



Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Licenciatura en Comunicación Social

**La Comunicación como herramienta de gestión
en las organizaciones deportivas**

■ Nombres de los tesistas

Amori, Walter Hernán *

Leg: 12082/8

Calle 50 N° 694 5to A

Tel: 0221- 156075611

walteramori@gmail.com

Caamaño, Juan Santiago **

Leg: 12136/5

Calle 50 N° 694 5to A

Tel: 0221- 155438414

juansantiagoc@gmail.com

■ Título de la tesis

“La Comunicación como herramienta de gestión en las organizaciones deportivas”

■ Programa de Investigación dentro del cual se enmarca la tesis

“Comunicación, Planificación y Gestión”

■ Expediente N°: 612

■ Director

Lic. Leandro De Felippis

■ Co-directores

Lic. Martín González Frígoli

Lic. Rubén Liegl

■ Fecha de presentación

Septiembre de 2009

* Cursó la carrera de Comunicación Social con orientación en Periodismo, en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.

** Cursó la carrera de Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional, en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.

■ SÍNTESIS

En la presente tesis trabajamos con el Club Gimnasia y Esgrima La Plata, en el marco de una organización deportiva sin fines de lucro abordando a la misma desde la comunicación tanto interna como externa.

En este sentido se exploró la historia y la identidad del club, se identificaron las relaciones entre las áreas internas de la organización, el vínculo de la institución con los socios y simpatizantes, la relación de la misma con las organizaciones de la sociedad civil y con los medios de comunicación.

Este profundo diagnóstico de la institución nos permitió tipear diferentes líneas de acción a partir de las cuáles se elaboraron cuatro proyectos comunicacionales acordes a lo analizado en todo el proceso.

Dichos proyectos apuntan a fortalecer el Departamento de Comunicación Institucional, volver a producir un material gráfico oficial, establecer un vínculo interinstitucional con las escuelas platenses y acercarse al socio a través de la consulta de los problemas tanto coyunturales como estructurales del club.

Podemos indicar que todos estos proyectos, además de ser desarrollados en la tesis, fueron adjuntados en un Plan Estratégico de Comunicación que fue producido con el fin de que pueda tener un abordaje más práctico para las autoridades encargadas de evaluar la propuesta.

■ PALABRAS CLAVES

Comunicación - Organización Deportiva - Identidad - Diagnóstico -
Planificación - Praxis - Fortalezas y Debilidades - Medios de Comunicación -
Socios - Producción

■ ÍNDICE

Introducción	Pág. 5
Idea General de la Tesis	Pág. 7
Comunicación y Organización	Pág. 9
Un acercamiento al desarrollo de los clubes deportivos sin fines de lucro	Pág. 11
- El Estado toma la pelota	Pág. 14
- El deporte como política social en la Argentina	Pág. 15
Historia de Gimnasia y Esgrima La Plata	Pág. 20
- Nace Gimnasia: Un inicio de alta alcurnia	Pág. 20
- Fútbol, ¿pasión de multitudes?	Pág. 22
- Vuelve el fútbol: nace un sentimiento y una rivalidad histórica	Pág. 23
- De Gimnasia y Esgrima al “Lobo tripero”	Pág. 23
- Una identidad fragmentada	Pág. 24
- Un presente en reconstrucción	Pág. 25
- Símbolos y apodos	Pág. 26
Marco Metodológico	Pág. 28
Marco Conceptual General	Pág. 30
- Identidad	Pág. 31
- Organización	Pág. 35
- Comunicación	Pág. 42
- Medios de Comunicación	Pág. 46
- Participación	Pág. 50
- Planificación	Pág. 52
- Imagen	Pág. 56
Objetivos del Diagnóstico	Pág. 59
- Objetivo general y objetivos específicos	Pág. 59
- Objetivo 1	Pág. 60
- Objetivo 2	Pág. 68
- Objetivo 3	Pág. 79
- Objetivo 4	Pág. 86
- Objetivo 5	Pág. 94
Informe Relacional	Pág. 106
- La identidad “malgastada”	Pág. 106
- La importancia de los lazos personales	Pág. 108
- La estructura interna del club	Pág. 110
- El compromiso con la sociedad	Pág. 111
Problemas y Potencialidades	Pág. 114
Posibles Líneas de Acción	Pág. 116
Producción de Proyectos	Pág. 120
- Línea de acción 1	Pág. 120
- Proyecto 1	Pág. 124
- Línea de acción 2	Pág. 130
- Proyecto 2	Pág. 132
- Línea de acción 3	Pág. 140
- Proyecto 3	Pág. 144
- Línea de acción 4	Pág. 153
- Proyecto 4	Pág. 156
Informe Final	Pág. 165
Bibliografía	Pág. 171
Anexos	Pág. 176

■ INTRODUCCIÓN

A través de todo el camino de la carrera de Comunicación Social se nos ha inculcado desde distintas cátedras, acerca de la importancia de formar nuestra propia caja de herramientas e interpelar junto a éstas la realidad social. Dicha caja está “materializada” por teorías y metodologías que estructuran diversas formas de ver el mundo, de interpretarlo, de construirlo y por supuesto, de comunicarlo.

La forma en que comunicamos algo implica la manera en que lo vemos y cómo queremos que los demás lo vean.

Alcira Argumedo en “Los Silencios y la Voces en América Latina” plantea que existe una vertebración entre la formulación de distintas teorías y determinados proyectos políticos-culturales, *“como expresión de visiones del mundo que impregnan los más diversos aspectos del acontecer de las sociedades”*¹.

Siguiendo en la misma reflexión, Argumedo expresa que *“las ciencias humanísticas y sociales están intrínsecamente vinculadas con proyectos históricos y políticos”* más allá de que *“pretendan ser portadoras de una inapelable objetividad”*. De todos modos esta carga política *“no implica descalificar la utilidad de las herramientas teóricas y metodológicas”*².

Este reconocimiento implica la necesidad de aceptar que todo desarrollo de las ciencias, tanto sociales como naturales, implica una perspectiva y un punto de vista. Sería posible afirmar que el método científico está subordinado a una visión del mundo.

En este sentido, la comunicación aparece como juez y parte de este proceso. A la vez que busca establecerse como un campo dentro de las ciencias sociales, la comunicación se nos presenta como el instrumento para expresar una visión del mundo.

En nuestro caso específico decidimos adoptar la comunicación como aspecto fundamental para la acción, en el contexto de una institución sin fines de lucro; el club Gimnasia y Esgrima La Plata.

Es por eso que creímos importante adoptar el concepto de comunicación, fundamentalmente del autor latinoamericano Paulo Freire, quién también desarrolla el concepto de praxis, el cual implica acción y reflexión. Para éste, *“no hay palabra verdadera que no sea una unión inquebrantable entre acción y reflexión”*³.

Vemos además en Paulo Freire la importancia de entender a la comunicación como un proceso transformador más que como una acción acabada.

¹ Argumedo, Alcira; *Los Silencios y las Voces en América Latina; Las matrices del pensamiento teórico-político*; Editorial Colihue; 1996; pág. 67.

² Ídem 1.

³ Freire, Paulo; *Pedagogía del oprimido; Siglo XXI argentina editores; Buenos Aires; 1972; pág. 103.*

En este marco es que nos proponemos desarrollar un trabajo de planificación comunicacional en el seno de una organización deportiva.

Existe, por un lado, la necesidad de explotar las herramientas que nos da la planificación en un terreno poco explorado y la intención de producir estrategias y/o productos comunicacionales en este sentido.

Por otro lado, subsisten las pasiones y los intereses personales de cada uno de nosotros respecto a la importancia de trabajar sobre el deporte, las identidades que se desarrollan detrás de este, y la importancia en su rol socializador e integrador de las instituciones deportivas en el seno de la sociedad civil.

El objetivo de nuestra tesis es generar una planificación comunicacional integradora que logre generar alternativas y líneas de acción acordes a la perspectiva de la organización deportiva, para poder solucionar problemáticas y aportar nuevos ejercicios a la vida del club.

En principio y con el fin de cumplir esta meta, llevaremos a cabo un análisis histórico referente al Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para clarificar los valores identitarios del mismo.

Superada esta instancia buscaremos observar y comprender las relaciones comunicacionales hacia el interior de la institución (haciendo principal hincapié en el Departamento de Comunicación Institucional) así como los vínculos que el club establece con otras instituciones, organismos y colectivos sociales para establecer el posicionamiento social de nuestro objeto de estudio.

A partir del reconocimiento de estos aspectos y la elaboración de un exhaustivo diagnóstico se propondrán alternativas prácticas y funcionales para reforzar los lazos tanto a nivel interno como con diferentes instituciones, organizaciones y sectores sociales. En este sentido se dejarán planteadas las líneas de acción que creemos que pueden implementarse para reforzar elementos de la comunicación ya existentes, así como otras que apuntan a implementar nuevos aspectos que son descuidados o dejados de lado por la institución.

■ IDEA GENERAL DE LA TESIS

Como indicamos, nuestra intención es trabajar junto al Club de Gimnasia y Esgrima La Plata en la elaboración de alternativas prácticas que tengan como fin colaborar con el proceso de gestión en la institución.

El trabajo se enmarcará dentro del área de Comunicación y Planificación, más precisamente en el Programa de Investigación de Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales en Organizaciones e Instituciones Sociales.

La idea que se busca dentro de dicha área es la de poder transformar aspectos de la realidad con la cual se trabaja, partiendo de los actores y las condiciones presentes.

Entendemos que al proceder de esta forma, se está en condiciones de gestionar alternativas de solución comunicacionales con el fin de resolver necesidades o problemas detectados.

Si bien tomamos un club en particular, creemos que la gestión puede abordar a otras organizaciones que también afronten una realidad con complejidades y dificultades similares a las observadas en esta.

Aquí es en donde también radica el potencial que puede dar nuestra producción, no sólo para una situación singular, sino también para diferentes instituciones con características históricas, estructurales y organizacionales similares a la que trabajaremos.

Tenemos en cuenta que el hincapié del proyecto estará mayormente dado en el aspecto comunicacional, desde el cual nosotros nos consideramos estar preparados para trabajar. En este sentido se aplicarán las herramientas y el material conceptual al terreno deportivo, mas específicamente a una institución deportiva sin fines de lucro. Entendemos que aquí también se valoriza nuestra propuesta sobre otras, al ser el deporte un terreno relativamente virgen y poco abordado desde los trabajos investigativos relacionados a las tesis de planificación.

En este sentido, creemos que estas instituciones desempeñan (tanto antes como hoy día) un papel fundamental en la socialización, principalmente durante la niñez y la adolescencia en nuestro país, poniendo en juego valores íntimamente relacionados con otras instituciones y ámbitos de socialización importantes y básicos como la familia, la escuela, el barrio, el mundo del trabajo, etc.

Por eso, además de realizar nuestra propuesta y alcanzar los objetivos planteados, subsiste la búsqueda de validez de los aportes realizados y el intento de legitimar herramientas que proporciona la comunicación a la problemática de las instituciones deportivas sin fines de lucro. Más aún, teniendo en cuenta que el aspecto comunicacional es descuidado por muchas de estas.

El objetivo final es plasmar propuestas eficientes a la organización en cuestión, creando alternativas que sean útiles para reforzar la estructura de la institución, mejorando la comunicación tanto interna como externa, con la

intención de resignificar aspectos inherentes a la identidad de la misma y buscando alcanzar mejoras visibles en la relación institución/sociedad.

Nuestro trabajo plantea una planificación comunicacional que de acuerdo a las características de la institución y de los resultados obtenidos de la misma determinará la implementación de estrategias y/o productos comunicacionales, las cuales estarán plasmadas en líneas de acción que permitan contribuir de forma eficiente a la gestión institucional del club.

Proponemos tras la realización de un diagnóstico en profundidad (donde se analizará la historia del club; los contextos sociales, políticos, económicos y geográficos que la contienen; las relaciones internas, las acciones externas; el potencial social de la misma; entre otras), una planificación comunicacional que alcance a la organización en forma estructural con alternativas funcionales tanto para incrementar las fortalezas como para revertir las debilidades institucionales.

Es importante aclarar que la etapa de planificación dejará bien completas las líneas de acción para que en el momento de que deseen plasmarlas en la práctica, se apliquen sin mayores inconvenientes organizativos. Dichas líneas de acción se verán plasmadas en cuatro proyectos que serán integrados en un Plan Estratégico Comunicacional. Éste se entregará al club y se presentará junto al desarrollo de la tesis.

La idea de esta producción es que lo desarrollado a lo largo del trabajo de tesis se vea materializado y permita un abordaje más directo por parte de las autoridades encargadas de evaluar las propuestas.

Por cuestiones de tiempo y de extensión de la tesis, nosotros nos ocuparemos de la etapa de diagnóstico y de planificación. En caso de que la organización desee llevar a cabo la gestión, ésta se realizaría en la etapa posterior a la tesis, al igual que la evaluación.

■ COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

En este punto desarrollaremos en forma breve la relación que se da entre comunicación y organización, teniendo en cuenta que en base a estos dos conceptos (los cuales serán desarrollados con mayor amplitud en el marco conceptual de la tesis) girará nuestra idea de trabajo.

Podemos indicar con seguridad que día a día se va incrementando la importancia de la comunicación en las instituciones, las cuales entienden que no sólo se la puede utilizar como una herramienta de uso ante situaciones concretas, sino que en la actualidad este concepto resulta muy útil de ser usado en una instancia de mayor importancia como lo es la gestión institucional en sí.

En una realidad social cada vez más compleja es muy importante para cada organización adaptarse a los cambios que vayan surgiendo, desarrollando los vínculos necesarios, tanto externos como internos, para poder establecerse como institución y continuar creciendo según la misión y visión por la que trabaja cada una de ellas.

En esta situación, la comunicación va ocupando un lugar de mayor importancia en las organizaciones buscando entonces abrir nuevos caminos de conocimientos y de acción para comprender el mundo de las organizaciones hoy.

Amado Suarez y Castro Zuñeda citando a Schultz explican que en la actualidad *“se hace necesario que la comunicación parta de la dimensión institucional y responda estratégicamente a la misión empresarial. Las tradicionales técnicas de marketing, deben articularse con los recursos de comunicación institucional, y ambos deben dar respuesta a las condiciones y exigencias del contexto”*⁴.

Hoy la comunicación se ha generalizado y profesionalizado, produciendo actividades especializadas, siendo tomada como estrategia y no sólo como herramienta, ya que en parte, es tarea de ella presentar el proyecto de organización y conseguir la necesaria adhesión para contribuir a la realización de que institución se quiere ser.

Podemos decir que la comunicación corporativa proviene de las intenciones multidisciplinarias que tienen lugar en el ámbito de la comunicación y de la organización. Pascale Weil se refiere a esta relación comunicación-organización indicando que, *“la noción de comunicación institucional ha aparecido en medio de la mayor confusión, definida más por lo que no era que por lo que era”*⁵.

Entendemos así que la comunicación ocupa cada vez un mayor espacio en la organización ya que contribuye a la búsqueda de una entidad homogénea, llamando a una participación real y tratando de expresar no sólo

⁴ Amado Suarez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos; *Comunicaciones Públicas*; Temas Grupo Editorial; 1999; pág. 206.

⁵ Weil, Pascale; *La comunicación global*; Paidós Comunicación; España; 1992; pág. 27.

la identidad de la institución, sino también su identidad proyectada. Indica Weil que, *“la comunicación juega el papel de gestión porque elige, aísla y presenta UNA imagen prospectiva de la empresa como único objetivo legítimo a alcanzar”*⁶.

La comunicación ayudará a modificar o a conservar y proteger a la cultura de la organización, contribuyendo a su vez con la búsqueda de una gestión institucional seria y coherente. Joan Costa expresa que *“la comunicación corporativa no será lineal ni puntual, sino circular, o sea continuada, y deberá establecer y conservar relaciones de continuidad... ser congruente con los mensajes y con los actos implica en sí mismo una ética de las organizaciones”*⁷.

En el transcurso de la tesis, con mayor precisión en el marco conceptual, desarrollaremos a través de varios teóricos la importancia de los significados de comunicación y organización, buscando fundamentar también el por qué de este trabajo.

Lo que estamos convencidos es que, como indica Pascale Weil, *“reconocer la comunicación como instrumento de gestión es signo de modificación profunda. Condenada desde siempre a desempeñar un rol de puesta en escena, la comunicación es apreciada hoy día por su poder de puesta en marcha. ¿Por qué? Porque de estar clasificada como un simple Discurso, se impone ahora como Acto”*⁸.

⁶ Weil, Pascale; *La comunicación global*; Paidós Comunicación; España; 1992; pág. 119.

⁷ Costa, Joan; *La comunicación en acción*; Editorial Paidós; Barcelona; 1999; págs. 82-83.

⁸ Ídem 6; pág. 173.

■ UN ACERCAMIENTO AL DESARROLLO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS SIN FINES DE LUCRO

“En las dos primeras décadas del siglo, en apenas una generación, el fútbol se había acriollado definitivamente, igual que los hijos de los inmigrantes europeos. En cada barrio nacían uno o dos clubes. Se los llamaba ahora Club Social y Deportivo, que en buen porteño significaba ‘milonga y fútbol’. Anarquistas y socialistas estaban alarmados (...) El diario anarquista La Protesta escribía en 1917 contra la ‘perniciosa idiotización a través del pateo reiterado de un objeto redondo’. Comparaban, por sus efectos, al fútbol con la religión, sintetizando su crítica en el lema: ‘misa y pelota: la peor droga para los pueblos’. Pero pronto debieron actualizarse y ya en la fundación de clubes de barriadas populares aparecieron socialistas y anarquistas. Por ejemplo, el Club ‘Mártires de Chicago’, en La Paternal, llamado así en homenaje a los obreros ahorcados en Estados Unidos por luchar en pos de la jornada de ocho horas de trabajo. Fue el núcleo que años después pasó a ser el club Argentinos Juniors, un nombre menos comprometedor. También en el club ‘El Porvenir’, como el nombre lo muestra, estuvo la mano de los utopistas. Y el mismo Chacarita Juniors nació en una biblioteca libertaria precisamente un primero de mayo, la fiesta de los trabajadores, en 1906.”⁹

Oswaldo Bayer

“Agnósticos y creyentes, proletarios y bacanes”

El lugar que ocupa la investigación social en el concierto del resto de las disciplinas científicas ha sido motivo por largos años de recelos y arduas discusiones teórico-metodológicas. Partiendo de esa base, introducir el deporte en ese intrincado contexto parece aún más polémico. Es que acaso este suele ser considerado como un terreno menor o de escaso valor y/o rigor científico. Hasta parecería que un sociólogo, antropólogo, o historiador estaría ultrajándose al explorar este terreno.

Sin embargo, y pese a estas cuestiones, el deporte nos aparece como un campo decididamente a examinar desde las ciencias sociales y más específicamente desde la comunicación. Y no es exagerado afirmar que en los clubes o asociaciones deportivas se traduce mucho de lo que pasa con el resto de las instituciones y el conjunto de la sociedad.

⁹ Bayer, Oswaldo; *Agnósticos y creyentes, proletarios y bacanes; Fútbol Argentino; Editorial Sudamericana; Buenos Aires; 1990.*

Es más, creemos que la larga tradición de los clubes y la actividad deportiva en nuestro país, sumado a la difusión y espectacularización que le han dado los medios de comunicación a partir del fenómeno mundial de éste nuevo siglo que se ha dado en llamar globalización, el deporte aparece como uno de los fenómenos culturales más relevantes de las sociedades posmodernas. Nos permite reflexionar sobre lo social y sobre los mecanismos de formación de identidades.

Los clubes fueron desde comienzos de siglo pasado un factor clave en la construcción de una república naciente, la socialización de valores, la formación de identidades y la creación de nuevas formas de civilidad. Y tanto las nuevas generaciones de criollos, los jóvenes de aquellos primeros años del siglo XX, como las grandes oleadas inmigratorias europeas serían factores determinantes en esta construcción social.

Como en la actualidad, ya desde los primeros años del siglo pasado, las competencias deportivas eran generadoras y amplificadoras de permanentes lazos sociales e institucionales.

Ahora bien, así como los nativos junto a los italianos y españoles (llegados con la ilusión de “hacer la América” y escapando de los graves conflictos bélicos del viejo continente) fueron fundamentales para la construcción de una nueva república y de un ser social, muchos otros no fueron bien vistos por la élites locales.

Por aquellos años cercanos al primer centenario de la Revolución de Mayo muchos inmigrantes revulsivos (anarquistas gran parte de estos), empiezan a ser vistos como contrarios a un ideal de progreso.

“Si hasta ese momento el paradigma explicativo hegemónico hablaba del triunfo de la civilización sobre la barbarie y de la cultura europea sobre el salvajismo americano, la modernización acelerada de la sociedad argentina necesitó echar mano de nuevos discursos que, al mismo tiempo, disolvieran los peligros que acarreaban la formación de las nuevas clases populares urbanas -sensibles a la interpelación socialista y anarquista-; y constituyeran una identidad nacional unitaria”¹⁰.

Este punto de vista de la élite política y económica del momento quedaría expresado en la Ley de Residencia (1902) y más tarde en la Ley de Defensa Social (1910), donde se establece que al Estado Argentino le corresponde actuar expeditivamente para separar a los elementos buenos de los malos. A esto debe agregarse el establecimiento de la educación pública y gratuita, y el servicio militar obligatorio.

Como relata Ángela Aisenstein, cuando se creó el sistema educativo, a fines del siglo XIX, éste buscaba un tipo de adoctrinamiento tanto mental como físico, totalizador. Y la tarea de la educación física no se limitaba sólo a la práctica deportiva. *“La moral, la higiene, la salud de los alumnos eran explícitamente responsabilidad de la Educación Física”¹¹.*

¹⁰ Alabarces, Pablo; Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación Argentina; Prometeo Libros; 2002; pág. 36.

