describe que:

***“...En aquella época, había un espíritu muy amplio, muy solidario, progresista en el excelente sentido de la palabra, progresista de progreso, no en el sentido político, progresistas porque querían que al ciudad de La Plata tuviera un Aero Club como la mejor ciudad.***

***Esos hombres que se juntaron, hicieron un Aero Club, lo hicieron poniendo plata, no fue gratis. En esa época, había que poner dinero para las máquinas, para las instalaciones, para comprar los campos, no fue gratis. Se dio, pero había que poner plata para la Provincia, porque era una sesión provisoria después fueron comprando terrenos, mucho sacrificio.***

*Y el sacrificio lo hacía, el Juez de la Suprema Corte y el mecánico y los alumnos del industrial, y los comerciantes, y cada uno tenía algo para dar, algo para ofrecer y lo bueno de todo es que había tres o cuatro cerebros que eran los que conjugaban todo eso, y no eran los pilotos precisamente.*

*Berdin se dice, que fue uno de los menos visionarios en ese sentido, había otra gente, comerciantes, por ejemplo: Atencio sí. Y otro comerciante, Ambrosio, que tenían*

*una luz para los negocios, porque eran expertos en eso, porque sabían de qué se trataba, trabajaban con mayoristas.*

*Uno de los **Presidentes más prestigiosos que tuvo el Aero Club La Plata, fue Barrera Gutiérrez.** Barrera no llegó a ser piloto, porque era un hombre semi-invalido, tenía una deformidad en una de las piernas, por eso tampoco voló, pero le dijeron que sí, que podía. Él no quiso pasar por encima, el podría haber ido a Palomar, y sacar la licencia porque había formas de poder volar, y él no quiso forzar ninguna situación, y se metió de Presidente del Aero Club. Primero, porque era de YPF, estaba en la destilería al lado, fue un administrador de destilerías, y el mejor administrador del Aero Club, en la época que estuvo de Presidente.*

*Y después, un administrador nato, entonces esa gente daba lo que tenía aún no siendo piloto, eso para mí es maravilloso, un ejemplo de persona, de altruismo, son todas cosas que hoy no se usan mucho.*

#### La historia del Padre de Iriberto Cena:

*Por su lado, “Papá, en los primeros bautismos de vuelo, los hizo con el señor Berdín. Mi papá venía con los otros siete alumnos, barrían el hangar, eran estudiantes de mecánica y estaban en el tema. Entonces, cuando el mecánico les decía “Dame una mano”, sabían lo que tenían que hacer, y eso les facilitó muchísimo, reparaban las máquinas, se subían a las aviones, las ponían en marcha en el hangar”.*

*“Y los primeros vuelos de papá, eran de contrabando. **El aeródromo estaba en el Dique, donde hoy esta gas del Estado, 126 y el camino a Ensenada.** Y mi abuelo, el papá de él, trabajaba en La Plata Cargas, que todavía existen los galpones, en la barrera de 122 y 50. Ahí esta la vía, del otro lado están los galpones de La Plata Cargas. El acopio, todo lo que venía a La Plata, para consumo de frutos del país, chapas, bulones, lo que Plata necesitaba llegaba ahí”.*

*Entonces “cuando papá empieza a volar, sin decirle nada, lo único que sabía mi abuelo era que iba al aeródromo, pero no que volaba. Un día uno de los peones, que vivía ahí, se le escapó o lo hizo a propósito, le dijo: “¡así que tu hijo ya anda en el asiento de atrás de Berdín!”. El abuelo, lo retó un poco, pero más lo tomó como una aventura juvenil, no pensó que podía llegar más que a eso”.*

*“...Todos venían caminando, tomaban el tranvía y bajaban en 1 y 50 y se iban caminando por 50 hasta la Plata Cargas. Mi papá, desde la escuela industrial se venía*

*caminando por 1 hasta 50, luego hasta la Plata Cargas y de ahí iban hasta el Dique caminando o en bicicleta...*

***“...Todos juntos los estudiantes, que eran muchos y quedaron 8, pero venían muchos porque era un polo, un imán para todos los que estudiaban algo mecánico, era una atracción tremenda, aún el que no se decidió por la aeronáutica, pasaba por ahí porque era... puedo decir hoy como tener un trasbordador espacial, había que ir a ver, era una actividad totalmente nueva...”***

***“...En otra época, el primer aeródromo tuvo un lugar inaccesible, entonces iban contadas personas, pero empezaron como deportistas, como apasionados de una actividad mecánica. Papá no paso más del hecho de ejercer ese deporte, que le apasionaba...”***

### La aviación como misterio

Los primeros acercamientos de Iriberto Cena al Aero Club La Plata fueron cuando él tenía cuatro años, ya que su papá lo llevaba al aeródromo para compartir esa actividad novedosa que generaba pasión en quienes volaban y observaban los aviones. Pero el resto de la familia Cena no aceptaba que Iriberto y su padre practicarán esta actividad, al considerarla como riesgosa y misteriosa.

Frente a esta situación Iriberto Cena recordó que:

***“...Y me acuerdo, que cuando empecé a concurrir al Aero Club con mi papá, de la gente, era un grupo muy unido, y lo que ahora recuerdo después de muchos años, porque aquel momento para mí era, un ver y recordar nada más, sin opinión...”***

***“...Tenía cuatro años, de mi primer acercamiento, pero ahora a me doy cuenta que era un **grupo muy unido, muy solidario y sobre todo, heterogéneo**, que eso es lo que me llama la atención. Había un señor juez de la Corte Suprema de la Nación, que no se si llegó a sacar la licencia, fue el primer Presidente que tuvo el Aero Club La Plata, creo que no. No lo conocí, él ya era un hombre grande, era más grande que papá... **Justamente esa heterogeneidad, es lo que hoy me da la pauta de porque llega con éxito, hasta hoy 75 años después, porque no hubo discriminación de ningún tipo...**”***

***“...Si bien de entrada, más o menos, se hablaba con nosotros de aviones con los otros tíos, pero no se hablaba demasiado, porque todos tenían mucho miedo, mi familia, no quería...”***

*“...Tanto es así, que a mí no me mostraban las revistas aeronáuticas que tenía papá, porque estaban en el último estante de un viejo armario. Y en serio no las toqué hasta los 11 o 12 años. Había muchas revistas, porque tenía suscripciones, que en esa época eran de Europa y por supuesto había una **única Revista Nacional**. Había una colección acá que era de **Viedma Recalde**, era la única y se devoraban todas. Y en casa, bueno sí, estaban fuera de alcance, porque la abuela no quería saber nada.*

*Y aun papá voló ni mucho ni poco, pero como él trabajaba en YPF y lo movían mucho de bases, entonces acá no fue uno de los que tuvo más horas de vuelo, pero cada vez que pasaba cerca venía, se entrenaba, y fue más que nada un deportista...”*

### La Relación entre YPF y la actividad de vuelo

La empresa YPF tuvo un rol significativo en los inicios de la actividad aérea y en el Aero Club La Plata, por su contribución en los lubricantes para los aviones y por fomentar la actividad de vuelo en los empleados, siendo que la empresa cubría los gastos monetarios del curso de piloto a nivel primario, a todas aquellas personas interesadas en practicar este deporte. Además, donaba litros de combustibles al Aero Club La Plata para que se pueda desarrollar la actividad.

Iriberto Cena frente a esta relación describió:

***“... YPF, se relacionaba con el tema de combustible y lubricante para aviación. YPF fue el primero que fabricó y destiló combustibles lubricantes petroleros del país. Lo demás, se traía todo absolutamente desde afuera...”***

También, *“...Mucha gente de YPF hizo el curso de piloto, y es una anécdota que hay que leerla porque cuesta entender...”*

*“...En el año 1940 se empiezan a hacer ensayos de los primeros combustibles lubricantes oficializados para aeronáutica, porque todos los intereses de las compañías del extranjero eran terribles, al nivel de matar de entrada a cualquier intento de competir en el mercado, aun compañías nacionales...”*

*“...Sabotearon a YPF mil veces, hubo accidentes de aviación, inclusive todo no venía como ahora, no había gente de la CIA, eran autóctonos jugados por una bandera y hubo muchos problemas...”*

*“...Y en 1940, empezaron directamente a hacer pruebas en Palomar, con los militares. A través de Moscóni, inventor de YPF, que antes de ser inventor, porque no fue creador ni fundador, sino inventor, con razones estratégicas. Antes de eso, había sido secretario de aeronáutica, era Coronel de ejército, y a partir de ahí se metió. Fue uno de*

*los pioneros de la aeronáutica y cuando le toca ser el primer administrador de YPF, dijo:  
“mañana se empieza a volar en el ejército con combustibles YPF...”*

La aeronave de YPF era calificada y específica para determinados motores de aviones, se la consideraba imperiosa frente a los combustibles extranjeros, porque esta aeronave estaba adaptada a las características específicas de los motores fabricados en nuestro país.

Por lo tanto, YPF fue un actor social que contribuyó y apoyó al desarrollo de la actividad aérea que era considerada socialmente, como una actividad misteriosa y que no iba a perdurar en el tiempo.

Para ilustrar la significación de esta organización con la actividad de vuelo en el Aero Club La Plata, podemos nombrar que esta empresa creó dentro de su organización, la Institución Aeronáutica YPF, cuya función era subsidiar con dinero la totalidad del curso de piloto aviador, a los empleados que deseaban realizar esta actividad.

Frente a este contexto, Iriberto Cena describe que:

*“...YPF hizo pilotos a paladas, de la destilería han salido instructores, de ahí que eran foguistas, mecánicos, administrativos, pagaba el curso y lo único que exigía dentro del pedido que le hacía, era que tenía que tener determinada actividad de vuelo y no que venga hacer el curso y desaparecer.*

*YPF lo que hacía era facilitar el 100% costo de curso de piloto aviador, si uno después quería optar por ser piloto de línea ya era su problema, pero ya se formaba como piloto aviador nacional. Y lo que hacía YPF, no siempre pero tenía cuotas de combustible para cada piloto que volara tantas horas. Entonces, YPF regalaba, traía, donaba al Aero Club La Plata litros de combustibles...”*

***“La anécdota es que hoy el combustible que vamos a comprar acá en YPF es importado. No hay ninguna destilería que produzca combustible para aviones, pero están todas en condiciones”.***

## La relación del Estado con los Aeroclubes en la Argentina

En los orígenes del Aero Club la Plata, explicó Cena:

***“...La política estatal tuvo buenas intenciones para con la institución, pero de escribir leyes concretas se escribió poquísimo. Se pedían lo que se llama ahora subsidios, que eran partidas extraordinarias de fomento...***

*...El Estado estaba, iba la gente y pedía las máquinas de vialidad, las máquinas de la Municipalidad en la época de Astiegui, le hicieron dos o tres veces la compactación, y venían las máquinas...*

*...Hubo en algún momento, eso sí tenemos conocimiento, una cuenta especial que permitía subsidiar a los aeroclubes, para determinadas cuestiones, esa cuenta estaba financiada por un porcentaje del impuesto que se cobraba a las naftas y a los lubricantes.*

*Pero esta participación del Estado, fue allá por la década de los 40. Esto permitió comprar máquinas, del 100 %, otorgaban un porcentaje, el resto lo tenía que poner la institución. Y alguna, muy pequeña contribución se recibió hasta el año 1989.*

*Se disfrutaron épocas brillantes para la aeronáutica en la época de Perón, se fabricaban aviones y se daban enormes facilidades.*

*En el año 1989, el Doctor Cavallo, como Ministro de Economía, eliminó todo tipo de subsidios y reconocimientos para los aeroclubes, y a partir de ahí no tenemos absolutamente nada”.*

## Conclusiones

Esta entrevista caracterizada como historia de vida, cuyo protagonista fue Iriberto Cena, historiador e hijo de uno de los integrantes de la fundación del Aero Club La Plata, nos permitió conocer y comprender los inicios de esta organización.

Interpretar y reconstruir los orígenes del Aero Club La Plata, nos permitieron reconocer e imaginar el contexto social en que surgió este proyecto organizacional construido por significaciones relacionadas a la actividad aérea en la ciudad de La Plata.

Además, el entrevistado logró expresar anécdotas y sentidos históricos relacionados a la vida organizacional del Aero Club La Plata, a través de los relatos que le transmitió su padre y desde sus propias percepciones.

Siendo así, que nos consintió a reconstruir una perspectiva acerca de una forma de pensar el mundo que construyeron los fundadores y sucesores actores sociales que contribuyeron a la productividad organizacional. Además, nos llevó a observar un estilo de vida social y política y revalorizar una forma de participar de los sujetos que gestionaron el logro de los objetivos fundacionales y que hicieron que el Aero Club La Plata sea único y particular.

***Estos actores sociales, contribuyeron a que la organización persista en el tiempo respetando las ideas, valores y pensamientos que dieron origen a esta asociación sin fines de lucro destinada a fomentar la actividad aérea y a propiciar la enseñanza de vuelo al conjunto de la sociedad.***





## Objetivo V

---

“Analizar los productos comunicacionales del Aero Club La Plata para determinar los mensajes y el Discurso Institucional que comunican”.

Nuestro análisis desde la comunicación estuvo basado en relación a los mensajes escritos, gráficos, visuales como así también a los aspectos multimediales, que refieren a la identidad visual del Aero Club La Plata.

“El mensaje es una acción comunicativa con un fin predeterminado, concepción que permite diferenciar al mensaje del conjunto de discursos que comprenden el contexto de significación de los receptores. Un discurso puede ser tener una intencionalidad predeterminada o no, el mensaje sí la tiene. Es por esto que decimos que el mundo se construye a través de los mensajes, ya que tienen la cualidad de la comunicación orientada a la acción”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Bertoni, Jerónimo. “**Artesanos del discurso**”. Desde la teoría de la acción comunicativa.

- Página Web

La Página Web del Aero Club La Plata está bajo el dominio [www.aeroclublaplata.com.ar](http://www.aeroclublaplata.com.ar)<sup>28</sup> Esta página es considerada por los miembros del Aero Club como fuera de funcionamiento en la Red, por haber quedado inconclusa pero sin embargo, se encuentra disponible al acceso de los usuarios de Internet.

El objetivo del Aero Club La Plata al crear esta Página Web fue de satisfacer las necesidades de los socios y de todas aquellas personas interesadas en obtener datos acerca de esta organización. Asimismo, otorgar contenidos y novedades aeronáuticas a sus públicos directos, como así también, atraer nuevos públicos, desde distintos lugares del mundo, dándose a conocer como una escuela de vuelo Argentina, que brinda enseñanza de vuelo a nivel primario y otorga títulos de Piloto Privado de Vuelo.

Análisis y descripción de la estructura de la Página Web:

[www.aeroclublaplata.com.ar](http://www.aeroclublaplata.com.ar)

### Página de Inicio

Al acceder a cualquier buscador de información en Internet, cuando se inscribe el nombre Aero Club La Plata, aparece en una de las primeras páginas disponibles.

Como **página de inicio**, se muestran imágenes de las instalaciones del Aero Club y de los aviones. Además, se visualizan las banderas de Argentina y la de la Provincia de Buenos Aires. El nombre de la organización aparece con una tipografía legible, de color rojo.

En esta primera página, donde el usuario tiene su primer acercamiento con la organización, no aparece ni el logo del Aero Club La Plata ni los colores identitarios.

Asimismo, se genera una dificultad para encontrar la información que hace referencia a esta organización social, ya que se ingresa mediante un link, ubicado en la parte inferior y su visibilidad es reducida. Por el contrario, captan la atención dos carteles interactivos, que convocan a publicitar en la página.

---

<sup>28</sup> Ver anexo, formato de la Página Web.

Cuando ingresamos al link, [Aero Club La Plata](#), nos conduce a la página donde aparecen datos específicos de dicha organización. En el centro de la parte superior se encuentra el logotipo del Aero Club, con sus colores identitarios, y en un tamaño medio considerable y visible. En el margen izquierdo se puede leer datos meteorológicos, y en el margen derecho, se observa la fecha actual y el número de visitante del Sitio.

A Continuación, aparecen los distintos links a los que el usuario puede acceder, como son: [Inicio](#), [Historia](#), [Escuela de Vuelo](#), [Aeronaves](#), [Socios](#), [Fotos](#), [Extra](#).

Siguiendo la lectura, bajo un saludo de Bienvenida, se presenta al Aero Club como una asociación sin fines de lucro, que fue fundada en 1933 y se dedica a contribuir al desarrollo aeronáutico del país. También se especifican las actividades que se desarrollan en el club: Vuelos de instrucción, Vuelos de bautismo y Vuelos de traslado.

Además, existen tres subtítulos, donde se anuncia la manera de comunicarse con el Aero Club La Plata, ([Teléfono](#), [e-mail](#), [dirección](#)), la ubicación física y geográfica donde se encuentran las instalaciones edilicias y haciendo un clic en ver plano, se observa un [mapa aéreo](#) donde se identifica al Aero Club, y los distintos accesos terrestres, como son la Autopista Buenos Aires – La Plata, el camino Punta Lara y el acceso hacia la ciudad de La Plata.

Datos técnicos proporcionados acerca del aeródromo:

**Nombre: Tolosa (PTL)**

**Coordenadas: S 34° 52' 38" - W 057° 57' 30"**

**Altitud: 9 pies (3 metros)**

**Frecuencia de radio: 123.20 MHz**

**Pistas: 01/19 825 x 30 Tierra**

**11/29 1050 x 30 Tierra**

**El circuito de tránsito para la pista 29 debe hacerse por derecha.**

**Jefe de Aeródromo: Jorge Newbery.**

Esta información concreta de los accesos terrestres y aéreos, permiten localizar visualmente cómo llegar a las instalaciones del Aero Club La Plata, reflejando el lugar estratégico de su localización para que cualquier persona logre acercarse sin dificultad alguna.

### **Link: Historia**

En el Link [Historia](#), cuyo título es *Reseña Histórica*, aparece una breve descripción de la trayectoria del Aero Club. En sólo cuatro líneas se intenta explicar el recorrido de 76 años, por ende, tales palabras no permiten identificar la descripción, ni el análisis de la importancia y la significación que se merece el Aero Club La Plata, como actor social histórico, destinado al bien común y poseedor de una importante tradición.

**“El 18 de Mayo de 1933 nace el Aeroclub La Plata. En sus principios estaba ubicado en El Dique, para trasladarse años más tarde al Aeródromo Provincial situado en 7 y 615. Seis años más tarde, en XXXX, ocupó el predio donde se encuentra actualmente, en Diagonal 74 camino a Punta Lara.**

Además, se puede visualizar que la página se encuentra inconclusa ya que en sus subsiguientes títulos, como son [Aeronaves históricas](#); [Todos los Presidentes](#); [Comisión Directiva Actual](#), siendo que no se puede acceder a ningún tipo de referencias.

Desde una perspectiva, consideramos que la historia en toda organización social, cumple un rol fundamental para nombrar e identificar a la misma.

Siendo que el Aero Club La Plata, ha recorrido una historia ininterrumpida en su accionar de vuelo, afirmamos que las características históricas, hacen que esta organización sea única e irreplicable, que logró adaptarse a los cambios y persistir en el tiempo afrontando crisis y coyunturas sociales, económicas y políticas que atravesó la Argentina.

Además, en el momento en que el usuario interactúa con la Historia de la organización construye su propia mirada de los hechos y sucesos del Aero Club La Plata, interpretando y resignificando los contenidos y la información propia de la escuela de vuelo.

Entendemos que la historia ayuda a comprender la realidad del Aero Club y como ha llegado a ser lo que es. Así, el usuario lograría conocer y aproximarse a la organización como un actor que se construyó históricamente en una sociedad determinada. A su vez, la ausencia de información, como son los integrantes de la

Comisión Directiva y el listado de los Presidentes que fueron parte de la gestión del Aero Club, evita que el usuario reconozca los actores sociales que forjaron la historia y el accionar de la organización.

### **Link: Escuela de Vuelo**

En el link [Escuela de Vuelo](#), se detallan los cursos que se brindan en el Aero Club La Plata:

[Piloto Privado](#): consta de un mínimo de 40 horas de vuelo donde se aprenden las maniobras básicas del vuelo. También se imparte la teoría.

[VFR Controlado](#): habilitación para poder volar en espacios aéreos controlados.

[Piloto Comercial](#): a partir de las 200 horas se puede rendir este examen.  
Instructor de Vuelo: para convertirse en instructor.

A continuación, se presentan los **instructores** que están a cargo de brindar dichos cursos. La falencia es que figura el mismo instructor en forma repetida, esto significa que se repite la información, quedando la misma inconclusa y confusa. Este instructor es Juan Pablo Zucchet, figura su fecha de nacimiento, el título que posee y conjuntamente una fotografía del mismo.

La correcta realización de esta sección sería fundamental, debido a que los interesados en adquirir los cursos contarían con las referencias necesarias para elegir que cursos realizar. De la misma forma, presentar a todos los instructores, permitiría la elección del mismo, según sus antecedentes profesionales y estarían frente a un reconocimiento visual de la persona física que conducirá su aprendizaje.

### **Link: Aeronaves**

En el próximo link: [Aeronaves](#), aparece bajo el título *Nuestras Aeronaves*, que permite interpretar la apropiación de los aviones que ha adquirido el Aero Club La Plata a lo largo del tiempo. A su vez, se observan una serie de fotografías, que representan las imágenes de los distintos modelos, como son los aviones *Piper*

*Archier*, cuya clase es LV-OMI; *Cessna 172*: LV-IJT; LV-GXV; LV-FXD; LV-GRU y *Piper PA-11*: LV-XLT LV-YPS.

Estos aviones son muy importantes para esta escuela de vuelo ya que son la materia prima de la organización y la herramienta primordial para poder llevar adelante la enseñanza de vuelo.

Se encuentra una fotografía en tamaño mayor de un [avión Cessna 172](#), del cual se describen sus características físicas y técnicas. Del resto de los aviones no se brinda esta información descriptiva.

A partir de nuestro análisis, consideramos que debe ser fundamental explicar cada tipo de avión, su año de fabricación, los aspectos técnicos, el material de su construcción, datos de vital significación para quién desea comenzar con la actividad de vuelo o para toda aquella persona que posea el interés de pilotear dichos aviones que se encuentran en el Aero Club La Plata.

Además, comunicar la información de los aviones se convierte en un mensaje atractivo para todo aquel público que tiene una relación directa o indirecta con la actividad de vuelo.

### [Link: Socios](#)

En el link: [Socios](#) se lee que es un espacio dedicado a los socios del Aero Club La Plata, lugar que invita a la interacción: **“Este espacio está dedicado a los socios del Aero Club La Plata. Aquí podrán conocerse, reunirse, y compartir anécdotas y conocimientos”**.

Estas palabras atraen a la participación dialógica bajo un soporte digital, entre los ya integrantes de la organización. Las palabras conocerse, reunirse y compartir reflejan la misión y los valores del Aero Club La Plata. Pero esta posibilidad queda pendiente porque la opción está irresuelta.

Al continuar en la navegación de la página, se encuentran *tres opciones para el usuario*, cuya condición necesaria es ser socio, ya sean vitalicio, activo, cadete, de esta organización:

**Usuario registrado**, esta opción se despega, dando la posibilidad de ingresar el nombre de Usuario y la contraseña correspondiente para acceder al sistema.

**Nuevo usuario**, esta opción está disponible sólo para los socios, pero no está en funcionamiento.

**Formulario de ingreso**, la posibilidad de acceder es nula.

Como **aporte** pensamos que debería existir la alternativa de registrarse como usuario de la página, a toda aquella persona que sea aficionada o se encuentre interesada por las actividades del Aero Club La Plata.

La ventaja de que cualquier persona pueda ser usuario es que se puede comunicar a un potencial público, antecedentes, reseñas y datos que el Aero Club La Plata como organización social desee dar a conocer, ya sea sus atributos que reconoce como positivo, las actividades que realiza, comunicados sociales frente a coyunturas que atraviesa, información aeronáutica.

### **Link: Foto**

En el siguiente link: [Fotos](#), se encuentran los espacios disponibles para las fotografías que aun no están cargadas en la página. Al clikear en cada una de ellas, no se obtiene respuesta, la acción es cancelada. Por ende, se logra representar que la página, nuevamente, no se encuentra completa ya que aparecen cuadrículas del programa de instalación de armados de Páginas Web.

### **Link: Extras**

En el último link: [Extras](#), se promete que se podrán encontrar historias, anécdotas, notas de interés, juegos con temática aeronáutica, entre otras actividades. Pero estas opciones no están disponibles, hay un listado de ellas, pero no se puede acceder a su realización y a la interacción. Estos signos denotan que la página Web del Aero Club La Plata no se concluyó en forma y tiempo, y que no posee ningún tipo de actualización:

**Historias**

**Anécdotas**

**Notas de interés**

**Juegos**

## Sugerencias

Es recomendable que los **textos** en la página Web sean **cortos**, con datos específicos; y **largos**, en relación a contenidos en profundidad que puedan ser necesarios para usuarios con diferentes expectativas.