¹¹ Alabarces, Pablo; Di Giano, Roberto y Frydenberg, Julio (comps); Deporte y Sociedad; Editorial Universitaria de Buenos Aires; 1998; págs. 30-31.

Para el investigador Pablo Alabarces en nuestro país hubo un primer “nacionalismo de elites”, atravesado por tendencias fascistas que llevaron hasta el golpe del ‘30. En oposición a este hay un “nacionalismo deportivo” que es más democrático y le da preponderancia a las prácticas populares para construir los significados de la Nación. Ahora bien, el autor aclara que el segundo discurso no es alternativo al primero sino “*complementario y funcional al discurso dominante*”¹², pero que indica la aparición de un nuevo actor.

Desde muy temprano un gran peso en este tipo de actividades lo tuvo el fútbol. La popularización de la práctica del fútbol fue simultánea a la formación misma de los sectores populares en las distintas ciudades. En este sentido es destacable el papel cumplido por este deporte en la creación de lazos identitarios. Aquí era muy fuerte y evidente el peso de la tradición anglosajona, particularmente los ingleses, quienes conformaron en 1893 la primer Liga de Fútbol. Imitando a los ingleses, integrantes de la clase dirigente local comienzan a organizar clubes deportivos.

Asimismo, en los primeros años de este siglo se producirá la gran expansión de clubes generados desde los sectores populares. Desde muy temprano se comenzó a evidenciar un gran interés para participar en estas actividades recreativas por parte de las nuevas generaciones de argentinos. De hecho muchos clubes surgen como formas de escisión de instituciones inglesas o de ascendencia inglesa que no aceptaban a integrantes de las clases populares.

Un caso conocido es el de Independiente de Avellaneda. “*El nombre libertario contiene mucha protesta. Lo eligieron los cadetes y empleados argentinos de una gran tienda inglesa que no les permitía integrar el equipo de la casa. El nombre que adoptan y el rojo de la camiseta los hace peligroso para algunos*”¹³.

Otro caso paradigmático es el de Argentino de Quilmes, cuyos fundadores vivieron una situación similar a la de Independiente pero con el Quilmes Athletic Club, formado por miembros de la elite inglesa.

En cuanto a la incipiente clase obrera, el fútbol fue el deporte de mayor difusión entre los trabajadores, especialmente entre los jóvenes, según afirma la historiadora Cristina Mateu.

La relevancia del deporte adquirirá tal valor que el partido comunista crea la Federación Deportiva Obrera. En “*La internacional*”, por aquellos años el órgano oficial del Partido Comunista, se podía leer, “*si el deporte es el obstáculo, si los jóvenes no se acercan a nosotros, nosotros debemos acercarlos*”¹⁴. Sin duda aquel mensaje significaba un paso de la organización

¹² Alabarces, Pablo; *Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación Argentina*; Prometeo Libros; 2002; pág. 47.

¹³ Di Giano, Roberto; *El Fenómeno Inmigratorio y el fútbol*; Artículo publicado en la Revista La Marea N°13; Revista Digital Educación Física y Deportes; Año 4. N° 13; Buenos Aires; Marzo de 1999; <http://www.efdeportes.com>.

¹⁴ Alabarces, Pablo; Di Giano, Roberto y Frydenberg, Julio (comps); *Deporte y Sociedad*; Editorial Universitaria de Buenos Aires; 1998; pág. 71.

obrero hacia el reconocimiento del deporte como arma de lucha o batalla política en el terreno cultural.

Por aquellos años así, *“junto a los gauchos de los intelectuales hegemónicos y académicos, como Leopoldo Lugones y Ricardo Rojas aparecen héroes populares y reales: los deportistas”*¹⁵. En este sentido los periodistas deportivos cumplen una importante función, interviniendo en la construcción identitaria, donde juega un papel preponderante la revista *“El Gráfico”*, de máximo prestigio en el periodismo deportivo nacional.

Es así como a partir de las dos primeras décadas del siglo anterior empiezan a proliferar este tipo de clubes en Argentina. Estos se convierten en espacios de sociabilidad en los cuales se integran hijos de inmigrantes italianos y españoles con criollos de sectores medios y bajos. Con la popularización del fútbol y los clubes sociales, muchos británicos dejan la actividad para dedicarse al rugby. El caso más paradigmático es el de Alumni, el más ganador del fútbol amateur, hoy más emparentado con la pelota ovalada que con la redonda.

Según Eduardo Archetti, *“Bourdieu insistió tempranamente en la importancia de estudiar las apropiaciones socialmente diferenciadas de las prácticas (1984) (...)”*¹⁶. Esto para el investigador es central a la hora de entender *“cómo ciertos deportes son populares en un lugar y aristocráticos en otros. El caso del rugby es flagrante: popular en Francia y aristocrático en Argentina”*¹⁷. Este proceso será irreversible y a partir de ese entonces se formarán muchos de los clubes que hoy conocemos popularmente, tanto como otros que no son tan conocidos o que han cambiado y hasta desaparecido.

■ El Estado toma la Pelota

Transcurridos los primeros años del siglo XX, el deporte fue ganando popularidad y los clubes fueron, cada vez más, lugares de encuentro social. Al mismo tiempo, el poder político encontró aquí un lugar importante para su propagandística.

*“La historia marca el nacimiento oficial de la utilización política del deporte con los Juegos Olímpicos de Berlín ‘36, un festival de cruces gamadas y podios dominados por el saludo nazi hacia Hitler. El Comité Olímpico Internacional, que se jactaba de su independencia política, celebró la fiesta aria del brazo del Führer”*¹⁸.

“La historia, además coincide en afirmar que Hitler logró un gran triunfo personal en los Juegos de Berlín, pues los atletas alemanes, defensores de la ‘raza superior’, terminaron por primera y única vez en la

¹⁵ Alabarces, Pablo; *Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación Argentina*; Prometeo Libros; 2002; págs. 39-40.

¹⁶ Ídem 15; pág. 11.

¹⁷ Ídem 15; pág. 11.

¹⁸ Fernández Moores, Ezequiel; *El podio y el poder; Libro El siglo del deporte; Diario deportivo Olé; Buenos Aires; Diciembre de 1999; págs. 168-169.*

historia de los Juegos, como vencedores olímpicos, al tope del medallero final”¹⁹.

Casos comparables al anterior son los mundiales de fútbol de la Italia de Mussolini en el ‘36 y de la Argentina del terrorismo de Estado del ‘78, que permitieron que gobiernos totalitarios organizaran la fiesta más grande del fútbol mundial, con la obtención del título para ambas selecciones organizadoras del evento.

Según las palabras de Ezequiel Fernández Moores, *“en lugar de ir al campo de batalla. Las naciones juegan al fútbol (...) reafirman su identidad y hacen política a través de los triunfos de sus ídolos deportivos. Ellos son hoy, los modernos Sanmartines que visten sus Adidas por la ESPN”²⁰.*

■ El Deporte como Política Social en la Argentina

En nuestro país la intervención del Estado en una política de promoción del deporte debe inscribirse en el ascenso al poder de Juan Domingo Perón. Según María Graciela Rodríguez *“es un dato indudable del período que, por primera vez en la historia, el Estado opera sobre el área”²¹*, y en este sentido, *“las intervenciones del peronismo sobre el ámbito deportivo pueden considerarse innovadoras, toda vez que por primera vez en la historia el Estado designa organismos para organizar, promocionar y controlar las actividades deportivas”²².*

La crisis de la década del ‘30 iniciada a partir de la caída de la bolsa de Wall Street en octubre de 1929 había ocasionado una depresión económica a nivel mundial. Tras este hecho histórico en las cuentas mundiales, fue el proteccionismo la principal característica de las distintas naciones. Esto originó el cese de inversiones y capitales extranjeros y la caída del precio de los productos agrícolas que no encontraron un mercado para la vasta producción.

En nuestro país fue cada vez mayor la intervención del Estado en la economía. *“Fue asumiendo funciones mayores en la actividad económica, y pasó de la simple regulación de la crisis a la definición de las reglas de juego cada vez más amplias, según un modelo que teorizó el economista británico John Maynard Keynes y que empezaba a aplicarse en todo el mundo”²³.*

Lo más importante tuvo que ver con la industria, cuya producción creció rápidamente, sustituyendo gran parte de los productos que se importaban. A este proceso se lo conoce como Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). Estos cambios económicos originaron

¹⁹ Fernández Moores, Ezequiel; *El podio y el poder*; Libro *El siglo del deporte*; Diario deportivo Olé; Buenos Aires; Diciembre de 1999; págs. 168-169.

²⁰ Ídem 19; pág. 170.

²¹ Rodríguez, María Graciela; *El deporte como política de Estado (período 1944-1955)*; Revista virtual Educación Física y Deportes; Año 2, N° 4; Buenos Aires; Abril 1997.

²² Ídem 19; pág. 170.

²³ Romero, Luis Alberto; *Breve Historia Contemporánea de la Argentina*; Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.; Buenos Aires; 1999; pág. 98.

también transformaciones a nivel social y cultural, sobre todo en la conformación de las clases sociales.

Además de la aparición de “nuevos propietarios”, fue notable el éxodo de muchos migrantes del interior hacia las grandes ciudades como Rosario, Córdoba y el Gran Buenos Aires. La política económica peronista profundiza el proceso iniciado en la década del ‘30, transformándolo en política de Estado.

Según Rodríguez, la intervención del peronismo en el ámbito deportivo se enmarca en un contexto aún mayor, es decir, dentro de un contexto de grandes políticas sociales que incluían a la salud, la educación, las regulaciones laborales, sobre todo a favor de los más desposeídos que no tenían la posibilidad de desempeñar este tipo de actividades en clubes privados. Estas medidas pueden verse marcadas junto a lo que más tarde fue la reforma constitucional de 1949, que le dio un marco legal más sólido a éstas disposiciones.

Un ícono de estas políticas son los Campeonatos infantiles “Evita”, que permitían la participación en competencias a nivel nacional y en diversas actividades (fútbol, atletismo, ajedrez, etc.).

“Por su parte, para enmarcar la intervención sobre el deporte de alto rendimiento, por primera vez se encargó esta tarea a dos organismos del Estado: en 1947 la Confederación Argentina de Deportes (CAD) se unificó con el Comité Olímpico Argentino (COA), organismos que fusionaron sus siglas en la nueva CADCOA (...) encargada de promocionar las actividades deportivas nacionales, tanto en el interior como en el exterior (...) Además era el organismo que gestionaba el otorgamiento de subsidios para aquellos deportistas que competían representando al país”²⁴.

Si bien no puede establecerse una relación directa entre la gestión peronista y los logros deportivos, en este período nuestro país vivió una época de gloria en estas actividades. Entre ellas son destacables: la obtención del Mundial de Básquet en 1950, los Campeonatos Sudamericanos de Fútbol de 1946 y 1947; la medalla de oro del maratonista Delfo Cabrera en los Juegos Olímpicos de Londres en 1948, los campeonatos mundiales de Formula 1 conseguidos por Juan Manuel Fangio en 1951 y 1954, entre otros. Además, y como broche de oro, el país estuvo al tope del medallero en los Juegos Panamericanos que se desarrollaron en Buenos Aires en 1951.

Más allá de que, como expresáramos líneas arriba, exista o no una relación directa entre decisión política y triunfos de tal magnitud, es indudable que todo esto contribuyó a reforzar lazos identitarios y a construir un imaginario social que fue más que capitalizado por el peronismo.

Como novedad de la época, por fuera de la influencia directa del Estado, muchos deportes comienzan a profesionalizarse, como es el caso del fútbol, y otros adquieren un marco de acuerdo a una lógica económica muy diferente a la relacionada al espíritu del amateurismo de décadas anteriores.

²⁴ Rodríguez, María Graciela; *El deporte como política de Estado (período 1944-1955)*; Revista virtual Educación Física y Deportes; Año 2, Nº 4; Buenos Aires; Abril 1997.

Además, *“como producto del aumento del poder adquisitivo (...) es el momento en el que se encuentran las mayores tiradas de los medios gráficos. Se multiplican las grabaciones discográficas (...) La radio es el medio predilecto, y el radioteatro el género más exitoso. Las salas cinematográficas trabajan a lleno, al igual que los restaurantes, los salones de baile, los espectáculos y bailes de Carnaval, y los estadios deportivos: las cifras de venta de entradas para los partidos de fútbol baten récords y establecen promedios hasta hoy no han sido superados”*²⁵.

Un camino similar al fútbol lo recorrió el básquetbol, acaso el segundo deporte más popular del país, aunque lejos de los límites alcanzados por el fútbol. La práctica del básquet recién comenzó a alcanzar un importante grado de desarrollo entre las décadas del '40 y el '50. En 1955 se organizó en Buenos Aires el campeonato mundial de básquetbol, donde la selección argentina se coronó campeón, luego de superar en el partido final al equipo de los Estados Unidos.

Una particularidad de esta actividad deportiva es que alcanzó su máxima popularidad en ciudades del interior del país (tales son los casos de Bahía Blanca, Córdoba, Olavarría, Mar del Plata, Venado Tuerto, Firmat, entre otras).

*“En infinidad de pequeñas y medianas ciudades del interior del país, las competencias mayores fueron durante muchas décadas insustituibles ámbitos de encuentros y apasionamientos sociales. Los enfrentamientos entre los equipos rivales de una misma ciudad, o de ciudades vecinas, constituían verdaderas fiestas populares de las que disfrutaban gran parte de la población”*²⁶.

Así describe Eduardo de la Vega lo que sucedía en la ciudad de Firmat con motivo del clásico de la ciudad santafesina: *“El clásico firmatense ocupa también un lugar en la historia del imaginario deportivo debido a la dimensión social del mismo, a su significación ritual, de fiesta popular y encuentro de identidades. La realización periódica del ‘gran clásico’ posibilitaba la puesta en escena de las identidades y pertenencias colectivas, ambas indispensables para la construcción social de la subjetividad”*²⁷.

La historia del básquet está marcada por el espíritu amateur de la práctica además de su desarrollo en el interior. Recién en 1983 fue creada la Liga Nacional de Básquet, el primer paso hacia la profesionalización de sus deportistas. Aunque a poco tiempo de iniciada la nueva liga, se evidenció la búsqueda de asimilación de este deporte a un espectáculo al estilo de la NBA norteamericana. Un paso hacia ello fue la contratación de jugadores extranjeros.

²⁵ Alabarces, Pablo; *Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación Argentina*; Prometeo Libros; 2002; pág. 70.

²⁶ De la Vega, Eduardo; *El deporte y los espacios públicos. Reflexiones sobre el desarrollo del básquetbol en la Argentina*; Revista Digital Educación Física y Deportes; Año 4. N° 14; Buenos Aires; Junio 1999; <http://www.efdeportes.com>.

²⁷ Ídem 26.

Según De la Vega, en la actividad basquetbolística *“la posibilidad de armar un equipo competitivo tras la contratación de jugadores norteamericanos estimuló el aventurerismo de muchos dirigentes -la mayoría de ellos se acercaron al deporte atraídos por la novedad de la liga extranjerizada- quienes encontraron en el básquet la oportunidad de satisfacer aspiraciones personales, económicas, políticas, etc.(...)”*.

El nuevo aventurerismo empresarial-deportivo, que no fue patrimonio sólo del interior, desarticuló la mayoría de los localismos y regionalismos vigentes, y tuvo efectos radicales de destrucción del espacio social construido con relación al club y a la práctica de estos deportes aficionados”²⁸.

Tras el golpe militar que sufrió el país en 1976, mucho de los lazos sociales que se habían solidificado durante casi un siglo se resquebrajaron. Esto se vio reflejado a través del descabezamiento de los líderes sindicales, la desarticulación de los centros estudiantiles, la prohibición de los partidos políticos, además, obviamente, de la desaparición total de participación ciudadana en la elección de sus representantes.

Estos cambios produjeron un efecto devastador en los distintos estamentos institucionales de la sociedad, que se vieron agravados, ya con el regreso de la democracia, por la profundización de las políticas neoliberales, iniciadas por la junta militar y llevadas al extremo por la gestión de gobierno de Carlos Saúl Menem.

Uno de los graves efectos generados en estos últimos 30 años fue una importante crisis de representatividad y legitimidad de las instituciones más tradicionales, en gran parte agravadas por la crisis económica, como de los dirigentes que encabezaron y encabezan a éstas.

El paradigma de esta crisis es el descreimiento total alcanzado por la clase política en la Argentina, no sólo como efecto de las políticas de la dictadura, sino también por el grado de corrupción de altos dirigentes políticos durante la década del ‘90.

Esto se hizo extensivo a los clubes, en especial a aquellos que el fútbol alcanzó preeminencia nacional, donde distintos personajes encontraron un buen nicho para los negocios como para el reclutamiento de fuerzas de choque, estableciendo concesiones para los llamados “barrabravas”.

A su vez el creciente avance del mercado sobre el Estado, producto de las políticas neoliberales sumado al negocio que significa el deporte a nivel global, ha puesto en una encrucijada a los tradicionales clubes. Muchos de estos han dejado su conducción a empresas como respuesta a reiterados problemas institucionales. Los casos más conocidos son los de Racing Club y el Quilmes Athletic Club, cuyas experiencias no obtuvieron un final feliz.

Es por eso que clubes como Gimnasia y Esgrima La Plata deben convivir con la cotidianeidad e identidad de sus hinchas y socios construida a través

²⁸ De la Vega, Eduardo; *El deporte y los espacios públicos. Reflexiones sobre el desarrollo del básquetbol en la Argentina*; Revista Digital Educación Física y Deportes; Año 4. N° 14; Buenos Aires; Junio 1999; <http://www.efdeportes.com>.

del tiempo, a la vez que se adaptan a los nuevos cambios de un mundo cada vez más comunicado e interconectado fundamentalmente por el desarrollo de nuevas tecnologías.

El investigador Pablo Alabarces en su libro *“Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación en la Argentina”* se anima a esgrimir dos hipótesis principales respecto a este deporte, *“por un lado, que la construcción de identidades en la Argentina, históricamente masculinas pero hoy también femeninas, están atravesadas por el fútbol como articulador primario. A la vez que esas identidades juegan hoy una tensión entre procesos de tribalización fragmentadora y la construcción de una representación nacional, en un momento particular de la historia que ha sido definido como etapa global de la cultura y de la economía”*²⁹.

Sin duda que esa afirmación puede ampliarse a muchas otras actividades deportivas y a las instituciones en cuyo seno se desarrollan.

²⁹ Alabarces, Pablo; *Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación Argentina*; Prometeo Libros; 2002; pág. 19.

■ HISTORIA DE GIMNASIA Y ESGRIMA LA PLATA

Para iniciar un proceso de reconocimiento del club y abordarlo en su complejidad consideramos indispensable recurrir a la historia del mismo.

Este accionar es de suma importancia a fin de contextualizar nuestro objeto de estudio. Somos conscientes de que al recapitular los antecedentes y anécdotas principales del club, estaríamos haciendo un análisis lo suficientemente completo y amplio para entender a la organización desde una mirada más abarcativa.

■ Nace Gimnasia: un inicio a la alta alcurnia

La vida del club Gimnasia y Esgrima La Plata está directamente vinculada a la historia de la capital de la Provincia de Buenos Aires. Los platenses vieron nacer fundacionalmente su ciudad el 19 de noviembre de 1882. Poco más de un año antes, el 1° de mayo de 1881 había sido consagrada para gobernar la provincia de Buenos Aires la dupla Dardo Rocha- Adolfo González Chávez.

Para mediados de abril de 1884, una quincena antes de que venciera el mandato de Dardo Rocha, las instalaciones de la nueva capital estaban listas para que se asienten las nuevas autoridades bonaerenses.

La nueva capital comienza a desarrollarse con un ritmo de actividad creciente, muy influenciada por la Administración Pública, la Legislatura y el Poder Judicial, lo que daba por resultado una importante actividad comercial que se vio favorecida por la famosa “ley de residencia”, que obligaba a los funcionarios a mantener su domicilio permanente en la ciudad donde desempeñaban el respectivo cargo público.

Ante este panorama el ocio y las actividades deportivas era un tema social de importancia a resolver para funcionarios y sus familiares que debían conformarse con las tertulias habituales de la época.

Inspirados en el club Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires (GEBA), institución que había sido fundada en 1880 con el propósito de difundir dos disciplinas de moda en las capitales Europeas, un grupo de funcionarios se juntaron para instituir una organización similar en La Plata.

“Bajo la batuta de Adolfo Mitre, hijo del general Bartolomé Mitre, se fue conformando ese primer club (GEBA); importante desde el punto de vista histórico, porque estableció las pautas, a través de sus objetivos, de ir conformando en la República entidades parecidas a la de la Capital Federal”³⁰.

El 31 de mayo de 1887 se hizo un llamado a cuyo efecto se invitaba a distintas figuras de la ciudad a participar de una reunión el 3 de junio en la sala de comercio ubicada en la Avenida 7 (Avenida Independencia en aquel

³⁰ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional; Tesis de grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 39.*

entonces) entre 46 y 47, con el objetivo de la fundación de un club de Gimnasia y Esgrima.

Entre las personalidades que se reunieron aquel día a las 8 de la noche se encontraban el Ministro de Gobierno, Francisco Seguí; el gerente del Banco Provincia, Teodoro Granel; y el oficial mayor de Obras Públicas, Sergio García Urriburu, entre otros destacados.

Finalmente el 3 de junio fue fechada el acta fundacional del club, suscripta por Saturnino Pedriel y por José María Niño, presidente y secretario de la Asamblea y por un nutrido grupo de socios fundadores, presentes en aquel momento.

“El 22 de junio de 1887 se realiza una asamblea a fin de integrar la primera Comisión Directiva, siendo designados los siguientes socios: presidente, Saturnino Pedriel (funcionario en el Ministerio de Hacienda de la Provincia de Buenos Aires); vicepresidente, Domingo Etcheverry; secretario, Sergio García Urriburu; prosecretario, Dante Pelanda; tesorero, Guillermo Pintos; vocales, Nicolás Videla, Diego Arana, Ramón Falcón, José María Niño, Luis Monteverde, Martín Bermejo, Francisco Uzal (h), Antonio Delfino, José María Penne, Florencio Madero y Teodoro Granel”³¹.