Además, también recurrir a la **hipertextualidad** permite una mejor interactividad y profundidad en lo que se comunica.

Otro recurso es utilizar la **pirámide invertida**, donde el fundamento más importante se ubica en la parte superior. A su vez, se puede complementar con el recurso de la estratificación, que permite plasmar información general para luego comunicar a enlaces con referencias en detalle. Esta técnica permite que el lector disfrute de la libertad para profundizar en el tema, si así lo desea.

Además, como la Página Web del Aero Club La Plata, es de **carácter institucional**, la misma debería reflejar todos aquellos atributos que la organización asume para con su identidad.

Por lo tanto, colores, animaciones, logotipos, palabras, imágenes, videos, mensajes, textos, sonidos, etc. deben comunicar sobre la organización: quiénes son, qué hace, qué proyecta para su futuro, qué actividades brinda, cuál es el mensaje para los usuarios, para los socios del Aero Club. Todos estos elementos se deben encontrar en continua relación, coordinación y armonía para reflejar las características identitarias de esta escuela de vuelo.



www.aeroclublalaplata.com.ar	Accesibilidad	Navegabilidad	Interactividad/ Creatividad	Contenidos / Lenguajes
<p><b>El Sitio Web del Aero Club La Plata, se encuentra inconcluso, siendo que aquí radica la principal causa de no alcanzar las expectativas de la organización de brindar a sus usuarios la información pertinente. Y tampoco, se logra comunicar la esencia organizacional del Aero Club La Plata:</b></p> <p>No cumple con sus objetivos;</p> <p>No brinda a los usuarios información específica como organización social y escuela de vuelo, ni referencias de la actividad de vuelo.</p> <p>No brinda al usuario el control del Sitio Web.</p>	<p>El tipo y el tamaño de la fuente tipográfica deben mantener un equilibrio adecuado para facilitar la lectura al usuario.</p> <p>El color de la fuente debe reflejar los colores que identifican a la organización.</p> <p>Los colores también deben ser adecuados para facilitar la lectura, existiendo un contraste entre la fuente y el fondo.</p> <p>La impresión de la página debe ser accesible a la lectura, previendo el tipo y color de letra.</p> <p>La escritura del texto no debe ser en colores blancos o pálidos ya que una vez impresos imposibilitará su lectura.</p> <p>El Sitio Web debe contener los objetos, botones y acciones a la vista.</p> <p>Los contenidos deben estar categorizados en forma clara, que indique al usuario el camino a recorrer.</p> <p>La clara y óptima redacción de los enlaces, cabeceras y menús ayuda a que el usuario no se pierda.</p>	<p>Debe contener elementos de interacción, para facilitar la navegabilidad.</p> <p>Controlar que los enlaces funcionen en forma adecuada y no se encuentren caducos. De ser así, eliminarlos.</p> <p>Deben existir elementos de navegación orientativos, para que el usuario no se encuentre desorientado en el Sitio Web.</p> <p>El diseño del Sitio Web debe ser práctico y simple.</p> <p>La información extraña o innecesaria entorpece la navegabilidad.</p>	<p>Para alcanzar la interactividad es necesario otorgar la posibilidad al usuario de manejar controles de navegación, introducir respuestas y comentarios que considere pertinente y elegir y modificar el modo en que desea navegar y ver la información.</p> <p>El uso de fotografías, videos y gráficos ayudan a la interactividad y creatividad del Sitio pero su uso en exceso dificultan la lectura y la navegabilidad.</p>	<p>La información que se brinda, debe ser en textos cortos, redactada en forma clara sin ambigüedades, simple, concreta y concisa.</p> <p>La información que no es relevante, no debe aparecer en forma directa en las páginas iniciales sino que deben ocupar un espacio donde no distraiga la atención del usuario o utilizar enlaces.</p> <p>Se debe procurar la actualización periódica de los contenidos, y también informar la fecha de la última modificación.</p> <p>Es recomendable combinar diversos lenguajes, ya sean audiovisuales, gráficos, sonoros, fotográficos, videojuegos, animaciones, en forma armónica y coherente y que respondan en su conjunto, al objetivo de lo que se desea comunicar.</p>

## Conclusiones

Consideramos que si se publica en forma digital un producto comunicacional, éste no puede aparecer incompleto, con falta de información, imágenes y actualización.

Se debe pensar en la página Web como un producto comunicacional estratégico y popular, ya que uno de los objetivos del Aero Club La Plata es atraer nuevos públicos de distintos puntos de la Argentina y del mundo.

Por ende, si el mundo actual se encuentra atravesando una revolución digital, el lenguaje multimedial se convierte en una herramienta donde se puede comunicar en forma integral la información, para así atraer potenciales públicos y satisfacer las necesidades de información de los públicos ya existentes.

Utilizar el lenguaje multimedia permite lograr la combinación de imagen, sonido texto, video, animación e interactividad. Hablar de interactividad, significa pensar el lugar que ocupa el receptor y en su capacidad de relacionar, interpretar y resignificar la información a la cual accede.

- Tarjeta del Aero Club La Plata



### Características de la tarjeta personal del Aero Club La Plata

Las tarjetas personales son de un único modelo y formato. Las poseen los integrantes de las Comisión Directiva y los empleados.

Las mismas son de color blanco y letras negras, en la parte superior, en el centro, se encuentra el logotipo del Aero Club en color dorado y el año en el que fue fundado.

### Contenido que proporciona la tarjeta

A continuación, se brinda información de la ubicación del aeródromo de Tolosa, sito en diagonal 74 (Camino a Punta Lara). Por debajo se encuentra la dirección Postal: casilla de correo N° 95 (1900) La Plata. Y por último, se da a conocer el teléfono para comunicarse con el Aero Club: 0221- 4259537.

Cada persona que posee la tarjeta, inscribe en forma manuscrito con lapicera, su nombre y la información que considera necesaria.

Estas tarjetas son un producto de comunicación explicativo, ya que presenta los datos de contacto con el Aero Club La Plata y con sus integrantes. Conjuntamente, simbolizan un importante detalle que otorga seriedad a la labor del personal de la organización.

Al ser personales deberían tener impreso el nombre y apellido de cada persona, su función dentro de la organización y el teléfono particular, si lo consideran pertinente.

También, creemos que se debería informar otros medios de comunicación, como son la página Web y el correo electrónico del Aero Club La Plata (en su correcto funcionamiento) y otros datos como son los días y horarios de atención.

### Proponemos un esquema de aspectos a considerar en el diseño de tarjetas personales:

#### ●—● Nombre del integrante del Aero Club:

En toda organización es beneficioso y estratégico colocar el nombre de la persona para establecer un contacto. Al ser personal, es imprescindible identificar a la persona en cuestión.

#### ●—● Nombre de la Organización:

Una tarjeta personal representa a una organización social, por eso es importante mencionar el nombre de la entidad que integra. Este es uno de los elementos más preponderantes de la tarjeta personal, debido a que la persona se presenta como miembro partícipe de dicha organización.

#### ●—● Dirección:

Para lograr localizar a la persona y a la organización, es preciso brindar la información de la dirección física o una dirección de envío postal, convirtiéndose éstas en componentes necesarios y propios de una tarjeta personal.

#### ●—● Número/s de teléfono:

Es radical comunicar los medios telefónicos de la organización, el Fax, y si se considera pertinente, el número celular o particular de la persona. Se puede omitir aquel

número que no sea el elegido por el contacto. No debe estar ausente el área y/o código del país y extensión.

●—● Dirección de correo electrónico:

Una dirección de correo electrónico es una herramienta de comunicación importante como variable oportunidad de contacto, si el correo electrónico es revisado en forma periódica y apropiado como medio de comunicación por parte de la persona y la organización.

●—● Dirección de Página Web:

Si la página Web se encuentra en óptimas condiciones de funcionamiento, es aconsejable promocionarla para ser visitada. Ésta es un instrumento viable para presentar a la organización y sugerir sus servicios al mundo.

●—● La función que desempeña la persona dentro de la organización:

Es una opción a tener en cuenta, enunciar el rol o función que desarrolla la persona dentro de la organización, ya que la tarjeta se convierte en explícita y descriptiva.

●—● Descripción de la razón social de la organización:

Una breve indicación de qué es la organización referenciada a su actividad principal, permite representar y dar a conocer a la organización como particular.

●—● Logotipo:

Es un ícono visual y se constituye como una herramienta primordial que facilita el reconocimiento visual identitario para distinguir a la organización.

- Folletos: Institucional y Publicitario

Folleto Institucional

Tapa

**V  
E  
N  
I  
A  
V  
O  
L  
A  
R**


**AERO CLUB LA PLATA**  
FUNDADO EN 1933

NO ES UN MISTERIO,  
APRENDER  
ES APASIONANTE

Aeródromo Tolosa Diag. 74 (Camino a Punta Lara)  
Dirección Postal Casilla de Correo N° 95 (1900) La Plata  
Teléfonos (0221) 425 9537 / 427 5874

Panel Interior Izquierdo

Este puede ser el comienzo  
de tu carrera aeronáutica, además,  
podés financiarla de acuerdo a tus necesidades  
**ANIMATE !!!**

 <p>AERO CLUB LA PLATA</p>	<p>ACCESO A TODO PUBLICO TOTALMENTE LIBRE Y GRATUITO</p>								
<p><u>REQUISITOS PARA INGRESO Y/O CURSO PILOTO PRIVADO DE AVION</u></p> <p>CURSO</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 40 horas mínimas a realizarse entre 30 días y 2 años</li><li>■ exámen (teórico-práctico) para obtener Licencia PPA</li><li>■ 25 horas (solo) quedando habilitado para transportar pasajeros</li></ul> <p>CERTIFICADO DE APTITUD PSICOFISICO</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Instituto Nacional de Medicina Aeronáutica y Espacial Av. Belisario Roldán 4651 - Capital Federal</li></ul> <p>Adjuntar nota de presentación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Dr. Osvaldo Gil Hospital Italiano - Martes y Jueves 15 hs.</li></ul> <p>Hemograma, ESD, Urea, Glucemia, VDRL, Látex para Chagas, Colesterol, Orina Completo, Rx. Tórax Frente (sólo primer examen), Ficha Odontológica (NO estado Bucodental), Electrocardiograma.</p> <p>Si es menor de 21 años (mínimo 16 años y 9 meses cumplidos), presentar Autorización de los Padres, certificada por escribano público.</p> <table border="0"><tr><td>■ CUOTA DE INGRESO</td><td>\$ 80</td></tr><tr><td>■ CUOTA SOCIO MENSUAL</td><td>\$</td></tr><tr><td>■ HORA VUELO INSTRUCCION PA-11</td><td>\$</td></tr><tr><td>■ HORA VUELO INSTRUCCION CESSNA 172</td><td>\$</td></tr></table>	■ CUOTA DE INGRESO	\$ 80	■ CUOTA SOCIO MENSUAL	\$	■ HORA VUELO INSTRUCCION PA-11	\$	■ HORA VUELO INSTRUCCION CESSNA 172	\$	<ul style="list-style-type: none"><li>Curso de Piloto Privado</li><li>■</li><li>Curso de Piloto Comercial</li><li>■</li><li>Curso de Instructor de vuelo</li><li>■</li><li>Vuelos de Bautismo</li><li>■</li><li>Confitería y Restaurante</li><li>■</li><li>Juegos Infantiles</li><li>■</li><li>Baños</li><li>■</li><li>Estacionamiento</li><li>■</li><li>... y mucho más</li></ul> <p><b>Acercate y tendrás la posibilidad de concretar tus sueños de vuelo, todos los días a partir de las 14 hs.</b></p>
■ CUOTA DE INGRESO	\$ 80								
■ CUOTA SOCIO MENSUAL	\$								
■ HORA VUELO INSTRUCCION PA-11	\$								
■ HORA VUELO INSTRUCCION CESSNA 172	\$								

Este producto comunicacional que posee el Aero Club La Plata, es un folleto institucional entregado en las instalaciones de la escuela de vuelo, frente a una consulta de interés por la actividad.

Estructura del folleto:

Tapa

En la tapa, en la **parte superior central**, se encuentra el Isologotipo del Aero Club, con su nombre y la fecha de fundación. A continuación aparece la imagen de un dibujo de un avión, que es acompañado de un mensaje: “*No es un misterio, aprender es apasionante*”. Este mensaje invita a la actividad de vuelo como una práctica atractiva y no riesgosa. Interpretamos que el mensaje intenta desmitificar la noción de que volar implica realizar una acción peligrosa y de complejo aprendizaje.

En la **parte inferior derecha**, aparecen los datos específicos de la dirección física donde se encuentran las instalaciones del Aero Club y el aeródromo. También, se comunican la dirección postal y los teléfonos de la escuela de vuelo.

En el **margen izquierdo** de la tapa, aparece una franja negra, que la atraviesa en su totalidad, con una frase: “*Vení a volar*”, cuyas palabras continúan con la invitación al aprendizaje de vuelo, y denotan un sentido de cordialidad y afinidad.

### **Panel Interior Izquierdo**

En el **panel interior**, ubicado en la parte izquierda, aparece un dibujo de un avión, que ocupa casi la totalidad del mismo.

Mientras, que en la **segmento inferior** aparece un **mensaje** que comunica la escuela de vuelo: “*Este puede ser el comienzo de tu carrera aeronáutica, además, puedes financiarla de acuerdo a tus necesidades. ANIMATE!!!*”

Esta frase enuncia que aprender el curso de piloto privado en el Aero Club La Plata, es la etapa inicial y primaria en la actividad de vuelo, título de formación que habilita a continuar desarrollando la carrera aeronáutica, es decir que, otorga la condición para continuar con la carrera de piloto comercial.

Además, se informa explícitamente las facilidades que se ofrecen para abonar el curso, ya que su valor es elevado, analizando el contexto socio - económico de la Argentina.

### **Panel Interior Derecho**

En el **panel interior derecho**, se detallan los requisitos de ingreso y curso de piloto privado de avión. Se explica acerca de las horas que implica el curso; el plazo en el que se debe realizar dicho aprendizaje. Además, se comunica que el alumno debe cumplir con un examen teórico – práctico para obtener la licencia de piloto privado. Igualmente se especifica que, con 25 horas de vuelo queda habilitado para transportar pasajeros.

A continuación, se informa la necesidad de realizar un certificado de aptitud psicofísico, condición necesaria que determina la habilitación, para comenzar el curso de vuelo.

También, se aclaran los requisitos necesarios en relación a la edad, para ingresar a la escuela de vuelo, si es menor de 21 años debe presentar autorización firmada por los padres y certificada frente a escribano público.

En la parte inferior de este panel, se encuentran los aranceles de la cuota de ingreso, que es de pesos 80 y es el único valor detallado, quedando inconcluso los de cuota mensual, hora de vuelo instrucción en PA – 11 y hora de vuelo instrucción en Cessna 172.



## Contratapa

En la **contratapa**, en la **parte superior** se informa que el acceso al Aero Club La Plata es abierto a todo público, libre y gratuito.

Seguido, se observa una lista de las actividades con las que cuenta la organización: Curso de **piloto privado**, curso de **piloto comercial**, curso de **instructor de vuelo**, **vuelos de bautismo**, confitería y restaurante; juegos infantiles; baños; estacionamiento y mucho más.

En la **parte inferior**, se encuentra el último mensaje brindado por la organización: “*Acércate y tendrás la posibilidad de concretar tus sueños de vuelo, todos los días a partir de las 14 horas*”.

## Textura de Papel

El papel en el que se encuentra impreso este folleto, es de tipo **obra**, cuyos duplicados son fotocopias, en color **blanco y negro**.

## Recomendaciones

Al ser un folleto institucional **debería utilizarse el papel estucado**, ya sea en su variedad brillante o mate, ya que es uno de los recomendados para la realización de folletos.

Es importante utilizar una **calidad óptima de papel** ya que este folleto es un producto comunicacional con el que el público tiene un primer acercamiento a la información y a la identidad del Aero Club La Plata.

También, pensar en los **colores**, es reflejar los pigmentos de la **identidad del Aero Club La Plata**, que son comunicados en su logotipo. Entonces, utilizar el azul y blanco en el folleto sería lo recomendable, para lograr una identificación y reconocimiento visual con y para la organización.

## Modo de enunciación de los mensajes

En relación al modo de enunciación de los **mensajes** que se comunican, se utiliza un lenguaje **cordial, informal** y dirigiéndose al público en primera persona.

Además, un **dato específico** que esta **ausente** en la información de los días y horarios de atención, es que existe la excepción, porque los días lunes el Aero Club mantiene cesante sus actividades.

## Recomendaciones

Siendo este un folleto institucional, también deberían comunicarse mensajes con un sentido más formal y no dirigido únicamente a los potenciales públicos sino a los ya existentes, como son los socios, alumnos y todo integrante del Aero Club La Plata.

Los mensajes en su conjunto deben reflejar el discurso identificador de la organización, acompañados por los colores institucionales. Asimismo, se deberían comunicar los atributos propios del Aero Club, manifestando su misión, visión, valores y su trayectoria. Es aconsejable incluir palabras dedicadas a los socios y público existente para reforzar el lazo y el motivo que los mantiene unidos por el arte de volar.

Sería apropiado, también, ofrecer información detallada de cada una de las actividades que se brindan en el Aero Club, además de invitar a la comunidad a concurrir al lugar como espacio de recreación, esparcimiento y apreciación de la actividad de vuelo.

### Folleto publicitario

**AERO CLUB LA PLATA**

**VOLAR NO ES UN MISTERIO**



**APRENDER ES APASIONANTE!!**

*Te damos la posibilidad  
de concretar tu sueño  
de volar*

**CURSOS:**  
Piloto Privado de Avión (Teórico - Práctico)  
Piloto Comercial  
Vuelos de Bautismo

**Diag. 74 - Camino a Punta Lara**  
**INFORMES: Tel. 425-9537**

### Estructura del folleto:

El folleto **publicitario**, cuyo formato es de **volante**, presenta una dimensión pequeña y un gramaje reducido que se utiliza para informar los cursos que ofrece el Aero Club La Plata.

### Textura del papel

El papel que se utiliza es tipo obra, cuyas reproducciones son fotocopias, en color blanco y negro.

### Mensajes que comunica el volante

El mismo, se caracteriza por poseer un **mensaje** que es el mismo que se comunica en el folleto institucional, "**Volar no es un misterio. Aprender es apasionante**".

Además, otro mensaje que invita a concurrir a volar y que ofrece una alternativa en la ciudad de La Plata, es "**Te damos la posibilidad de concretar tu sueño de volar**". Estas palabras están dirigidas a un público potencial que desea aprender a volar, y el Aero Club La Plata se presenta como una organización que puede cumplir ese anhelo.

También, se informan los **cursos** que se ofrecen, pero debemos aclarar que en eso datos, el curso de piloto comercial es erróneo porque la organización no se dedica a brindar enseñanza para la formación de piloto comercial, que implica ser piloto profesional.

Esta información puede generar confusiones en los potenciales públicos que desean realizar este curso, siendo que comunicar un dato que no corresponde, puede generar en las personas una percepción negativa con respecto a la organización.

Finalmente, se comunica la dirección donde se ubica físicamente el Aero Club La Plata y el teléfono a través del cual la persona puede consultar.

## Recomendaciones

Consideramos que un folleto publicitario o volante, cuyo fin es atraer más públicos para que concurran a realizar el curso de piloto privado de avión o para experimentar vuelos de bautismos, debería ser con un formato equilibrado y con colores más atractivos e innovadores para que cautive y genere interés en los potenciales públicos.

Además, es fundamental, que el Aero Club comunique en todos sus productos comunicacionales el isologotipo de la organización, para que los receptores puedan construir una imagen asociativa a partir de características visuales.

También, sería recomendable que el volante sea entregado en la vía pública para tener un mayor alcance al público en general y que no sólo acceda quién concurre a las instalaciones del Aero Club.

El mensaje de invitar a concurrir y a conocer la organización es contradictorio, porque el folleto se entrega en sus instalaciones y no en otros ámbitos públicos y sociales.

### • Las Actas

Son documentos institucionales que posee el Aero Club La Plata, que datan desde su fundación, es decir, desde el año 1933.

La información que conserva es de vital significación, porque cualquier persona puede acceder a su lectura y observar todos los temas y reuniones que se realizaron durante las diferentes gestiones de Comisión Directiva.

Los libros de Acta del Aero Club representan testimonios escritos de acontecimientos sucedidos en la vida de la organización. En cada asamblea o reunión de los miembros de la Comisión Directiva, se inscriben por escrito los datos e información de los temas discutidos y de lo ocurrido en el encuentro, siendo necesario ser registrado y conservado en el transcurso del tiempo.

La **estructura formal** del Acta contiene nombres de los asistentes, datos del lugar físico, fecha y hora en que se lleva adelante la reunión y se redacta conjunto a la orden del día correspondiente. Se describe una introducción sobre el motivo que convoca al encuentro y un detalle de los temas a tratar en él.

Tanto en los debates, votaciones y nóminas de los que intervienen, se realiza una reseña de las palabras y comentarios de los integrantes, como así también de las conclusiones manifestadas en el encuentro.

- Isologotipo del Aero Club La Plata



### Estructura del isologotipo

El isologotipo de esta organización, posee una figura y bajo de ella, la inscripción Aero Club La Plata, y se especifica el año de su fundación 1933.

La figura que representa son dos alas bien diferenciadas, y en medio de ella las letras A, C, haciendo alusión a la denominación Aero Club, y en un tamaño menor las iniciales L.P., que hacen referencia a la ciudad de La Plata.

### Colores

El color del logo es dorado, aunque de igual modo podemos encontrarlo en algunos productos comunicacionales en color celeste y blanco o en azul con letras rojas. Los colores celeste y blanco hacen referencia a los colores de cielo y las nubes, el escenario sobre el cual el piloto desarrolla su actividad de vuelo.

En todos los productos comunicacionales, como son tarjetas personales, fichas, papeles, cartas, sobres, folletos, anuncios se puede observar la presencia del logo institución. Pero no todos los logos denotan la misma forma, color y palabras que acompañan.

Además, en las aeronaves se encuentra impreso el logo, como requerimiento del Código Aeronáutico Argentino, en su artículo 40:

*“A las aeronaves inscriptas en el Registro Nacional de Aeronaves se les asignarán marcas distintivas de la nacionalidad Argentina y de matriculación, conforme con la reglamentación que se dicte. Dichas marcas deberán ostentarse en el exterior de las aeronaves. Las marcas de las aeronaves públicas deben tener características especiales que faciliten su identificación”.*

A partir del logo se logra identificar que los aviones son pertenecientes al Territorio Nacional Argentino y no son de procedencia extranjera.

## Sugerencias

Consideramos que los colores del isologotipo, deberían respetarse en todas sus manifestaciones, ya sea desde los colores celeste y blanco o desde el color dorado o azul, pero es recomendable que exista un único modelo, en formato, color, diseño e inscripciones.

Lograr que el color, diseño e inscripciones se respete en todos los productos comunicacionales y en los ámbitos en que se encuentra plasmado, ya sea en los espacios físicos de la organización como así también en los aviones, permite que los públicos tengan una representación visual e identificación del Aero Club La Plata.

### • Información Edilicia y Signos de Señalización<sup>29</sup>

Pensamos que fue fundamental analizar la información edilicia y signos de señalización en el Aero Club La Plata para identificar las características propias de esta organización

Consideramos que la **descripción edilicia** es fundamental para observar la significación que adquiere cada espacio que posee el Aero Club La Plata, y qué se comunica con cada cartel, distribución de oficinas, los hangares, la confitería, etc.

Por otra parte, el **sistema de señalización** consiste en una serie de señales de comunicación, con datos específicos, concisos, coherentes y claros en la información.

Es de vital importancia y significación para las personas, ya que son herramientas que permiten lograr un reconocimiento e identificación visual entre imagen y contenido de cada departamento de la organización, de la distribución edilicia, de las medidas de seguridad con lo que respecta a la aviación, de las características de la pista de aterrizaje. Además, determinados signos comunican información convencional para el

---

<sup>29</sup> Ver Anexo: Álbum Fotográfico del Aero Club La Plata.

público en general, y otros, son exclusivos para quienes poseen un saber específico de la aviación.

### Entrada al Aero Club La Plata

El primer encuentro y aproximación que la persona tiene con el Aero Club La Plata es la entrada al predio, ubicado en Diagonal 74, camino a Punta Lara, donde se observa un arco con el nombre de la organización.



A la izquierda del arco, a unos pocos metros, se visualiza un mástil y plazoleta con un avión histórico, denominado "Dove", cuyo signo denota el significado y la actividad que realiza un Aero Club.