“Los propósitos que inspiraban a sus gestores buscaban constituir una entidad que contribuyera a modelar el cuerpo sin descuidar los atributos del espíritu, bajo el lema helénico Mens Sana In Corpore Sano”³².

En los primeros años de vida del club de Gimnasia y Esgrima La Plata, fue notoria la presencia de destacadas personalidades que se desempeñaron en la gobernación de la provincia (Ignacio Irigoyen, Ezequiel de la Serna), como así también en distintos cargos ministeriales (José Ahumada, Sergio Urriburu, César Ameghino), también autoridades municipales (Luis Monteverde, Alfredo Paz), figuras de la ciencia (Alejandro Korn, Nicolás Musante) y del arte (Benito Lynch).

Como en muchos de los primeros clubes del país, el primer caudal de socios, además de aquellos funcionarios que participaron de la fundación, fue aportado por los habitantes del barrio cuyo sentimiento de identidad y pertenencia eran fundamentales para la naciente institución. También convivían junto a los criollos, hijos de inmigrantes españoles, italianos y franceses. Este último dato, denota la importancia de los clubes sin fines de lucro en la integración y socialización que se dio en nuestro país entre fines del siglo XIX y principios del XX.

El club Gimnasia y Esgrima inició sus actividades en lugares cerrados, dando preeminencia a las dos actividades que llevaban su nombre, junto a algunos eventos sociales, permitiéndose algunos juegos de salón como el dominó, no así a los naipes. Tampoco se realizaban hasta el momento las actividades deportivas que hoy se desarrollan (fútbol, básquet, etc.).

“En aquellos años, en el club se organizaban selectas fiestas sociales concurriendo entre muchas familias platenses, el gobernador de la provincia,

³¹ De Luca, Rubén Mario; *El Club de los Funcionarios*; Revista *Todo es Historia* N° 330; pág. 47.

³² Asnaghi, Carlos; *Lobo 100 Años*; 1987; pág. 3.

senadores, diputados, jefes de policía, miembros de la magistratura, miembros del clero, de la industria, las letras, etc.”³³.

■ Fútbol, ¿pasión de multitudes?

La primera superficie afectada a juegos al “aire libre”, se concretó en el mes de abril de 1901, en terrenos cedidos por la Provincia de Buenos Aires al club, en el sector delimitado entre las calles 1, 115, 47 y 48.

Fue un representante del club quien jugó el primer partido de fútbol, en La Plata. *“En dicho predio, el 21 de abril de 1901, se jugó el primer partido oficial de fútbol en La Plata, al inaugurarse el predio, enfrentándose ‘colorados’ y ‘azules’, constituidos por jóvenes socios del propio club Gimnasia y alumnos del Colegio Nacional”*³⁴. Recién en 1924 se comenzaría a utilizar el estadio de 60 y 118, llamado Juan Carlos Zerrillo.

Tras su fundación, el club Gimnasia y Esgrima se convirtió en el centro social más importante de La Plata, era la única institución importante de este tipo que existía en la ciudad ya que recién a fines de siglo comenzaron a surgir otros clubes en los barrios platenses.

En 1903 Gimnasia ya poseía dos equipos en esta disciplina. *“Todos los encuentros de estos equipos fueron realizados con gente aficionada, especialmente conjuntos formados por marineros de barcos ingleses anclados en el puerto cercano de Ensenada como era usual en aquella época”*³⁵.

*“En 1905 el club deja de jugar en carácter de amistoso y se afilia a la Argentine Football Association. Entonces la prácticas asumieron un carácter formal (...) Constituyeron un equipo de tercera y otro de cuarta división. Entre los primeros rivales de Gimnasia y Esgrima figuran, Villa Ballester, Facultad de Medicina, Catedral Norte, River Plate, Belgrano y Porteño”*³⁶.

Sin embargo, en el club el fútbol no era bien visto por la mayoría de los dirigentes que lo consideraban un deporte popular, de las clases más bajas.

Es por eso que en 1905, los directivos de Gimnasia, luego de ceder el Parque de Juegos Atléticos para la instalación del Colegio Nacional y otros edificios de la Universidad, adoptaron la vieja actitud de concentrar la actividad deportiva y social en círculos cerrados, eliminando la que se llevaba a cabo en terrenos al aire libre. Esta posición condujo a que se eliminara el fútbol durante más de ocho años, y que la mayoría de los ex- jugadores de Gimnasia se incorporaran a otros equipos.

³³ Asnaghi, Carlos; Lobo 100 Años; 1987; pág. 6.

³⁴ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*; Tesis de Grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; págs. 49-50.

³⁵ Museo Histórico Gráfico del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata; *Historia del Club*; pág. 2.

³⁶ Ídem 35.

■ Vuelve el Fútbol: nace un sentimiento y una rivalidad histórica

Casualmente, muchos de aquellos jugadores que desempeñaban la actividad futbolística en Gimnasia fueron los pioneros de la fundación de un nuevo club en la ciudad, en 1905, el Club Atlético Estudiantes, quien sería con el correr de los años el clásico rival de Gimnasia. De hecho, el primer presidente de ese club fue Miguel Gutiérrez, quien fuera presidente también del tripero. La veda del fútbol finalizó en 1912 con la convocatoria a un nuevo plantel de futbolistas. *“El primer partido del clásico platense en primera división fue el 27 de agosto de 1916 (...) El triunfo fue de Gimnasia por 1 a 0 y el tanto de la victoria lo marcó Pastor, en contra”*³⁷.

Con el retorno del fútbol a la institución llegó el primer apodo, ya que muchos de los futbolistas que se incorporaron a Gimnasia, así como gran cantidad de sus fanáticos provenían de las afueras de la ciudad y de Ensenada, y un gran porcentaje de ellos se encontraban enrolados en los frigoríficos de Berisso. Es a partir de allí que a muchos de sus jugadores se les comienza a llamar por el apodo de “Triperos”.

■ De Gimnasia y Esgrima al “Lobo tripero”

La popularización de diversos deportes por sobre la Gimnasia y la Esgrima, la masificación que logró el fútbol tanto en la práctica como en las gradas, sumado a los cambios socio- económicos y políticos introducidos en la Argentina (sobre todo después de la década peronista) determinaron que Gimnasia, que nació como un club de alta alcurnia, adquiriera una identidad referenciada por los sectores populares.

Fueron los aficionados provenientes de la zona de Berisso y Ensenada, junto a los vecinos cercanos al Estadio del Bosque los que le dieron la impronta fundamental a la institución, aunque hay varios aspectos que pueden destacarse a la hora de hablar de una identidad y de elementos identificatorios del hincha de Gimnasia.

En este sentido tomamos la clasificación que hacen Federico Beluardo y Roberto Díaz en su tesis *“Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional”*. Estos organizan el sentido de pertenencia en 5 categorías: “la herencia”, “la rebeldía” (en oposición a los triunfos nacionales e internacionales obtenidos por el club antagónico), “el barrio”, “los albiazules” (en relación a la identificación con los colores del club) y “los electores” (actitud tomada sin mediar por la razón, sino como un sentimiento).

En este sentido creemos necesario destacar como las más significativas, a “la herencia” y “al barrio”, aspectos que a la vez se ven entrelazados.

La condición de hereditario se establece preferentemente en cuanto al vínculo familiar y a un sentimiento que se transmite de generación en generación. En cuanto a los barriales, estos son hinchas cuyo vínculo principal

³⁷ Museo Histórico Gráfico del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata; Historia del Club; pág. 4.

se establece en relación a la cercanía con los espacios e instalaciones de la institución, en especial el Estadio del Bosque.

Cuando hacemos referencia al último aspecto estamos señalando principalmente al barrio “El Mondongo”, que rodea al estadio y ha jugado muy fuerte en la pertenencia a la institución. El Mondongo toma su nombre por la cercanía con los frigoríficos, *“allí vivía una importante cantidad de empleados de los frigoríficos de Berisso, lugar donde se concentraban las discusiones en torno al club popular que se originó con el paso del tiempo”*³⁸.

Según Beluardo y Díaz, en muchas ocasiones las pertenencias por la figura paterna y familiar (“los herederos”) y la cuestión barrial (“los barriales”) van de la mano.

Gabriel Fernández, uno de los socios de la institución entrevistados en dicha tesis manifiesta al respecto que, *“en el barrio el Mondongo hubo un período del ’60, cuando yo era pibe, que se era de Gimnasia y peronista. Eran las identidades básicas y yo tomé las dos. En mi barrio se era de Gimnasia y no había demasiada discusión al respecto”*³⁹.

Este sentido de pertenencia se traslada muy fuertemente hacia Berisso y Ensenada, localidades platenses establecidas al este de la ciudad, ubicadas por detrás del Estadio del Bosque.

■ Una identidad fragmentada

Una importante conclusión que obtienen Beluardo y Díaz es que en la actualidad la parcialidad tripera se encuentra fragmentada. Lo indicado *“se hace notorio en la gran división que existe en el criterio de los socios, motivado por la propia realidad del siglo XXI. Sin embargo, existe además una gran incidencia del ámbito dirigencial que ha tomado una fuerte política partidaria que impide la tendencia hacia la unidad”*⁴⁰.

Respecto a esta actitud de las distintas agrupaciones políticas gimnasistas, lo mismo afirmó Martín Villa, responsable del Departamento de Comunicación Institucional del club, al indicarnos, a través de una de las entrevistas realizadas con él, que *“hoy Gimnasia está muy politizado y eso desangra al club, no lo deja avanzar”*.

En la misma línea se manifiesta Matías Eijo, director del Departamento de Deportes de Gimnasia. Éste evidencia como un problema principal en su sector a cargo, el hecho de que ante cada modificación de Comisión Directiva hay cambios en proyectos que infieren en los planes generales del área. Para Eijo, habría que buscar mayor concordancia, no modificar todo ante cada alteración de Comisión Directiva.

³⁸ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*; Tesis de Grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 63.

³⁹ Ídem 38; pág. 64.

⁴⁰ Ídem 38; pág. 128.

En sentido general podemos indicar que muchos dirigentes se acercaron al deporte con el fin de satisfacer aspiraciones personales, económicas y políticas. *“El nuevo aventurerismo empresarial-deportivo desarticuló la mayoría de los localismos y regionalismos vigentes, y tuvo efectos radicales de destrucción del espacio social construido con relación al club y a la práctica deportiva”*⁴¹.

■ Un presente en reconstrucción

En los últimos años Gimnasia ha tenido que convivir con momentos de crisis, tanto económicas como de imagen. Con respecto a la primera no ha sido la excepción acerca del contexto geográfico en el que se encuentran inmersas la mayoría de las instituciones de su tipo. Aunque lejos está de ser un modelo en la lucha por revertir esta situación.

En cuanto al segundo aspecto, está directamente vinculado a las malas administraciones que encabezaron el club en los últimos tiempos, lo que a su vez, se tradujo en los malos resultados deportivos, donde se destacan magros desempeños del plantel de primera división de fútbol, que estuvo a punto de descender de categoría, y la pérdida de nivel del equipo de primera de básquet, que pasó de la Liga Nacional al Torneo Nacional de Ascenso (TNA).

En la actualidad Gimnasia y Esgrima La Plata cuenta con más de mil deportistas que concurren a sus instalaciones para ser parte de las 15 disciplinas que se desarrollan en el club, dándole vida a uno de los corazones principales del club: **El Polideportivo**. Este complejo es el más importante de la ciudad, al poseer una capacidad para más de 2.600 personas cuando se llevan a cabo las competencias de Primera División de Básquet y Vóley.

Por otra parte con la idea de centrar las prácticas y los partidos de los chicos que participan en el Fútbol Infantil en un mismo lugar, se hizo necesaria la utilización de algunos terrenos de Berisso, cercanos al Estadio del Bosque y destinar su uso para la construcción de varias canchas de fútbol: **El Bosquecito**.

En dicho predio reside el futuro de Gimnasia ya que a partir de octubre del año 2003 comenzó a funcionar **la EGB “Dr. René Favaloro”** donde los chicos disfrutaban de una educación ejemplar, considerada como una de las mejores de la ciudad. Hoy día el club también cuenta con nivel secundario.

⁴¹ De la Vega, Eduardo; *El deporte y los espacios públicos. Reflexiones sobre el desarrollo del básquetbol en la Argentina*; Revista Digital Educación Física y Deportes; Año 4. N° 14; Buenos Aires; Junio 1999; <http://www.efdeportes.com>.

■ Símbolos y apodos

- **Los Triperos, el primer apodo**

En las primeras décadas del siglo XX, Gimnasia era un club que tenía una gran cantidad de seguidores y futbolistas en las afueras de la ciudad así como en Ensenada y Berisso, diferenciándose de Estudiantes, que sólo incorporaba en sus filas a jugadores del centro de la ciudad. Hacia el año 1923, una cuarta parte de los integrantes de los planteles de Gimnasia, trabajaban en los frigoríficos Swift y Armour, ambos de Berisso, siendo así que a sus jugadores se los comienza a llamar por el apodo de “Triperos”.

- **El Lobo, una marca imborrable**

El Lobo nace a partir de la ocurrencia del dibujante Julio César Trouet quien trabajaba para el diario El Día en 1953. A este se le ocurre la idea de que si Gimnasia estaba en el Bosque y tenía un equipo de fútbol astuto y rápido, tranquilamente se lo podía asociar con la imagen del lobo. Durante la campaña del equipo de fútbol del año 1962 es cuando el Lobo se hace un sinónimo para siempre de Gimnasia. Este apodo logró tal identificación que es muy común que a otras instituciones homónimas se las denomine bajo este apodo, como en el caso del “lobo jujeño” en referencia al Club Gimnasia y Esgrima de Jujuy.

- **Los “Mens Sana”**

El apodo de “mens sana” hace referencia al lema que define el espíritu del club: “Mens sana in corpore sano”. Es comúnmente utilizado por la prensa, no así por los hinchas.

- **Evolución del Escudo**



Escudo Originario



Escudo con Iniciales

CGE



Escudo con iniciales

GELP

- Evolución de la camiseta de fútbol



⁴² http://es.wikipedia.org/wiki/Club_de_Gimnasia_y_Esgrima_La_Plata.

■ MARCO METODOLÓGICO

En referencia a nuestra elección sobre las herramientas metodológicas que pensamos utilizar, creemos acertado basarnos en la toma de técnicas cualitativas a partir de las cuales podremos recolectar gran cantidad de datos e información, buscando una dirección sobre lo que se desea saber acerca de la institución.

La importancia de esta elección radica en preveer cuales técnicas nos permitirán a nosotros responder a las preguntas de investigación a plantear, y por sobre todo para resolver los objetivos nombrados anteriormente.

Las entrevistas se transformarán en una herramienta habitual para nosotros. Nuestra idea es que tengan un formato semiestructurado el cual nos permitirá obtener la información necesaria para nuestra labor, sin censurar los explayamientos de los entrevistados que, sin dudas, aportarán interesante información contextual surgida por anécdotas institucionales, conocimientos sociales y vivencias particulares.

Nos parece conveniente la utilización de esta herramienta para indagar acerca de la historia de la institución, de los niveles de percepción que tienen los actores sobre la misma, observar las relaciones sociales que produce la organización, la participación interna, entre otros aspectos.

También nos otorgará la posibilidad de entender la circulación de la información (tanto interna como externa), los modos de relacionarse entre los actores del club (Comisión Directiva, profesores, socios, entre otros) y comprender las necesidades y problemáticas que la institución vive.

Otra herramienta de utilización será la observación, generalmente pasiva (viendo y analizando las situaciones comunicacionales desde un lugar en el cual no se ejercerán interrupciones desde nuestra parte). Por esta técnica podemos revalidar o refutar los contenidos de las entrevistas, conseguiremos importantes cantidades de datos (que muchas veces no surgen en las conversaciones con los actores de la institución), y presentarnos en el club en ocasiones periódicas nos hará pensar en diferentes formas de accionar allí.

A través de la observación podremos reconocer a los actores de la institución y su accionar en el ámbito. También, la posibilidad de adentrarnos en el club nos llenará de nuevas perspectivas y nos enriquecerá en percepciones que se sumarán a las demás informaciones recolectadas, teniendo como fin llevar a cabo un producto final eficiente con relación a la realidad que vive la organización.

Otra fuente de recolección de datos será la búsqueda de material informativo en internet, diarios, revistas deportivas y, porque no, producciones propias del club y de otros organismos, que aporten datos relevantes para el desarrollo de nuestros objetivos establecidos.

El club lleva más de 100 años de vida en la ciudad por lo que el análisis de archivos nos permitirá tener una noción acerca de la imagen institucional y de la identidad que la organización ha ido desarrollando en su historia, para

comprender los cambios y las permanencias de actividades, personas, directivas y espacios sociales en un grado de importancia de acuerdo a nuestra idea de trabajo.

Por otra parte creemos importante hacer referencia al tipo de planificación que buscaremos llevar a cabo en la presente tesis. Pensamos que no es sencillo encontrar un modelo de planificación puro o único que guíe nuestro proyecto. El planificar es un proceso que se refiere a decisiones que tienen relación con el futuro, y sobre cómo uno quiere que esté el presente.

La idea es prepararse de la mejor manera posible para poder así planear futuros deseados y mejorar aspectos que no tienen por que ser dejados a la libre contingencia.

Por esto intentaremos realizar un trabajo de planificación estratégica sin dejar de lado aspectos de otros tipos que sean pertinentes al desarrollo de las acciones a poner en marcha. La elección de la misma se explicará en el desarrollo del concepto de **Planificación del Marco Conceptual**.

■ MARCO CONCEPTUAL GENERAL

Para referirnos a este punto creemos necesario desglosar los conceptos con el fin de permitirnos ahondar con mayor profundidad los informes que se vayan recolectando en toda la etapa de investigación y de realización del diagnóstico.

En función de los requisitos de la presentación del proyecto de tesis desarrollaremos a continuación los que nosotros creemos que son de suma importancia, respecto de la perspectiva o el punto de vista que adoptaremos para enfocar nuestro trabajo.

Los conceptos claves a desarrollar para fundamentar la perspectiva o el punto de vista que adoptaremos en nuestro trabajo son: **identidad - organización - comunicación - medios de comunicación - participación - planificación - imagen.**

De estos surgirán múltiples y diversas preguntas sobre las cuales se analizarán y valorarán las respuestas dadas, y en conjunción con el marco teórico que sea pertinente para nuestro trabajo y los datos de campo que han sido recolectados, se irán analizando las situaciones de comunicación que se desarrollan en la institución.

■ Identidad

El concepto de Identidad es fundamental en cualquier análisis abordado desde las ciencias sociales. También será un concepto nuclear en nuestro trabajo ya que se tendrá en cuenta los aspectos identitarios de Gimnasia antes de proponer cualquier tipo de acción. Desarrollar la idea de identidad, nos permite comprender y dar sentido a una acción, como así también explicarla.

Según Gilberto Giménez este concepto *“permite explicar los conflictos sociales bajo la hipótesis de que detrás de todo conflicto se esconde siempre un conflicto de identidad”*⁴³.

En la conceptualización del autor latinoamericano hay una clara orientación a comprender la cultura desde el concepto de **Habitus** de Bourdieu. Es por eso que será ineludible hacer también algunas referencias al sociólogo francés.

En este sentido mediante el concepto de **Habitus**, Bourdieu intenta alejarse de los dualismos tradicionales de las ciencias y de las posturas filosóficas tradicionales: sujeto y objeto, interno y externo, material y espiritual, individual y social.

*“Hablar de habitus es aseverar que lo individual, incluso lo personal y subjetivo, es social y colectivo. El habitus es una subjetividad socializada”*⁴⁴. Es un generador de estrategias, un sistema de disposiciones duraderas que, integrando experiencias pasadas, funciona en todo momento, respondiendo a las demandas de un determinado campo.

Implica la acumulación de experiencias, prácticas, valores, costumbres, etc., que permiten a los individuos ir adquiriendo un determinado capital para poder desarrollarse en los distintos campos de la vida social.

Giménez sitúa a la problemática de la identidad en la intersección de una teoría de la cultura y de una teoría de los actores sociales. *“La identidad sería para éste el lado subjetivo de la cultura, considerada bajo su función distintiva (...) En efecto la identidad se atribuye siempre en primera instancia a una unidad distinguible”*⁴⁵.

El autor analiza que la mayoría de los otros autores destacan tres elementos como los que caracterizan a la identidad:

- 1) La pertenencia a una pluralidad de colectivos (grupos, redes, categorías sociales, etc.)
- 2) La presencia de un conjunto de atributos idiosincrásicos o relacionales.

⁴³ Giménez, Gilberto; *Materiales para una teoría de las identidades sociales*; Revista Frontera Norte; Vol. 9, num. 8; Julio-Diciembre de 1997; pág. 24.

⁴⁴ Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc; *Una invitación a la sociología reflexiva*- 1ra edición; Siglo XXI editores Argentina; Buenos Aires; 2005; pág. 186.

⁴⁵ Ídem 43; pág. 11.

3) Una narrativa biográfica que recoge la historia de vida y la trayectoria social de la persona considerada.

Giménez considera que estos tres elementos son aplicables tanto para las identidades individuales como para las colectivas.

Las identidades colectivas

Las identidades colectivas *“no pueden considerarse como simples agregados de individuos (...) pero tampoco como entidades abusivamente personificadas que trascienden a los individuos que los constituyen”*⁴⁶.

Al hablar de identidades colectivas hablamos de **entidades relacionales** que se presentan como una totalidad. *“Dichas entidades están constituidas por individuos vinculados entre sí por un común sentimiento de pertenencia, lo que implica compartir símbolos y representaciones y una orientación a la acción”*⁴⁷.

Según ejemplifica Giménez, un socialista puede ser también cartero, hijo o amigo, pero algunas de sus acciones sólo las puedo comprender porque es socialista... lo mismo puede aplicarse a un “gimnasta”.