DE HAVILLAND DOVE	
DIMENSIONES Y PERFORMANCES	
ENVERGADURA	17,40 m
LARGO	12 m
ALTURA (PLANO DERIVA)	4,06 m
SUPERFICIE ALAR	31,10 m <sup>2</sup>
DIEDRO (EN EXTRADOS)	4°
PESO VACIO	2.556 Kg
CARGA UTIL	1.304 Kg
PESO DE DECOLAJE	3.860 Kg
VELOCIDAD MAXIMA (A 1770 m)	357 Km/h
VELOCIDAD OPTIMA CRUCERO	322 Km/h
VELOCIDAD CRUCERO ECONOM.	249 Km/h
VELOCIDAD (CONFIG.LIMPIA)	143 Km/h
VELOCIDAD PERDIDA	115 Km/h
TECHO MAXIMO	5.650 m
DISTANCIA DE DESPEGUE	700 m
DISTANCIA DE ATERRIZAJE	685 m
VELOCIDAD ASCENSIONAL A FULL	229 m/min
VELOCIDAD ASCENSIONAL 1 MOTOR	70 m/min
CONSUMO A VELOC. MAXIMA CRUCERO	155 l/h
CONSUMO A VELOC. ECONOM.	100 l/h
AERO CLUB LA PLATA	
AGRADECE AL Sr <b>Carlos Böhringer</b>	

A su vez, se explica en un cartel las características técnicas del Avión, y se observa un mensaje de agradecimiento a Carlos Bohringer, persona que gestionó la donación de esta aeronave, para que el Aero Club conserve dicha reliquia para la aviación.

### Oficinas Administrativas

Desde la entrada, se continúa por un camino pavimentado, que lleva al estacionamiento, y continuamente a las oficinas del Aero Club.





En las instalaciones se observa un **Cartel** que informa los datos específicos de escuela de vuelo, con lo que respecta a la actividad de enseñanza a nivel primario de la carrera aeronáutica. A su vez, se comunica sobre los vuelos de bautismo, esto implica que cualquier persona mayor de 21 años o si es menor con autorización de los tutores, puede realizar un vuelo en los aviones con los pilotos autorizados.



Al mismo tiempo, se indica que se pueden realizar vuelos en general para pilotos profesionales. Y, por último, en un **mensaje** se invita a las personas concurrentes a informarse sobre el Aero Club.

### Área de Administración

En forma contigua, hacia derecha, se ubica un cartel que indica la dependencia de la Administración. Podemos decir, que este cartel es estratégico a nivel comunicacional, ya que se invita al acceso de la información, y quién lee el mensaje logra ubicar de manera inmediata el lugar al cual concurrir para informarse.

En el interior de la administración, podemos observar una pizarra donde se anotan datos específicos para informar tanto a los instructores como para los alumnos del Aero Club La Plata. La misma no es muy utilizada, ya que el encargado de la administración, es quien se ocupa de las anotaciones y considera que no es observada con mucha frecuencia.

También, se puede observar una hoja A4 pegada en la pared, que comunica los nombres, apellidos y cargos que ocupa cada integrante de la Comisión Directiva.

A su vez, en la pared se observa otra hoja pegada, que comunica un mensaje humorístico de la actividad de vuelo. Se encuentra en un formato de reglas de la aviación, cuyo contenido indica los peligros de la aviación, pero en forma irónica y simpática. Este mensaje invita a que las personas reflexionen sobre la actividad de vuelo y que la misma no implica ningún tipo de peligro.



Por otro lado, en las instalaciones de la administración de encuentra estación de radio de comunicaciones, que continuamente se encuentra con señal aérea para recibir cualquier información que emita un piloto durante su actividad de vuelo.

### **Sala de Pilotos**

A continuación de la oficina de administración, en la fracción izquierda, se encuentra una placa de madera que anuncia que se ubica la Sala de Pilotos denominada Dr. Héctor N. Principi, donde la Comisión Directiva realiza las reuniones, encuentros, charlas.

En el interior de la misma, se encuentran cuadros con información e imágenes aeronáuticas, trofeos, placas de aniversarios, una biblioteca con las actas,

libros, revistas y artículos de aviación, maquetas de los primeros aviones que formaron parte del Aero Club, y de otros modelos de aeronaves.



Tanto las placas, como trofeos, donación de libros, revelan el reconocimiento para con el Aero Club por las actividades que desarrolla, y le otorgan prestigio a su accionar como organización social. A su vez, se encuentra manifiesto que otras organizaciones, como son Fuerza Aérea Argentina, y demás Aero Clubes, reconocen y valorizan la gestión, el desarrollo y el trabajo humano por parte del Aero Club de La Plata. Además, de recordar sus años de trayectoria y dedicación al arte de volar.

## Hangares

En uno de los hangares de los aviones se encuentra un cartel informado que es el taller de reparación, denominado Aero Taller La Plata. A su vez, existe otro aviso que informa los teléfonos de comunicación de los bomberos, la policía, el hospital zonal y urgencias generales.

En los demás hangares se guardan los aviones, cuyo cartel de información es el nombre de la organización, dato que indica que las aeronaves y el espacio edilicio pertenecen al Aero Club La Plata. Por otro lado, existe un hangar que se encuentra concesionado, pero no posee ningún dato de indicación.



## Aero Taller

Además, existen carteles de señalización en el interior del Aero Taller, con medidas de seguridad para con taller y los aviones, por ejemplo: "No Fumar". El acceso es restringido ya que se observa un mensaje de "No Pasar", esto es con el fin de resguardar las máquinas, las partes de los aviones y las herramientas de trabajo.

## Confitería del Aero Club

La confitería o buffet no posee señalización, pero por sus características edilicias invitan a realizar una aproximación mental de que es un lugar para tomar un refresco o realizar un evento.



Asimismo, en el interior de la confitería, se ubica una placa con los nombres y apellidos de todos los presidentes que fueron parte del Aero Club y contribuyeron a la gestión y productividad de la organización.

## Quincho

También, el Aero Club posee un quincho - parrilla, que tampoco posee indicación alguna. Únicamente concurren a este espacio aquellas personas que conservan un conocimiento del uso del mismo. Debemos aclarar, que este es un espacio de uso exclusivo de los socios.

Los baños sanitarios poseen un mensaje: *“Estimado socio cuide los baños que son suyos”*, dichas palabras responsabilizan a los socios del cuidado y mantenimiento de los sanitarios. Además, la frase invita a que socios se apropien del lugar, y lo resguarden porque les pertenece.

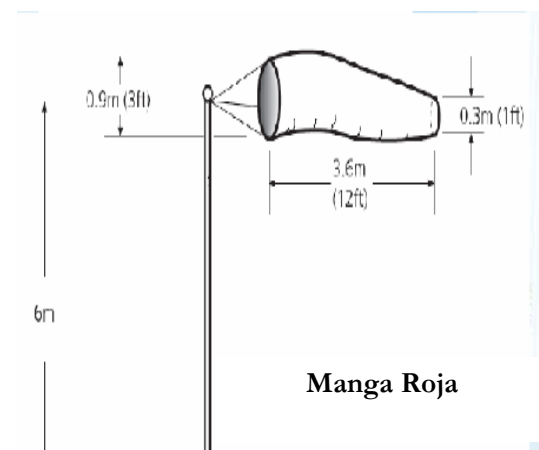
## Pistas y Aeródromo

El aeródromo del Aero Club La Plata posee dos pistas de **aterriaje** y **despegue** que se encuentran señalizadas pero no pavimentadas. Quienes utilizan la misma, poseen un conocimiento previo del estado de la pista que le permite utilizarlo sin dificultad alguna.

Por lo que respecta a la **señalización nocturna**, el Aero Club La Plata poseía un sistema de iluminación que permitía que se despegue y aterrice en cualquier momento de la noche, pero este sistema de señalización fue destruido y robado. De esta manera, actualmente, el aeródromo no se encuentra habilitado para realizar operaciones nocturnas.

A su vez, se visualiza una manga de color roja, cuya función es indicar la dirección del viento, lo cual determina cuál de las dos pistas es propicio utilizar.

También, existe un expedidor de combustible para aviones pero se encuentra en desuso. El mismo inscribe todas las características simbólicas de indicación de estacionamiento de los aviones para cargar combustible.



Consideramos que los datos de señalización y de seguridad deben darse a conocer a un público más amplio, ya que en casos de emergencia, cualquier piloto de aeronave de la república Argentina, podría optar por utilizar el aeródromo y no debería presentar dificultades.

## Aviones

Con lo que respecta a los aviones, los mismos se encuentran equipados con un sistema de cinturones de seguridad, con un equipo de radiocomunicaciones y con los controles de manipulación del avión señalizados. Cumplen con las condiciones óptimas de habilitación.



### Equipo de radiocomunicaciones

El equipo de radiocomunicación es utilizado en cada despegue de una aeronave, que posibilita que el piloto se comunique con la Secretaria de Comunicaciones, que es asistida por la **Comisión Nacional de Comunicaciones**<sup>30</sup>, para informar su nombre, el horario de despegue, del aeródromo que lo realiza, y a qué lugar y pista se dirige para realizar el aterrizaje. La Secretaria de Comunicaciones debe confirmarle si se encuentran todas las condiciones para que realice su vuelo.

Además, la radio permite que un piloto se encuentre en permanente comunicación con los Aeroclubes, desde cualquier lugar de la Argentina, que cuentan con estaciones radioeléctricas legales, para que en casos de emergencia o riesgo logre establecer un contacto con la central más cercana y así informar sobre su estado de vuelo.

---

<sup>30</sup> Organismo descentralizado de la Secretaria de Comunicaciones, cuyo poder es de policía del espectro radioeléctrico, de las telecomunicaciones y de los servicios postales, aplicando y controlando el cumplimiento efectivo de la normativa vigente en la materia. Además, posee la función de Asistir a la Secretaría de Comunicaciones en la actualización y elaboración de los Planes Técnicos Fundamentales de Telecomunicaciones y en el dictado de los reglamentos generales de los servicios de su competencia.

## Conclusiones

A partir del análisis de los productos comunicacionales del Aero Club La Plata, arribamos a un conjunto de variables que atraviesan a varios productos comunicacionales y que deberían ser trabajadas, es decir, que nos permitieron dar cuenta cómo estos productos no cumplen con los propósitos organizacionales por los cuales fueron diseñados.

Estos productos fueron creados para establecer un vínculo de comunicación con sus públicos directos e indirectos, para brindar información acerca de la razón social y de los servicios que ofrece el Aero Club La Plata, como así también, atraer a potenciales públicos.

Por el contrario, estas herramientas de comunicación, como son Página Web, Tarjetas Personales, Folleto Institucional, Folleto Publicitario, Isologotipo, presentan en su **diseño, contenido y trascendencia social** contradicciones entre lo que se desea comunicar y los mensajes y discursos que se expresan en los mismos.

Estos productos en su conjunto están comunicando en forma contraproducentes a los intereses de la organización, ya que no presentan una planificación estratégica, una coherencia y armonía entre el diseño y el contenido, como así también, expresan insolvencias en la realización de estos productos quedando inconclusa su producción.

Por un lado, lo que el Aero Club La Plata presenta como folleto institucional, posee características que no corresponden al formato y al propósito del mismo, ya que no expresa los atributos positivos que asume la organización, no existe un mensaje dirigido a los socios para fortalecer el vínculo con ellos y no utiliza un mensaje apropiado para dirigirse a su público objetivo. Esta conformación del producto, tiende a la confusión, ya que constituye un diseño y contenido propio de un folleto que persigue fines publicitarios.

Mientras, que el folleto publicitario tiene como finalidad promocionar sus actividades y servicios para atraer nuevos públicos, pero no es distribuido en la vía pública ni al exterior de la organización.

Podemos decir, que estas falencias no permiten arribar a los objetivos propuestos por los cuales estas herramientas fueron creadas e implementadas.

En relación al sistema de señalización y a la estructura edilicia del Aero Club La Plata, observamos que disfruta características favorables y significativas que se



convierten en valorables y positivas para ser comunicadas al conjunto de la sociedad, pero que no se expresan en ninguno de sus productos comunicacionales.

Es decir, el trabajo en conjunto y el esfuerzo humano de los miembros del Aero Club han permitido que esta organización constituya y conserve las condiciones de seguridad, el mantenimiento edilicio, la adquisición y reparación óptima de los aviones, rasgos que contribuyen a alcanzar una imagen positiva pero que no son comunicados a sus públicos, tanto directos, indirectos como potenciales.



## Objetivo VI

---

“Determinar los públicos directos e indirectos del Aero Club La Plata”.

Para cumplir con este objetivo fue necesario indagar y conocer acerca de las categorías de socios que conforman el Aero Club La Plata, y todos aquellos que guardan relación con la organización.

Determinar los públicos directos e indirectos del Aero Club La Plata nos permitió conocer los actores sociales que se relacionan con la organización y nos proporcionó herramientas para conocer los vínculos que se establecen entre la organización y sus públicos, para luego poder analizarlos. Asimismo, conocer sus derechos y obligaciones nos asignó, posteriormente, determinar su participación y apropiación para con esta escuela de vuelo sin fines de lucro.

Creemos fundamental definir estatutariamente las categorías, deberes y derechos de los socios del Aero Club La Plata, ya que nos permitió reflexionar acerca del público que la organización asume como participante.

### Categoría de socios

**Vitalicios:** Aquellos socios que hubieren cumplido veinticinco años de actuación ininterrumpida como socios activos y están eximidos del pago de la cuota social.

**Activos:** Toda persona mayor de dieciocho años de edad, de ocupación y antecedentes honorables, que satisfagan las formalidades establecidas por el Estatuto y abone la cuota de ingreso y mensual social vigentes; las que serán fijadas por la Asamblea. Los socios menores de veintidós años deberán ser autorizados por sus representantes legales.

**Cadetes:** Aquellas personas menores de dieciocho años de edad, en las condiciones establecidas para los socios activos. Deberá satisfacer la cuota social establecida, quedando eximido de la cuota de ingreso. Al cumplir los dieciocho años de edad pasara automáticamente a ser socio activo, abonando desde ese momento la cuota social correspondiente a esa categoría.

**Transitorios:** Aquellas personas que acrediten ser socios en ejercicio de aerodeportivas similares, nacionales o extranjeras, situadas a una distancia no menor de 100 kilómetros del Aero Club La Plata y se encuentren transitoriamente en esta localidad.

Estarán eximidos del pago de la cuota de ingreso y social. Estos gozaran de los mismos beneficios que los socios activos en lo referente al uso de las instalaciones, y en cuanto al uso del material de vuelo tendrán limitada su utilización a la realización de vuelo de carácter local.

## Deberes de los socios

- a) Conocer, respetar, cumplir, y requerir el cumplimiento de lo dispuesto en el Estatuto, como así los reglamentos y resoluciones que emanen de las Asambleas o de la Comisión Directiva.
- b) Abonar puntualmente la cuota de ingreso y las mensualidades establecidas para cada categoría de socio, pudiendo asimismo suscribirse por cantidades mayores a las determinadas, las que están computadas como donaciones.
- c) Propender al engrandecimiento moral y material de la Institución.
- d) Aceptar el cargo que se le designe, salvo que medien razones atendibles a juicio de la Comisión Directiva.
- e) Asistir a las reuniones de las autoridades de la Institución, cuando se les cite.
- f) Comunicar su domicilio a la Asociación, para ser asentado en el registro de socios.
- g) No adeudar más de tres mensualidades vencidas. Cuando así sea, será intimado por carta certificada dirigida a su domicilio.
- h) Dar y exigir el fiel cumplimiento de las normas establecidas en el reglamento de vuelos y control de tránsito aéreo y toda otra reglamentación emanada de la autoridad aeronáutica competente.

### **Derechos de los socios Activos y Vitalicios:**

- a) Ser designados para representar a la Institución dentro del país y en el extranjero.
- b) Gozar de todos los beneficios y prerrogativas que la Institución pueda proporcionarle.
- c) Tomar parte con voz y voto de las deliberaciones de las Asambleas, siempre que registrare una antigüedad mínima de un año como socio Activo y no tuviere deuda alguna con la Institución.
- d) Presentar por escrito a la Comisión Directiva los proyectos que considere de utilidad para la Institución.

- e) Ser atendido por la Comisión Directiva en sus pedidos o reclamos, siempre que se ajusten a las disposiciones del Estatuto y la reglamentación.
  
- f) Renunciar en cualquier momento a su condición de asociado, siempre que tenga paga la mensualidad correspondiente a la fecha en que presente la renuncia.
  
- g) Dirigirse por escrito a la Presidencia, en forma debidamente fundamentada, en caso de tener motivo de queja contra miembro de la Comisión y/o consocios, que deberá convocar a la Comisión Directiva dentro de un plazo de quince días para su consideración.
  
- g) Los socios Cadetes no podrán firmar peticiones ni tomar parte de las Asambleas.
  
- h) Asimismo está prohibido a los asociados el empleo del material de vuelo y/o bienes de la Institución con fines de lucro u obtención de recursos económicos en beneficio propio.

**Desde el análisis de la comunicación, establecemos dos categorías de públicos: directos e indirectos:**

### **Públicos Directos**

Los públicos directos son todas aquellas personas que guardan una relación cotidiana y de participación activa para con el Aero Club La Plata. Estos públicos se comunican y se comprometen con la organización con diferentes intereses y necesidades.

#### **Alumnos**

En esta categoría podemos incluir a los **alumnos de la escuela de vuelo**, ya que su interacción con el Aero Club está definida, principalmente, por su objetivo de aprender la actividad de vuelo. Los alumnos construyen un vínculo con los instructores de vuelo, siendo estos últimos los responsables de enseñarles la práctica y la teoría de la acción aeronáutica.

Además, tienen un acceso a los aviones que deseen utilizar para realizar sus clases prácticas y horas de vuelo. También, utilizan las instalaciones del Aero Club La Plata, como son el Quincho y la parrilla para realizar encuentros recreativos.

Igualmente, como condición necesaria, establecida estatutariamente, los alumnos antes de convertirse en esta categoría, deben asociarse a la organización, quedando así establecidos como Socios Activos. Esta condición implica que deben abonar una cuota mensual, establecida por la Comisión Directiva.

Los alumnos son considerados por la organización como un público de primordial significancia, ya que el objetivo institucional está dirigido especialmente a toda aquella persona que desea aprender la actividad de vuelo.

#### **Socios Activos**

Por otro lado, pensamos, que dentro de esta categoría de público directo se encuentran los **socios activos**, que no son alumnos, sino pilotos que utilizan las instalaciones del Aero Club para volar y participar de las actividades realizadas por la organización, como eventos, conferencias, cenas aniversario.

Los días sábados y domingos, son jornadas donde existe mayor concurrencia de personas y se realizan diversas actividades de vuelo de recreación. Los pilotos optan por concurrir a las instalaciones para volar, relacionarse con sus colegas, y observar los aviones y vuelos de otros pilotos.

Del mismo modo, concurren de forma cotidiana, algunos socios vitalicios, que su relación con el Aero Club guarda un vínculo de más de 25 años. Generalmente, este público concurre para observar las actividades de vuelo, dialogar, compartir experiencias, anécdotas. Asumen al Aero Club La Plata como un lugar de encuentro y recreación, donde se desarrolla una pasión compartida que es el arte de volar.

### **Fuerza Aérea Argentina**

**La Fuerza Aérea Argentina**, es un público directo, ya que esta institución es la encargada de regular el accionar óptimo y eficiente de la actividad de vuelo y es quien emite las licencias y habitación de los pilotos luego de su formación en el proceso de aprendizaje.

Esta entidad, controla y reglamenta el funcionamiento del Aero Club La Plata en su totalidad, como son las habilitaciones de los pilotos y los alumnos, las condiciones físicas, materiales y edilicias, como así también, regula las cuestiones legales e institucionales de las autoridades de las escuelas de vuelo. Asimismo, cumple un rol de hermandad en cuanto a la actividad y a la vida aeronáutica.

La relación entre el Aero Club La Plata y la Fuerza Aérea Argentina está teñida por una formalidad estructural, en la cual la escuela de vuelo se encuentra supeditado a su normativa legal y reglamentaria. En este vínculo el Aero Club construye un discurso a través de mensajes planificados, para alcanzar un perfil institucional honorable frente a la mirada de este organismo nacional.

## Públicos Indirectos

Los públicos indirectos son todas aquellas personas que no mantienen un vínculo directo y cotidiano con el Aero Club La Plata, pero que de una condición u otra constituyen una relación con la organización.

### Comunidad

En esta categoría podemos mencionar a la **comunidad** que concurre al Aero Club La Plata en forma esporádica, con diferentes intereses, como por ejemplo, observar la actividad aeronáutica, realizar un vuelo bautismo, o utilizar el predio al aire libre para la recreación, esparcimiento, el ocio.

Dentro de la comunidad, se encuentran los **vecinos del Aero Club**, que no concurren a las instalaciones de la organización, ni hacen uso del servicio que se brindan, pero hablan, se informan del accionar y reconocen al Aero Club como actor social, y se comunican por teléfono a la organización para expresar sus opiniones de conformidad o discrepancia con ciertas actividades que realiza esta organización.

#### La Importancia del vínculo con los vecinos

Consideramos de vital importancia a este público, porque ante hechos fortuitos, son un referente importante en la opinión pública. Ellos manifiestan sus ideas en los medios de comunicación cuando consideran que el Aero Club La Plata, en su productividad cotidiana, genera malestares en la población.

Desde la mirada del Aero Club, no se expresa un interés por adjudicarlos como un público, al que también hay que comunicarle un mensaje.

#### Aporte desde el campo comunicacional

Pero desde el campo de la comunicación, afirmamos que este sector de la población es un público al que hay que dedicarle especial atención en cuanto a la relación que se establece y al mensaje que se le comunica, porque poseen un papel fundamental como formadores de opiniones en la sociedad, que influye directamente a la imagen organizacional.



**El Aero Club La Plata debe asumir que sus públicos analizan, resignifican y le atribuyen valor tanto a los atributos positivos que comunica la organización como aquellos rasgos negativos que no son asumidos por la misma, pero que de igual modo están comunicando, e influyen directamente en la representación mental de la población, ya que el Aero Club La Plata no se encuentra aislado sino que es un actor social activo en la sociedad.**

### Familias de los socios

Otro grupo que conforma un público indirecto, son los **familiares de los pilotos y los socios activos del Aero Club**. Estas personas no guardan una relación estrecha y directa con la organización, sino que tienen una mediación a través de sus opiniones, consideraciones y aproximaciones por medio de su familiar que participa en el Aero Club La Plata.

### Propietarios de Aviones privados

Por otro lado, existe otro público indirecto del Aero Club La Plata, que son las **personas que poseen aviones privados y alquilan un hangar** destinado para el depósito de sus aeronaves. Es un público cuya única relación es económica, y su concurrencia a la organización es para hacer uso de sus máquinas, además de utilizar el aeródromo como condición necesaria para el despegue y aterrizaje.

### Organizaciones sociales

**Otras instituciones**, como son demás **aeroclubes**, y **toda organización vinculada a la aviación** que tiene conocimiento de la productividad del Aero Club La Plata, forman parte de un grupo indirecto que reconocen su accionar y resignifican sus mensajes.

## **Públicos Potenciales**

Los públicos potenciales son todas aquellas personas que guardan un interés por la actividad de vuelo, en calidad de realizar el curso de instrucción de piloto privado de avión; como así también aquellos que desean participar en el Aero Club La Plata en condición de socios, pero que todavía no han establecido una relación directa con la organización.

Los portadores del discurso del Aero Club La Plata asumen como potenciales públicos, a toda aquella persona que vive en el extranjero y desea adquirir la enseñanza de vuelo, en condición de socio transitorio. Los miembros del Aero Club consideran que resulta redituable el costo del curso debido a que en otros países la realización del mismo es económicamente más costosa.

## **Conclusiones**

A raíz de determinar los diferentes públicos, ya sean directos, indirectos y potenciales, logramos establecer el conjunto de relaciones que se tejen entre el Aero Club La Plata y los diferentes interlocutores.

Siendo que se constituyen diferentes tipos de relaciones y vínculos entre los públicos directos e indirectos, existiendo con los primeros una comunicación más estrecha y cotidiana, es importante contemplar que para los diferentes públicos, el accionar del Aero Club La Plata significa y produce sentidos, independientemente de sus intenciones como organización social.

Es importante que el Aero Club La Plata, logre identificar y asumir las distintas categorías de públicos y las relaciones que con cada uno de ellos construye, para poder planificar acciones de comunicación que respondan y satisfagan los diversos intereses y necesidades de sus públicos.



## Objetivo VII

---

“Conocer una aproximación de la imagen que tienen los alumnos de esta escuela de vuelo para determinar su apropiación del espacio y su proyección en el proyecto político del Aero Club La Plata”.

### **Alumnos de la escuela de vuelo de la ciudad de La Plata**

*P*ara lograr conocer una aproximación a la imagen pública que poseen los alumnos del Aero Club la Plata, utilizamos la herramienta metodológica de Encuesta<sup>31</sup>. Las personas encuestadas fueron 7, de un total de 15 alumnos,

Acercándonos a la representación mental de los alumnos en relación al Aero Club como organización social y escuela de vuelo, nos accedió a establecer la magnitud de la brecha entre la imagen pública pretendida y la aproximación a la imagen de estos alumnos.