En este sentido deben entenderse a identidad personal y colectiva en una permanente relación dialéctica.

La identidad, qué somos y qué no somos...

Para Giménez, *“la identidad se atribuye siempre en primera instancia a una unidad distinguible [de las demás de su misma especie] (...) No basta con que las personas se perciban como distintas bajo algún aspecto, también tienen que ser percibidas y reconocidas como tales. Toda identidad (individual y colectiva) requiere la sanción del reconocimiento social para que exista social y públicamente”*⁴⁸.

Al hablar Gilberto Giménez de **distinguibilidad** se hace necesaria la referencia a Bourdieu. Éste se opone a una idea de sustancialismo, ya que considera que todo análisis dentro de las ciencias sociales debe hacerse de modo relacional, lo que lleva a caracterizar todo elemento por las relaciones que lo unen a los otros en un sistema del que obtiene un sentido.

Al igual que Bourdieu, Giménez plantea a la identidad no como una esencia propia de los sujetos, sino que tiene un carácter intersubjetivo y relacional. Bourdieu deconstruye el concepto de sociedad, considerando que ésta se caracteriza por un conjunto de Esferas o Campos con principios reguladores (o reglas de juego) propios, donde distintos Agentes Sociales ponen en juego un conjunto de estrategias. Pensar en términos de campo es

⁴⁶ Giménez, Gilberto; *Materiales para una teoría de las identidades sociales*; Revista Frontera Norte; Vol. 9, num. 8; Julio-Diciembre de 1997; pág. 11.

⁴⁷ Ídem 46.

⁴⁸ Ídem 46.

pensar relacionamente. Cada uno de estos campos es un espacio de conflicto y lucha.

“Se trata de un espacio de juego y competencia donde los agentes e instituciones sociales que poseen la suficiente cantidad de capital específico [aunque desigualmente distribuido] para ocupar las posiciones dominantes dentro de sus respectivos campos se enfrentan entre sí con estrategias que apuntan a preservar o transformar este balance de fuerzas”⁴⁹.

Habitus y **Campo** son conceptos relacionales. Dependen de otros campos, de agentes sociales, de una estructura, entre otras cosas. Por ejemplo, un intelectual o artista particular, existe como tal sólo porque existe un campo intelectual o artístico que lo legitima.

En suma, la identidad de un actor social emerge y se afirma sólo en la confrontación con otras identidades en el proceso de interacción social, el cual implica, con frecuencia, relación desigual y, por ende, lucha y contradicción.

Los elementos diferenciadores

- La pertenencia social

La pertenencia social también implica la inclusión de la personalidad individual en una colectividad hacia la cual se experimenta un sentimiento de lealtad. Sobre todo mediante la apropiación e interiorización del complejo simbólico- cultural de ese grupo.

Pertenecer a un grupo implica compartir un conjunto de representaciones sociales y significaciones comunes (informaciones, creencias, opiniones). Estas *“sirven como marcos de percepción e interpretación de la realidad, y también como guías de los comportamientos y prácticas de los agentes sociales”⁵⁰.*

- Ámbitos identificadores

Las personas también se distinguen por un conjunto de atributos. Algunos de esos atributos responden a rasgos de personalidad (responsable, perseverante) mientras que otros tienen una significación relacional (tolerante, solidario).

Muchos atributos derivan de las pertenencias sociales, los cuales tienden a ser a la vez estereotipos ligados a prejuicios sociales. Cuando el estereotipo adquiere un tono negativo se convierte en estigma.

⁴⁹ Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc; *Una invitación a la sociología reflexiva- 1ra edición.*; Siglo XXI editores Argentina; Buenos Aires; 2005; pág. 124.

⁵⁰ Giménez, Gilberto; *Materiales para una teoría de las identidades sociales*; Revista Frontera Norte; Vol. 9, num. 8; Julio-Diciembre de 1997; pág. 15.

- Narrativa biográfica

Dicha dimensión remite a lo que se conoce como **identidad biográfica**. *“Esta narrativa reconfigura una serie de actos y trayectorias personales del pasado para conferirle sentido”*⁵¹.

El tiempo y el espacio, una dimensión fundamental

Según Giménez, es muy importante la capacidad de perdurar en el tiempo. Es decir, es trascendental mantener una coherencia en la imagen que proyectamos de nosotros hacia los demás. Pero el autor afirma que en realidad habría que hablar de “continuidad en el cambio”, de una relación dialéctica entre permanencia y cambio.

Se trata de un proceso abierto y nunca acabado, por lo tanto las características culturales de un grupo pueden transformarse con el tiempo sin que se altere su identidad.

Las identidades requieren contextos de interacción relativamente estables. Ahora bien, una de las características de las sociedades modernas es la pluralización de los mundos de la vida. Esta pluralización tiene consecuencias en la conformación de las identidades. *“Por eso la dinámica de la identidad moderna es cada vez más abierta”*⁵².

⁵¹ Giménez, Gilberto; *Materiales para una teoría de las identidades sociales*; Revista Frontera Norte; Vol. 9, num. 8; Julio-Diciembre de 1997; pág. 16.

⁵² Ídem 51; pág. 22.

■ Organización

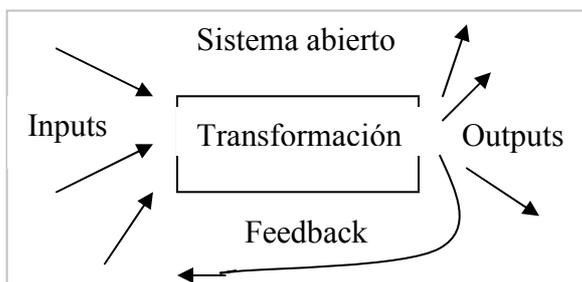
Para el tratamiento de este concepto nos guiaremos a través de dos diferentes enunciados desde donde se efectúan los desarrollos propios de los autores. Si bien las posiciones y las teorías pueden no ser las mismas, entendemos que ambos textos tienen similitudes en relación a lo que nosotros pensamos acerca del concepto de organización y de como, a posterior, poder trabajar desde la práctica.

La organización como sistema

Francoise Petit, desde su obra *“La organización y sus niveles”*, explica que *“una organización es un sistema porque sus elementos se hallan en estado de interacción necesaria, de interdependencia para la realización de un objetivo en común”*⁵³.

Para él, una organización es la interrelación de cada una de las partes al total de la misma, comprendiendo que esa interdependencia es la que lleva a dar una unidad completa. Si una parte falla, la organización va a fallar.

Petit desarrolla la idea de que la organización además de ser un sistema, tiene la particularidad de ser abierto, por lo cual coexiste con los cambios que se producen al interactuar con el exterior. Eso se puede apreciar de manera sencilla a través del siguiente esquema gráfico:



*“La organización recibe de su entorno unos inputs, algunos más previsibles y controlables, y otros más difíciles de discernir. Los menos previsibles y controlables son los individuos que van a realizar el proceso de transformación”*⁵⁴.

*“Por tanto, los miembros de una organización son, los representantes de otros sistemas sociales presentes en el entorno; y esos inputs se transforman en outputs (resultados) que se proyectan en el entorno. Ciertos resultados pueden volver al sistema en feedback”*⁵⁵.

Entendemos que al ser sistemas abiertos, las organizaciones están siempre conectadas con su entorno esquivando la posibilidad de quedar aisladas, o padecer inconvenientes que puedan afectar su supervivencia.

Por su parte, Bronstein, Gaillard y Piscitelli, explican en *“La organización egoísta”*, que las organizaciones sociales son construidas por seres humanos, entendiendo que las mismas, en su dinámica plantean el límite que permite reconocer que elementos le pertenecen y cuáles no.

⁵³ Petit, Francoise; *Psicosociología de las organizaciones; Capítulo 1ro. La organización y sus niveles*; Editorial Herder; Barcelona; 1984; pág. 19.

⁵⁴ Ídem 53; pág. 22.

⁵⁵ Ídem 53.

Ellos indican dos principios que son claves para el desarrollo de la teoría de la organización que despliegan.

“¿Dónde existe una organización? Toda organización social es una forma en el dominio lingüístico (en el lenguaje). Principio 1.

¿Por qué tenemos la sensación de que estos sistemas se van autoorganizando y perduran en el tiempo alcanzando estabilidad estructural y capacidad de adaptación? Toda organización social es una red cognitiva. Principio 2”⁵⁶. El diálogo que es aceptado crea la organización.

Aquí podemos ver que los autores proponen una idea más teórica de las organizaciones. No van a resaltar la importancia del espacio físico, ni desde una estructura formal, sino que proponen dar importancia a las personas que componen la organización y buscar ahondar en las conversaciones y diálogos que se dan allí, las cuales son las que crean la red cognitiva que representa al sistema organizacional propio.

Bronstein, Gaillard y Piscitelli, también expresan que hay un sistema social en donde no sólo se debe entender a la sociedad como un todo sino como miles y miles de subsistemas que cumplen con la definición de sistema social (Estado, clubes, familia, barrios).

Tanto estos autores como Petit, entienden que la organización es un sistema que debe interactuar con el exterior para poder así progresar en un sistema global mayor que sería la sociedad.

Como indicamos, ambos textos tienen muchos puntos en común aunque no parezcan así dadas las diferencias que se observan en el desarrollo de sus conceptos y en el enfoque que le dan al estudio de las organizaciones.

Sistemas sociales con características únicas

A la idea de Petit de los inputs y outputs (como entradas y salidas que van moldeando al organismo), y la relación que se da con el entorno, ya sea por parte de la organización misma como de los integrantes que no pueden dejar de ser parte de otros sistemas, le sumaremos las ideas de los autores de *“La organización egoísta”*.

Bronstein, Gaillard y Piscitelli indican acerca del primer principio que, *“la materia prima sobre la cual debemos trabajar está dada por las conversaciones que conforman una red en la cual podemos distinguir nodos, cuya estabilidad define la forma particular de la organización considerada”⁵⁷*. Entienden que más que de redes comunicacionales se debería hablar de redes conversacionales o de acuerdos.

Sin embargo, es el segundo principio el que termina de explicar por que se define a las organizaciones sociales como redes cognitivas. Es el que permite entender como se genera el contorno o la **membrana conversacional** que nos permite distinguirla a pesar de los cambios.

⁵⁶ Bronstein, Víctor; Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro; *La organización egoísta*; Capítulo 14; en *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*; Madrid; 1995; pág. 2.

⁵⁷ Ídem 56; pág. 3.

“Al conceptualizar a las organizaciones sociales como sistemas autoorganizados es necesario caracterizarlas a partir de una forma particular de organización que las define como sistemas con clausura operacional. Por clausura operacional entendemos una clase particular de organización que se caracteriza por tener como variable homeostática fundamental (su ‘objetivo’ básico) seguir existiendo. Podemos hablar así de la organización egoísta”⁵⁸.

Para estos autores, todo sistema presenta dos aspectos complementarios: su organización, que son las relaciones necesarias que lo definen, y su estructura, que son todas las relaciones entre los componentes que la integran como tal.

Entonces podemos ir entendiendo que la organización es invariante mientras el sistema mantiene su identidad sin desintegrarse, independientemente de que la estructura puede variar de tal forma que satisfaga las restricciones de la organización.

Este sistema de clausura operacional es el que permite no perder esa identidad dada la gran autoafirmación y plasticidad de la organización ante los cambios del entorno.

A través de su texto, Bronstein, Gaillard y Piscitelli, nos llevan a entender que el sistema está constituido por procesos que están relacionados como una red.

“Estos procesos constituyen al sistema como una unidad reconocible en el espacio en el cual existen. Una vez que se alcanza la circularidad que define la clausura operacional, los procesos constituyen una organización autocomputada que alcanza coherencia a través de intervención de contingencias del entorno (instrucciones, por ejemplo)”⁵⁹.

Si se interrumpe la clausura operacional, la unidad desaparece porque desaparecen sus límites. Esta es la característica fundamental de los sistemas autónomos, para Bronstein, Gaillard y Piscitelli.

Nuevamente repetimos que estos autores tanto como Petit hacen distintos análisis, pero creemos que ambos textos son muy explicativos por lo que nuestra idea es complementarlos para tener una posibilidad de análisis mayor sobre nuestra institución a trabajar.

Lo formal y lo informal

Es por esto que, volviendo al texto de Petit, rescatamos la importancia que se le da a los grupos internos de una organización, los cuales, según el autor, irán armando un sistema informal que complementará al formal. El estudio de ambos sistemas nos llevará a comprender la organización desde un ámbito más amplio y real.

El autor indica que desde lo interno de la organización hay grupos que son creadores de normas, y los individuos que integran esos grupos deben

⁵⁸ Bronstein, Víctor; Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro; *La organización egoísta; Capítulo 14; en Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales; Madrid; 1995; pág. 4.*

⁵⁹ Ídem 58; pág. 5.

aceptar esas reglas. El grupo “presiona” a los individuos para que se respeten esas normas institucionalizadas.

A un individuo lo reconforta ser parte del grupo ya que siente que dentro del mismo puede defenderse. Va a ir generándose un sentido de identidad con el grupo y luego con la organización. *“El grupo puede considerarse como un soporte cultural, cognoscitivo, afectivo y estratégico, esencial para ‘sobrevivir’ en la organización”*⁶⁰, indica Petit.

Pueden producirse lazos de solidaridad dados por la cultura que van creando juntos dentro del proceso. La identidad ayuda a recuperar lo que le confisca la organización.

En cuanto a las formas y modos internos que se van dando en la organización podemos hacer referencia a Tannenbaum. *“La organización formal es la que ha sido planificada y querida por sus creadores; una vez prescrita y reglamentada, es el reflejo oficial de sus postulados sociales, psicológicos y administrativos. Pero tal organización no se realiza nunca plenamente en el comportamiento de sus miembros”*⁶¹.

Petit indica entonces que, *“a partir de ese universo de la prescripción, los individuos y los grupos desarrollarán una organización informal, un conjunto de comportamientos no previstos por la organización formal”*⁶².

Nos queda claro entonces que, la organización real sólo puede ser captada considerando la organización formal en relación con la organización informal, y a la inversa. Ambas se alimentan entre sí.

El autor señala que el sistema formal, *“intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles. El sistema formal termina por controlar los comportamientos de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles”*⁶³.

Mientras que del sistema informal indica que, *“por el hecho de existir en toda organización un sistema formal, éste produce presiones de mayor o menor fuerza de las que el individuo tiene más o menos conciencia. Consciente o inconscientemente, el individuo responde a dichas presiones por medio de comportamientos, relaciones y estrategias no previstos por la organización”*⁶⁴.

Petit describe que, *“las relaciones informales, más allá de su aspecto afectivo, tienen un objetivo: se inscriben en unas estrategias en que está en juego el poder”*⁶⁵. Así es que entendemos que estas relaciones formales pueden surgir desde diferentes formas, pero tienen en común la búsqueda de la sensación de bienestar por fuera de lo que la organización está obligada a

⁶⁰ Petit, Françoise; *Psicosociología de las organizaciones; Capítulo 1ro. La organización y sus niveles*; Editorial Herder; Barcelona; 1984; pág. 26.

⁶¹ Tannenbaum, Arnold; *Psychologie sociale de l'organisation industrielle (trad. Fr.)*; Editorial Hommes et techniques; Paris; 1967; pág. 1.

⁶² Ídem 60; pág. 30.

⁶³ Ídem 60; pág. 30.

⁶⁴ Ídem 60; pág. 32.

⁶⁵ Ídem 60; pág. 35.

dar a sus integrantes. Son alternativas que van surgiendo ya sea por afinidad, convivencia, necesidades prácticas, entre otras.

La organización en base a acuerdos y compromisos

Volviendo a lo que indican Bronstein, Gaillard y Piscitelli, comprendemos que según su teoría, hay dos tipos de conversaciones que son las que generan las redes conversacionales de la organización, que le dan forma a la misma. Los autores las definen como conversaciones para la acción y conversaciones para crear posibilidades.

“Conversaciones para la acción son aquellas mediante las cuales se establecen acuerdos o compromisos, que son los que generan precisamente acciones. Porque la propia conversación es un compromiso para la acción”⁶⁶.

“Conversaciones para crear posibilidades son aquellas que abren la posibilidad de conversaciones para la acción, pero que en sí mismas no conducen al compromiso de alguna acción concreta”⁶⁷.

Para los autores, *“una empresa sólo puede sobrevivir en la medida en que pueda contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos”⁶⁸.*

Existe un trasfondo de conocimientos y valores compartidos en las redes internas de la organización. Ese trasfondo es lo obvio, lo que se supone sabido, lo que no es necesario hablar, es por esto que tanto en las conversaciones para la acción como en las conversaciones para generar posibilidades se habla de lo que no resulta obvio.

Los autores dan a entender que no todas las conversaciones que se producen en un organismo otorgan como resultado un acuerdo, así como no todos los acuerdos cumplen la misma función.

Ellos definen que un acuerdo de segundo orden es un compromiso sobre las conversaciones y los acuerdos que se van a generar, esto los diferencia de los de primer orden que se agotan en el cumplimiento de la acción. Por esto, *“los acuerdos de segundo orden no generan acciones sino que posibilitan las conversaciones que generan acciones (ejemplo de acuerdo de segundo orden: contrato de trabajo)”⁶⁹.*

En definitiva, estos acuerdos están ligados a la creación de posibilidades, y sobre esta estructura se apoyarán los acuerdos de primer orden.

⁶⁶ Bronstein, Víctor; Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro; *La organización egoísta; Capítulo 14; en Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales; Madrid; 1995; pág. 6.*

⁶⁷ *Ídem 66; pág. 7.*

⁶⁸ *Ídem 66; pág. 7.*

⁶⁹ *Ídem 66; pág. 8.*

Los autores indican que, *“además de especificar quiénes pertenecen o no a una organización, también estipulan los individuos que pueden representarla, en que casos y en qué términos”*⁷⁰.

Sin embargo, la idea se complejiza aún más, dado que la organización se encuentra en un contorno institucional, cultural e ideológico, en donde existen acuerdos de orden superior, los cuales son los que darán sostén a los de segundo orden.

Retomando a Petit y su análisis interno de las organizaciones, éste destaca las formas de comunicación que se dan en las mismas.

Él entiende que *“los actores se mueven por motivaciones vinculadas a unas estrategias de poder”*⁷¹. La posibilidad de poder tener más decisión que otros, la oportunidad de crecer en lo social y en lo económico, el deseo de distinguirse ante otros integrantes tanto de la misma organización como de otras, etc.

La comunicación en las organizaciones

En cuanto a la importancia de la comunicación en las organizaciones, Françoise Petit describe que se pueden dar de dos maneras: la Comunicación Lateral (o vertical), que se advierte como rápida, lineal y tradicional; y la Comunicación Recíproca (u horizontal), que busca un feedback constante caracterizándose como más precisa que la lateral.

Como tips claves que despliega el autor, podemos destacar que: *“La comunicación lateral protege el poder del emisor y también su independencia, manteniendo cierta distancia con los receptores”*⁷².

A su vez, *“como el emisor no puede darse cuenta de si el receptor ha captado bien su mensaje, la información comunicada corre el riesgo de ser imprecisa”*⁷³.

Mientras que de la comunicación horizontal se puede decir que: *“Como el receptor puede hacer preguntas y dar su opinión, el mensaje se comprende más fácilmente, con mayor precisión y exactitud”*⁷⁴. Aunque también es importante saber que, *“la experimentación muestra que ‘el método de comunicación en ambos sentidos es relativamente ruidoso y desordenado’. Puede aparecer como feedback parásito, y el riesgo de la charlatanería es grande”*⁷⁵.

Lo importante de ambas comunicaciones es que cada una cuenta con pros y contras, dejando entrever que ningún método es mejor que el otro. Lo

⁷⁰ Bronstein, Víctor; Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro; *La organización egoísta; Capítulo 14; en Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales; Madrid; 1995; pág. 8.*

⁷¹ Petit, Françoise; *Psicosociología de las organizaciones; Capítulo 2do. La comunicación; Editorial Herder; Barcelona; 1984; pág. 46.*

⁷² Ídem 71; pág. 48.

⁷³ Ídem 71; pág. 48.

⁷⁴ Ídem 71; pág. 52.

⁷⁵ Ídem 71; pág. 54.

ideal es conseguir una yuxtaposición de ambos para rescatar lo mejor de cada uno.

Cómo revelamos en un principio, a primera vista estos enunciados no parecen ser compatibles, pero nuestra idea es buscar los puntos claves de cada uno de ellos para poder comprender al concepto de organización a través de una idea abarcativa.

Petit entiende a la organización como un sistema dado la constante interacción de los elementos que la conforman, y a su vez la declara abierta debido a la relación con el exterior y las transformaciones que va viviendo en forma continúa.

Nosotros coincidimos con la idea desarrollada por Petit, pero a su vez buscamos ahondar aún más a través de la teoría de Bronstein, Gaillard y Piscitelli, basada en el lenguaje. Para ellos las organizaciones están constituidas por seres humanos que las irán moldeando a través de las conversaciones que llevarán a acuerdos y compromisos los cuales son los que formarán los límites.

En cuanto a lo interno de las organizaciones, lo que rescatamos de ambos textos es que nada se da por casualidades. Como indica Petit, *“la circulación de las informaciones en el interior de los canales no es ni natural ni mecánica; es el resultado de la influencia de individuos y a veces de grupos”*⁷⁶.

⁷⁶ Petit, Françoise; *Psicosociología de las organizaciones; Capítulo 2do. La comunicación*; Editorial Herder; Barcelona; 1984; pág. 58.

■ Comunicación

Al concepto de comunicación lo abordaremos principalmente, a través del desarrollo del teórico latinoamericano Paulo Freire. Este autor conceptualiza a la comunicación en el marco de sus desarrollos sobre la educación como herramienta de liberación para los pueblos oprimidos de Brasil, sobre todo de las poblaciones campesinas agrícolas de bajo nivel de alfabetización.

De todos modos, a través de sus líneas deja entrever conceptos que se adaptan a otros contextos. La lectura entrelíneas y el espíritu de sus ideas nos permite tomar de sus desarrollos teóricos el concepto de comunicación en función de la producción de conocimiento.

También utilizaremos el significado de comunicación de Joan Costa, en directa relación a la idea de acción, como también lo plantea Freire, y en función de poder ver la importancia de ésta a nivel institucional.

La sociedad como construcción discursiva

Para el teórico brasileño, los hombres son seres transformadores y creadores que *“en sus relaciones permanentes con la realidad, producen, no solamente los bienes materiales, las cosas sensibles, los objetos, sino también las instituciones, sus ideas, sus concepciones”*⁷⁷. En definitiva el hombre crea la historia. Al pronunciar el mundo, al significarlo, le da existencia.

Para Freire la educación concebida como situación gnoseológica, es impensable sin el concepto de diálogo en el marco de una cierta perspectiva comunicacional, y está estrechamente vinculado al concepto de praxis y al de concientización.

En este sentido, la educación se opone a transmisión y extensión sistemática de un saber. Por el contrario, es comunicación y diálogo. El conocimiento *“se constituye en las relaciones hombre- mundo, relaciones de transformación, y se perfecciona en la problematización crítica de estas relaciones”*⁷⁸.

El teórico latinoamericano define básicamente al hombre como un ser “inconcluso”, y dice que es lo que lo distingue del animal. Es decir, que el hombre tiene conciencia de su actividad y del mundo, persigue finalidades, toma decisiones, puede transformar el mundo. El hombre, es capaz de crear, tanto los objetos y las cosas sensibles como las instituciones sociales, las ideas y concepciones.

⁷⁷ Freire, Paulo; *Pedagogía del oprimido*; Siglo XXI argentina editores; Buenos Aires; 1972; pág. 123.

⁷⁸ Rodríguez, Lidia Mercedes; *Producción y transmisión de conocimiento en Freire, en Lecciones de Paulo Freire; Cruzando Fronteras: Experiencias que se completan*; Moacir Gadotti, Margarita Gomez, Lutgardes Freire (organizadores).

El conocimiento implica una producción activa del sujeto, *“requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda una búsqueda constante. Implica invención y reinención”*⁷⁹.

Respecto a esto Joan Costa advierte: *“La comunicación es transversal a todas las dimensiones de una corporación”*⁸⁰. Según éste, *“las empresas privilegian los mensajes porque quieren influir en las conductas de los consumidores, pero olvidan demasiado que los actos significan y por eso también comunican”*⁸¹.

El hombre, un ser “en situación”

Freire parte del concepto de praxis, entendida como acción más reflexión. La praxis, implica un encuentro de los hombres para esta transformación. *“No hay palabra verdadera que no sea una unión inquebrantable entre acción y reflexión”*⁸². Estas son sus dos dimensiones fundamentales e inseparables.

En la misma línea, Joan Costa plantea que la comunicación no es una disciplina autónoma sino que está directamente relacionada con la acción. De esa relación obtiene el concepto de inter-acción. Esto lo lleva a plantear que una organización es un sistema que se inscribe en otro sistema mayor, la sociedad. Es fundamental la inter-acción entre esos dos componentes, en nuestro caso, el club y algunos sectores estratégicos de la sociedad.

Es decir que el contexto y la situacionalidad son imprescindibles en el pensamiento de Joan Costa. La materia para este intercambio es la comunicación. Comunicación e información son fundamentales para lograr la eficacia del mensaje que una organización quiera transmitir.

Para Paulo Freire los hombres son porque están en situación. La tendencia de los sujetos es reflexionar sobre su propia situacionalidad. Por eso es necesario superar esa situacionalidad y pensar problemáticamente lo que a priori aparece como algo que los envuelve.

*“El hombre no puede ser comprendido fuera de sus relaciones con el mundo, puesto que es un ser-en-situación, es también un ser de trabajo y de transformación del mundo. El hombre es un ser de la praxis, de la acción y de la reflexión”*⁸³.

Es indispensable para Freire la inserción crítica del sujeto en su realidad. *“No es posible la comprensión del significado a que un sujeto llegó, si, al expresarlo, su significación no es comprensible para el otro sujeto”*⁸⁴.

⁷⁹ Freire, Paulo; *¿Comunicación o Extensión? La concientización en el medio rural; Siglo XXI argentina editores; Buenos Aires; 1991; pág. 28.*

⁸⁰ Costa, Joan; *La comunicación en acción; Editorial Paidós; Barcelona; 1999; pág. 82.*

⁸¹ Ídem 80; pág. 83.

⁸² Freire, Paulo; *Pedagogía del oprimido; Siglo XXI argentina editores; Buenos Aires; 1972; pág. 103.*

⁸³ Ídem 79; pág. 29.

⁸⁴ Ídem 79; pág. 77.

“Repetimos, el conocimiento no es algo que se extiende del que se juzga sabio, hasta aquellos que se juzgan no sabios; el conocimiento se constituye en las relaciones hombre-mundo, relaciones de transformación, y se perfecciona en la problematización crítica de estas relaciones”⁸⁵.

La comunicación, una instancia crítica

La comunicación es lo que hace posible el cambio de las actitudes de los hombres a partir de “conocer su visión del mundo”. La problematización implica un retorno crítico a la acción.

Ahora bien es importante el hecho de entender que la comunicación debe entenderse en forma estratégica, no como un simple traslado o transferencia de información. *“Toda acción es un proceso antes que una acción acabada. Esta acción implica una estrategia, tácticas y medios. Pero el público no ve procesos de decisión sino sólo hechos que significan”⁸⁶.*

El hombre para Freire es un ser de relaciones. El diálogo problematizador, en su relación con la realidad, en la cual se genera y sobre la cual incide, permite comprender mejor a esta, explicarla y transformarla. El diálogo y la problematización, en interacción, concientizan y desarrollan una postura crítica.

“La intersubjetividad, o la intercomunicación, es la característica primordial de este mundo cultural e histórico”⁸⁷, expresa Freire. En el mismo sentido se manifiesta Costa, pero en función de las instituciones. “La comunicación corporativa no será lineal ni puntual, sino circular, o sea, continuada, deberá establecer y conservar relaciones de continuidad”⁸⁸.

El desarrollo de la teoría de Paulo Freire nos permite conceptualizar a la comunicación vinculada a la acción transformadora, como herramienta fundamental para un proceso de acción y reflexión que busca transformar aspectos de la realidad y que incluye no sólo al comunicador sino a los protagonistas de la realidad que se quiere modificar, mediante una práctica interpersonal y dialógica, y la relación dialéctica entre subjetividad y objetividad.

La idea de comunidad

Joan Costa considera fundamental generar una “idea de comunidad”. En este sentido el autor plantea que información y comunicación son recursos fundamentales para generar lazos y elementos de conocimiento compartidos (cultura, espacios, identidades, conductas, códigos, ritos).

⁸⁵ Freire, Paulo; *¿Comunicación o Extensión? La concientización en el medio rural; Siglo XXI argentina editores; Buenos Aires; 1991; pág. 39.*

⁸⁶ Costa, Joan; *La comunicación en acción; Editorial Paidós; Barcelona; 1999; pág. 121.*

⁸⁷ *Ídem 85; pág. 82.*

⁸⁸ *Ídem 85.*

“A partir de la imagen, de la identidad, las acciones y las comunicaciones, se debe buscar la eficacia en el manejo de los códigos y repertorios culturales”⁸⁹.

Es Joan Costa quien afirma la importancia de “Gestionar los valores”. En el ejemplo de Costa para las empresas dice: el “valor cliente”, el “valor empleado”, el “valor accionista”. En nuestro caso serán el “valor socio”, el “valor hinchas”, el “valor empleado”, el “valor instituciones del Estado”.

La comunicación orienta el significado de la acción. *“Comunicar una acción, una decisión, es más fuerte que la acción misma (...) de no ser así, las decisiones no son más que deseos”⁹⁰.*

En definitiva, cualquier actuación que se emprenda, además de ser realizada tiene que ser comunicada.

⁸⁹ Costa, Joan; *La comunicación en acción*; Editorial Paidós; Barcelona; 1999; pág. 80.

⁹⁰ Ídem 89; pág. 129.

■ Medios de Comunicación

Si bien no podemos referirnos a los medios de comunicación como un concepto teórico, si es necesario enmarcarlo para poder analizarlo en el contexto de una sociedad moderna y global como la actual.

Por un lado entendemos que es fundamental tener en cuenta la importancia que estos han adquirido dentro de las democracias contemporáneas, en la constitución de identidades. Y en este sentido, cómo le disputan ese papel a las instituciones tradicionales.

Por otro lado (pero en directa relación con lo anterior), es necesario tener en cuenta cómo los medios articulan y redefinen las prácticas sociales y organizan la lógica espacio público/espacio privado, sobre todo teniendo en cuenta el desarrollo adquirido por estos con el correr de los avances tecnológicos.

Desde los periódicos hasta los más modernos blogs o fotologs, todos los medios de comunicación masivos han sido configuradores del espacio público y transformaron la experiencia de los hombres en el mundo. Alrededor de 1450, Gutenberg y su invención de la imprenta generaron un adelanto técnico por un lado, pero por otro, revolucionaron al mundo. Lo mismo sucedió con los desarrollos tecnológicos más modernos a lo largo de la historia. La gran diferencia es que estos avances son cada vez más acelerados y cambiantes.

Las tecnologías de la información aplicadas a la comunicación han generado un mundo cada vez más interconectado y comunicado, aunque mucho más despersonalizado, menos cara a cara. Los adelantos técnicos hoy permiten la apropiación privada de las prácticas que décadas o siglos anteriores eran pensados como imposibles.

Hoy desde Internet cualquier ciudadano puede acceder a leer su periódico preferido sin la necesidad de cruzarse con el canillita, tampoco tiene la necesidad de concurrir al cine, consiguiendo cualquier película al mismo tiempo que ésta es estrenada a través de los modernos DVD's. Ni siquiera tiene que seguir la grilla televisiva ya que puede conseguir en "la red" la serie o su programa favorito completo.

Asimismo los discos grabados "en vivo" nos ahorran nuestra participación en el recital permitiéndonos vivir muchas de las experiencias que se vivieron en el momento en que toco la banda, pero dentro de las paredes de nuestra habitación. Ni hablar el significativo desarrollo de los espectáculos deportivos televisados en vivo y en directo desde cualquier parte del mundo en desmedro de los encuentros sociales de este tipo a nivel local o regional.

En palabras de Bernard Miege, *"el espacio público penetra la antigua esfera privada y sustituye por sus instrumentos de comunicación las estructuras tradicionales de socialización"*⁹¹.

⁹¹ Miege, Bernard; *El espacio público más allá de la esfera política*, en G.Gauthier, A. Gosselin y J. Mouchon (comps); *Comunicación y Política*; Gedisa; España; 1998; pág 54.

Los primigenios periódicos fueron fundamentales para que allá por el siglo XIX se produzcan discusiones en salones y cafés las cuales permitieron el ascenso de la burguesía. La idea de lo público pasaba por las discusiones en la Plaza Pública, pero la aparición de este medio eminentemente informativo y de opinión trasladó el centro de los debates a la letra de molde.

Fue la radio, a partir de la segunda década del siglo XX, el medio fundamental para la difusión de ideas y la propaganda política, por ejemplo reuniendo alrededor de ella a miles de familias argentinas en torno a los radioteatros o usada nefastamente por el nazismo para crear un régimen del más oscuro terror.

La televisión será el medio dominante a partir de la década del '50 y con ésta la industria del entretenimiento incorporada a los fines hegemónicos de los detentores del poder. La imagen revolucionó el mundo con la misma magnitud de la imprenta. La imagen de televisión pasó a ser sinónimo de "verdad". Y el "minuto a minuto" y el "vivo y directo" organizan nuestra vida como audiencias. Más que ciudadanos somos audiencias o consumidores. Con la incorporación del cable y las señales satelitales, el zapping se transformó en un nuevo deporte mundial.

Es significativo en este sentido el alcance obtenido por el desarrollo de la industrialización de la información materializado en la cantidad de cadenas informativas, los canales deportivos y las señales musicales que transmiten las 24 horas de cada uno de los 365 días del año.

En la actualidad es Internet el medio que ha revolucionado el mundo, y junto a la red, los blogs, fotologs y las redes sociales (My Space, Facebook, Twitter, etc.), redefinen todos los días las formas de participación e intervención en el espacio público, sobre todo, de las nuevas generaciones.

Un aspecto a tener en cuenta es que los medios de comunicación, principalmente la televisión, se transformaron en los grandes interpeladores sociales, como así también sus presentadores y periodistas. Y los avances y desarrollos de las tecnologías de comunicación han dejado excluido de muchos de "sus lenguajes" a amplias franjas de la ciudadanía, limitando la posibilidad de disputa o intervención por parte de las instituciones tradicionales o nucleares como la familia, la escuela, la iglesia, el club de barrio.

Según Mieke, el desarrollo tecnológico y las nuevas formas de comunicación han generado nuevos tipos de desigualdades y producido nuevas formas de exclusión. Para éste, el desarrollo de los medios de comunicación a la vez que excluye genera nuevas y mayores formas de participación y el ser ciudadano depende cada vez más de la capacidad de consumo y acceso al mercado.

Para el mismo autor, *"los estados, las grandes empresas y aún las menos grandes y poco a poco todas las organizaciones sociales (desde las vigorosas administraciones públicas hasta las colectividades territoriales y organizaciones de la sociedad civil) se apoderan de las técnicas de gestión y*

*desarrollan estrategias de comunicación cada vez más perfeccionadas*⁹². Es decir, en pocas palabras, más que lo que se dice importa como se lo dice.

El brasileño Renato Ortiz plantea que si bien los medios son más recientes que las instituciones mencionadas, éstos *“contribuyeron a la formación de las identidades nacionales, al divulgar y reforzar una cultura popular similar entre los individuos, principalmente en América Latina, donde todavía hoy la presencia de la escuela es débil (...) Los mass-media, al favorecer la oralidad, penetraron más fácilmente en las poblaciones analfabetas o semialfabetizadas de sus países”*⁹³.

Este es un elemento fundamental a tener en cuenta, ya que debemos entender a los medios de comunicación en tanto productores y reproductores de discursos e imaginarios sociales.

Como plantea Rossana Reguillo, *“los medios de comunicación le disputan a las instituciones tradicionales la hegemonía en la construcción de los sentidos de la vida. La televisión principalmente ha pasado de ser un ‘medio’ para convertirse representante (de algo tan difuso como la opinión pública) y juez”*⁹⁴. Ha operado en la transformación de la noción de “visibilidad”.

Para Reguillo, *“la visibilidad se ha convertido en uno de los elementos centrales para los movimientos sociales y el sostenimiento de las identidades proyectos (...) la disputa por la visibilización de ciertos temas, actores, problemas en los medios de comunicación, se constituye en uno de los elementos que más caracteriza al mundo contemporáneo”*⁹⁵.

Es decir, debemos entender a la comunicación y los medios como parte de nuestra cultura, en clave de cultura. Es decir los medios son a la vez juez y parte de la sociedad y la cultura. Son, por un lado, un escenario de disputa por los sentidos sociales y por otro, soporte de otros espacios. Desde los medios también se escenifica, se construye y se reproduce una imagen del Estado, de las instituciones tradicionales, de los estereotipos “socialmente aceptados”. Vale aclarar que esa construcción y reproducción nunca es inocente, siempre responde a los intereses de cada medio en particular.

Hoy, tanto los periódicos, como la radio y televisión siguen existiendo a la par de las nuevas formas y medios comunicativos. Cada uno ha sido más predominante que otro en determinados períodos y contextos de la historia, sin embargo estos funcionan simultáneamente, la aparición de uno no significó la desaparición del otro. Todos contribuyen a configurar el espacio público.

En este sentido la monopolización o concentración de medios en pocas manos produce una falta de pluralización en los discursos sociales, afectando

⁹² Miede, Bernard; *El espacio público más allá de la esfera política*, en G.Gauthier, A. Gosselin y J. Mouchon (comps); *Comunicación y Política*; Gedisa; España; 1998; pág 50.

⁹³ Ortiz, Renato; *Digresión: Cultura, ciudadanía y política; Otro Territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo*; Universidad Nacional de Quilmes; 1996; pág 108.

⁹⁴ Reguillo, Rossana; *Identidades Culturales y Espacio Público. Un mapa de los silencios*; X Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social; Sao Paulo; 2000; pág. 14.

⁹⁵ Ídem 94; págs. 14-15.

directamente a las democracias modernas. Ortiz aclara, “*los medios de comunicación no son la fuente de todo poder (...) los grupos sociales leen, asimilan y utilizan lo que es vehiculizado por esos medios. Por otro lado, la sociedad es un cruce de un conjunto de instituciones competitivas entre sí (...) Pero su papel no es despreciable. Los mass- media son sin duda un espacio de definición de normas y de legitimidad*”⁹⁶.

⁹⁶ Ortiz, Renato; *Digresión: Cultura, ciudadanía y política; Otro Territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo*; Universidad Nacional de Quilmes; 1996; pág. 109.

■ Participación

Tomando el texto de Graciela Frigerio y de Margarita Poggi, “*Las instituciones educativas cara y ceca*”, tenemos en cuenta el concepto de participación entendiéndola a ésta como, “*el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público*”⁹⁷.

A partir de esta definición podemos decir que la participación genera el desarrollo de sentimientos de pertenencia que posibilita afrontar situaciones de crisis y de cambio. De allí que se considere a la participación como un mecanismo clave en la organización de las instituciones y en los fines que éstas persiguen.

La importancia de la participación esta dada en que implica reconocernos en los procesos de toma de decisiones que afectan nuestra vida, e implica la necesidad de comprometernos para llevar adelante cualquier proyecto institucional.

Diferentes formas de participación

Según el análisis de las autoras, se pueden reconocer dos formas principales de participación, que son la **indirecta**, a partir de la cual mediante la elección de representantes se delegan las tareas de considerar alternativas y decisiones; y la **activa o directa**, que supone la intervención de los individuos en la gestión, ya sea informándose, influyendo, verificando u opinando.

No solamente Frigerio y Poggi se refieren al concepto de participación. Mario Robirosa junto a Graciela Cardarelli y Antonio Lapalma en “*Turbulencia y planificación social*”, explican que “*participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución*”⁹⁸.

Para Robirosa y sus colegas, una definición de participación integra tres aspectos. El **formar parte**, relacionado con el sentido de pertenencia; el **tener parte**, vinculado con la inclusión en determinados proyectos o metas; y el **tomar parte**, refiriéndose con la idea de influir a partir de la acción.

“*La participación debe tener un componente de organización y se orienta por decisiones colectivas*”⁹⁹. Los autores del texto se refieren, en cuanto a la toma de decisiones, a que los participantes pueden decidir sobre sus propios asuntos lo que supone una adecuada y una oportuna información, el reconocimiento de acuerdos, diferencias, mecanismos adecuados de discusión y de toma de decisiones.

⁹⁷ Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita; *Las instituciones educativas cara y ceca*; Capítulo 3: Actores, instituciones, conflictos; Editorial Troquel; Buenos Aires; 1992.

⁹⁸ Robirosa, Mario; Cardarelli, Graciela y Lapalma, Antonio; *Turbulencia y planificación social*; UNICEF & Siglo XXI Editores; Buenos Aires; 1990.

⁹⁹ Ídem 98.

Por otra parte se describen dos formas de participación las cuales se definen como, **participación real**, basada en la influencia social y en la toma de decisiones; y **participación simbólica**, en que se ejerce un grado mínimo de influencia.

En “*Turbulencia y planificación social*”, se hace referencia también a la indispensable actitud colectiva para la implementación de un proyecto social, entendiendo que éste no puede, generalmente, depender de un sólo actor social.

“Cada participante en confrontación con los puntos de vista de los demás, va enriqueciendo su percepción e interpretación, sobre el sector de la realidad pertinente, va aprendiendo como funciona cada uno de los otros y va aprendiendo con los demás a realizar la tarea que se ha propuesto.

Este aprendizaje no está exento de conflictos, los consensos que se logren serán las más de las veces el producto de confrontaciones, negociaciones y resoluciones de conflictos. Pero estas se operarán en condiciones desiguales de poder, de capacidad de influir en los procesos decisorios.

En este sentido cuentan los conocimientos y capacidades de los participantes concretos, su manejo de información, sus habilidades para relacionarse, influir y negociar con los otros”¹⁰⁰.

Para ir redondeando este concepto podemos comprender un punto interesante en lo que los autores denominan la estrategia operativa.

En ésta, aparece un punto de importancia en el cual se destaca la idea de un proceso compartido y crecientemente democrático de toma de decisiones relativas al procesamiento del proyecto en todos sus aspectos y etapas; tal proceso exige canales fluidos entre aquellos delegados/representantes y sus respectivas instancias decisorias institucionales.

¹⁰⁰ Robirosa, Mario; Cardarelli, Graciela y Lapalma, Antonio; *Turbulencia y planificación social*; UNICEF & Siglo XXI Editores; Buenos Aires; 1990.

■ Planificación

Otro concepto fundamental que creemos importante desarrollar debido a que será un eslabón importante de nuestro trabajo, es el de Planificación.

Basándonos en el libro *“Sembrando mi tierra de futuro”*, material de lectura del Taller de Planificación en Políticas Públicas, podemos comprender que, *“planificación consiste en introducir organización y racionalidad en la acción; la idea de la planificación se encuentra vinculada a las Ciencias Sociales, a la organización de la sociedad y al Estado como planificador. (Cecilia Cerasso, ‘El rol del planificador’)”*¹⁰¹.

Comprendemos que *“la planificación es una herramienta que nos posibilita pensar de una forma estratégica nuestras acciones”*¹⁰².