Las mismas se realizaron en forma personal, para lograr observar las expresiones no verbales de los alumnos y además, para conocer otras consideraciones que los encuestados desearon comunicar y que no se correspondían a las preguntas formuladas por la estructura de la encuesta, pero que aportaron al análisis comunicacional.

---

<sup>31</sup> Encuesta a alumnos del Aero Club La Plata. Octubre, 2008. La Plata.

## Análisis de las Encuestas

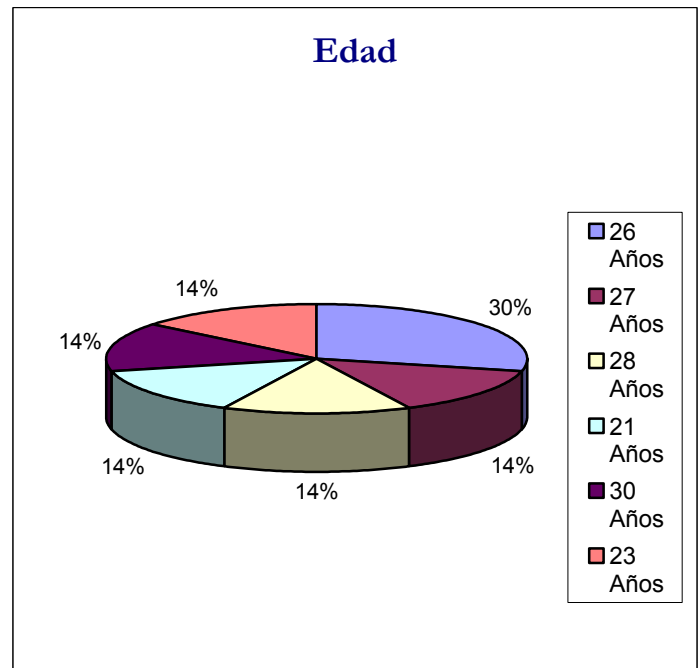
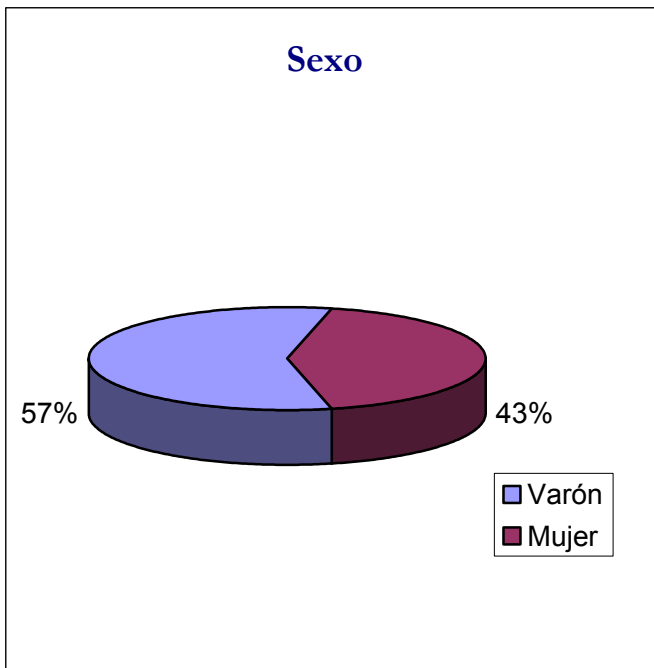
### Edad y Sexo de los Encuestados

Luego de la interpretación y análisis de las encuestas realizadas, podemos observar que el público de alumnos, en su mayoría, es masculino, aunque en este último período, 2008/ 2009, se cuenta con la presencia de tres mujeres.

Esta participación del género femenino genera asombro y expectativas en los integrantes del Aero Club La Plata, ya que consideran que la integración de mujeres a la actividad aeronáutica es novedosa y le otorgan significación a la amplitud del público.

Con respecto a la franja etaria, se observa un público joven, que oscilan entre las 20 y 30 años.

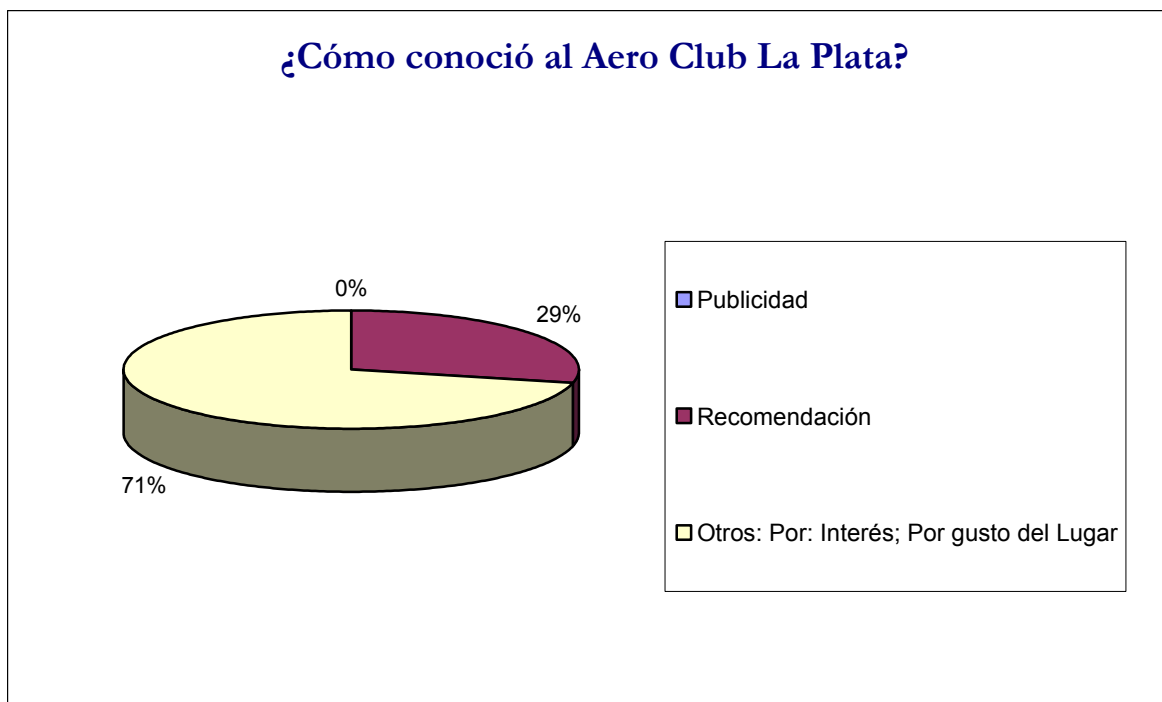
Este público de alumnos son socios activos del Aero Club, siendo esta una condición necesaria establecida estatutariamente, para integrar la escuela de vuelo.



## ¿Cómo conoció al Aero Club La Plata?

En relación al conocimiento de los alumnos acerca de la existencia de la escuela de vuelo de La Plata, no fue por publicidad sino por recomendación y otros motivos diversos, como la cercanía espacial, el interés personal y por preferencia de las instalaciones del Aero Club La Plata.

Este último motivo lo expresó un alumno que reside en Ezpeleta (Berazategui), siendo que por cercanía espacial se encuentra a su alcance el Aero Club Río de La Plata, sin embargo, eligió formarse aeronáuticamente en el Aero Club La Plata.



## Antigüedad por condición de socio del Aero Club La Plata

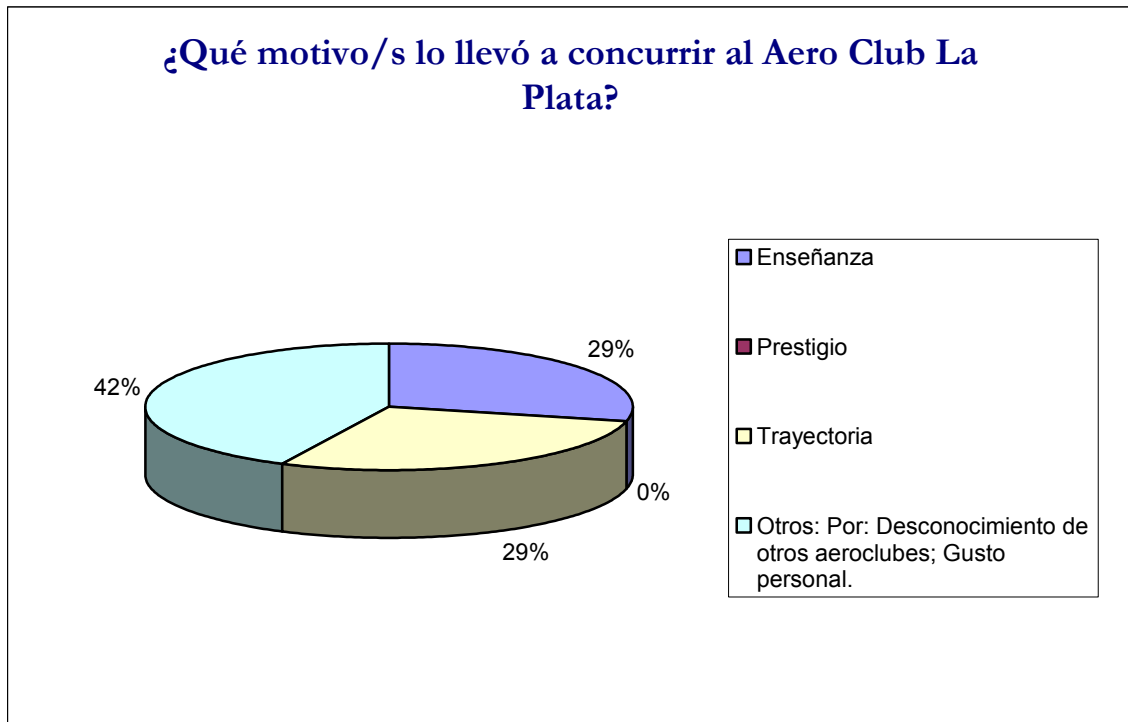
Las encuestas realizadas a los alumnos del Aero Club La Plata, fueron durante el mes de octubre del año 2008, siendo que para esta fecha, la antigüedad de los mismos oscilaba entre los dos meses y el año.

Estos datos nos permitieron observar que su participación e interacción con la organización era reciente, conllevando a la interpretación de que el proceso de apropiación del espacio y de la interiorización de las normativas y de los rasgos identitarios del Aero Club, se encontraba en una etapa naciente.



## Motivos de acercamiento al Aero Club La Plata

A su vez, en relación a los motivos que llevaron a estos alumnos a concurrir al Aero Club La Plata, son diversos, ya que oscilan entre la enseñanza, porque no conocen a otro Aero Club, por la opción más cercana, y también por gusto personal.

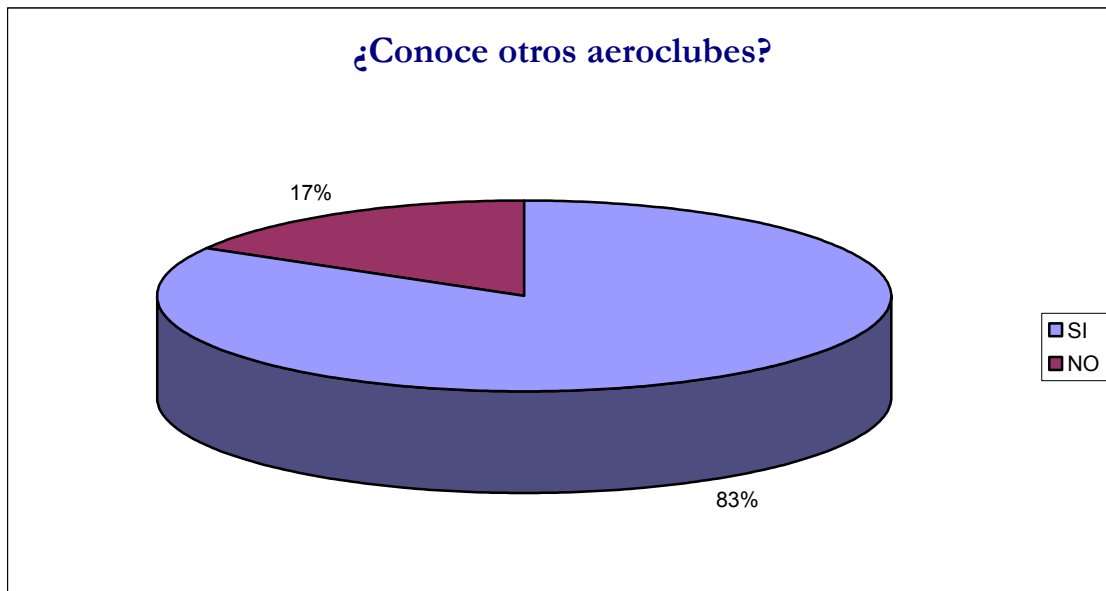




## Conocimiento de otros aeroclubes

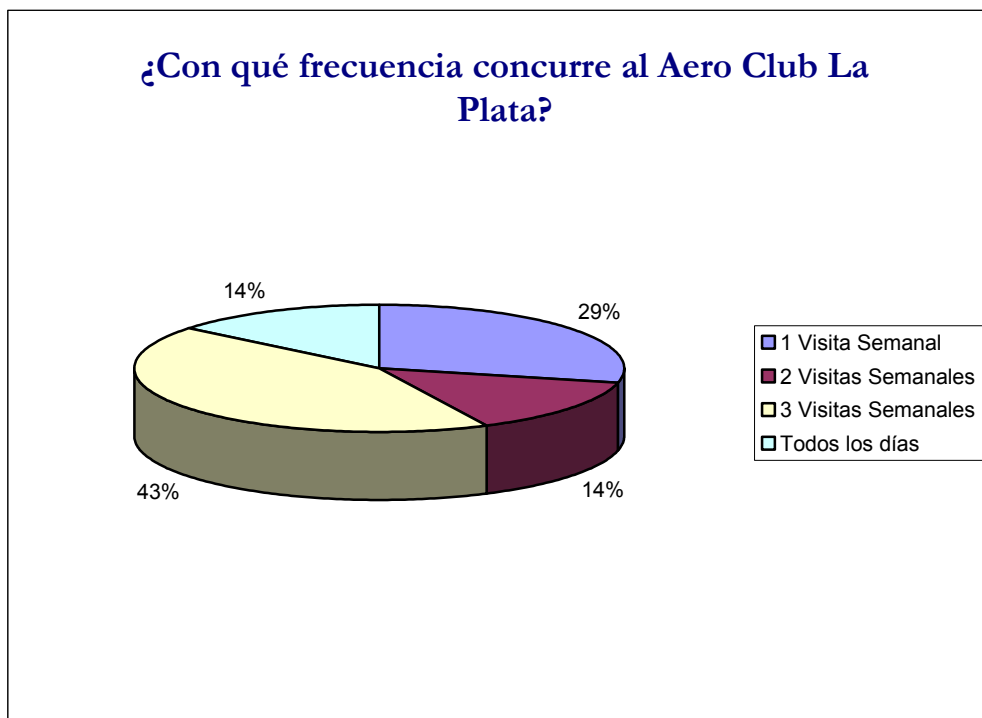
Los alumnos encuestados conocen y han visitados otros aeroclubes cercanos, como son el Aero Club Río De La Plata, Aero Club General Rodríguez, Aero Club de Pilar, el de La Matanza, Aero Club de Bragado, el de Villa Gesell, Club de Planeadores de La Plata.

Este conocimiento y acercamiento a otros Aeroclubes, es posible debido a que en las instancias prácticas de la enseñanza de vuelo, que tiene por objetivo condicionante sumar horas de vuelo, se vuela hacia otras localidades.



## Participación de los alumnos

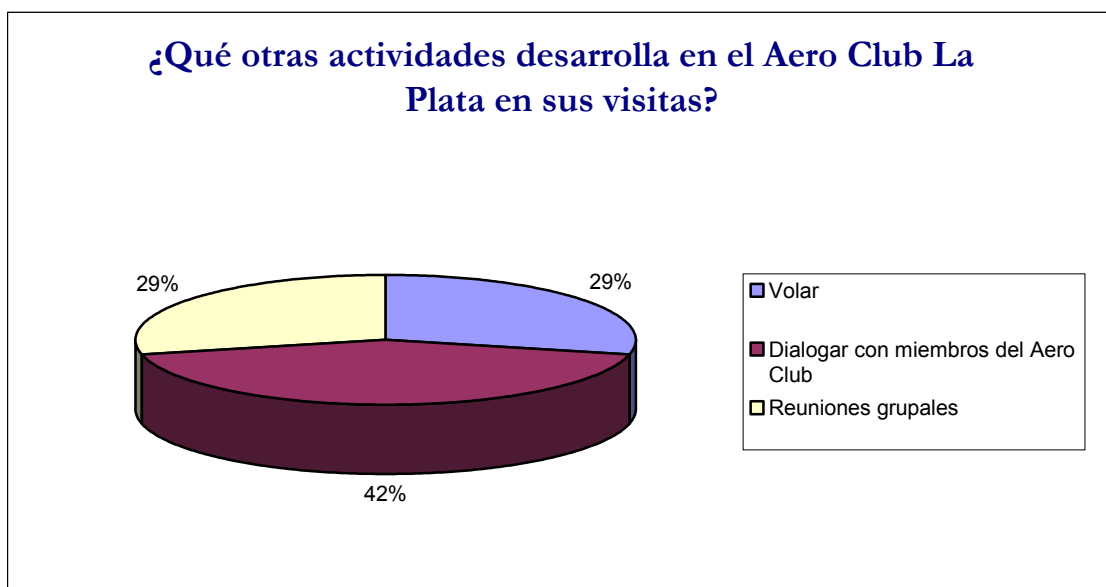
La participación y presencia de los alumnos en el Aero Club, son frecuentes, concurriendo de dos a tres veces por semana, para asistir a las clases, y luego del tiempo de formación, se quedan en las instalaciones para relacionarse e interactuar con los demás compañeros en formación, instructores y pilotos, como así también, aprovechan la ocasión para dialogar con los integrantes de la organización que se encuentran en el predio.



## Actividades que desarrollan los alumnos

Las actividades predominantes que realizan los alumnos en el Aero Club La Plata son las de completar el curso de piloto privado, desarrollando la actividad de vuelo.

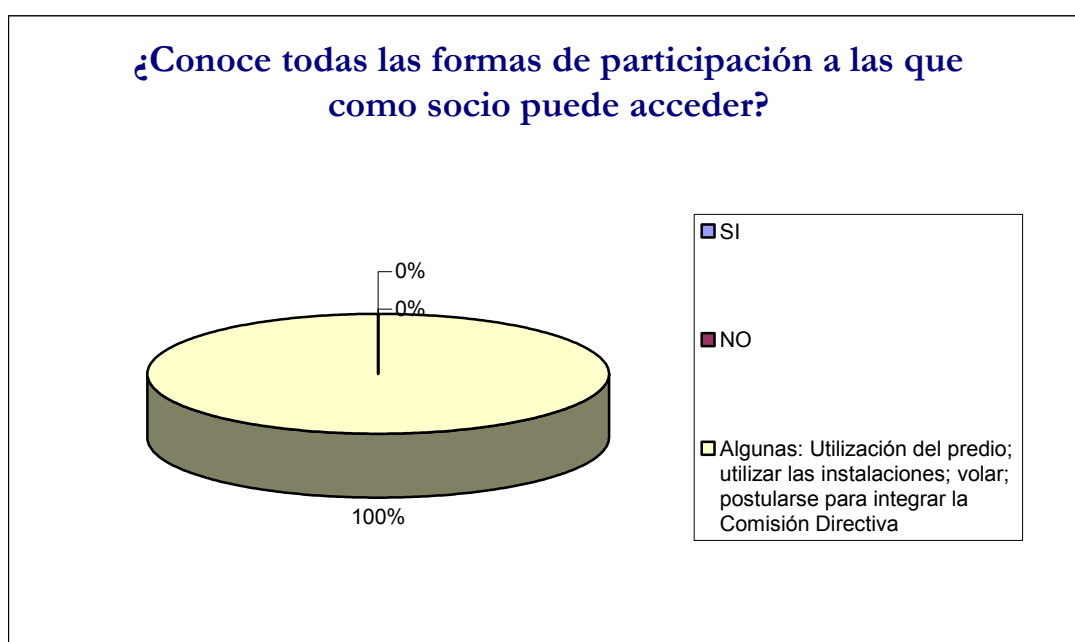
Asimismo, asumen al lugar como un espacio de esparcimiento, de encuentro, diálogo, interacción, que les permite construir vínculos de afinidad y amistad.



## Acerca de sus deberes y derechos

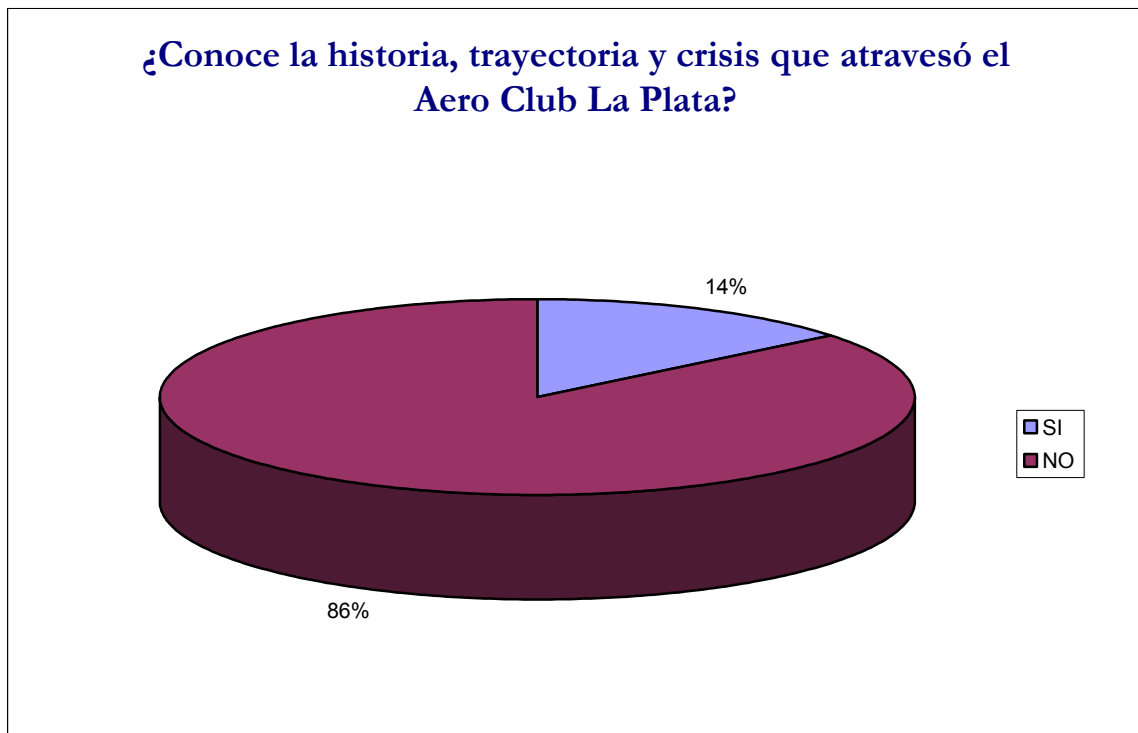
Con lo que respecta al conocimiento de los derechos y deberes que poseen los alumnos como condición de socios activos, ellos manifestaron en la encuesta que conocen algunos derechos, principalmente, los relacionados a la utilización de los espacios físicos, como son la parrilla, el quincho, utilización del predio en general.

Pero ignoran sus atribuciones, derechos y obligaciones en relación a la participación de la política institucional y de gestión como socios activos, como por ejemplo, presentar proyectos y propuestas a la Comisión Directiva, entre otros.



## En relación a la historia del Aero Club La Plata

En correlación a la historia y trayectoria del Aero Club La Plata como organización social, los alumnos no conocen acerca de la vida organizacional, de las crisis que atravesó y de su accionar en el transcurso del tiempo. Un mínimo porcentaje de los encuestados, reveló conocer determinados rasgos históricos a través de comentarios informales en la organización.

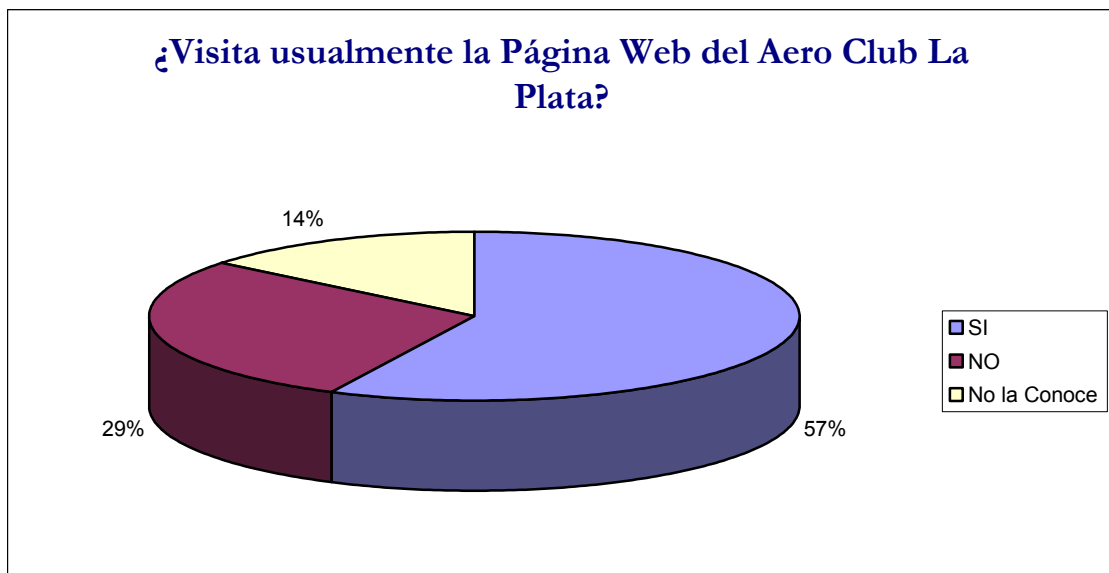


## En relación a la Página Web

Con lo que respecta al medio digital que posee el Aero Club La Plata, todos los alumnos accedieron alguna vez a la misma, pero opinan que las formas y contenidos son inapropiados, incompletos y escasos. Esto conlleva, a una valoración negativa, ya que las opiniones expresadas fueron: “la conozco pero no me gusto”; “es un desastre”, “se encuentra incompleta y desactualizada, sin lograr su función”...

En opiniones conjuntas a las anteriormente mencionadas, los encuestados coincidieron en que sería un medio de comunicación útil y vital para conocer y acceder al Aero Club La Plata.

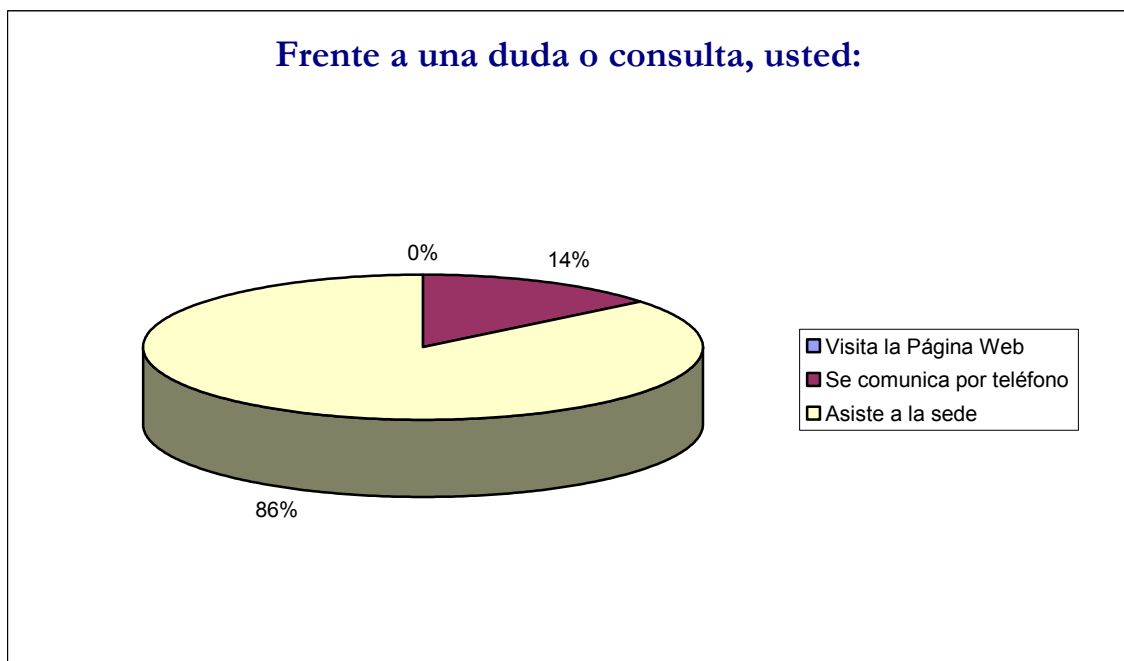
Igualmente, los alumnos han visitado las Páginas Web de otros Aeroclubes de la Argentina, destacando las potencialidades y significados que se comunican de las mismas, y sus características en materia de contenidos, informaciones, imágenes, interactividad y diseños.



## Cómo los alumnos se comunican con el Aero Club La Plata

Con lo que respecta a los medios que utilizan para comunicarse con esta organización, frente a una duda o consulta, los alumnos se comunican en forma personal con la sede, específicamente, con el área de la administración. Igualmente, utilizan el teléfono como otro medio alternativo.

Debemos distinguir que la presencia personal otorga la posibilidad de informarse de las actividades y novedades que se desarrollan cotidianamente en el Aero Club.



## Conocimiento del Aero Club La Plata como asociación sin fines de lucro

De los siete alumnos encuestados sólo tres reconocen que esta organización es sin fines de lucro, pero desconocen lo que implica la constitución de este tipo de asociación. Mientras que el resto de los alumnos no conocen esta condición.

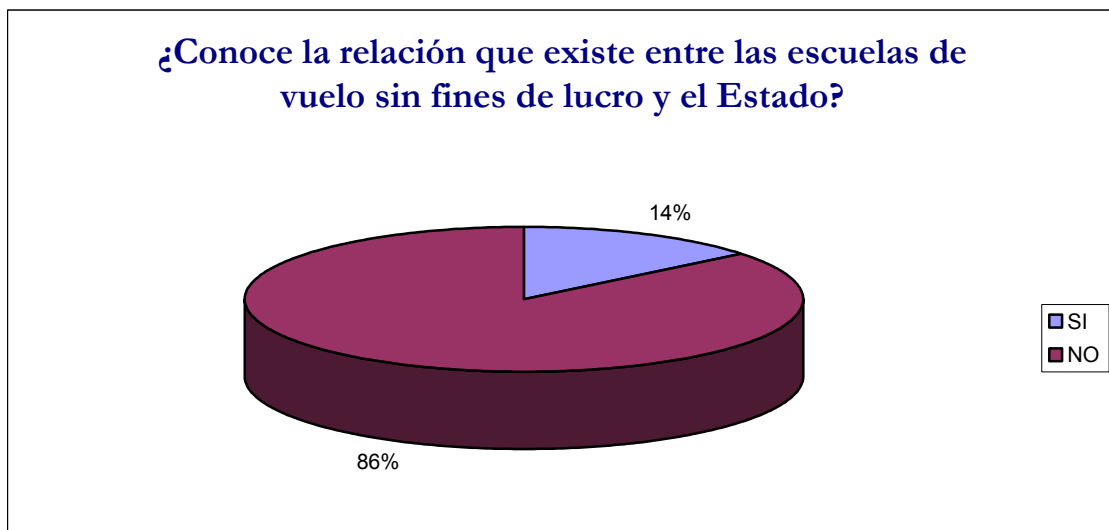
Este último dato, denota que pueden existir confusiones en relacionar al Aero Club La Plata con una entidad privada que persigue fines lucrativos.





## Relación entre las escuelas de vuelo sin fines de lucro y el Estado

De los alumnos encuestados, un escaso porcentaje conoce acerca de la ausencia de políticas públicas por parte del Estado para fomentar y propiciar la actividad de vuelo en el país.

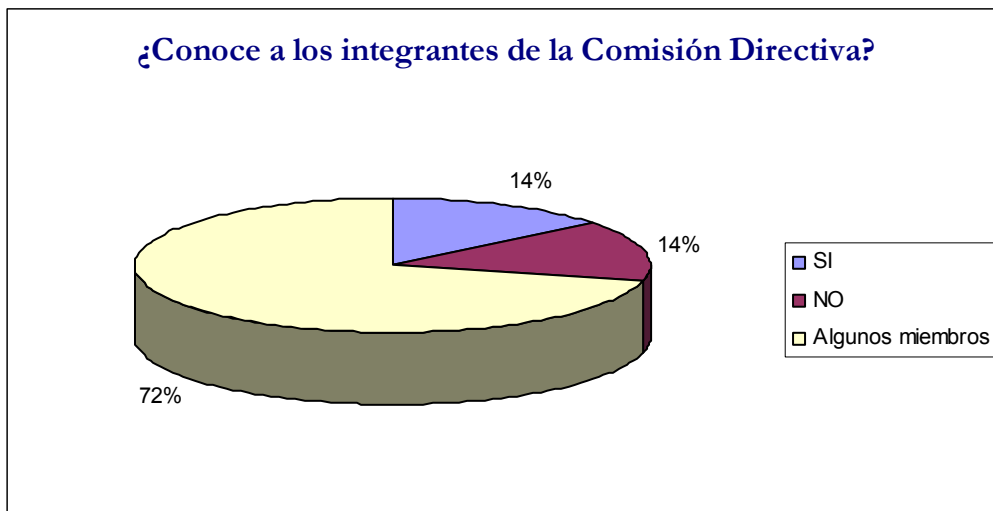


## Información acerca de la Comisión Directiva

La mayoría de los alumnos declararon que no conocen a todos los miembros de la Comisión Directiva, sino que sólo establecen relaciones con algunos de los integrantes, que son aquellos que perciben su presencia cotidianamente en las instalaciones.

A su vez, se encuentran informados de que se realizan reuniones periódicas de Comisión Directiva, pero que ellos como socios activos no poseen el derecho de participar en las mismas, ya que tienen carácter privado y secreto. A partir de estas expresiones, podemos clarificar que no existe un vínculo directo entre los alumnos de la escuela de vuelo y los miembros de la Comisión Directiva.

Los alumnos reconocieron una presencia de la Comisión Directiva a nivel simbólico, pero dejaron en claro que existe una ausencia presencial de la mayoría de los miembros en la vida cotidiana de la organización.

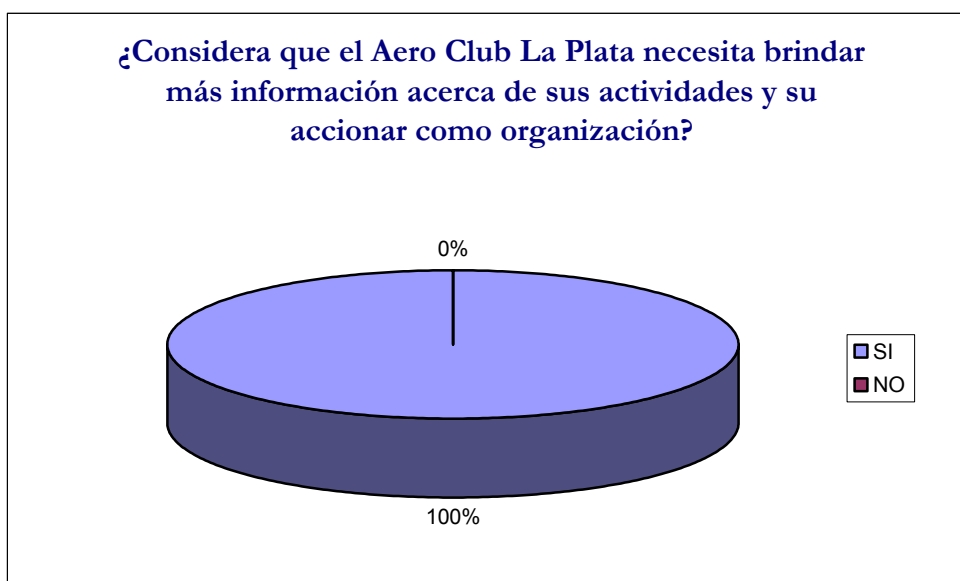


**¿Consideran necesario que el Aero Club La Plata difunda más información?**

La totalidad de los encuestados coincidieron en que es necesario difundir y fomentar las actividades y servicios que ofrece el Aero Club La Plata al público en general. Asimismo, expresaron que se debe brindar en profundidad datos sobre los contenidos del curso de instrucción.

En correlación a las reuniones de Comisión Directiva, los alumnos manifestaron la necesidad sentida de recibir información en referencia a gastos que se realizan, a las decisiones a las que arriban y las reglas y estructura interna de la organización.

A su vez, los encuestados mencionaron que la sociedad necesita conocer más al Aero Club La Plata como organización social, y que se podrían utilizar los medios publicitarios gráficos, Internet, mensajes radiales, folletería y la recomendación a través de la oralidad (de boca en boca).



## **Opiniones de los actuales alumnos**

En sus comentarios finales revelaron un valor de conformidad en relación al funcionamiento institucional, pero sin embargo, en sus palabras formularon sugerencias en relación al refuerzo de vínculos con la Comisión Directiva y también, a la posibilidad de formar parte e impulsar iniciativas para el desarrollo de la actividad en la organización, generando espacios de participación y pertenencia.

## **Conclusiones del Análisis de las Encuestas**

Teniendo presente que la imagen es una representación mental que construyen los públicos, a partir del accionar y atributos que comunica una organización, siendo estos intencionales o no, podemos decir que, mediante las opiniones y declaraciones que expresaron los alumnos del Aero Club La Plata, a través de las encuestas, logramos arribarnos a dichas representaciones, mediadas por sus palabras y su contexto de significación.

A partir de este análisis que nos accedieron los datos obtenidos, concluimos que existe una demanda y una necesidad sentida expresada por la mayoría de los alumnos, en la que se requiere el desarrollo y gestión de un proceso de comunicación que fomente la participación y refuerce los vínculos entre el Aero Club La Plata y este público directo, para lograr una apropiación del espacio y un sentido de pertenencia que permita la integración de los alumnos a la estructura organizacional.

Las representaciones mentales que se construyen en este grupo de alumnos, en relación al Aero Club La Plata, dejan dilucidar que reconocen la importancia y el prestigio de la enseñanza de vuelo, de las condiciones de mantenimiento edilicio y de los aviones (materia prima de la actividad), de la eficiencia del profesionalismo del grupo de instructores y de la trascendencia en el tiempo de esta organización. Siendo éstos los motivos fundamentales por los que los alumnos asistieron y permanecen en esta organización social.

Pero, conjuntamente, manifestaron opiniones críticas constructivas en relación al funcionamiento y al desempeño de la Comisión Directiva y a la inexistencia de información tanto para con los alumnos como para el conjunto de la sociedad en general.

A su vez, revelaron que no encuentran espacios de participación para exponer sus iniciativas, necesidades y generar propuestas en relación a la estructura organizacional. Por dichas razones, este grupo de alumnos construye una representación con rasgos negativos y contraproducentes vinculados al funcionamiento institucional del Aero Club La Plata.

## Opiniones de Pilotos Privados de Avión (ex alumnos)

Otros actores sociales que consideramos de vital significancia, para aproximarnos a las representaciones sociales que se construyen en vinculación al Aero Club La Plata, fueron los ex alumnos de la escuela de vuelo y que en la actualidad, ya en condición de socio y piloto, guardan un vínculo y participación en la vida organizacional.

A través de la herramienta metodológica de entrevista informal, logramos conocer las percepciones acerca de los aspectos y accionar organizacional del Aero Club La Plata, como así también, las opiniones sobre la difusión de información que debería considerar esta asociación.

Los ex alumnos del Aero Club La Plata, **Leandro** y **Julián Ibarrolaza**, que obtuvieron la licencia de Piloto Privado recientemente, fueron los participantes de nuestras entrevistas informales.

**Leandro**, piloto privado, relató que:

*“Como socio puedo participar de las Asambleas.*

*Veo que siempre hay mucho entusiasmo, siempre tratan de tener los aviones en condiciones, hay un grupo de trabajo, un grupo de gente. Veo cierto grado de participación de los socios. Los veteranos acá nos dicen que participemos, porque vamos a hacer la Comisión del mañana”.*

En relación a la **publicación de información institucional y de servicios en los medios de comunicación**, considera que es necesario interiorizar a la comunidad acerca de la actividad y de los diferentes servicios que ofrece el Aero Club La Plata: los vuelos de bautismo, el espacio como lugar de recreación y esparcimiento, la escuela de paracaidismo:

*“Hacer publicidad en todos los medios sería buenísimo. Lo único que se publica en los diarios y en la televisión son los accidentes, y no lo lindo que es la actividad, [...] Esta faltando información para incentivar a la gente para que concurra, que se acerque y tome conocimiento. Sí se publica algún que otro evento, pero falta más información, falta interiorizar a la gente”.*

En cuanto a los **Valores** que reconoce del Aero Club La Plata, afirma:

*“Es un ambiente familiar, y eso es lo que se fomenta. Hay mucha gente que acá pone mucho esmero para que esté todo en condiciones, para que disfrutemos. Le debemos la vida a la gente del taller, porque están los aviones en condiciones y los instructores están muy capacitados”.*

En reseña al **Prestigio** de la organización, Leandro evidenció que:

*“Lo que yo percibo de los aeroclubes que he visitado, es que en éste hay más actividad, esta escuela de vuelo es muy reconocida en todos los aspectos, en muchos lugares, gente de afuera viene a hacer el curso, es muy bien visto el Aero Club La Plata, por algo funciona”.*

Su anhelo con respecto al Aero Club es: *“Tener alguna de las pista asfaltadas, que es el sueño de muchos, [...] iluminación en las pistas”.*

Por su lado, **Julián Ibarrolaza**, nos comentó que desconoce a algunos miembros que conforman la Comisión Directiva.

En concomitancia con las interacciones que se construyen entre los socios y la administración, afirmó que es muy buena, muy accesible, y que existe una contemplación en cuestiones económicas y de costos de la actividad.

A su vez, aclaró que la **relación entre la sociedad y el Aero Club** es muy escueta, debido a que es una actividad particular y muchas personas la desconocen:

*“Hay gente que no sabe que hay una escuela de vuelo en la ciudad de La Plata”.*

Además, Ibarrolaza formuló que es necesaria la **difusión de las actividades y servicios** del Aero Club La Plata en medios locales de información, como así también, comunicar aspectos relacionados a la estructura de esta organización social:

*“Esto facilitaría el acercamiento de nuevos adeptos, les comunicaría: que es muy seguro volar acá porque hay un buen equipo de instrucción, hay tres instructores muy buenos, que enseñan muy bien. La parte mecánica también es muy buena, asique uno puede volar tranquilo, sin miedo o con el miedo necesario que hay que tener”.*

Otro medio que este piloto considera productivo para comunicarse con los socios, es el Sitio Web. Julián reflexionó que debería transmitirse información de las clases teóricas y de los contenidos aeronáuticos.

En su opinión, los **Valores propios** del Aero Club son *“Los que tenían los clubes antiguos, las organizaciones sin fines de lucro”*, representados también en la seguridad, la amistad, el trabajo y el coraje.

Para un **futuro**, anhela la sumatoria de nuevos adeptos en la actividad, *“Se percibe que va en crecimiento, sería bueno que se haga un poco más masiva y que se pueda abaratar en algún momento, porque es muy caro”*.

## Conclusiones

A partir de estas declaraciones, de personas que han transitado por el Aero Club La Plata como alumnos y siguen participando como socios, podemos reconocer que existe una relación de pertenencia e intervención en la vida de la organización, en cuanto a las actividades de vuelo, reuniones y encuentros grupales.

Por el contrario, no poseen un conocimiento preciso e integral de sus derechos, obligaciones y deberes como socios activos, ni de las cualidades y atributos del Aero Club La Plata como organización sin fines de lucro, como tampoco de su historia y trayectoria.

Conjuntamente, no existe un vínculo directo con los actores sociales que integran la Comisión Directiva, y en la mayoría de los casos desconocen a la totalidad de los integrantes de dicha Comisión.

Si bien existe, por parte de los pilotos, un reconocimiento acerca del prestigio y el valor de la calidad de enseñanza, asumen la necesidad de que esta organización debe darse a conocer, divulgar información y datos bibliográficos acerca de la actividad de vuelo y del curso de instrucción de piloto privado de avión, por lo cual este grupo de ex alumnos coinciden con los alumnos actuales en preponderar estas necesidades en relación al Aero Club La Plata.

La organización debería conocer y vislumbrar estas representaciones que construyen los alumnos y los pilotos para generar un proceso de comunicación que contribuya a la integración y participación de estos públicos directos, como así también a la divulgación de información y referencias acerca del Aero Club.





## Objetivo VIII

---

“Conocer las relaciones que existen entre el Aero Club La Plata y la comunidad platense para establecer sus vínculos de comunicación y lograr una aproximación a la imagen pública”

En este objetivo abordamos y analizamos las relaciones que se construyen entre el Aero Club La Plata y su entorno, como son los vecinos, la comunidad y los medios de información gráficos, que nos permitió acceder a una aproximación a la imagen pública.

Para lograr este propósito decidimos analizar los diarios de información locales y nacionales. Además, nos comunicamos personalmente con los vecinos del aeródromo para obtener una aproximación a sus nociones sobre las actividades que realiza el Aero Club La Plata y para conocer qué opinión poseen acerca de esta organización social.

### Interrelaciones

El Aero Club La Plata, al ser una organización social, no permanece aislado, sino que constituye vínculos e interacciones con la población en general, es decir con el contexto que lo rodea.

Todas sus acciones, discursos y mensajes están comunicando su identidad en el exterior de la organización. Por lo tanto, el Aero Club es mirado por la sociedad en la cual se encuentra inserto, como un grupo humano que gestiona sus propias normas internas de convivencia y desarrolla actividades, para lograr sus metas y objetivos.

De igual modo, el Aero Club La Plata debe hablar y darse a conocer ante la sociedad en la que vive, tanto frente a hechos que le pertenecen e involucran y afectan a la sociedad, como así también, brindar información de la actividad de vuelo y de su accionar como organización social sin fines de lucro.

Por lo tanto, la comunidad recibe información de la escuela de vuelo, a través de los eventos que realiza, las jornadas de puertas abiertas, de las comunicaciones telefónicas, de los medios masivos de información, de productos comunicacionales de la organización, de sus actividades, discursos, crisis y conflictos.

El público se apropia de los mensajes y acciones que recibe por parte del Aero Club La Plata, resignifica y construye su propia mirada y pensamiento acerca de qué es el Aero Club, qué hace, qué valores posee. Por lo tanto, esta representación mental es construida a partir de los atributos positivos y negativos que comunica con intensidad o no esta organización social dedicada a la actividad de vuelo en la ciudad de La Plata.

### Proximidad a la imagen

Para lograr una aproximación a la representación mental de la comunidad realizamos un **análisis a través de diarios gráficos y digitales en tres situaciones de**

**crisis que involucró al Aero Club La Plata**, convirtiéndose en conflictos ambientales, institucionales y de tragedia.

Además, utilizamos la herramienta metodológica de **Entrevista Informal**, que nos permitió conocer qué piensan los *vecinos* aledaños al aeródromo acerca del Aero Club La Plata como organización social.

Y a su vez, **observamos participando** en la vida cotidiana de la organización, cuál era la respuesta frente a determinados conflictos de carácter público.

### Análisis de Medios de Información Gráficos

El análisis de contenido de los diarios gráficos y digitales estuvo basado en las notas e informaciones que se publicaron durante nuestra intervención en el transcurso del año 2008 y los primeros meses del año 2009.

Durante este período el Aero Club La Plata, en publicaciones de los diarios, fue noticia por realizar acciones atractivas y de interés general y deportivo, mostrando atributos positivos de la organización.

A estas noticias no se le adjudicó la importancia que merece, ya que en el cuerpo de los medios gráficos, se desarrolló la información de manera sintética con lo que respecta a las acciones realizadas por el Aero Club.

Esta problemática la manifestaron miembros de la Comisión Directiva y además, fue percibida durante nuestro análisis desde la comunicación.

### Crisis Ambiental

El Aero Club La Plata fue noticia en el diario *El Día* de la ciudad de La Plata, en el suplemento “*Nuestra Zona*”<sup>32</sup> adherido todos los viernes a este diario local, en el período correspondiente a los meses de octubre y noviembre del año 2008.

El motivo que condujo a tomar carácter público fue que esta organización resultó participe de problemáticas ambientales, conllevando denuncias y reclamos por parte de **los vecinos del aeródromo**, que recurrieron a este medio de información para expresar su disconformidad con la actividad de vuelo del Aero Club.

En estas crónicas, la información estuvo basada en el malestar social que generó la actividad de vuelo del Aero Club La Plata, con respecto a la contaminación auditiva y ambiental, por el sonido que emiten los aviones durante desarrollo de los vuelos.

Incluso, los vecinos expresaron que las aeronaves al volar sobre el radio de la ciudad, durante horas de descanso vespertino, generan trastornos mentales, como son el estrés y el agotamiento.

Como consecuencia de estas problemáticas, las declaraciones publicadas en *Nuestra Zona*, expresaron las opiniones de personas de barrios linderos, como Tolosa y Ringuet, donde sus miradas para con el Aero Club no fueron positivas, sino por el contrario, sus palabras denotaron hostilidad y rechazo para con la organización, ya que en sus pedidos, prevaleció la demanda de que trasladen el Aero Club La Plata o que clausuren las instalaciones.