Pero como se indica en el texto de cátedra, cuando uno se refiere a planificación, *“no se trata sólo de pensar proyectos eficientes y eficaces en sí mismos, sino de poder unirlos en una estrategia de acción en la que pensemos con quienes vamos a trabajar, con que objetivos y metas, de que manera, quiénes, con cuánto tiempo, con cuantos recursos, cuantas actividades necesitaremos desarrollar, etc.”*¹⁰³.

Tipos de Planificación

Al abordar metodológicamente un trabajo como el nuestro, es difícil encontrar un modelo de planificación único que guíe el proyecto. El planificar es un proceso que se refiere a decisiones que tienen relación con el futuro, y sobre cómo uno quiere que éste se presente.

A continuación desarrollaremos las principales características de algunos modelos, teniendo en cuenta los textos utilizados en el Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, referidos a la producción del texto paralelo número 4 del año 2004.

Como indicamos en el Marco Metodológico, basaremos nuestra tesis en la denominada **planificación estratégica** la cual trabaja en el reconocimiento de la complejidad de los sistemas sociales, teniendo en cuenta el contexto de análisis. Es una visión amplia y participativa, que permite que se fundamenten las acciones previendo oposiciones e incertidumbres. Desde esta perspectiva se avanza en instrumentar planes y programas que constituyan una forma de organización para la acción, prestando atención a las alternativas políticas y a las resistencias que los distintos actores pueden ofrecer.

Este tipo de planificación prevé la existencia de escenarios sociales, como conflictivos y cambiantes, donde existen actores sociales con intereses

¹⁰¹ Taller de Políticas Públicas; *Sembrando mi tierra de futuro. Modulo 4: Planificación; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 60.*

¹⁰² *Ídem 101.*

¹⁰³ *Ídem 101; pág. 61.*

particulares y grados de poder cambiantes. Estos escenarios constituyen múltiples variables con relación a los futuros que pueden aparecer y propone una preparación mayor sobre la base de las contingencias que pueden surgir.

Se tiene muy en cuenta el diagnóstico inicial, dándoles palabra y posibilidad de acción a distintos actores que están involucrados en esta realidad y que intentan cambiarla. El tomar en consideración a los “otros” cobra relevancia, volviéndolos protagónicos y más transparentes.

En la planificación estratégica se hace todo con relación al marco de lo posible. Al tenerse en cuenta los contextos y las oposiciones que pueden ir surgiendo, la definición de los objetivos resulta, además del diagnóstico, del consenso social entre los actores implicados en la planificación.

De todos modos también se hace necesario mencionar algunos aspectos de otros tipos de planificación como mencionamos anteriormente, en este caso la **normativa**. La misma pone el énfasis del futuro a buscar, tomando la concepción del “deber ser”. Desde aquí se desea forjar el porvenir a partir de lo conocido en el presente. A partir de esta perspectiva, la planificación sería la encargada de orientar las formas de intervención social.

En relación con la estratégica, para la planificación normativa, se realiza todo en el marco de lo deseable, mientras la anterior se planteaba en el marco de lo posible. Otra diferencia sustancial es que en la normativa, una vez constituido el diagnóstico que determinará las viabilidades del proyecto, se apunta hacia el horizonte elegido sin hacer caso a obstáculos que se parezcan en el camino. Es ese fin elegido al que se tiene que llegar.

Al considerar que no hay una metodología pura, se tomará de cada enfoque lo que se prevea necesario y aplicable a cada proyecto a realizar, aunque para nuestro trabajo se haga mayor hincapié en la planificación estratégica.

Ahora bien cuando hablamos de planificación estratégica o normativa estamos hablando de dos tipos que pertenecen a la modalidad de **planificación de proferencia**. Hay otra modalidad denominada **prospectiva**, de la que intentaremos resaltar algunos aspectos que consideramos de suma importancia.

Para comenzar, la **planificación prospectiva** produce de entrada un cambio en la ubicación del sujeto en el tiempo, llevándolo a posicionarse en el futuro y desde allí ir realizando una construcción consensuada entre los actores que se ven implicados.

La idea de esta perspectiva es imaginar el futuro deseable, mirando el presente y entendiendo que es lo que está sucediendo para poder transformar ese pasado-presente en futuro.

Acá entra en juego el factor creativo, de imaginación, ya que el camino se marca desde el porvenir hasta el presente para así diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado que se quiere conseguir.

La prospectiva ve en la planificación una herramienta útil para el diseño de futuros alternativos a partir de instancias colectivas de producción del conocimiento.

Aquí se concibe a la planificación como una oportunidad para la producción colectiva de conocimiento donde se fortalecen las capacidades de gestión de grupos y organizaciones, a partir de la generación de compromisos recíprocos entre el individuo, la organización y la sociedad, partiendo del reconocimiento de los actores involucrados como personas que poseen saberes, capacidades y habilidades que resultan útiles e imprescindibles para la planificación.

Citando a Daniel Prieto Castillo, la idea de la planificación prospectiva es aprender a entretejer formas distintas de utopía, *“un trabajo con los sectores populares debiera ser el de ampliar los márgenes de esa utopía cercada por la supervivencia”*¹⁰⁴.

Los puntos claves de la planificación

Tras haber explicitado algunos de los diferentes modelos de planificaciones, es importante retomar el libro *“Sembrando mi tierra de futuro”*, en donde podemos terminar de entender que el proceso de planificación implica, en primer lugar, analizar la situación inicial, comprender los escenarios, los límites y las relaciones políticas, ideológicas y económicas.

Dichas dimensiones son abordadas a través del diagnóstico que nos permite conocer nuestra realidad de una forma sistemática (debido a que la realidad es dinámica y cambiante). Como se explica en el libro, *“se utilizará la herramienta de diagnóstico para que las propuestas respondan a situaciones reales y las acciones podrán ser planteadas con objetivos y metas claras con el fin de accionar, más directamente, sobre los problemas”*¹⁰⁵.

En definitiva, cuando diagnosticamos no sólo vemos problemas y potencialidades sino que a la vez, consensuamos un sentido, un “lugar” al que queremos llegar, una situación deseada, un objetivo de desarrollo.

Una vez que iniciamos el proceso de conocer los problemas y potencialidades, empezamos a pensar en líneas de acción que nos vayan abriendo un camino para revertir las realidades negativas y fortalecer las positivas. Pensar éstas en conjunto nos lleva a delinear una idea de proyecto que permita transformar las situaciones de la organización, desde varios aspectos simultáneamente.

Planificar, entonces, significa organizar las acciones y los recursos para ejecutar las ideas-proyectos. Como se indica en el texto de Cátedra, *“cada proyecto no sólo resuelve un aspecto del problema, sino que facilita la*

¹⁰⁴ Prieto Castillo, Daniel; *Diagnóstico y futuro*, en *Diagnóstico de comunicación*; CIESPAL; Quito; 1990; pág. 370.

¹⁰⁵ Taller de Políticas Públicas; *Sembrando mi tierra de futuro. Modulo 4: Planificación*; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 61.

resolución de otros (...) la idea es incluir nuestra idea-proyecto en una estrategia de desarrollo a largo plazo”¹⁰⁶.

En sí, planificar es proyectar el desarrollo de una acción durante un tiempo y con un fin determinado, a realizar en un futuro establecido. Como indica Cerasso, *“la planificación es una herramienta que permite organizar nuestra intervención”¹⁰⁷.*

Para esto, se establecen de antemano criterios de acción, previsión de tiempos, acceso a recursos necesarios para lograr el producto deseado, asignación de responsabilidades y funciones para que las acciones sean coherentes con los propósitos que se pretende alcanzar. Planificar es organizar un “proceso” anticipadamente.

Por último, *“saber el impacto de nuestro proyecto a alcanzar es importante para el momento de la gestión”¹⁰⁸.* Si bien nosotros, por cuestiones de tiempos no llevaremos adelante nuestras líneas de acción, en el proyecto de tesis se verán en forma detallada, no sólo el cómo deben dirigirse las acciones, sino también los beneficios que llevarán al club en caso de ser implementadas.

¹⁰⁶ Taller de Políticas Públicas; *Sembrando mi tierra de futuro. Modulo 4: Planificación; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 63.*

¹⁰⁷ *Ídem 106; pág. 64.*

¹⁰⁸ *Ídem 106; pág. 77.*

■ Imagen

Para desarrollar este concepto tomaremos lo que Daniel Scheinsohn describe en *“Más allá de la imagen corporativa”*.

El autor indica que, *“la imagen es una construcción elaborada por el Público, no resulta posible gestionarla directamente sino indirectamente a través del mix de COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (o sea, de todas las demás temáticas de intervención)”*¹⁰⁹.

Scheinsohn desarrolla entonces sus siguientes conceptos claves: Imagen Pública (síntesis interpretativa que opera el público acerca de la organización); Endoimagen (síntesis interpretativa de la organización, que operan exclusivamente los públicos internos); Imagen Pública Pretendida (síntesis interpretativa que se pretende que opere el público acerca de la organización); Imagen Sectorial (generalmente opera a modo de filtro, muy parecido al concepto de imagen pública, pero acerca del sector competitivo al que la organización pertenece).

Estas “cuatro imágenes” explican los porque de la incoherencia de muchas organizaciones a la hora de definir la imagen corporativa.

La importancia del público

La imagen es un proceso de conceptualización llevado a cabo por el público quién metaboliza un conjunto de estímulos generados por la organización.

Para el autor, *“el público tiene un protagonismo fundamental en lo que a la imagen como una resultante se refiere. Es decir que una parte decisiva del resultado no depende del estímulo en sí, sino del proceso de conceptualización que elabora el propio público”*¹¹⁰.

En sí lo que entendemos es que, muchas veces las organizaciones no logran reflejar la imagen deseada hacia el exterior y esto se debe a que no sólo las acciones que la organización realiza con intención son las únicas imágenes que el público capta.

Por el contrario, el organismo no puede controlar en su totalidad como quiere que sea visto por el exterior, ya que las señales que se toman desde el afuera no siempre son las que el organismo busca que se den.

Sin embargo, sí se puede trabajar en el desarrollo de la imagen a partir del Mix de Comunicación Estratégica, entendiendo siempre las limitaciones comunicacionales y el poder de percepción del público que en definitiva es quien modela la imagen de la organización.

Scheinsohn indica que, *“el público a partir de sus percepciones, sus sensaciones, sus experiencias, sus vivencias, su memoria, opera en sus mentes*

¹⁰⁹ Scheinsohn, Daniel; *Más allá de la imagen corporativa*; Capítulo 10 ...sólo una cuestión de imagen; Ediciones Macchi 2da. Edición; Buenos Aires; 2000; pág. 271.

¹¹⁰ Ídem 109; pág. 275.

*una determinada síntesis mental*¹¹¹. Esta cita la creemos muy importante en relación a la posibilidad de llevar a cabo líneas de acción que sean hacia el exterior de la organización, buscando captar la atención de personas externas a esta.

El autor busca entender a las personas externas a la organización y las percepciones de éstas para comprender como funciona la mente humana. Se podría caratular al cerebro como una especie de computadora socializada que crea su propia realidad, ya que a diferencia de una PC casi nunca acepta lo que se le indica, sino que en gran parte obedece a estímulos.

*“Como un mecanismo ‘defensivo’ hacia el incesante caudal de información, la mente humana posee un sistema optimizador para la aceptación de toda nueva información”*¹¹², explica Scheinsohn.

Buscando entender como se arman las imágenes en las personas, es que se desarrolla la idea de **matriz cognitiva**, como un modelo interno de cada persona. Esta matriz es como un prisma que condiciona la conducta y donde se dinamizan los esquemas de razonamiento a partir de los cuales se actuará.

Scheinsohn indica que, *“desde la concepción constructivista, adherimos a la idea de que las personas no reaccionan de manera pasiva a estos estímulos”*¹¹³. Es por eso que entiende que los hechos son seleccionados, percibidos, articulados e interpretados.

En el texto se observa definiciones como las siguientes: *“la mente humana sólo reconoce aquella información ‘procesable’, debemos dilucidar cuál es la información ‘procesable’ para nuestro público (...) en general las personas tienden a exponerse a aquellos mensajes que están de acuerdo con sus intereses y expectativas preexistentes”*¹¹⁴.

A esto agrega dos ideas claves. Una, la de percepción selectiva la cual indica que las personas evitan los mensajes que son contrarios a sus intereses. Si no pueden eludirlos con frecuencia, o no los perciben, o los modifican y reinterpretan.

La otra, es la de memorización selectiva en donde el tiempo se presenta como un actor fundamental. *“El público olvida con mayor velocidad los mensajes que no se corresponden con sus intereses o se les oponen”*¹¹⁵, indica Scheinsohn.

En cuanto a la capacidad receptora del público, podemos entender que hay mucha competencia en el campo social ya que los enunciadores se multiplican día a día, y el aparato perceptual de los seres humanos posee una capacidad limitada, por lo que no podemos dar cuenta de todos los mensajes a los cuales estamos expuestos.

¹¹¹ Scheinsohn, Daniel; *Más allá de la imagen corporativa; Capítulo 10 ...sólo una cuestión de imagen; Ediciones Macchi 2da. Edición; Buenos Aires; 2000; pág. 278.*

¹¹² Ídem 111; pág. 281.

¹¹³ Ídem 111; pág. 284.

¹¹⁴ Ídem 111; pág. 285.

¹¹⁵ Ídem 111; pág. 286.

Lo importante como organización o empresa, es entender que el proceso de configuración de la imagen pública no es el resultado de una percepción puntual, sino un conjunto de percepciones acumuladas a partir de las cuales el público elabora una síntesis determinada.

■ OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

Objetivo General

Conocer la historia y la actualidad del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata, para lograr establecer un mapa situacional que nos otorgue indicios acerca de la realidad de la organización y así poder desarrollar acciones comunicacionales adecuadas y eficaces acerca del club.

Objetivos Específicos

- **Objetivo 1:** Realizar un análisis histórico y actual referente a la organización, para clarificar los valores identitarios de la misma.
- **Objetivo 2:** Comprender la importancia que tiene la comunicación en la estructura interna del club, para poder entender las relaciones entre los diferentes sectores de la organización.
- **Objetivo 3:** Identificar vínculos y acciones comunicacionales que el club establece con los socios y simpatizantes, para percibir el grado de importancia que se les otorga a estos.
- **Objetivo 4:** Entender las relaciones que el club posee con otras instituciones y sectores colectivos, para comprender así el posicionamiento social de la organización.
- **Objetivo 5:** Llevar a cabo una observación mediática, que nos permita tener una noción acerca de la exposición del club en la sociedad.

■ Objetivo 1

Realizar un análisis histórico y actual referente a la organización, para clarificar los valores identitarios de la misma.

• Herramientas

Como primera medida nos acercaremos hacia al Área del Museo del club para entrevistarnos con su responsable y hombre de experiencia en la institución, Juan Carlos Mancinelli.

Además del encuentro con el mismo, recogeremos material gráfico que nos permita reconstruir la historia del club (estatuto, libros, material de archivo, medios de comunicación).

También generaremos una instancia de diálogo con Martín Villa, responsable del Departamento de Comunicación Institucional de Gimnasia con el fin de que nos plantee una mirada general acerca de la situación comunicacional del club en relación a su identidad.

Haremos un acercamiento a la Tesis de Grado de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, obra de Federico Beluardo y Alejandro Díaz *“Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional”*, para reconocer aspectos identitarios de la organización y de sus integrantes.

Por último recurriremos al Departamento de Comunicación Institucional para recoger materiales gráficos que hallan sido publicados por el club y así ver cuales son los aspectos que se resaltan de la institución en las ultimas administraciones.

• Actividades

1. Realizar una entrevista con Juan Carlos Mancinelli, responsable del Museo de Gimnasia.
2. Seleccionar material del museo del club, para poder comprender los momentos históricos más importantes de la organización.
3. Llevar a cabo una entrevista con Martín Villa, responsable del Departamento de Comunicación Institucional de Gimnasia.
4. Analizar la Tesis de Grado, *“Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional”*, de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.
5. Efectuar una recolección del material gráfico institucional del club, que sea de utilidad para ampliar el desarrollo de nuestro objetivo.

- **Conclusiones**

Tras llevar a cabo los pasos del primer objetivo pudimos arribar a conclusiones de dos características contrapuestas.

Por un lado comprendimos la importancia histórica del club no sólo en la ciudad sino también en la provincia de Buenos Aires y el carácter popular que ha adquirido con el correr de los años.

Por otro lado, también reconocimos la falta de atención a los aspectos relacionados a la imagen que debe transmitir una institución de tanta importancia y la fragmentación existente entre dirigentes e hinchas y socios, como así también entre las distintas agrupaciones partidarias del club que aspiran a ocupar un lugar de liderazgo para llevar adelante los destinos de Gimnasia.

La importancia Histórica de GELP

El Club de Gimnasia y Esgrima La Plata tiene una importancia a nivel histórico tanto en la ciudad como en la Provincia de Buenos Aires, ya que fue creado en 1887, apenas 5 años después de que se fundara la ciudad y que ésta se instaurara como capital de la provincia más grande del país.

La institución fue la alternativa de ocio para los funcionarios y deportistas de la época que empezaban a desarrollar sus actividades en la Administración Pública, la Legislatura y el Poder Judicial, entre otros lugares que fueron surgiendo en paralelo al crecimiento de la gran urbe.

Finalmente el 3 de junio de 1887 fue fechada el acta fundacional del club como el primer club de Gimnasia y Esgrima en la ciudad, al estilo de GEBA (Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires) en la Capital Federal. Esto también le da una importancia estratégica a nivel ciudad ya que era el único club de este tipo.

Asimismo junto a las actividades que le dan su nombre, en la organización se realizaban importantes actividades sociales, como grandes bailes y juegos de salón, permitiendo que la organización sea cada vez más reconocida a la vez que a fines de siglo comenzaban a surgir otros clubes en los barrios platenses.

En cuanto a lo que hemos podido indagar, Gimnasia en sus inicios nació como un club de élite, pero hubo un factor clave que le dio la identidad que conserva en la actualidad: la situación del fútbol.

En el club el fútbol no era visto con buenos ojos por la mayoría de los dirigentes, ya que lo consideraban un deporte popular relacionado a las clases más bajas. Es por eso que en 1905, los directivos de Gimnasia adoptaron la actitud de concentrar la actividad deportiva y social en círculos cerrados, eliminando el fútbol durante más de siete años. La veda de este deporte finalizó en 1912 con la convocatoria a un nuevo plantel de futbolistas.

Con el retorno de la actividad futbolística se instituyó un aspecto fundamental de su identidad ya que muchos de los jugadores que se incorporaron a Gimnasia así como gran cantidad de sus fanáticos, provenían de las afueras de la ciudad y de Ensenada, y un importante porcentaje de

ellos se encontraban enrolados en los frigoríficos de Berisso. Fueron los aficionados provenientes de la zona de Berisso y Ensenada, junto a los vecinos cercanos al Estadio del Bosque los que le dieron la impronta fundamental a la institución.

Es a partir de allí que a muchos de sus jugadores se les comienza a llamar por el apodo de “Triperos”. La marca identitaria íntimamente relacionada a lo popular no tendría vuelta atrás y el correr de la historia lo iría alejando de aquel inicio de tinte elitista.

De estos datos de la historia pueden destacarse dos aspectos fundamentales en sentido estratégico para la institución.

Por un lado, la tradición que marcan sus más de 120 años, siendo pocas las instituciones fundadas por argentinos que tienen tantos años de vida y se mantienen activas en la actualidad. A su vez la importancia de haber sido la primera organización de estas características en La Plata convirtiéndose en el centro social más importante de la ciudad.

Por otro lado, el carácter popular que adquirió con el transcurrir de los años es fundamental para una organización sin fines de lucro, en tanto lugar de encuentro y reconocimiento por parte de miles de socios y simpatizantes que tienen a Gimnasia como referencia de socialización.

Este aspecto de la identidad se vio profundizado por la popularización que adquirió en nuestro país el fútbol. En este sentido, Gimnasia es uno de los 10 equipos más importantes de la historia del fútbol argentino en función de la permanencia en la máxima categoría de este deporte, del reconocimiento que esto le valió a nivel nacional y de las figuras surgidas o que pasaron por el club.

A su vez es considerado por la CSF y la CONCACAF (las confederaciones de fútbol de Sudamérica y de Centro y Norteamérica respectivamente) como la institución con práctica futbolística vigente más antigua del continente lo cual llena de orgullo a toda la familia gimnasta y dota de gran valor a la organización en cuanto a un reconocimiento ya no solo local y nacional sino mundial.

En cuanto al análisis del recorrido histórico podemos recalcar dos elementos de valor que son fundamentales a nivel social en la configuración identitaria del club. Si bien a éstos los hemos nombrado anteriormente, lo que buscaremos en los siguientes párrafos es desarrollarlos en relación a lo que perseguimos en este objetivo.

Entonces podemos indicar que, por un lado, se encuentra la “herencia familiar”, transmitida de generación en generación (de abuelos a padres y de padres a hijos), de la tradición y el sentimiento gimnasta.

El otro elemento que forma al segundo grupo de simpatizantes, de tanta trascendencia como el primero, son los que están identificados en relación a la cercanía con los espacios e instalaciones de la institución, en especial al Estadio del Bosque.

Cuando hacemos referencia al último aspecto estamos señalando principalmente al barrio “El Mondongo”, que rodea al estadio de fútbol y ha jugado muy fuerte en la pertenencia a la institución.

El Mondongo toma su nombre por la cercanía con los frigoríficos y según Federico Beluardo y Alejandro Díaz (quienes trataron este tema en su Tesis de Grado) *“allí vivía una importante cantidad de empleados de los frigoríficos de Berisso, lugar donde se concentraban las discusiones en torno al club popular que se originó con el paso del tiempo”*¹¹⁶.

Este sentido de pertenencia se traslada muy fuertemente hacia Berisso y Ensenada, localidades vecinas situadas en el este de la ciudad, por detrás del Estadio del Bosque.

Según los autores de la Tesis, en muchas ocasiones *“las pertenencias por la figura paterna (‘los Herederos’) y la cuestión barrial (‘los Barriales’) van de la mano”*¹¹⁷.

Una imagen distorsionada

A la hora de enfrentarnos con los aspectos visuales de la identidad que Gimnasia construyó a lo largo del tiempo, encontramos los aspectos más negativos de la institución. Como afirma Gilberto Giménez, la identidad es un aspecto relacional construido tanto por lo que uno proyecta hacia los demás como así también por el juicio del otro. *“No basta con que las personas se perciban como distintas bajo algún aspecto, también tienen que ser percibidas y reconocidas como tales”*¹¹⁸.

Según indica Giménez, es muy importante la capacidad de perdurar en el tiempo. Es decir, es trascendental mantener una coherencia a lo largo del tiempo en la imagen que proyectamos de nosotros hacia los demás. Pero el autor aclara que en realidad habría que hablar de “continuidad en el cambio”. Las características culturales de un grupo pueden transformarse con el tiempo sin que se altere su identidad.

Ahora bien, es importante que ese “otro” reciba un mensaje coherente y cohesionado de los aspectos de la identidad. Eso dejará menos margen para que existan interpretaciones no deseadas de la actualidad institucional.

Hoy, Gimnasia y Esgrima La Plata, siendo uno de los clubes más importantes del país, tiene únicamente como órgano de difusión al sitio web oficial, pero ningún medio gráfico propio. La revista del club salió hasta 2006, año en que circulo esporádicamente. En 2007, 2008 y 2009 la situación empeoró ya que no se publicó.

Un material gráfico de este tipo se posiciona como la voz del club. Su función es reflejar la postura editorial de la institución respecto de las

¹¹⁶ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*; Tesis de Grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 63.

¹¹⁷ Ídem 116; pág. 64.

¹¹⁸ Giménez, Gilberto; *Materiales para una teoría de las identidades sociales*; Revista Frontera Norte; Vol. 9, num. 8; Julio-Diciembre de 1997; pág. 11.

problemáticas más importantes del mismo y además es un vínculo fundamental entre la organización y sus socios. Allí, la masa societaria puede ver resaltados los logros a nivel institucional, tanto deportivo, como social, infraestructural, entre otros.

La ausencia de un material comunicacional como este responde a que en la organización se entiende a la comunicación como un gasto y no como una inversión. Y desde la anterior administración, encabezada por Juan José Muñoz se estableció que en tanto no se autofinanciaran, proyectos como la revista dejarían de ser editados.

A su vez no se establecieron esfuerzos para lograr autofinanciar el producto, en parte debido a la escasez de personal que pueda dedicarse o comprometerse en la búsqueda de solvento económico para el mismo. En sí se trató de una decisión política en desmedro de la comunicación y la imagen de la institución.

Como expresa Martín Villa, responsable del Departamento de Comunicación Institucional, *“en realidad no se dan cuenta que se está ‘gastando’ en imagen, ‘gastando’ en mejorar la relación con la prensa (cuestión que con el tiempo se traduce a la opinión pública), ‘gastando’ en decirle al socio o a la sociedad en general qué se puede hacer en Gimnasia, ‘gastando’ en que el hincha conozca como puede hacerse socio, comprar entradas o adquirir cualquier producto del Club (o sea, generar ingresos para la Institución)”*¹¹⁹.

En la misma línea, otro aspecto descuidado o dejado de lado ha sido la comunicación visual. Como expresábamos líneas arriba es importante que el público externo al club reciba un mensaje coherente y cohesionado de los aspectos identitarios del mismo. En esta línea es importante la presencia de una uniformidad en la tipografía y el escudo del club, por ejemplo.

En cuanto a la tipografía, ésta debe tenerse en cuenta desde los comunicados formales de la institución, pasando por cualquier tipo de folletería, cartelería o publicación del club, hasta los carteles indicadores de las distintas partes de la sede, estadios y diversos espacios del club.

Con la uniformidad de estos elementos referidos a la comunicación visual se logra que el club sea identificado con sólo reconocer, por caso, la tipografía y un determinado tono de azul. Hoy en el club este punto es librado al azar y sólo en el sitio web se puede reconocer una identidad visual.

Respecto al escudo, éste ha sido modificado con el correr de los años, con pequeñas actualizaciones sin que haya durante mucho tiempo una decisión desde el seno de la organización para institucionalizar un modelo. Recién la actual Comisión Directiva decidió un cambio en el centro del mismo reemplazando la sigla GELP por CGE, entendiendo que esta última responde a antecedentes estatutarios.

El escudo es uno de los elementos representativos fundamentales, es reflejado masivamente por lo medios de comunicación, es el que dibujan los

¹¹⁹ Villa, Martín; Proyecto Comunicacional, *“Hacia una Gerencia de Comunicación”*; Departamento de Comunicación Institucional del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata; Julio 2007.

hinchas y socios más pequeños para sentirse identificados y a nivel formal se encuentra membretado en los comunicados hacia distintas áreas del club y organismos externos a la misma.

Es decir que todos esos aspectos (que a priori pasan inadvertidos) están siendo descuidados por el club. La ausencia de un diseñador profesional o la falta de decisión política en este sentido afectan directamente la relación con los socios, simpatizantes, empleados, medios de comunicación, entre otros.

Muchos de estos aspectos descriptos aquí se encuentran enumerados en el proyecto de Martín Villa, *“Hacia una Gerencia de Comunicación”*. En esta presentación Villa plantea un modelo a largo plazo para maximizar muchos de los aspectos comunicativos (sobre todo los relacionados a la prensa) para que el actual Departamento de Comunicación Institucional logre una estructura semi-profesional, en un primer aspecto, para pasar finalmente a convertirse en una Gerencia de Comunicación.

El proyecto fue confeccionado a partir de la experiencia de Martín en el área y los contratiempos cotidianos que ha tenido que sobrellevar. Según el propio Villa, *“el 90% del proyecto está hecho en base a la práctica, no hubo encuesta de imagen, de socios, ni nada, más allá de mis conocimientos en periodismo y la experiencia mía y el conocimiento de la cultura del club”*.

Desde la dirigencia del club, tanto actual como anterior, nunca hubo una respuesta del proyecto de Comunicación, ni siquiera para llevar a cabo algunos aspectos parciales del mismo.

Finalizando estos párrafos, no podemos dejar de nombrar lo sucedido el 18 de diciembre del año 2008, cuando se celebró en el club, el Día del Deportista. Creemos importante destacar la labor de la actual Comisión Directiva, que en su primer año de gestión, ya retomó actividades y eventos como el nombrado, el cual desde el año 2003 no se llevaba a cabo.

En dicha ceremonia se reconoce el esfuerzo y el crecimiento de deportistas y ex deportistas del club, siendo estos los principales protagonistas de la noche. En 2008 la Copa Arana (trofeo individual) se la llevó la patinadora Carolina Daconçicaio, y la Copa Monteverde (trofeo colectivo) quedó en manos del equipo de básquet que logró el ascenso a la Primera de la APB. Los trofeos nombrados son la rúbrica final acerca del reconocimiento que el club realiza a través de lo que se vivió durante todo el año en materia deportiva.

Las divisiones internas

Un último aspecto a destacar del acercamiento a los rasgos identitarios responde a las distintas agrupaciones que hoy apuntan a conducir los destinos del club. Si bien a priori, este parecería ser un dato de la organización interna de la institución más que de los rasgos históricos o identitarios, la situación que se da en la actualidad respecto a las distintas agrupaciones y proyectos políticos exige que nos detengamos en este punto.

En este sentido, la mayoría de los entrevistados expresaron que las diferencias y los obstáculos planteados por las distintas agrupaciones políticas del club, son un factor fundamental para que el club no pueda avanzar.

Federico Beluardo y Alejandro Díaz, en su tesis sobre los significados socioculturales de Gimnasia, expresan como una de las problemáticas más importantes la fragmentación entre los socios del club y la gran incidencia en este aspecto del ámbito dirigenal, el cual *“ha tomado una fuerte política partidaria que impide la tendencia hacia la unidad”*¹²⁰.

En la misma línea, Fabián Giúdice, colaborador ad honorem del Departamento de Comunicación Institucional, afirma que *“cada dirigencia que asume trae proyectos que chocan con el trabajo que ya se viene haciendo en el club. Por eso siempre se empieza de nuevo, se pierden tiempos, la estructura organizativa pierde consistencia. Cada lista que se candidatea trae personal y proyectos externos. Buscan el reconocimiento individual”*.

El propio Martín Villa asegura que *“hoy Gimnasia está muy politizado y eso desangra al club, no lo deja avanzar. Hay muchas cuestiones que tienen que resolverse con efectividad, sin discutirse tanto”*.

Esta situación afecta al club como institución social, repercutiendo a la vez en todas las actividades deportivas de la organización. Como expresó Matías Eijo, director del Departamento de Deportes de Gimnasia, *“ante cada cambio de Comisión Directiva hay cambios en proyectos que infieren en los generales de cada área. Habría que buscar mayor concordancia, no modificar todo ante cada cambio de Comisión Directiva”*. Eijo plantea la necesidad de que se puedan sustentar proyectos a mediano y largo plazo.

Sin embargo, pese a la situación descrita, los datos en función de lograr una unidad en el club no son los más alentadores.

Un acontecimiento a destacar fue la realización a fines de 2007 del “Primer Congreso Gimnasta”. El lema del mismo fue *“Discutamos ideas, no personas”* y fue organizado por todas las agrupaciones del club (se presentaron cuatro en las elecciones de 2007), convocando a cualquier hinchado y/o socio a participar del mismo en diferentes mesas que apuntaban a infraestructura, política de socios, comunicación y marketing, entre otras.

La propuesta tuvo una buena acogida por parte de la familia gimnasta y nuestra participación en el mismo nos permitió observar que existían muchas ideas para aportar y que fueron discutidas con seriedad y respeto.

Ahora bien, todo lo que parecía un momento de construcción quedó en la nada ya que nunca se publicaron las conclusiones del Congreso y las ideas quedaron sólo dando vueltas en el aire, en todo caso esperando ser retomadas por las responsabilidades de turno.

El hecho más escandaloso en este aspecto, ocurrió un mes después del congreso gimnasta, en noviembre de 2007, en ocasión de la Asamblea Anual Ordinaria de Gimnasia. Durante este encuentro se produjeron incidentes ante

¹²⁰ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*; Tesis de Grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 128.

los cuestionamientos que se hicieron en el informe elevado por la Comisión Revisora de Cuentas hacia la conducción encabezada por Juan José Muñoz.

Las disputas y broncas impidieron la continuidad del trámite institucional pero eso fue sólo el principio, ya que según relataron los medios platenses a través de testimonios de los presentes, el disturbio incluyó *“golpes de puño, aprietes, insultos de todo tipo y la aparición de lo que alguien definió como ‘una fuerza de choque destinada a amedrentar a quienes pedían explicaciones’*¹²¹.

Fueron varias las declaraciones de los socios apuntando a la presencia de patovicas y barrabravas con una activa presencia en los incidentes. Aquella asamblea sumó un hecho trágico, el fallecimiento de Oscar Montesino, reconocido socio de muchos años de la institución, como resultado de una afección cardíaca.

Parte de la nota del diario El Día de La Plata, en donde no sólo se informa sino que también se utiliza como espacio editorial, indica que, *“lo que no pudo ser desmentido es el clima de tristeza, indignación y desasosiego por lo vivido, que vuelve a poner a Gimnasia en una situación institucional muy delicada y que impacta fuertemente en los socios e hinchas que sólo quieren tener el club que soñaron para disfrutarlo en familia y con sus amigos”*¹²².

Sin duda, este es un aspecto cultural e identitario que marca negativamente a la institución y será fundamental, a través de la comunicación y el diálogo entre las distintas alternativas políticas poder resolverlo para que el club adquiera una coherencia interna que se vea reflejada hacia el exterior y así Gimnasia pueda progresar como la institución que quiere ser y que sus socios piden.

¹²¹ Diario El Día; Edición impresa; *“Confirman presencias ‘intimidatorios’ en la asamblea de Gimnasia”*; 02/11/2007.

¹²² Ídem 121.

■ Objetivo 2

Comprender la importancia que tiene la comunicación en la estructura interna del club, para poder entender las relaciones entre los diferentes sectores de la organización.

• Herramientas

Para llevar a cabo nuestra idea de analizar a la organización a partir de un pensamiento abarcativo, es que creamos fundamental en pos de nuestro trabajo final, observar la estructura interna del club para comprender los espacios de poder que se despliegan en Gimnasia.

También tomaremos en cuenta la importancia que se le da a la comunicación tanto en el organigrama propio del club como en los espacios físicos y virtuales del mismo, acerca de las relaciones entre las áreas y personal interno de la organización.

A partir de nuestras visitas a la Sede Social, tomaremos nota de los diferentes espacios de comunicación interna que se encuentran reflejados en el interior de la Sede, ya que dicho lugar es uno de los más concurridos por los integrantes del club.

Utilizaremos las entrevistas a realizar para entender lo que distintos integrantes de la organización piensan en base a la importancia de la comunicación interna y los canales a través de los cuales se dan las relaciones entre los diferentes actores.

• Actividades

1. Recorrer las instalaciones de la sede social, para analizar los espacios correspondientes a cada área y observar la existencia de canales de comunicación en campo.
2. Comprobar la existencia de materiales comunicacionales referidos a las relaciones internas del club.
3. Establecer el organigrama formal de la organización, para entender la estructura dirigenal de la misma.
4. Establecer contacto con algún miembro de la Comisión Directiva de Gimnasia y Esgrima.
5. Generar encuentros con personal del Departamento de Comunicación Institucional del club.
6. Programar una entrevista con el responsable del Área de Recursos Humanos de la organización.
7. Elaborar contacto con algún integrante del Departamento de Deportes de la institución.
8. Analizar la Tesis de Grado, *“Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios,*

comparando la actualidad con la época fundacional”, de Federico Beluardo y Alejandro Díaz, para tener en consideración otras voces que refieran a la estructura interna de la organización.

- **Conclusiones**

Para analizar este punto creemos que es necesario empezar haciendo una breve descripción de cuales son los sectores que se encuentran en la Sede Social, dado que allí es donde se concentra la mayor parte de los empleados y áreas de la organización.

La importancia de estos párrafos está dada en comprender las relaciones informales que se pueden dar en Gimnasia a través de encuentros casuales en el Hall de entrada o en los pasillos del club.

Después completaremos el estudio de las relaciones formales de la organización a través del análisis del organigrama del club y sumaremos las entrevistas a integrantes de la organización para poder tener otras aristas en relación a lo que se vive en el día a día de Gimnasia.

Estructura edilicia y estado de la comunicación visual

La Sede Social de la Institución se encuentra en la calle 4 entre 51 y 53 N° 979 y allí funcionan todas las oficinas administrativas del Club. Con respecto a las cuestiones operativas, pueden realizarse los trámites para asociarse, anotarse en los distintos deportes de Gimnasia, entre otras actividades.

A primera vista lo que encontramos es el Hall, donde hay varias piezas aportadas por la Subcomisión de Museo, y en otro sector funciona la Cocina donde generalmente almuerzan y cenan los chicos del fútbol juvenil que residen en las pensiones del Club.

Este edificio cuenta con los espacios destinados a las distintas áreas de administración y deportes: Sala de Sesiones; Presidencia; Secretaría General; Legales; Gerencia; Mesa de Entradas; Informes; Departamento de Deportes; Tesorería; Departamento de Compras; Departamento Contable; Departamento de Fútbol Juvenil; Departamento de Comunicación Institucional; Liquidación de Sueldos; Recursos Humanos; Museo del Club.

En cuanto a los carteles y señales que se encuentran en la Sede Social notamos que no hay una sobre exposición de afiches y avisos, viendo que los existentes son referidos a orientar a los deportistas del club o a guiar a las personas que se encuentren en el polideportivo (tribunas, sanitarios, salones).

En la entrada al Polideportivo a pocos metros de ingresar existe una gigantografía que invita a asociarse a la institución a través de los colores del club y del símbolo del lobo que es como se caracteriza al hincha y a cualquier persona relacionada a Gimnasia.

A la izquierda de la entrada al “poli” está ubicada la oficina del Departamento de Deportes, en donde sobre la puerta se sitúa un gran cartel indicando las características del estadio, con sus respectivas zonas y salidas.

Pensando en los socios y concurrentes periódicos a la sede, pudimos ver sobre el pasillo de entrada una pancarta a cargo del Departamento de Deportes en donde se hace referencia a las diferentes actividades que se desarrollan en la institución con sus respectivos días y horarios.

Más avanzado en metros, se encuentra colgado un pizarrón que es utilizado por el mismo departamento para anunciar las novedades que vayan surgiendo para cada disciplina.

Retomando la descripción de la entrada al Hall, pudimos observar una pizarra en donde se colocan diferentes avisos y eventos que tienen relación con el club.

Cuadros con recortes de diarios y pósters, trofeos de diferentes disciplinas, y reliquias históricas como las armas de esgrima o camisetas de fútbol de épocas gloriosas, se encuentran en las paredes del Hall destacando momentos y tiempos del club que hacen a la identidad de éste. Además se sitúa en el lugar un busto del recordado cardiólogo, Dr. René Favalaro, reconocido hincha de Gimnasia.

Actualmente también pudimos ver unos cestos de reciclaje indicando que lo juntado se cambiará por dinero para colaborar con el equipo de fútbol para ciegos, buscando el apoyo de los gimnasistas que circulan por el lugar para esta nueva disciplina.

Para finalizar este tema creemos importante hacer referencia a un cuadro en donde se destaca el reconocimiento de la CONMEBOL y la CONCACAF hacia el club como la institución más antigua de América, con actividad futbolística vigente.

Organigrama

En cuanto al organigrama formal de la institución, podemos observar la formación de la Comisión Directiva que es la responsable de las principales decisiones que se adoptan en el club.

La Comisión Directiva es elegida por el voto de los socios y es el cuerpo de dirigentes que manejan los destinos de la Institución. El Club es administrado por un Presidente; tres Vicepresidentes; dos Secretarios Generales; un Secretario de Actas y Prensa; un Prosecretario General; un Tesorero; un Pro tesorero y siete Vocales Titulares.

Además existen siete Vocales Suplentes, una Comisión Revisora de Cuentas y un Jurado de Honor.

En cuanto a la duración de sus integrantes, tanto los cargos principales como el Jurado de Honor se renovarán íntegramente cada tres años. Entretanto los Vocales Suplentes y la Comisión Revisora de Cuentas se renovarán anualmente. En todos los casos, los miembros podrán ser reelegidos por nuevos períodos.

Actualmente la Comisión Directiva de Gimnasia y Esgrima esta compuesta con los siguientes nombres:

PRESIDENTE: Walter Gisande; **VICEPRESIDENTE PRIMERO:** Fabián Cagliardi; **VICEPRESIDENTE SEGUNDO:** Juan Carlos Escanda; **VICEPRESIDENTE TERCERO:** Ernesto Fischer; **SECRETARIOS GENERALES:** Renato Silvio Ottaviano y Víctor Abel Paladino; **SECRETARIO DE ACTAS Y PRENSA:** Laureano Alberto Duran; **PROSECRETARIO:** Flavio Javier González; **TESORERO:** Pablo Omar Blanco; **PROTESORERO:** Emidio Antonio Pappalardo; **VOCALES TITULARES:** Guillermo Ernesto Díaz, Daniel David Giraud, Miguel Antonio Lavarra, Roberto Coscarelli, Ricardo Anibal Vera, Daniel Luis Bellini y Marcelo Néstor Gisande; **VOCALES SUPLENTE:** Santiago José Barbieri, Jorge Tomás García, Roberto Emilio Capalbo, Carlos Gustavo Gerez, Ricardo Jesús Díaz, Alberto Castillo y Jorge Roberto Quintín; **REVISORES DE CUENTAS TITULARES:** Ricardo López Osornio, Facundo Bruno Menendez y Pablo Miguel Juanes; **REVISORES DE CUENTAS SUPLENTE:** Hernán Ariel Paladino y Alejandro Cisneros; **JURADOS DE HONOR TITULARES:** Alberto Ramón Duran, Nicora Omar Alberto, Elvio Bautista Sagarra Machado, Julio Leoncio Novarini y Eugenio Daniel Mijailoff; **JURADOS DE HONOR SUPLENTE:** Alfredo Mario Ferrarini y Gustavo José Scoppa.

Con respecto a los requisitos para presentarse a los cargos para ser Presidente y Vicepresidente se requiere ser socio Vitalicio, Pleno o Activo, con una antigüedad consecutiva e inmediata de diez años en cualquiera de las categorías y hallarse al corriente con la Tesorería. Para los demás cargos será necesaria una antigüedad mínima de siete años, también inmediata y consecutiva.

Es importante saber que una vez al año se realiza una asamblea extraordinaria donde se establecen los balances de cada área del club. Históricamente de esta manera se logra tener un control y sacar conclusiones de los aciertos y errores económicos y políticos que el club ha realizado.

Las voces de los actores

Comisión Directiva

Nuestro contacto en la Comisión Directiva del Club estuvo dado a través de Daniel Giraud, dirigente a cargo del Departamento de Comunicación Institucional de Gimnasia.

Si bien a lo largo del trabajo veremos por medio de las entrevistas con integrantes de diferentes sectores del club las relaciones de la Comisión Directiva con cada área, es importante observar algunos puntos del actual responsable directivo del Departamento de Comunicación Institucional.

Según Giraud, desde esta comisión se han implementado dos objetivos primordiales para reforzar la comunicación en el club. Uno dedicado hacia lo interno y otro relacionado a lo externo.

En cuanto a los trabajos referidos a la comunicación interna y pensando en los empleados del club, Giraud nos indicó que *“se han realizado las confecciones de folletos instructivos para todo el personal estable de la Institución (recomendaciones de seguridad, consignas generales y prevención de incendios) los cuales actualmente están a la espera de su distribución”*.