Al mismo tiempo, los vecinos solicitaron una respuesta por parte de los responsables de la organización. En reiteradas oportunidades se comunicaron con la oficina de la administración del Aero Club para exigir respuestas y soluciones al conflicto que los afectaba.

La interacción que se construyó entre los vecinos y el encargado de la administración del Aero Club, estuvo caracterizada por discordias, entredichos y malentendidos, por ambas partes.

Fernando Priotti (encargado de la administración) fue quien tomó la palabra en representación del Aero Club, y no comunicó un mensaje claro y pertinente frente a los reclamos de los vecinos, ya que no facilitó respuestas al conflicto, sino, que los diálogos se definieron por los insultos por parte de los vecinos y por el silencio por parte del Aero Club La Plata.

---

<sup>32</sup> Diario El Día. Suplemento “*Nuestra Zona*”. Viernes 17 y 24 de Octubre 2008. La Plata.

## Propusimos

Frente a esta situación conflictiva, por la que se encontraba atravesando el Aero Club La Plata con la comunidad, y al observar desde la comunicación, que la actitud de silencio perjudicaba la identidad de la organización, propusimos a los miembros de la Comisión Directiva redactar un comunicado para explicarle a la comunidad las causas de los ruidos molestos que estaban generando los aviones.

En respuesta a esta propuesta, los integrantes de la organización nos manifestaron que la responsabilidad era de la Escuela de Paracaidismo, ya que poseía una aeronave que funcionaba con un ruido no habitual para ese modelo de avión.

Ante este escenario, el Aero Club no asumió como propia la responsabilidad de este conflicto.

## Respuesta del Aero Club

En respuesta a lo propuesto de publicar un comunicado, el Aero Club no aceptó esta posibilidad y prefirió mantenerse en el silencio frente a la problemática.

Los vecinos quedaron sin respuestas y nunca tomaron conocimiento de las causas concretas que provocaban los ruidos molestos.

Estas noticias adquirieron relevancia en la opinión pública y la organización resultó expuesta frente a la sociedad adjudicándole atributos negativos.

Esta coyuntura de crisis hubiera necesitado de un tratamiento sumamente cuidadoso, ya que la organización resultó perjudicada frente a conflictos ambientales que no le eran propios, pero que la sociedad responsabilizó al Aero Club La Plata por no comunicar en tiempo y forma las causas del conflicto.

## Crisis Institucional

### Problemática: Fiesta multitudinaria frustrada

Otro hecho en el que el Aero Club La Plata adquirió relevancia en las noticias del diario *El Día*<sup>33</sup> y en medios digitales, y no necesariamente por atributos positivos, sino por una **frustrada realización de una Mega Fiesta de fin de año de 2008**, que se iba a realizar en las instalaciones de la organización.

---

<sup>33</sup> Diario *El Día*. 16 de Enero, 2009. La Plata

## Desarrollo del Conflicto

El Aero Club La Plata, debió afrontar otro hecho de crisis, por encontrarse implicado en una denuncia penal, por parte de un empresario particular Mauro Damián Palummo.

Esta persona solicitó el alquiler del predio para realización de una fiesta de concurrencia masiva, que no se llevó a cabo, y posteriormente, realizó una **denuncia penal** contra el intendente de Ensenada, Mario Secco; el Concesionario Gastronómico del Aero Club La Plata y el Presidente de la Comisión Directiva Julio Ciancio, por los delitos de extorsión y exacciones ilegales, al argumentar que se le habrían solicitado 17 mil pesos para autorizar la realización de la fiesta que se llevaría a cabo el 31 de diciembre del año 2008.

Este conflicto forma parte de una **crisis Institucional**, debido a que se vincula con el desempeño de la organización en aspectos de carácter legal.

En primer lugar, el Aero Club La Plata es una asociación sin fines de lucro, por lo cual no debe obtener ningún tipo de lucro por las actividades. Por tal causa, no debieron ser alquiladas las instalaciones de esta organización para la realización de fiestas con réditos económicos.

En segundo lugar, a través de la publicidad y promoción de esta mega-fiesta, tanto por medio de folletería entregada en vía pública, como por mensajes emitidos vía Internet e información radial, se dio a conocer al Aero Club La Plata en relación a actividades festivas comerciales, y no fue mostrado por su razón social, exponiendo a que se construya en la comunidad una representación mental acerca de la organización en relación a lo comercial festivo.

Por último, y en tercer lugar, en los medios de comunicación gráficos y digitales se publicó información relacionando a la organización como protagonista de una causa penal por realizar actividades que involucra el delito de extorsión y exacciones ilegales, provocando atributos contradictorios al discurso identificador del Aero Club La Plata.

## Respuestas

Frente a tal denuncia, quienes respondieron desde un comunicado formal, fueron las autoridades de la localidad de Ensenada, argumentando que:

*“Los organizadores de la fiesta "engañaron a la gente del Aero Club diciéndoles que iban a hacer una celebración reducida, casi íntima, en el salón-comedor,*

*y después empezaron a promocionar una fiesta para 25 mil personas, con lanzamiento de fuegos de artificio y paracaidistas cayendo sobre el lugar. Ensenada nunca hubiese autorizado algo así, sin las medidas de seguridad acordes porque hubiese sido otro Cromagñon<sup>34</sup>.*

### **Respuesta del Aero Club La Plata**

Ante esta problemática, donde el Aero Club La Plata fue nuevamente protagonista, las autoridades de la Comisión Directiva no plasmaron ningún tipo de comunicado o mensaje en los medios de comunicación para dar una respuesta acerca del conflicto.

**La sociedad, nuevamente, no escuchó la palabra y posición política del Aero Club frente a esta coyuntura que obtuvo estado público y legal.**

Esta situación de crisis con consecuencias legales y públicas situó en riesgo el prestigio y el nombre del Aero Club La Plata, siendo que no existió una previsión ni un tratamiento estratégico de la información y de respuestas por parte de la organización.

### **Crisis Institucional de Tragedia**

#### **Accidente Aéreo**

En la primera quincena de Enero de 2009, el Aero Club La Plata, fue reiteradamente noticia en los diarios gráficos y digitales tanto locales como nacionales, porque el día 14 de Enero de 2009, en la localidad de El Dique, partido de Ensenada, cayó un avión Cessna 180, a causa del desprendimiento de un ala, que había despejado del aeródromo del Aero Club La Plata. El avión pertenecía a la organización de Paracaidismo, que desarrollaban su actividad en una porción del predio de la escuela de vuelo de La Plata.

Los ocupantes no sufrieron lesiones físicas porque antes del desprendimiento del ala, habían realizado un salto de bautismo. El piloto al observar la situación trágica, se arrojó con paracaídas antes de que el avión se estrellara contra el suelo, sufriendo heridas leves y externas.

---

<sup>34</sup> [www.notibonaerense.com](http://www.notibonaerense.com). "Denuncia contra Secco y directivos del Aero Club por megafiesta frustrada". 17 de Enero. Bs. As.

## Publicación del accidente

La noticia fue publicada tanto en los medios de información locales como Nacionales, y el Aero Club La Plata salió a dar su palabra para explicar los hechos ocurridos.

## El Aero Club tomó la palabra

### Palabras del Presidente

El Presidente de la Comisión Directiva, Julio Ciancio, se expresó en el diario local “Hoy”, **restando responsabilidad alguna al Aero Club La Plata y manifestando en sus palabras:**

*“En la mañana de hoy (por el día del hecho), no salió del Aero Club ningún vuelo”, agregó que “el aeródromo local es público, y en éste puede operar cualquier avión.” “Lo importante de todas formas es que no hubo víctimas fatales”<sup>35</sup>.*

Finalmente explicó que: **“La entidad comparte el predio con el club de Paracaidismo” y que este tipo de accidente “le puede pasar a cualquiera”.**

Con estas declaraciones, la organización se libró de toda responsabilidad y compromiso con el hecho trágico ocurrido.

### Palabras del Jefe del Aeródromo

De igual modo, en otros medios gráficos de comunicación, declaró el Jefe del aeródromo de Tolosa, **Ernesto Fasciolo**, quien comunicó que es él, quien autoriza el despeje de los aviones del aeródromo. Explicó que el accidente ocurrió:

*“Por el desprendimiento de una de las alas en vuelo, cuando se rompió el avión, saltó (el piloto, Fernando Vargas) desde unos mil metros de altura”<sup>36</sup>.*

---

<sup>35</sup> [www.diariohoy.net](http://www.diariohoy.net). Caída libre y milagro. Accidente aéreo en Ensenada. Sección: Policiales. Miércoles 15 de Enero de 2009. La Plata.



En otro medio platense, **Diario Diagonales**, Fasciolo reveló que el Aero Club La Plata y el Club de Paracaidismo **“Son instituciones diferentes”**.

*“El Club de Paracaidismo funciona en el predio del Aero Club, compartimos las pistas y el lugar, pero ellos tienen, incluso, un hangar separado del nuestro”*.

Igualmente, se advirtió preocupado por el accidente y señaló que: *“Somos entidades hermanas y todo lo que les pase a ellos nos preocupa a nosotros”*.

Finalmente, afirmó que luego de realizar una verificación técnica del estado de la aeronave, observó que el Cessna 180 se encontraba en perfectas condiciones para volar.

De esta manera, el jefe del aeródromo, Ernesto Fasciolo asumió una responsabilidad por la verificación técnica, explicando que él es el encargado de controlar todo avión que despegue del aeródromo de Tolosa.

Frente al accidente reveló preocupación y solidaridad para una organización que guardan relación con su actividad y comparten un espacio físico. Sus declaraciones se expresaron en diferentes medios de información.

El Aero Club, tomó la iniciativa de hablar frente a tal hecho de tragedia, **y la sociedad pudo conocer la posición frente a la situación hecho y su grado de implicación**, aunque el comunicado del Presidente, **Julio Ciancio**, no fue expresamente claro ni detallado, sino por el contrario, contradictorio y acotado.

De esta manera, **el discurso del Presidente no tuvo un alcance masivo**, ya que se publicó en un solo medio de información gráfico local, en el cual no se dirigió en forma directa a la sociedad para afrontar el conflicto, sino que el objetivo del mensaje fue quitar responsabilidad alguna al Aero Club La Plata acerca del accidente.

### Voces de los testigos del accidente

Por consiguiente, los vecinos y testigos presenciales del hecho, tuvieron lugar para dar su opinión y expresaron sus palabras en diferentes medios de información.

En el diario local **“Diagonales”**, **Tomás**, un parrillero de la zona de El Dique, expresó:

---

<sup>36</sup> Diario LA NACIÓN. **“Un piloto salvó su vida por milagro”**. Sección Información General. 15 Enero, 2009. Buenos Aires, Argentina.

*“Escuchamos la explosión y salimos corriendo. Buscábamos por todos lados a alguien pero no veíamos nada. De golpe, el piloto cayó de un árbol”.*

Otro testigo, **Luís Divirgilio**, cuya ocupación es transportista, opinó: *“El avión cayó justo después de que pasara una moto. El golpe fue seco y empezó a desprender combustible. Nosotros corrimos a cortar el tránsito”.*

**Roberto**, vecino de 124 y 43, manifestó: *“Primero escuché una explosión, después el ruido del motor, que sonaba mal y se acercaba, y después otra explosión, mucho más fuerte, que fue cuando cayó”.*

Otro transportista, Ricardo de Turri, también comentó su percepción de los hechos: *“Primero escuché un ruido, después vi que se caía, y empecé a gritar: se cae un avión, enseguida veo que un ala cayó justo enfrente nuestro”.*

En otro medio platense, **“El Plata”**, expresaron sus opiniones vecinos del barrio.

**Yeni Andrada**, vecina de 42 bis y 125, aclaró: *“Escuché un estruendo, fue como si hubiese temblado la tierra. Vine rápido y me encontré con este cuadro. Lo que menos me hubiera imaginado es que podía ser un avión que se había venido abajo acá, en esta zona”.*

Otro testigo, **Jorge Cantero**, habitante de la zona de 42 bis entre 125 y 126, ilustró: *“Lo vi desde el cielo, cuando empezó a hacer trompos. Fue impresionante, porque lo seguí con la vista y vi cuando se cayó, explotó y se prendió fuego, pensé que los tripulantes se habían matado todos”.*

Por lo tanto, esta situación de crisis tuvo alcance masivo, principalmente en La Plata, pero con repercusiones significativas en medios nacionales, derivando en formación de grupos de opinión a través de medios radiales, audiovisuales y digitales.

En la **World Wide Web** se formaron diferentes foros de discusión, en relación al accidente, a los responsables, y al desarrollo de la actividad del Aero Club La Plata y de la escuela de Paracaidismo.

En conclusión, las distintas corrientes de opinión reflejaron el impacto e interés social que adquirió la situación de tragedia donde apareció involucrado el Aero Club La Plata, siendo que prevalecieron las explicaciones de los observadores e interesados en la tragedia y no los mensajes y respuestas de la organización, afectando a las representaciones sociales que se construyen en torno al Aero Club.

## Percepciones de los vecinos acerca del Aero Club La Plata como organización social

Decidimos, además, conocer las percepciones que poseen los vecinos que rodean el aeródromo de Tolosa, en relación a la actividad y razón social del Aero Club La Plata, dentro de la comunidad.

Para lograr este propósito, optamos por realizar entrevistas informales a vecinos que no necesariamente expresaron su voz en relación a las situaciones de crisis, anteriormente mencionadas, sino en torno al accionar del Aero Club La Plata en su conjunto.

Cuando nos comunicamos con los vecinos que rodean el aeródromo de Tolosa, nos encontramos con una serie de opiniones, que podríamos caracterizarla y resumirla en tres categorías:

- Primero, existe un grupo de vecinos, quienes revelaron en entrevistas informales, que no conocen la existencia del Aero Club La Plata y su ubicación territorial.

Además, desconocen las actividades que se realizan y qué tipo de organización es concretamente. A su vez, la mayoría de los integrantes de este grupo de vecinos demostró inquietud en conocer las funciones y actividades del Aero Club, manifestando que les interesa recibir información acerca de esta organización.

- Otro conjunto de vecinos, expresó que conocen al Aero Club y relataron que alguna vez han concurrido al aeródromo a observar las actividades y que las mismas les agradan y les parecen atractivas para la recreación. De igual modo, expresaron la necesidad de obtener más información sobre la organización y sobre las actividades que se realizan.

- Por último, existe un número de personas que nos informaron que conocen qué es un Aero Club, y que saben de la existencia del Aero Club La Plata, pero nunca han visitado las instalaciones de la organización y tampoco demostraron interés por realizar una aproximación a la organización.

Las distintas opiniones de los vecinos, coinciden en la idea de que las actividades del Aero Club La Plata no molestan a la comunidad ni generan un perjuicio social.

## **Conclusiones**

A raíz del análisis de las noticias y repercusiones sociales acerca de la vida organizacional del Aero Club La Plata, y opiniones de vecinos, logramos conocer las diferentes interacciones que se constituyen entre lo que hace y dice la organización y la comunidad. Estas herramientas nos accedieron a obtener una aproximación a las percepciones sociales que se construyen en torno al Aero Club y que constituyen su imagen pública.

Las representaciones sociales se construyen a partir de los actos que el Aero Club La Plata lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional. Las distintas situaciones de crisis y de contradicciones que protagonizó esta organización, dejaron vislumbrar que las percepciones en general, de la comunidad no se corresponden a las características propias organizacionales de la razón social del Aero Club y a su imagen pública pretendida.



## Capítulo V

---

Este capítulo versa sobre las conclusiones que arrojó la realidad comunicacional diagnosticada en el Aero Club La Plata.

En el informe relacional analizamos y vinculamos las conclusiones de los objetivos propuestos en el Diagnóstico desde la comunicación, siendo que nos arribó a diseñar las líneas de acción, asumiendo las potencialidades y debilidades que presenta el Aero Club La Plata como organización social.



## El Aero Club La Plata

El Aero Club La Plata es una organización social sin fines de lucro, fundada en el año 1933, que desde sus orígenes respeta el **objetivo fundante** de *brindar enseñanza de vuelo a nivel primario, para alcanzar la formación de piloto privado de avión*.

También, sostiene sus valores y principios fundacionales, afrontando las transformaciones sociales, económicas y culturales sufridas a lo largo de la historia, adaptándose a los cambios de su entorno, sin perder su identidad y persiguiendo como meta principal, seguir existiendo.

Además, es una organización social que fomenta y estimula la actividad aeronáutica en todas sus manifestaciones. Asimismo, promueve los conocimientos de la actividad de vuelo al público en general, facilitando información y bibliografía del campo del saber de la aviación.

Esta escuela de vuelo posee la característica de adaptarse a los cambios sociales y coyunturas económicas y políticas, logrando un aprendizaje y crecimiento en su gestión organizacional.

En la actualidad, una de las limitaciones para acceder a las actividades de vuelo, es el factor económico, ya que para realizar el curso de formación de piloto privado o para disfrutar vuelos de bautismo o de paseo, se debe contar con una cifra de dinero considerable.

El Aero Club La Plata contempla el contexto social y brinda posibilidades de acceder al aprendizaje de la actividad de vuelo, que en la Argentina, posee un costo económico elevado y variable, según la cotización del dólar. Debemos aclarar, que los repuestos materiales de los aviones y herramientas de reparación, son de origen extranjero, y su valor para la adquisición de los mismos, son en precios dólar.

La actividad de vuelo se manifiesta en distintas representaciones, que pueden ser agrupadas en cuatro formas de participación y de apropiación del espacio de la organización. La comunidad puede concurrir al Aero Club La Plata para:

- La formación profesional de vuelo y el aprendizaje aeronáutico;
- La realización de vuelos de bautismo y de paseo;

- La participación en la gestión política y organizativa;
- La recreación y el esparcimiento.

## **Comunicación Interna**

En relación a nuestro análisis de la comunicación interna en el Aero Club La Plata, pudimos sacar a luz y reconocer las relaciones interpersonales y grupales, el objetivo de la organización, la distinción de las tareas, la combinación de las funciones y roles, el orden, la autoridad, el poder, el discurso, la tecnología y sus símbolos.

La Estructura del Aero Club La Plata posee características del modelo de organización clásica tradicional, un modelo burocrático orientado a la productividad y al orden, a la conformación de jerarquías y a la formalización por escrito de normas fijas, junto con un sistema de sanciones igualitarias.

Podemos afirmar que estamos frente a una organización piramidal, con concentración de poder, donde el empleado es observado como subalterno, existiendo una escasa delegación de actividades y tareas, como así también, se establecen directivas sin posibilidad de creatividad e intervención. La organización se encuentra marcada por un mínimo desarrollo integral, atravesada por una fuerte actividad administrativa.

De igual modo, consideramos que si el Aero Club La Plata concibe a la Comunicación como elemento de transformación, sus empleados e integrantes pueden ser motivados e identificados con la política y los objetivos organizacionales, para así lograr una mejora en la productividad organizacional y seguir fomentando el cumplimiento del proyecto fundacional.

Entonces, para que los integrantes de esta asociación sin fines de lucro, puedan apropiarse y poseer el sentimiento de pertenencia y reconocimiento por sus actividades, se deben fomentar y acrecentar las posibilidades de participación, interés, iniciativas, propuestas y así promover la creatividad entre todos y cada uno de los actores sociales del Aero Club La Plata.

Para alcanzar esta instancia, la organización debe idear una eficaz y eficiente planificación desde la comunicación, de modo tal que alcance a satisfacer las necesidades sentidas que poseen tanto los empleados del Aero Club La Plata, como los integrantes de la Comisión Directiva.

Aportamos que la comunicación, abordada estratégicamente, es un instrumento de cambio y acción entre las distintas unidades del sistema de toda organización. En consecuencia, la comunicación interna admite la construcción, difusión, apropiación e interiorización de los nuevos y ya existentes valores y patrones de gestión que conllevan al impulso organizacional.

Al contemplar las problemáticas y las situaciones conflictivas observadas, desde la comunicación, a nivel interno, podemos deducir que obstaculizan e impiden el armónico y eficaz desempeño de las funciones de la organización. Del mismo modo, no se vislumbran alternativas o acciones para enfrentarlas y resolverlas mediante la idea de cambio o transformación.

Con relación a esta idea, observamos que existe desde los portadores del discurso, una connotación negativa asignada a la idea de transformación y cambio. Consideran que la transformación implica un viraje y un desarraigo de sus valores, que forma parte de una relación Causa – Efecto, en la que la transformación provocaría una acción desequilibrante que alteraría la gestión de la organización.

**El Presidente de la Comisión Directiva** expresó al respecto: ***“Yo no hablo de transformaciones, yo hablo de continuidades. Si nosotros siempre decimos que tenemos un legado, que tenemos que cuidarlo y mejorarlo, el esfuerzo es mejorarlo, pero yo no creo que sean transformaciones, acá lo que importa es la continuidad”.***

Esta noción es contradictoria, ya que su voluntad es de mejorar cotidianamente la actividad, pero no consideran al instrumento de la transformación como herramienta para alcanzar esa expectativa.

Desde los mensajes que comunican los actores sociales, muestran estar dispuestos a iniciar un cambio en relación al abordaje de la comunicación en la organización, pero no así se puede ver de manifiesto en las acciones cotidianas que emprenden desde su gestión.

En las observaciones y las entrevistas realizadas a los integrantes de la Comisión Directiva, analizamos que **no coexiste un espíritu de transformación** de las políticas de comunicación interna, para lograr que todos los integrantes y empleados se involucren e identifiquen con el Aero Club. Pero si se reconocen las problemáticas y dificultades comunicacionales.

Además, percibimos que los empleados del Aero Club no conocen ni se apropian del discurso y la vida organizacional. Conjuntamente, no se brinda información a todos los empleados en forma óptima acerca de las decisiones que toma la Comisión



Directiva para la gestión del Aero Club. Esta es una situación más, que genera que el personal no conserve un sentimiento de pertenencia con la organización.

### Ayer y Hoy

Estableciendo una relación y continuidad con el quehacer de los inicios de Aero Club, pudimos constatar que persiguen el mismo objetivo y mantienen la misma acción que construyeron los fundadores de esta organización civil.

Existió en las subsiguientes generaciones que intervinieron en la gestión, una apropiación y resignificación de esas palabras y conversaciones iniciales que marcaron su origen, y así se logró trascender en el tiempo conservando el espíritu fundacional.

Los integrantes de la Comisión Directiva, son personas en su totalidad de sexo masculino, y cuya franja etaria oscila entre los 40 y 70 años de edad. Los miembros provienen de profesiones y ámbitos laborales disímiles pero comparten una afición reflejada en el arte de volar.

Los actores sociales que fundaron el Aero Club La Plata, también compartían la característica de heterogeneidad de sus profesiones, cuyo vínculo de unión era el interés y afán por la actividad aeronáutica.

Este espíritu por la aviación se vio reflejado y se halla manifiesto en la cotidianeidad de las prácticas, en las relaciones y reuniones, en el compañerismo y amistad que se forja entre ellos. En la colaboración ad honorem y en la participación permanente y constante, en el esfuerzo humano y en la ligazón simbólica con el Aero Club La Plata.

En la actualidad, el deseo y las expectativas a futuro, como organización social que expresan los miembros del Aero Club La Plata es:

***“El anhelo del Aero Club La Plata es lograr acrecentar la calidad de sus servicios a nivel material y simbólico, para convertirse en una escuela reconocida a nivel educativo y social, como así también, construir un espacio de puertas abiertas para el encuentro y la recreación, en el que los socios y la comunidad hallen y disfruten de la pasión de la actividad de vuelo”.***

De igual forma, los **valores** asumidos como propios por los sujetos sociales que integran la Comisión Directiva, en su rol de portadores del discurso institucional, son:

***“Prestigio, respeto, seguridad, jerarquía, compañerismo, trayectoria, solidaridad, dedicación, integración, confianza, pasión, aventura, calidad educativa, eficiencia y eficacia, prestigio social, camaradería, continuidad ininterrumpida en la actividad”.***

Además, apreciamos que existe, por parte de estos actores sociales, una fuerte apropiación del espacio, como un lugar de familiaridad, ya que el Aero Club La Plata es considerado como su segundo hogar.

Desde el discurso formal que manifestaron y dieron a conocer los integrantes de la organización, a partir de sus sentidos y significaciones, que ellos atribuyen a su hacer cotidiano y su ser organizacional, pudimos reconstruir desde la comunicación la misión del Aero Club La Plata:

***“El accionar de bien común del Aero Club La Plata radica en brindar enseñanza de vuelo a nivel primario y servicios satisfaciendo las necesidades integradas de los socios y de la comunidad, ofreciendo una actividad de vuelo basada en la calidad, fraternidad, seguridad y eficiencia”.***

Del mismo modo, esta esperanza se ha proyectado en el curso de la historia de esta organización, siendo que en las prácticas cotidianas se construye y se fomenta para sostener y alcanzar este anhelo a futuro. Su accionar tiene por objetivo principal construir la trascendencia en el tiempo y llegar a ser una escuela de vuelo reconocida a nivel educativo y social.

De aquí se desprende, la idea del Aero Club de cómo espera ser visto, frente a la mirada de sus públicos, es decir que su imagen pública pretendida es:

***“El Aero Club La Plata desea ser reconocido y valorado una organización civil sin fines de lucro, respetada por su trayectoria, trascendencia y accionar en la comunidad. Conjuntamente aspira a ser identificado como una escuela de vuelo que brinda enseñanza a nivel primario profesional, cuya formación de pilotos los habilita a continuar en su carrera profesional, desde una categoría prestigiosa”.***

Esta imagen se proyecta, a partir de desmitificar esa reproducción mental que construyeron y construyen los públicos en relación a observar la actividad de vuelo, como misteriosa, inusual, extrema, insegura y riesgosa.

***En relación a la autoimagen que construyen los miembros internos de la organización, concluimos en la categorización de:***

**Negativa:** en cuanto a los empleados del Aero Club La Plata, como el administrador, los empleados del buffet, asumen como negativas determinadas cualidades que la organización posee. A partir de esta actitud, derivan acciones como el conformismo, apatía y desinterés. Pero también, estos actores sociales de la organización, reconocieron dificultades y errores y actuaron tratando de superarlos.

**Positiva:** en relación a que la mayoría de los miembros de la Comisión Directiva del Aero Club La Plata, consideran como positivas determinadas cualidades y aspectos que la misma inscribe. El Presidente, junto a otros integrantes de la Comisión Directiva, expresaron que el Aero Club La Plata, es reconocido en la ciudad por su trayectoria, prestigio y actividad, y por sus vínculos con instituciones prestigiosas de la localidad.

Esta autoimagen organizacional es inadecuada y contradictoria ya que no existe coherencia y un equilibrio entre la autoimagen de los empleados y la representación mental que construyen los miembros de la Comisión Directiva.

Es decir, es visible que los miembros internos del Aero Club La Plata como son los empleados subvaloran a la organización mientras que los integrantes de la Comisión Directiva la sobrevaloran, no logrando así un equilibrio en la autoimagen organizacional.

Esta inadecuación deriva a que los públicos externos, como son los alumnos, vecinos, medios de información, personas partícipes en la actividad del Aero Club, perciban dichas falencias y contradicciones en la gestión de la organización.

### **El Vuelo como extrañeza**

Incluso, desde los inicios del Aero Club La Plata, la actividad de vuelo fue percibida desde la extrañeza. Al respecto, el Presidente Julio Ciancio comentó:

*“Hablar de enseñanza es un tema social. Todavía es parecido a como cuando se volaba en el Dique, esos loquitos que vuelan. Y lo que nosotros tenemos que hacer hincapié en que esto es una escuela”.*

Podemos interpretar que en el imaginario social, la actividad de vuelo es observada como una extrañeza y que se fue construyendo a partir de los mensajes que

comunicó y comunica el Aero Club La Plata y por sus manifestaciones desde el silencio. Conjuntamente, la ausencia de respuestas frente a ciertas problemáticas planteadas por la comunidad, generó las condiciones para pensar que el Aero Club La Plata se encuentra encerrado en un “misterio”.

Desde nuestro análisis acerca de la información y mensajes que construyeron y difundieron los medios de información, locales y nacionales, pudimos corroborar que se presentó al Aero Club La Plata como una organización ligada a situaciones críticas y de conflicto en torno a accidentes aéreos, tragedias y discordias con la sociedad y con el sistema jurídico y legal.

### Aproximación a la Imagen Pública

A raíz de las palabras y percepciones de los alumnos, pudimos apreciar y reconstruir una aproximación de sus representaciones acerca del Aero Club La Plata.

Ellos conocen que es una organización que brinda enseñanza de vuelo, pero el motivo de acercamiento al Aero Club fue por interés particular para acceder al curso de instrucción de vuelo.

Por el contrario, la mayoría de los alumnos desconocen las características propias del Aero Club La Plata como organización social sin fines de lucro y como escuela de vuelo que brinda una formación profesional. Igualmente no están en conocimiento de los rasgos de la historia y de la cultura organizacional.

Este desconociendo de los rasgos institucionales del Aero Club, también atraviesa a un grupo de vecinos del aeródromo de Tolosa. A partir de sus comentarios, se reflejó que comparten una misma sensación, con respecto a la falta de información acerca del Aero Club.

Poder comunicar que el Aero Club La Plata como los demás aeroclubes no son empresas privadas de vuelo que prestan servicios a cambio de un costo económico, sino que son organizaciones sociales sin fines de lucro, cuya función principal es propiciar la actividad y enseñanza de vuelo, para formar futuros profesionales de la aviación, es una de las significaciones que las autoridades del Aero Club La Plata quieren dar a conocer como mensaje a la sociedad y a todas las personas que participan en la organización.

Esta interpretación se dispara a raíz de comentarios y apreciaciones del Presidente, quien asume como falencia comunicacional que los mensajes dirigidos a sus públicos, no brindan información acerca de la cultura organizacional del Aero Club La Plata, constituida por la misión, la visión, su historia y los objetivos institucionales.

Por medio de nuestra intervención y análisis de sus mensajes manifestados en sus productos comunicacionales, logramos confirmar que el Aero Club no brinda

información organizacional a la comunidad, para que conozcan a la organización como escuela de vuelo y como asociación civil que ofrece actividades y servicios de vuelo, esparcimiento y enseñanza.

Desde los propios mensajes institucionales, como son el folleto institucional, el volante publicitario, se intenta desnaturalizar la noción de que la actividad es un misterio, invitando a volar desde la presentación de la actividad como apasionante y accesible de aprender, para todas aquellas personas que deseen emprender el arte de volar. Pero no se comunica los atributos propios del Aero Club La Plata como organización social sin fines de lucro y como escuela de vuelo.

Conjuntamente, percibimos que existe una distancia profunda entre la imagen pública pretendida y las representaciones que se construyen en torno al Aero Club La Plata.

Estas representaciones dan cuenta de la distancia de esta brecha, que no logran materializar el ideal del Aero Club porque desde el desconocimiento no se puede construir un imaginario que alcance las pretensiones de la organización.

Recordamos, que Aero Club La Plata, como organización que se dedica a brindar enseñanza de vuelo, pretende que sea reconocido como tal, es decir, como una organización destinada al bien común y a un proceso educativo de formación, y no como una empresa de prestación de servicios que persigue fines económicos.

### **Aportes desde la Comunicación**

La propuesta desde la comunicación, implica la contemplación y la reconfiguración de sus tácticas, de los modos de comunicarse con sus públicos y de producción y circulación de sus mensajes y silencios, para reducir la brecha entre cómo quiere ser identificado el Aero Club, y las representaciones vigentes de los distintos públicos.

Frente a situaciones de crisis, tanto institucional como de tragedia, la actitud de los portadores del discurso del Aero Club, fue de silencio y de no brindar información ni explicación alguna acerca de lo acontecido y, frente a las demandas concretas de los vecinos y la comunidad no existió un mensaje explicativo hacia estos públicos.

Estas crisis y la postura que asumió la organización, la llevaron a enfrentar estas situaciones, sin estrategias de comunicación, ni planificación al respecto.

En conclusión, frente a una situación de crisis, los medios, las personas involucradas y afectadas y el público en general, demandaron respuestas claras e inmediatas por parte del Aero Club. Sin embargo, este actor social no brindó respuestas,

dando lugar a la construcción de un discurso público masivo, pero no propio ni verosímil proveniente de la organización.

El Aero Club La Plata, al no dar objeciones, cedió un lugar para que los medios de información y la comunidad tomaran su palabra y construyeran una mirada acerca de los acontecimientos críticos en los que la organización estuvo involucrada.

En consecuencia, la situación del Aero Club indica que la comunicación no siempre se planifica sino que muchas veces se realizan acciones espontáneas e improvisadas, que responden a las necesidades del momento y no a una estrategia determinada.

Contemplar una estrategia apropiada e integral a la historia, valores, creencias y políticas, facilitará y conducirá a ser creíbles y a generar confianza en sus diferentes públicos, con lo cual, el Aero Club, podrá enfrentar las situaciones de crisis sufriendo el menor perjuicio factible.

### **Relaciones entre el Aero Club La Plata y sus Públicos**

En la identificación y análisis de los diferentes públicos externos, tanto directos como indirectos, observamos una tensión directa, que existe en la relación y los vínculos que se construyen entre el Aero Club La Plata y esos públicos.

Los alumnos, considerados un público directo, demuestran la necesidad sentida de conocer los significados y significaciones que han construido la cultura y la vida organizacional del Aero Club La Plata, para tener la posibilidad de acceder a una participación más activa en la productividad de la gestión de la organización.

La primera tensión que logramos observar, en este aspecto, es que existe una limitación en las formas de participación y no se generan las posibilidades para construir vínculos de apropiación con el espacio organizacional. Esto se ve manifiesto en que no se comunican los atributos propios de la organización, por medio de mensajes, ya sea al interior o al exterior de la misma, es decir que, no se comunica desde una perspectiva integral.

Tampoco se generan, por parte de las autoridades del Aero Club, espacios de encuentro y diálogo acerca del Aero Club como organización social destinada al bien común, que persigue objetivos, que se proyecta en el futuro, que posee una historia que necesita ser contada y conocida por todos, para lograr la apropiación y resignificación de los valores que dieron origen y perdurabilidad en el tiempo y que cultivan su quehacer

cotidiano, desde las continuidades y discontinuidades, que concibieron la cultura organizacional.

Esta tensión es notoria en el reconocimiento por parte de las autoridades del Aero Club acerca de la ausencia de iniciativa para generar instancias de participación y dar a conocer a sus públicos, ya sean internos como externos, las características y valores propios de la organización.

Asimismo, los alumnos, los empleados, determinados socios, pronuncian que **desean y necesitan conocer acerca del Aero Club**, como así también, saber cuáles son **sus derechos, deberes y posibilidades de participación**, no sólo desde el rol que ocupan, sino desde su lugar de actor participante de la organización.

**Creemos desde la comunicación, que es necesario y fundamental crear una estrategia, para fomentar espacios de participación y alcanzar una instancia de vinculación y pertenencia para con el Aero Club.**

Para lograr estos fines, consideramos, además, que es vital recuperar y comunicar el pensamiento de los actores sociales que dieron origen a la organización.

Esto permitirá que los públicos puedan mirar y resignificar, las características propias del Aero Club La Plata: las formas de organización, su composición y formas de desarrollo, las características de su proyecto político, los significados y significaciones que construyeron el tejido organizacional, las estrategias y métodos que implementaron para construirla y proyectarla, dándole perdurabilidad y trascendencia a esta organización.

De aquí se desprende otra tensión, que es la falta de iniciativa por parte del Aero Club para recuperar y relatar su historia, que estuvo atravesada por distintos protagonistas sociales que manifestaron, con la creación del Aero Club La Plata, una forma de percibir el mundo y materializar una pasión. Esta tensión se encuentra clarificada en la expresión de la necesidad de dar a conocer su historia, pero que hasta el momento no encontraron las formas ni las condiciones para ser contada.

Recuperar los orígenes de la memoria histórica del Aero Club La Plata implica, resignificar las relaciones entre aquellas acciones que fundaron y lograron la existencia y la trascendencia de la organización, y las expresiones integradas que hacen, en la actualidad, la vida organizacional.

El Aero Club La Plata, a través de su historia, y para seguir sobreviviendo en el tiempo construyó distintas tácticas, que se derivaron de sus propias experiencias, y

las mismas son portadoras de una significación socio - cultural, que pueden ser aprovechadas para un proceso desde la comunicación.

A su vez, reconocer los procesos socio – históricos, también, admite no caer en un vacío social y cultural. Llenar de sentidos las modalidades de organización, las creencias, las formas de expresión, los ritos y ceremonias, permiten configurar la vida organizacional como única y propia del Aero Club La Plata.





## Potencialidades y Debilidades Del Aero Club La Plata

---

Reconocer las potencialidades y debilidades del Aero Club La Plata, nos accedió a establecer las pautas para emprender la planificación y desarrollar la Gestión del Manual de Comunicación Integral para Escuelas de Vuelo sin Fines de Lucro.

### **Potencialidades**

- Es una Organización Social de una amplia trayectoria, que posee un accionar interrumpido durante sus 76 años de vida. Además, logró persistir en el tiempo afrontando crisis económicas, sociales y políticas.
- El Aero Club La Plata respeta su objetivo fundante y su actividad de vuelo no ha sido modificada ni remplazada.
- Es una organización que fomenta, impulsa y revaloriza la actividad de vuelo en todas sus manifestaciones.
- El Aero Club La Plata es una escuela de vuelo reconocida y valorizada por otras entidades aeronáuticas, por su calidad de enseñanza y por la su trascendencia en el tiempo.
- Es una organización sin fines de lucro que cumple su objetivo a través de la voluntad, la fuerza grupal y la productividad humana.
- Es una entidad que construye en su vida cotidiana valores que representan la amistad, el compañerismo, el respeto, la familiaridad, la contención y la pasión por el arte de volar.
- Es una organización de puertas abiertas al público en general y promueve la enseñanza de vuelo adaptándose a las coyunturas socioeconómicas de las personas que desean aprender a volar.

- Las actividades aeronáuticas promovidas por el Aero Club La Plata matizan sus espacios físicos y simbólicos con calidad, eficiencia y eficacia.
- Las relaciones y vínculos que se construyen entre los instructores de vuelo y los alumnos son caracterizadas por la cordialidad, el aprendizaje, el diálogo, el compañerismo y la calidad educativa, siendo que otorgan a la escuela de vuelo de La Plata un valor agregado y una particularidad como organización social dedicada al accionar aeronáutico.
- Participación y predisposición a conocer la mirada de comunicación propuesta por las tesis.

### Debilidades

- Resistencia a la idea de cambio y transformación a la estructura organizativa de comunicación interna y externa.
- La organización recurre al silencio y desvinculación de responsabilidades frente a situaciones de crisis.
- Falta de homogeneidad en los mensajes que comunican los públicos internos de la organización.
- Las únicas vías de comunicación con los públicos externos, son el teléfono o personalmente. Falta de implementación de otros lenguajes y soportes de comunicación para establecer vínculos y diálogos con sus públicos externos.
- Ausencia de comunicación de las características de la cultura organizacional e histórica del Aero Club La Plata, tanto en los públicos internos como externos.
- Falta de información en los socios acerca de las decisiones tomadas por el Comisión Directiva.
- Falta de diálogo fluido y periódico entre los miembros de la Comisión Directiva y sus socios.



## Líneas de Acción

---

Las líneas de acción fueron construidas como posibles guías y proyección de alternativas de gestión para impulsar el diseño de la planificación estratégica.

- Diseñar una estrategia de comunicación que permita dar a conocer los rasgos identitarios y culturales del Aero Club La Plata.
- Brindar pautas de comunicación para la gestión de la productividad en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.
- Promover la importancia de la comunicación en los Aeroclubes.



Este capítulo trata del proceso planificación estratégica desde la comunicación que proyecta una transformación futura y posible, a partir de recuperar los sentidos y significaciones propios de las prácticas socioculturales del Aero Club La Plata.



El diseño de la Planificación consistió en una herramienta de comunicación que nos permitió racionalizar y organizar la acción, es decir, la producción del “Manual de Comunicación Integral. Un Aporte a las Escuelas de Vuelo sin Fines de Lucro”, con el propósito de influir en el curso de los acontecimientos diagnosticados en el Aero Club La Plata, a fin de proponer transformaciones, para posteriormente arribar a una situación deseada.



## Objetivo General

---

Construir un Manual Comunicacional Integral que brinde nociones y herramientas para la gestión organizacional del Aero Club La Plata y a su vez, contribuir de aporte a las Escuelas de Vuelo sin Fines de Lucro, a fin de asumir y dar a conocer la significancia de la comunicación en estas organizaciones.



## Objetivos Específicos

---

I. Construir una unidad gráfica que plasme la cultura organizacional del Aero Club La Plata para comunicar sus rasgos identitario y conjuntamente, que ayude de arquetipo para la gestión comunicacional de otras escuelas de vuelo.

II. Diseñar nociones de comunicación integral para brindar un aporte a la productividad de la gestión de las escuelas de vuelo sin fines de Lucro.

III. Resignificar y comunicar las prácticas culturales del Aero Club La Plata para dar a conocer la importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.



**Distinguir en el producto comunicacional los valores propios del Aero Club La Plata y pronunciar la importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.**





## Políticas del Aero Club La Plata

---

- Respetar el Estatuto y Objetivo fundante del Aero Club La Plata.
- Brindar respuestas a las demandas que manifiesta la organización en materia comunicacional.
- Alcanzar que el Aero Club La Plata consiga darse a conocer en la comunidad destacando su razón social, prestigio y trayectoria.
- Contemplar y considerar los condicionamientos presupuestarios que atraviesan a esta organización social.
- Satisfacer las necesidades de información tanto educativas, recreativas y culturales de los socios del Aero Club La Plata y su público en general.



## Resultados Esperados y Metas

---

### Objetivo I

Construir una unidad gráfica que plasme la cultura organizacional del Aero Club La Plata para comunicar sus rasgos identitario y conjuntamente, que ayude de arquetipo para la gestión comunicacional de otras escuelas de vuelo.

- ***Resultado Esperado:*** Con este objetivo específico aspiramos a que el Aero Club La Plata logre asumir los rasgos identitarios propios y logre comunicarlos a la sociedad. A su vez, que demás escuelas de vuelo sin fines de lucro puedan identificarse con las características que comparten, por pertenecer a un grupo de organización que desarrollan la actividad de vuelo y las diferencia de otras organizaciones sociales.
- ***Meta:*** Materializar en lenguaje gráfico las características propias del Aero Club La Plata que reflejan su cultura organizacional.

### Objetivo II

Diseñar nociones de comunicación integral para brindar un aporte a la gestión de la productividad de las escuelas de vuelo sin fines de Lucro.

- ***Resultado Esperado:*** Los criterios a vislumbrar para el desarrollo de este segundo objetivo es manifestar la importancia de las herramientas de comunicación para contribuir al desarrollo de un eficaz proceso de comunicación en la gestión de las organizaciones sin fines de lucro orientadas a la actividad de vuelo.
- ***Meta:*** Diseñar aportes en materia de comunicación que contribuyan a las organizaciones de vuelo sin fines de lucro.

### Objetivo III

Resignificar y comunicar las prácticas culturales del Aero Club La Plata para dar a conocer la importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

- **Resultado Esperado:** Con este último objetivo, deseamos construir un producto comunicacional que de cuenta de la vida organizacional del Aero Club La Plata con el propósito de que se convierta en una herramienta de comunicación para las escuelas de vuelo de la Argentina y que en conjunto, ellas se apropien de la significancia que adquiere dar a conocer en la sociedad su cultura organizacional.
- **Meta:** Construir una herramienta de comunicación integral, que en su conjunto, configure un arquetipo de comunicación a tener en cuenta para la gestión del Aero Club La Plata y dilucidar la importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.



## Calendarización

---

<b>Período</b>	<b>Actividades</b>
<b>Mes de Agosto de 2009</b>	1. Selección y redacción de los contenidos de la primera unidad del Manual de Comunicación Integral para escuelas de vuelo sin fines de lucro. Estudio de Caso: Aero Club La Plata.
<b>Mes de Septiembre de 2009</b>	2. Elaboración y redacción de los contenidos de la Segunda Unidad del “Manual de Comunicación Integral para Escuelas de Vuelo Sin Fines de Lucro”.
<b>Mes de Octubre de 2009</b>	3. Trabajo en conjunto con un profesional de Diseño Gráfico y visual.
<b>Mes de Noviembre de 2009</b>	4. Producción final del Manual de Comunicación Integral.



## Beneficiarios Directos e Indirectos

Actividad	Beneficiarios	Beneficio
<p><b>1. Selección y redacción de los contenidos del Estudio de Caso del Manual de Comunicación Integral para escuelas de vuelo sin fines de lucro.</b></p>	<p><b><u>Directo:</u></b> Aero Club La Plata, Socios</p> <p><b><u>Indirectos:</u></b> Otros aeroclubes.  Sociedad.</p>	<p>Obtener y apropiarse de una herramienta de comunicación con el fin de asumir el valor de la comunicación en las escuelas de vuelo.</p> <p>Comunicar los atributos y cultura organizacional del Aero Club La Plata.</p> <p>Favorecer la comunicación entre el Aero Club La Plata y sus públicos directos e indirectos.</p> <p>Adquirir un modelo acerca de la Comunicación organizacional en Escuelas de Vuelo sin fines de Lucro.</p> <p>Fortalecer los vínculos y la comunicación con la organización.</p> <p>Obtener de información acerca del accionar del Aero Club La Plata.</p>
<p><b>2. Elaboración y redacción de los contenidos de conceptos claves de comunicación y construcción de pautas y guías para la gestión de la comunicación en escuelas de vuelo.</b></p>	<p><b><u>Directos:</u></b> Escuelas de vuelo sin fines de lucro, Aero Club La Plata.</p> <p><b><u>Indirecto:</u></b> Socios, Alumnos, Sociedad.</p>	<p>Obtener categorías de comunicación en organizaciones que contribuyan a la gestión de las organizaciones sin fines de lucro dedicadas a la actividad de Vuelo.</p> <p>Conocer acerca de la actividad de Vuelo y las prácticas culturales de estas organizaciones sociales sin fines de lucro.</p> <p>Mejorar la interacción entre los alumnos y socios de cada organización.</p>

<p>3. Trabajo en conjunto con un profesional de Diseño Gráfico y visual.</p>	<p><b><u>Directo:</u></b>  <i>Tesistas</i></p> <p><b><u>Indirectos:</u></b>  <i>Aero Club La Plata, Escuelas de vuelo sin fines de lucro.</i></p>	<p>Adquirir aportes propios del campo de Diseño Gráfico para lograr un producto comunicacional equilibrado y armónico en Contenido, Forma e Imagen.</p> <p>Obtener un producto Gráfico óptimo en contenido, calidad e imagen.</p>
<p>4. Producción final del Manual de Comunicación Integral.</p>	<p><b><u>Directo:</u></b> Aero Club La Plata, Escuelas de Vuelo, Tesistas, F.P.y C.S.- U.N.L.P.</p> <p><b><u>Indirecto:</u></b> Estudiantes de la Carrera de comunicación social, Entidades a fines con la actividad de vuelo.</p>	<p>Contribuir de aporte al campo de la comunicación y a entidades dedicadas a la actividad de vuelo sin fines de lucro.</p>



### Conclusiones de la Importancia de la Comunicación en las Escuelas de Vuelo sin Fines de Lucro

Al iniciar nuestro proceso de tesis e intervención en el Aero Club La Plata, sostuvimos y resignificamos la noción de que la comunicación en la gestión de las escuelas de vuelo sin fines de lucro, al igual que en todas las organizaciones sociales, permite generar procesos de cambios y transformaciones, razón por la cual debe ser abordada desde la planificación y la comunicación organizacional.

Pensar y gestionar la comunicación en el Aero Club La Plata, nos invitó a reflexionar y problematizar, en conjunto con los actores sociales de esta organización, sobre la realidad institucional, las problemáticas comunicacionales y las nociones específicas del campo de la comunicación y de la importancia de la planificación en las escuelas de vuelo. Esta significación hace que las interacciones y prácticas cotidianas determinen y den trascendencia al proyecto político de la organización.

Las escuelas de vuelo que deseen iniciar el camino de la transformación desde la comunicación, deben emprender un proceso de producción, reflexión y aprendizaje, siendo esto una condición necesaria para lograr un posicionamiento político en la acción transformadora y alcanzar una gestión exitosa en la organización.

Esto implica, que los actores sociales de estas organizaciones reconozcan sus propias acciones y se identifiquen con la razón de ser del Aero Club, y mediante una tarea reflexiva y crítica puedan proyectar una situación deseada a fin de que el accionar en su conjunto responda al proyecto político organizacional e intente alcanzar los objetivos propuestos.

La importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro radica en la apreciación, apropiación y reconocimiento de los rasgos culturales e identitarios del ser organizacional, emprendiendo una labor de interpretación, problematización y gestión en torno de aquello que los actores sociales conocen y desconocen del escenario en el cual toman carácter significativo los diferentes mensajes, las interpretaciones que circulan y comparten los miembros del grupo, cómo cada uno ellos las asumen y evalúan, qué propuestas construyen para solucionar problemáticas.

Para materializar estos sentidos de la comunicación es necesario atender y trabajar con los actores sociales en la identificación de los medios, soportes, formatos,

lenguajes adecuados para pensar, construir y difundir mensajes organizacionales, respetando la política y la cultura de cada escuela de vuelo, pero que a su vez, responda a los objetivos comunicacionales de la organización.

Compartimos los aportes de Daniel Prieto Castillo de que el reconocimiento de situaciones de comunicación nos condujo a distinguir e interpretar los diferentes espacios de interlocución y la vida organizacional, a partir de los “otros” para planificar y elaborar mensajes y propuestas de comunicación. Estas nociones se constituyeron como un entramado de significaciones para la reflexión y no como un esquema predeterminado en el que un planificador de la comunicación institucional debiera investigar e implementar en los grupos sociales con los cuales trabaja e interactúa.

Nuestro trabajo como comunicadoras sociales en el Aero Club La Plata, en el marco de la producción de tesis, se convirtió en un punto de partida conceptual y no en un punto de llegada de la investigación y de la producción de la importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

Desde nuestro aporte, reflexionamos que para comenzar a desentrañar esta problemática, es preciso que las escuelas de vuelo asuman a la comunicación como producción de sentidos y como una herramienta para relacionarse y darse a conocer en su entorno.

Por consiguiente, es de vital importancia que los aeroclubes en conjunto con los comunicadores sociales logren diseñar estrategias de comunicación, para dar a conocer al conjunto de la sociedad sus proyectos políticos y la importancia que adquiere la enseñanza de vuelo y el accionar organizacional en el entorno social.





### Reflexión sobre la producción del Manual de Comunicación Integral

*La* producción del **Manual de Comunicación Integral. Un Aporte a las Escuelas de Vuelo sin fines de lucro**, se constituyó a partir de construir un diálogo entre la teoría y los aprendizajes desde el campo de la comunicación adquiridos en nuestro recorrido de la carrera de grado y la experiencia de intervención en el Aero Club La Plata, que nos permitió resignificar los aportes conceptuales de comunicación, a fin de brindar pautas para la gestión de la comunicación en organizaciones dedicadas a la actividad de vuelo sin fines de lucro.

Desde los inicios del recorrido del proceso de tesis, intentamos pensar y diseñar un producto comunicacional para las escuelas de vuelo sin fines de lucro, persiguiendo el objetivo principal de abrir sentido de la importancia de la comunicación en estas organizaciones y brindar pautas para la gestión de la comunicación en los Aeroclubes.

Para poder construir el manual, nuestra primera decisión fue observar, intervenir y participar desde la comunicación en el Aero Club La Plata, para conocer y apropiarnos de sus prácticas cotidianas, sus relaciones comunicacionales, de su vocabulario, y así, logramos interpretar su forma de mirar el mundo y gestionar una política organizacional que le permitió a esta escuela de vuelo existir durante 76 años.

Asimismo, consideramos que dar pautas o guías para la gestión de los Aeroclubes, implica brindar una herramienta necesaria para problematizar y empezar a pensar sobre la gestión comunicacional en las escuelas de vuelo, y así fortalecer la cultura organizacional, a partir de un estudio de caso concreto, como fue nuestra intervención en el Aero Club La Plata.

La construcción y diseño de este material es un recurso innovador, útil y dinámico, que surgió a partir de reconocer a quienes son nuestros interlocutores, las escuelas de vuelo sin fines de lucro, que pueden apropiarse de los contenidos manifiestos en el manual. Es por ello, que fue fundamental nuestro estudio de caso e intervención en el Aero Club La Plata, porque mediante él logramos identificar y aproximarnos a quienes constituyen el público objetivo de esta producción comunicacional.

Este producto fue pensado para una aplicación real en las distintas escuelas de vuelo, lo cual no implica que sea asumido estrictamente y en su totalidad sino que puede ser resignificado y adaptados según los intereses y necesidades de comunicación de cada Aero Club en particular. El propósito del manual es facilitar respuestas a inquietudes y dudas acerca de la gestión de la comunicación en estas organizaciones.

El proceso de aprendizaje del diseño del manual implicó un trabajo interdisciplinario con una profesional en Diseño en Comunicación Visual, donde se construyó una interacción entre saberes, para lograr una calidad óptima entre diseño e imagen y una coherencia entre contenido y forma. A su vez, la construcción del manual nos facilitó un aprendizaje de herramientas del lenguaje de diseño gráfico y visual, constituyéndose como aproximaciones indispensables para la práctica profesional de un comunicador social.

## Evaluación personal del Proceso de Tesis

### ***Reflexiones sobre el proceso de Tesis***

Analizar el proceso de Tesis implica para mí, reconstruir y reflexionar acerca de los comienzos y el recorrido de este proceso de aprendizaje, cuyas experiencias constituyen esta etapa culmine de la carrera universitaria.

Es importante recuperar los motivos y las causas que involucraron nuestras decisiones y elecciones en torno a la investigación, como así también, a la etapa de producción del Manual de Comunicación Integral. Sin dejar de lado, los desafíos propuestos, el compromiso asumido, las tensiones y los imponderables acaecidos, como también la voluntad y el esfuerzo que asumimos para producir esta tesis.

Desde un primer momento decidimos realizar una Tesis de Producción, asumiéndola como una instancia de aprendizaje integradora, que permite a los futuros profesionales, incursionar en el campo de la Comunicación, mediante una labor de investigación, reflexión, práctica y producción, en la que se puede materializar, dar a conocer y poner en común el trabajo de gestión y planificación en organizaciones sociales.

En el desarrollo del trabajo de tesis, intentamos abordar en forma integral los aspectos que hacen a la comunicación interna en vinculación con la comunicación externa, asumiendo a ambas instancias como parte de un mismo proceso comunicacional y que no pueden abordarse en forma aislada, ni dejar de atender a sus interrelaciones.

Para llevar adelante nuestra intervención, elegimos trabajar en conjunto con una organización social, que dedique su accionar al bien común: el Aero Club La Plata. Encontramos en esta escuela de vuelo, interlocutores activos, dispuestos al diálogo, a la escucha y al esmero por el cambio y la transformación.

Asimismo, esta decisión conllevó a articular sus necesidades y demandas, con nuestros propósitos y objetivos. Establecimos con sus miembros, relaciones dialógicas e instancias de reflexión y problematización, debido a que propusimos trabajar con ellos en forma conjunta, para emprender desde allí, el proceso de investigación y producción.

Fue indispensable comprender que toda organización desarrolla prácticas de acuerdo a sus propias políticas, que configuran su razón de ser y otorgan sentido a la organización y determinan su existencia. Es por ello, que nuestra intervención, se articuló con el marco institucional del Aero Club La Plata, con su ideología y su “modo de hacer

las cosas”, construyendo mediante conversaciones y acuerdos, el espacio propicio para el desarrollo de nuestra tesis.

Considero que es importante que un tesista comprenda y respete esos modos de “ser” y “hacer” de las organizaciones, pudiendo cumplir con sus objetivos y metas postuladas a su tesis. Esto implica una labor intelectual para vincular saberes y prácticas propias, con una aceptación y respeto a las dediciones políticas y razón de ser de cada organización.

Nuestro proceso de intervención y producción puso en juego y relación este gran desafío, de vincular las prácticas propias e intereses profesionales con las particularidades, demandas y modos de ver el mundo del Aero club la Plata.

### **En relación a los objetivos y aporte a la Disciplina**

Entiendo en lo personal, que la realización de esta tesis en su conjunto, cumplió con las expectativas y objetivos propuestos, respondiendo al objeto principal de abrir sentido de la importancia de la comunicación en las escuelas de Vuelo. Sumando a la vez, el reconocimiento del valor de la comunicación en la gestión de estas organizaciones. Y éste se constituye en el aporte principal al campo disciplinar de la Comunicación, convirtiéndose en un antecedente que puede ser abordado y analizado para futuras investigaciones, como así también, desprender diversas significaciones posibles.

Considero que con nuestra tesis brindamos una mirada y nuevas configuraciones de sentido, que pueden construirse como referente para otras instancias de investigación y gestión en torno a la comunicación en escuelas de vuelo sin fines de lucro.

Asimismo, nuestro aporte invita a comprender y contemplar la riqueza y el valor que otorga la Comunicación al accionar de estas organizaciones, que puede acompañar su gestión, brindando diversas herramientas para alcanzar sus objetivos, darse a conocer en la comunidad, forjar y fortalecer vínculos con sus diferentes públicos y otras organizaciones sociales; contribuir al planteamiento de objetivos y metas para lograr una productividad eficaz en su gestión, comprendiendo todo aquello que involucra su razón de ser y acompañando a nombrar su proyecto colectivo.

## **En torno a la producción del Manual**

Tomando de referencia nuestra intervención en el Aero Club La Plata, logramos resignificar los procesos de esa experiencia, para luego brindar pautas acerca de la gestión de la comunicación en escuelas de vuelo, siendo los contenidos del Manual propicios y dignos de ser adaptados a las necesidades y características propias de cada Aeroclub.

Siguiendo el propósito abrir sentido sobre el significado y el valor de la comunicación en las escuelas de vuelo, construimos el manual, intentando alcanzar ese sentido. El Manual se configuró como una herramienta para comprender conceptos y aportes a nivel comunicacional, mediante la consulta, acceso y conocimiento de las escuelas de vuelo, respondiendo al reconocimiento de la Comunicación en la gestión de dichas organizaciones.

Intentamos dar a conocer con él, el enorme esfuerzo y empeño que resultó para nosotras el trabajo en conjunto con los miembros de esta organización, en el que conjugamos diversos intereses, saberes y prácticas

Una reflexión final que me interesa destacar es la riqueza y experiencia de realizar esta tesis en conjunto. Esta elección implicó poner en común ambas miradas en torno a diversas cuestiones tales como: la toma de dediciones, el abordaje e interpretación de categorías conceptuales, el estudio y análisis de prácticas sociales determinadas, la problematización acerca de sentidos y modos de hacer.

Pudimos construir y contribuir al diálogo y a la discusión, para arribar a un acuerdo y asumir compromisos, sostener el respeto a cada aporte y opinión, compartir el valor del empeño, la voluntad y el esfuerzo por lograr nuestro objetivo, y sobre todo la convicción de trabajar en forma conjunta.

Este conjunto de acciones configuraron el sentido que adquirió nuestro proceso de tesis, estableciendo elecciones, determinando momentos, y construyendo significaciones, como también conjugando procesos y técnicas, y contemplando las distintas posibilidades para alcanzar los objetivos planteados en nuestra tesis.

Valorizo las oportunidades y los desafíos que se nos presentaron en este recorrido, la responsabilidad que compartimos y la construcción en el proyecto de “cómo hacer nuestra tesis”

*Paulina Taborda*

## Algunas consideraciones sobre nuestro Proceso de Tesis

Realizar una tesis de producción, desde un primer momento, nos permitió atravesar un proceso de aprendizaje complejo y superador en relación a nuestra experiencia previa en el campo de la Comunicación Social. Además, esta tesis significó abrir un camino para futuras investigaciones y producciones desde saberes de comunicación en Aeroclubes.

Conjuntamente, logramos crecer en nuestra capacidad de relacionarnos con una organización, de comprender y analizar sus formas de *hacer* y *decir* y conseguimos desarrollar un trabajo de comunicación estratégico que nos permitió producir nuevos sentidos colectivamente, a partir de la problematización y la negociación con diferentes actores sociales.

También, fortalecimos nuestra habilidad para expresar y materializar cuál es el rol de un comunicador en una organización y desde qué perspectiva profesional trabajábamos nosotras para acompañar desde la comunicación a la gestión de las organizaciones.

Además, idear y construir una herramienta de comunicación, como fue el *“Manual de Comunicación Integral. Un aporte a las escuelas de vuelo sin fines de lucro”*, conllevó desarrollar una forma organizada de trabajar, que implicó investigar, conocer e intervenir en una organización, como el Aero Club La Plata, para luego poder lograr diseñar y crear dicho material y así promover un aporte al campo de la comunicación y, a su vez, abrir sentido de la importancia de la comunicación en las escuelas de vuelo.

Trabajar desde la comunicación con y en un Aero Club, fue nuestra prioridad, porque consideramos que para lograr diseñar una herramienta que exprese nociones de comunicación y brinde pautas y guías para la gestión de la comunicación en escuelas de vuelo sin fines de lucro, era fundamental conocer e identificar las particularidades que comparten los Aeroclubes y los diferencian de otro tipo de organizaciones.

Asimismo, el estudio de caso concreto en el Aero Club La Plata, que fue expresado en el manual, nos permitió hacer dialogar las nociones teóricas con una realidad concreta, que permite, que otras escuelas de vuelo, logren identificarse o no, asumirlo como ejemplo o compartir acciones. Siendo así que, el manual en su conjunto, no fue construido únicamente desde postulados teóricos, sino desde la interrelación de

conceptos, estudio de caso, ejemplos y pautas a considerar para acompañar la gestión de la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro.

De aquí, que nuestro proceso de tesis, en su conjunto, se organizó desde la racionalidad de Pre- Diagnóstico, Diagnóstico, Planificación y Gestión, articulando las nociones conceptuales y los aportes de la intervención en el Aero Club La Plata, desde una perspectiva teórica y metodológica integral de la comunicación.

Esto implicó *intervenir* en la vida cotidiana de un Aero Club, para *conocer* su cultura organizacional, *analizar* las relaciones entre los miembros internos y los vínculos que construyen con su entorno, *interpretar* los mensajes y productos comunicacionales, *identificar* las crisis atravesadas por la organización, *reconocer* sus creencias, expectativas y ceremonias, *recuperar* los orígenes y motivos de su fundación y *revalorizar* su proyecto político y prácticas cotidianas, *establecer* las singularidades que comparten con otras escuelas de vuelo sin fines de lucro y *delimitar* las particularidades propias que identifica al Aero Club La Plata, identificar potencialidades y debilidades desde la comunicación, para así *generar* y *proponer* desde una mirada profesional, situaciones de transformación y enriquecimiento en la productividad de estas organizaciones.

Esta forma de trabajar, nos permitió alcanzar los objetivos propuestos en la tesis.

### **Vínculos entre las tesis y el Aero Club La Plata**

Esta escuela de vuelo de La Plata, nos abrió sus puertas desde los inicios de nuestro proceso, siendo que los integrantes del Aero Club, en todo momento, expresaron interés y respeto frente a la propuesta de las tesis de trabajar con la organización para realizar nuestra tesis de grado de la Carrera de Comunicación Social.

En la situación inicial, de nuestra intervención en el Aero Club La Plata, logramos mirar y conocer un escenario concreto: quiénes intervenían, qué objetivos tenían, qué actividades desarrollaban, en qué lugar físico se localizaban, siendo que esta aproximación nos permitió analizar la viabilidad y factibilidad de la realización de la tesis, y conocer qué *hace* y cuál es la razón de ser de esta organización.

Mientras que la etapa del diagnóstico, nos admitió conocer, analizar, participar, problematizar, investigar y determinar las realidades comunicacionales positivas y negativas del Aero Club La Plata, permitiéndonos diseñar las líneas de acción.

Durante el proceso de planificación proyectamos, diseñamos, calculamos y evaluamos las etapas de la gestión.

El vínculo que se construyó entre las tesis y los actores sociales del Aero Club fue a partir de reconocer y vincularse con el “otro”. Durante nuestra intervención, interpretamos, resignificamos y respetamos sus formas de trabajar, de ser y mirar el mundo, sus valores, su trayectoria, sus códigos y normas, sus objetivos y proyección a futuro.

Conjuntamente, los integrantes de esta organización, reconocieron y revalorizaron nuestras palabras, formas de pensar, nuestra perspectiva y metodología de trabajo desde la comunicación. Es de vital significancia, mencionar que la organización desconocía la incumbencia de un comunicador social en las organizaciones.

De igual modo, el Aero Club La Plata se dispuso a escuchar las propuestas de comunicación, a participar de las actividades propuestas por las tesis, y a fomentar la realización del *Manual de Comunicación Integral. Un aporte a las escuelas de vuelo sin fines de lucro*.

Este tipo de vínculo y trabajo en conjunto, donde se compartieron responsabilidades, se intercambiaron saberes, se negociaron sentidos, mensajes, y representaciones, se problematizaron nociones, permitió que se logre *dilucidar y fortalecer la cultura organizacional del Aero Club La Plata para reflexionar y abrir sentido de la importancia de la comunicación en la gestión de las escuelas de vuelo*.

## **Reflexiones finales**

Desde lo personal, considero que el proceso de tesis fue realizado con compromiso, entusiasmo, esfuerzo y dedicación, tanto desde las tesis como por parte de la organización.

Haber cumplido mis expectativas personales y los objetivos de la tesis, constituye una experiencia y un conocimiento, tanto a nivel personal como profesional, que me permitió desarrollar mi rol y compromiso como comunicadora social.

Considero de vital significancia, haber realizado esta tesis con mi compañera Paulina, porque trabajar en grupo, nos permitió construir un espacio de trabajo, atravesado por la discusión, el consenso, los acuerdos de criterios, la problematización, el intercambio de ideas y pensamientos.



Este espacio de trabajo, estuvo caracterizado por la organización, la división de tareas, el esfuerzo, el compromiso y la responsabilidad, por parte de cada una de nosotras, ya que no sólo investigamos sobre qué son las escuelas de vuelo, sino que intervenimos y desarrollamos nuestra labor como comunicadoras sociales en una organización concreta, y además, construimos una herramienta de comunicación para acompañar la gestión de estas organizaciones. Esto implicó, hacer dialogar nuestros conocimientos adquiridos durante formación universitaria en el campo de la comunicación, nuestras habilidades metodológicas para trabajar en una organización y nuestra capacidad creativa para diseñar una herramienta comunicacional.

Esta capacidad creativa, en la etapa del diseño y la producción del Manual, estuvo atravesada por la organización y planeamiento armónico de contenido y forma, persiguiendo el objetivo de lograr un producto comunicable, original, atractivo, útil y accesible para nuestros públicos directos e indirectos. Siendo que, esta herramienta de comunicación, puede ser apropiada por cualquier organización que se dedica a brindar enseñanza de vuelo sin fines de lucro, y desea conocer, resignificar y asumir a la comunicación como instrumento de cultura y como un aspecto fundamental para la gestión de estas organizaciones.

Nuestra tesis en su conjunto, se configura en un aporte al campo de la comunicación, ya que se convierte en un punto de partida para seguir recorriendo el camino de la investigación, intervención, el reconocimiento, la interpretación y la gestión desde la comunicación en las escuelas de vuelo sin fines de lucro de la Argentina.

Este referente, permite que los integrantes del campo de la comunicación continúen indagando y construyendo nuevas significaciones, a partir de reconocer un estudio de caso concreto desde la comunicación en escuelas de vuelo sin fines de lucro.

Para mí, esta tesis, me permitió apropiarme de nuevos saberes, expresar y desarrollar mi forma de asumir y trabajar desde la comunicación e interactuar colectivamente para producir sentidos, convirtiéndose esta etapa en un rico aprendizaje durante la culminación de mi formación universitaria de grado.

Conjuntamente, considero que es la apertura de un nuevo camino a recorrer para seguir aprendiendo, problematizando, interviniendo y construyendo nuevas significaciones desde la comunicación en otras organizaciones, ya no como estudiante, sino como profesional.

*Verónica Arus*



- Amado Suárez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos. **“Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada”**. Editorial Temas, Buenos Aires, 1999.
- Bártoli, Annie. **“Comunicación y organización”**. Capítulo I. La organización multidimensional. Editorial Paidós.1992.
- Bertoni, Jerónimo. **“Artesanos del Discurso”**. Taller de Producción de Mensajes. La Plata. 2003.
- Bonnewitz, Patrice. **“Primeras lecciones sobre sociología de Pierre Bourdieu”**. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires
- Borrini Alberto. **“El nuevo astro de la empresa inteligente”**. Apertura.com. Apunte de Cátedra de Comunicación Mediática en Organizaciones. F.P. y C.S. U.N.L.P.
- Boscardín, Juan S., Arraya Carolina y Rho, Paola. **“Estrategia”**. Documento de cátedra TPM. F.P.y C.S.- U.N.L.P. La Plata. 2003.
- Brigadier Mayor: Horacio Alberto Rodríguez. Exposición: **“A cien años de la creación de la Aeronáutica Argentina. El rol fundacional del Aero Club Argentino y el apoyo de las instituciones castrenses (un caso de sinergia cívico-militar)”**. Buenos Aires, Octubre, 2007
- Bronstein, Gaillard y Pisicelli. **“La organización egoísta, en Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales”**. Delgado, Juan Manuel; Gutiérrez, Juan. Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.
- Bruno Daniela y equipo de cátedra. **“Gestión Organizacional”**. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. F.P y C.S. U.N.L.P. La Plata, 2003.
- Butelman, Ida. **“El análisis institucional. Origen grupal y desarrollos”**, en “Espacio Institucional II”, Lugar Editorial. Buenos Aires, 1991.
- Cocca, Aldo Armando. **“Las fundaciones. Del derecho de la antigüedad al actual derecho internacional”**. Historia y legislación en la República Argentina. Plus Ultra. Buenos Aires, 1981.

- Cháves, Norberto. **“La Imagen Corporativa”**. Editorial Gustavo Gili. Barcelona, 1990.
- Costa, Joan: **“La Comunicación es acción”**. Editorial Paidós. Barcelona, 2006
- Etchegaray, Rodolfo. **“El ABC de la comunicación empresarial. La comunicación Interna”**.
- Etzioni, Amitai. **“Organizaciones Modernas”**. UTHEA, 1965 Apunte de cátedra, Comunicación en Organizaciones e Instituciones. F.P. y C.S. U.N.L.P.
- Fernández, Ana María. **“El campo grupal”**. Ed. Nueva Visión. Buenos Aires, 1997.
- García Delgado, Daniel y De Piero, Sergio. **“Organizaciones de la Sociedad Civil y Política Social: estudio comparativo de la articulación entre Estado y OSC en dos regiones de la República Argentina”**. Documento de CLACSO.
- Geertz, Clifford. **“La interpretación de las culturas”**. Capítulo II. Ed. Gedisa. 1987
- Guber, Rossana. **“La etnografía. Método, campo y reflexividad”**, Capítulo 3: Observación Participante. Ed. Norma. Bogotá 2001
- Iotti, Andrea. **“Campo Comunicacional: algunas reflexiones en torno de objetos y prácticas”**. Didáctica de la Comunicación. F.P.y C.S. U.N.L.P.
- Park, Peter. **“La investigación-acción participativa, Inicios y desarrollos”**. Capítulo VI: Qué es la investigación- acción participativa. Perspectivas teóricas y metodológicas. Editorial Hvmánitas. O.E.I.1989.
- Petit, François. **“Psicosociología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos”**. Editorial Herder. Barcelona, 1984.
- Prieto Castillo, Daniel. **“Investigación de PLANGESCO”**. F.P.y C.S. La Plata. Abril 2000.
- Prieto Castillo, Daniel. **“Diagnóstico de Comunicación”**. Diagnóstico y Futuro. CIESPAL. Quito, 1990.
- Scheinsohn, Daniel. **“Más allá de la imagen corporativa”**. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1997.
- Schvarstein, Leonardo. **“Identidad de las organizaciones”**. Editorial Paidós. 1989.

- Schvarstein, Leonardo. **“Psicología Social de las Organizaciones”**. Nuevos Aportes. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1991.
- Schvarstein, Leonardo. **“Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas”**. Editorial Paidós, 1998.
- Schvarstein, Leonardo. **“Tensiones del Discurso identificador de las organizaciones, en Diseño en organizaciones”**. Paidós, Argentina, 2000.
- Scott, William y Mitchell, Terence. **“Sociología de la organización”**. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1978
- Schmucler, Héctor. **“La investigación: Un proyecto comunicación / cultura”**.1982
- Taller de producción de mensajes. **“Comunicación externa e interna. Dos caras, una moneda”**. Documento de cátedra. F.P. y C.S. U.N.L.P. La Plata, 2007.
- Taller de Producción de Mensajes. **“Cultura organizacional”**. Documento de cátedra. FP Y CS. UNLP. La Plata, 2007.
- Taller De Producción De Mensajes. **“Todo comienza con una misión y visión claras”**. Documento de cátedra. F.P. y C.S. U.N.L.P. La Plata, 2007.
- Thompson, Andrés. **El “Tercer Sector” En La Historia Argentina**. CEDES, Buenos Aires, Enero 1994.
- Uranga, Washington y Bruno, Daniela. **“Diagnóstico desde la Comunicación”**. Apunte de Cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. F.P. y C.S. UNLP. 2005.
- Uranga, Washington y Bruno, Daniela. **“La gestión como proceso Integral”**. Apunte de Cátedra. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. . F.P. y C.S. U.N.L.P. La Plata, 2005.
- Vasilachis de Gialdino, Irene. **“Los fundamentos de las Ciencias del Hombre”**. “Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos”. Centro Editor de América Latina, 1993.
- Villafañe, Justo. **“Imagen Positiva. Gestión estratégica de la Imagen de la Empresa”**. Editorial Pirámide. Madrid, 1996.

- Villafañe, Justo. **"Quiero trabajar aquí: Las seis claves de la reputación interna"**. Pearson. Editorial. Madrid, 2006.

### **Sitios Web**

- ***www.clarin.com***
- ***www.comunicologos.com***
- ***www.diariohoy.net***
- ***www.eldia.com.ar***
- ***www.infobae.com***
- ***www.joancosta.com***
- ***www.lanacion.com.ar***
- ***www.rppnet.com.ar***
- ***www.notibonaerense.com***