No es el único trabajo pensado en la comunicación interna en sí, sucede que los otros tienen relación a los socios, los cuales estableceremos en otro punto del diagnóstico.

Recursos Humanos

Otro de los contactos en el club estuvo pensado en entender las actividades que desde el área de Recursos Humanos se realizan, para entender las responsabilidades y las acciones que se generan en cuanto al trato del personal interno y a las incorporaciones de personal.

Podemos indicar que esta área funciona como nexo mediador entre las directivas que quieren las autoridades del club y los encargados de cada sector así como el personal que trabaja en cada uno. Se encarga tanto del aspecto legal, es decir de la situación en que está cada trabajador del club, como de la seguridad del personal y de las actividades que se realizan en la institución.

Con respecto a la relación con los diferentes sectores, Eduardo Quiroga, encargado del área indica que, *“el trato es cotidiano e informal y la comunicación con las autoridades se establece por medio de un directivo encargado del área o través de comunicados que se dan semanalmente”*.

Se nos explicó que desde Recursos Humanos y en conjunto con la Comisión Directiva, se está pensando en la posibilidad de capacitar al personal del área y de cada sector interno de Gimnasia, responsabilidad de la que se haría cargo económicamente el club, buscando así una forma de progreso de los trabajadores tanto en la estructura de la entidad como en lo personal.

En cuanto al ingreso de empleados nuevos a la organización, Quiroga nos indica que, *“a la hora de contratar el personal lo primero que se tiene en cuenta son sus aptitudes profesionales aunque en un segundo lugar se tiene en cuenta la identificación con el club, que sean hinchas o al menos hinchas adoptivos”*.

También desde el año 2003 Quiroga viene promoviendo que muchos empleados que ya están jubilados opten por el retiro voluntario para darle lugar a nuevas generaciones.

Comunicación

Fabián Giudice, colaborador en el Departamento de Comunicación Institucional, se refiere a la relación entre la Comisión Directiva y los responsables de la comunicación en Gimnasia indicando que, *“no hay una estructura organizacional interna acorde a lo que el club es, quiere o debería ser. Al no tener responsables del área de comunicación que tengan verdadero peso en la Comisión Directiva, deben optar por otra persona, que generalmente no tienen tiempo para poder desarrollar los proyectos presentados y mostrarlos en la Comisión Directiva”*.

Como buen gimnasta que conoce el día a día de la organización cree en la reestructuración interna del club, pero desde adentro hacia fuera, y no

al revés. Es clave en su discurso la idea de respetar los procesos y los más de 200 empleados que tiene el club.

Para Giudice *“el problema es la falta de gestión, porque es claro lo que hay que hacer, eso ya se sabe. Esta falta de gestión se debe fundamentalmente a las trabas institucionales del deficiente organigrama interno, tanto en lo formal como en lo informal. Las nuevas listas que se presentan en el club dicen lo que quieren o lo que hay que hacer, pero no como lo van a hacer. Ninguna se acerca a las áreas y departamentos del club”*.

De esta manera podemos comprender que el vértigo por captar el voto de los socios hace que se deje un poco de lado el diálogo con las áreas internas de la institución, las cuales esperan estas épocas con la misma esperanza que los simpatizantes, buscando mejoras en sus entornos laborales para servir más eficientemente al club.

Sin embargo, Giudice destaca las responsabilidades de la Comisión Directiva así como de otro tipo de personal interno que también realiza innumerables esfuerzos en pos del futuro de Gimnasia y no hay suficientes reconocimientos para ellos. Lo mismo sucede con los dirigentes ad-honorem.

Entiende que estar a la cabeza de un club en donde la pasión genera tantos sentimientos fuertes, no es una tarea sencilla. Las presiones y las responsabilidades pueden ser demasiadas ante las expectativas de los socios y simpatizantes. Para él, *“muchos dirigentes se van por que no soportan las críticas y acusaciones hacia ellos por formar parte de la Comisión Directiva oficial por más que sean eficientes en sus cargos”*.

Sin dudas lo referido por Giudice es de gran valor para ir entendiendo la importancia y el lugar que tiene en la organización, pero lo complementaremos con lo indicado por Martín Villa, quien es desde hace varios años la persona responsable del Departamento de Comunicación Institucional de Gimnasia.

Desde las diferentes charlas que ha tenido con nosotros, nos ha indicado varios puntos fuertes del área, las ideas que presentó a la Comisión Directiva para hacer más efectivo y profesional el Departamento de Comunicación, y las formas de relación que existen entre los sectores internos que desempeñan sus trabajos en el club.

Martín Villa nos presentó el proyecto que armó a mediados de 2007 en el que busca profesionalizar el Departamento de Comunicación Institucional para poder reforzar aspectos claves para una organización como Gimnasia. Mejorar la imagen, buscar la eficiencia en el trabajo, producir una estrategia general acorde a la realidad del club y a la visión de este.

Sin embargo, a pesar de haber elecciones y modificaciones en los nombres que dirigen el club, el proyecto todavía no fue estudiado por las autoridades por lo que se sigue trabajando desde su área sin muchas modificaciones a lo que sucedía hace uno o dos años atrás.

“El proyecto mío plantea que los colaboradores estén y cobren un dinero o viáticos por lo que hacen y se les pueda exigir responsabilidad”, indica Villa. La finalidad del proyecto es ir mejorando el Departamento de

Comunicación Institucional en base a objetivos temporales que marquen el camino que guíe a la creación de una futura gerencia de comunicación.

En el trabajo en cuestión se hace referencia también a la necesidad de contar a largo plazo con un área de marketing la cual trabajaría en forma sinérgica con la futura gerencia de comunicación.

Para este actor, en la actualidad, *“la dirigencia (tanto la actual como las anteriores) siempre ha estado en el día a día, tapando agujeros. Gimnasia necesita una comisión que se encargue del día a día y otro grupo de personas que piense a futuro, área por área, con plazos más largos”*.

Esta falta de planificación también se ve reflejada con respecto al marketing (que tendría que estar en estrecha relación con el Departamento de Comunicación Institucional). A nivel operativo o estructural no hay nadie que se encargue de esta área, los dirigentes por contacto van arreglando para conseguir sponsors y acercar empresas al club.

La actual estructura carece tanto de recursos financieros y materiales como humanos. El único empleado directo es el mismo Martín Villa, ya que, en julio de 2006, la dirigencia decidió despedir al diseñador del área, sin colocar a nadie en su lugar por lo cual se retrocedió mucho en lo que se refiere a comunicación visual.

Además de Martín hay 15 empleados ad-honorem que realizan colaboraciones y que están identificados con Gimnasia pero a los que, como revela Villa *“no se les puede exigir mucho”*, ya que no reciben salario alguno y varios cuentan con otros trabajos, por lo que los tiempos para cumplir sus funciones (que son en su mayoría mínimas) dependen de cada caso. El Club, sólo les da como compensación, el ingreso gratuito al estadio y la posibilidad de engrosar su curriculum, en el caso de ser periodistas.

En cuanto a los canales de comunicación interna que se da con la Comisión Directiva, Villa nos indica que, hace unos años, *“con el presidente Domínguez había una reunión con el área de prensa cada 3 meses. Cuando empezaron los problemas institucionales se daban cada 6 meses, pero había un interés de la comisión en el área”*. Hoy la situación no cambió mucho, el interés de la Comisión Directiva está, lo que sucede es que no existen canales establecidos para el diálogo.

La comunicación está dada ya que *“siempre hay un dirigente que es el encargado de la parte de prensa, que tiene un contacto fluido con el área de comunicación”*.

Podemos ir entendiendo que la desorganización no alcanza niveles lamentables o caóticos, pero a largo plazo puede derivar en crisis. *“En muchos casos me entero de cosas del club porque las escucho por radio, es decir, hay datos que salen de la estructura. Si bien el área está legitimada por la institución, no se le da la importancia que se le tendría que dar”*, nos apunta Martín.

Sin embargo, no podemos dejar de lado, el interés que se puso sobre el área de comunicación desde la dirigencia de Domínguez. En este mandato se dio un paso adelante y se transformó lo que era la antigua Subcomisión de prensa al actual Departamento de Comunicación Institucional.

En la Subcomisión de prensa la única función era la de acreditar a los periodistas, realizar algún comunicado de manera esporádica y manejar la Revista oficial. En esa época, el sitio Web era manejado por la Subcomisión de Relaciones Institucionales.

Hoy, la página oficial es uno de los lazos más fuertes que tiene el club en su relación con el hincha, y además de contener un excelente diseño y encontrarse muy actualizada, posee diversos canales de comunicación hacia los socios y simpatizantes a través de la posibilidad de subir videos y fotos.

En la actualidad, el Departamento cuenta con mayores responsabilidades, y es de allí de donde surge la idea de Martín Villa de continuar profesionalizando este sector para poder brindar de la mejor manera las responsabilidades a cargo y adoptar otras nuevas (ya sea en lo referido a marketing, comunicación interna y materiales gráficos, multimediales y audiovisuales constantes).

De acuerdo a lo descripto podemos determinar que el Departamento de Comunicación Institucional se encuentra en una situación de Estructura Sub-Profesional.

A nivel infraestructura se cuenta con dos oficinas pequeñas y sólo dos computadoras de las cuales una de ellas está asignada para uso exclusivo de acreditaciones.

Martín Villa expresa que el departamento *“necesita línea directa con todas las áreas del club y algunas son de fácil acceso, pero otras no. Un ejemplo claro es el fútbol profesional. Siempre se ha entendido que se buscaba protagonismo, pero sólo es sentido común. Siempre nos enteramos de las noticias por los medios”*.

En cuanto a las noticias que requieren reserva se descuenta la ética profesional. *“La única injerencia que tendría esta área para con el Departamento de Fútbol Profesional, está relacionada con el vínculo jugadores-periodista”*, apunta Villa.

Podemos entonces indicar algunos puntos sencillos pero muy importantes para una buena organización interna, que tienen como principal protagonista al Departamento de Comunicación Institucional y se consideran claves para acompañar al esfuerzo que se hace desde el sector y mejorar la calidad de trabajo.

Un asunto es el que indica Martín Villa cuando explica que, *“es necesario que una persona se encargue del área durante el horario de la mañana (9 a 15 horas) ya que si pasa algo a la mañana, no hay solución a nivel comunicacional y debe esperarse mi arribo al club”*.

Otro punto está vinculado a la relación con el fútbol profesional como se venía desarrollando. Para Villa, si se quiere lograr mejores resultados comunicacionales, *“tiene que haber en Estancia Chica alguna persona que se encargue del informe de prensa de las prácticas del plantel profesional y del resto de las actividades que se realicen y se las comuniquen al área de prensa”*.

Estancia Chica es un predio utilizado fundamentalmente para los entrenamientos y las concentraciones del plantel de fútbol profesional y encuentros de las divisiones juveniles. Por fuera de la actividad futbolística, en Estancia Chica se puede pasar un día en familia, disfrutar de una pileta olímpica, realizar partidos de paddle o fútbol con amigos, jugar al tenis o a las bochas. También se puede practicar hipismo, atletismo o equitación

También podemos destacar la idea de aprovechar el sitio oficial en Internet, el cual hoy en día se encuentra actualizado, contando con la información necesaria para el socio y no socio y así contrarrestar la carga negativa que algunos medios periodísticos pueden producir contra Gimnasia y solamente se ha hecho en algunas contadas ocasiones.

Podemos redondear lo que Villa desea para el club a través de la siguiente idea presentada en el proyecto diseñado por él, al cual adherimos: *“La comunicación institucional está atravesada por miles de líneas de acción. La idea es que la mayoría atraviesen el Departamento de Comunicación Institucional”*.

Departamento de Deportes

Para tener otra perspectiva más allá del sector dirigencial y comunicacional es que establecimos el contacto con Matías Eijo, responsable del Departamento de Deportes, quien se encuentra en el cargo desde noviembre de 2005.

Desde este departamento se coordinan todas las actividades amateurs, las cuales hasta el día de hoy son alrededor de 15. En sí, aglutina a todos los deportes a excepción del fútbol profesional y del básquet profesional.

Eijo nos da indicios de cómo es el vínculo que se da entre su área y el Departamento de Comunicación Institucional, el cual es el de más importancia para nosotros.

En cuanto a la relación con el Departamento de Comunicación Institucional, éste nos indica que se da más fuertemente cuando hay actividades especiales, como fue el ejemplo del Panamericano de karate-do, en donde los informes son más constantes a partir de los datos e informaciones que surgen del mismo evento. El resto de las actividades periódicas se trata por medio de la información cotidiana como resultados, modificaciones, avisos, entre otras.

Matías Eijo, nos indica que desde su departamento la relación con las otras áreas es buena y generalmente se da de manera informal y directa. De la misma manera están dados los contactos entre padres y profesores.

Referentes - Profesores - Ex empleados - Socios

A continuación buscaremos redondear este objetivo tomando varias citas que encontramos en la tesis de grado *“Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional”*, de Federico Beluardo y Alejandro Díaz, realizada en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la

Universidad Nacional de La Plata. A través de este trabajo podemos ver una muy buena recopilación de testimonios que son de utilidad para nuestra tesis.

En la producción de Beluardo y Díaz aparecen varias voces repartidas correspondientes a ex deportistas, socios, empleados, dirigentes y familiares entre otros.

Una de ellas es la de Alicia Casamiquela, la entrenadora del primer equipo de vóley femenino. Desde su experiencia y el conocimiento del estatuto cuenta que *“mi marido lo ha tenido acá y yo lo primero que le dije ‘es un disparate que una Comisión Directiva tenga 33 ó 35 miembros cuando los que resuelven son 3, 4 o 5’. Ahora, si los 33 ó 35 por más que estén por el fútbol empiezan a tener tareas en función de todo lo que tiene Gimnasia, que es mucho, me parece bárbaro.*

*En todas las actividades del club tiene que estar a la cabeza un dirigente, que es el que lleva la información al seno de la Comisión Directiva. Y se van a dar cuenta de lo grande que es Gimnasia, porque tiene muchas actividades”*¹²³.

El socio Roberto Gigli, ex profesor de judo en la institución, coincide con Casamiquela: *“una de las reestructuraciones que deberíamos hacer es que no haya 34, 36 personas sentadas como hay en la Comisión Directiva. ¿Para qué? Si las decisiones las toman 4 ó 5. El Estatuto debería tener una Mesa Ejecutiva ad referendum de las reuniones. Entonces vos tenés menos gente, le das mayor ejecutividad”*¹²⁴.

También hay opiniones acerca de las tomas de decisiones que para varios son apuradas o de momento. Para algunos, muchas veces, salen de una manera casi autoritaria desde la Comisión Directiva.

Federico Di Cerní, socio de Gimnasia y Esgrima, indica que se entra en juego el incumplimiento del estatuto y esto lo recalca diciendo que, *“hay detalles, como por ejemplo, el escudo del club, que de un día para el otro se les ocurrió cambiarlo, hacerlo más marketinero. Cuando en realidad el escudo es diferente. En el estatuto está bien claro cómo es el escudo y no se respeta, como son los colores de la camiseta de Gimnasia y tampoco se respetó en su momento”*¹²⁵.

Otra interesante voz es la de Hugo Barros Schelotto, padre de los mellizos Gustavo y Guillermo, ídolos del club. Él piensa que *“a veces la gente, con el trajín de la vida actual, no va al club, a Asambleas, reuniones, entonces el club queda en manos de unos pocos, lo que contribuiría a la situación de hacerlo más manejable políticamente”*¹²⁶.

Aquí se puede observar una autocrítica hacia una idea de no participación, de socios y simpatizantes, que ante el surgimiento de

¹²³ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*; Tesis de Grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 91.

¹²⁴ Ídem 123.

¹²⁵ Ídem 123.

¹²⁶ Ídem 123; pág. 92.

inconvenientes institucionales, cargan de lleno contra la Comisión Directiva de turno.

Sin embargo también hay otra realidad la cual es que a la hora de pensar más allá de un resultado deportivo, o del triunfo del domingo del equipo de fútbol, hay muchos socios que aportan proyectos.

Alejandro Castellanos, quién fue una de las personas que colaboró con el club desde la parte dirigencial en el Departamento de Comunicación Institucional dice que, *“se tiene que manejar el club empresarialmente pero con la esencia de Gimnasia. Reestructurar el club, reformar el estatuto. Tener áreas activas: área de Sistemas, área de Información Interna, área de Marketing, una Política de Comunicación Interna y Externa.*

Hay que gerenciar áreas, tiene que tener un gerente de fútbol, un gerente financiero, un gerente de comercialización, un gerente de personal o un gerente administrativo, profesionalizar las áreas”¹²⁷.

De la misma manera que Castellanos, Marina Tanzola, socia y ayudante ad-honorem en la institución, coincide en la idea del club/empresa. *“En cada área tiene que haber profesionales que correspondan y que estén muy empapados en cada área. Mi ideal de club sería Boca sin Macri. Boca tiene una organización muy buena a todo nivel, no solamente en lo futbolístico sino también en el básquet, el vóley, en marketing, en un montón de cosas”¹²⁸.*

¹²⁷ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*; Tesis de Grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 120.

¹²⁸ Ídem 127; pág. 92.

■ Objetivo 3

Identificar vínculos y acciones comunicacionales que el club establece con los socios y simpatizantes, para comprender el grado de importancia que se les otorga a estos.

- **Herramientas**

Para abordar este objetivo consultaremos distintas áreas del club a fin de conocer si políticamente hay una decisión marcada de llegar al socio o a los hinchas y de que forma se implementa.

Nuestra idea es recoger variadas voces para poder llegar a un análisis de lo que desde el interior del club se piensa acerca de este tema.

Por otro lado, también creemos de suma importancia concurrir a espacios de debates acerca de la realidad y visión que se tiene de la organización, siempre y cuando tengamos las autorizaciones pertinentes.

En cuanto a este punto, destacamos la realización del primer Congreso Gimnasta en cuyo seno habrá un espacio de debate sobre la política de socios del club.

Otro de los elementos a tener en cuenta será el sitio Web del Club www.gimnasia.org.ar. Esta página es una ventana abierta al mundo y desde donde podremos ver la cantidad y la calidad de los espacios que se les dedican a los socios y simpatizantes de Gimnasia.

Por último, se tendrá en cuenta el trabajo de Tesis realizado por Federico Beluardo y Alejandro Díaz, el cual contiene opiniones de un gran número de socios, quienes fueron entrevistados acerca de distintas temáticas institucionales.

Nuevamente consideramos la diversidad de testimonios de personas que tienen los suficientes conocimientos y la necesaria pasión acerca del club, como para opinar con claros fundamentos acerca de la vida del mismo.

- **Actividades**

1. Dialogar con los encargados de las distintas áreas de la institución sobre la política de socios del club y las acciones emprendidas por la organización hacia socios y simpatizantes, tanto de manera formal como informal.

2. Participar activamente en el Primer Congreso Gimnasta, para poder identificar los temas de mayor importancia para los socios en relación al futuro del club.

3. Analizar la página oficial de Gimnasia, para comprender el lugar que se le da a socios y simpatizantes desde uno de los espacios comunicacionales más importantes que tiene el club.

4. Hacer un abordaje a la Tesis de Grado, “*Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*”, de Federico Beluardo y Alejandro Díaz, para reconocer aspectos en los cuales el club está fallando en la relación con sus socios.

- **Conclusiones**

Antes de desarrollar los aspectos con los que nos enfrentamos al abordar este objetivo es interesante hacer algunas aclaraciones.

Pensamos que es importante marcar las diferencias que encontramos entre los socios y los simpatizantes.

Los socios, además de compartir el sentimiento y muchos de los rasgos identitarios del club, hacen un aporte económico a Gimnasia el cual le permite generar ingresos fijos independientemente del número final. Por esta razón el vínculo institución-socio, si bien debe apuntar a ser fuerte como el demandado por la relación institución-simpatizante, es claro que debe contemplar para los primeros algunas lógicas de comunicación diferenciadas.

Hoy día la estructura de socios se divide en:

Infantil (de 0 a 3 años) sólo gastos de inscripción \$30, (de 4 a 9 años) \$15; **Cadete** (de 10 a 17 años) \$26; **Plenas** (mujeres a partir de 18 años) \$30; **Plenos** (hombres a partir de 18 años) \$35; **Grupo Familiar** (matrimonio, e hijos hasta los 20 años) \$70; **Vitalicios** \$10, cuota voluntaria; **Honorarios** (Válido para ex combatientes del Atlántico Sur) gratis; **Socio Fútbol** (no se realizan inscripciones nuevas en esta categoría) \$25; **Socio Exterior** (Abona una cuota anual) \$390; **Socio Filial Capital** (debe estar inscripto en dicha filial) \$30; **Socio Interior** (deben vivir a más de 50 km. de la ciudad) \$18; **Grupo Familiar Interior** \$47 y **Universitarios/as** (no se realizan inscripciones nuevas en esta categoría) \$25.

Las categorías de Socio Fútbol, Socio Filial Interior y Socio Exterior no están incluidas en el Estatuto y no acumulan antigüedad, por lo tanto, no participan de la vida política del club, esto es, las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y tampoco en las Elecciones. Además no tienen la posibilidad de obtener en un futuro la categoría de Vitalicios.

En cuanto a los simpatizantes, si bien cuando hablamos de la identidad de la institución se puede afirmar que estos están relacionados con los sectores más populares, no existe un censo acerca de la composición exacta de los mismos.

Es claro que la ciudad se encuentra dividida principalmente entre Gimnasia y Estudiantes, ya que son dos de las instituciones con más historia de la zona y que al ser grandes protagonistas en el fútbol se llevan la mayor cantidad de miradas.

También es notorio que más allá de la existencia de otros clubes en el partido, ya sea de menor historia o envergadura, casi todo platense (e incluso

muchos residentes llegados desde otras ciudades) se alinea en uno u otro bando.

Según datos difundidos en el diario Página 12, “una encuesta sobre las preferencias futbolísticas realizada por la Secretaría de Medios de Comunicación de la Nación indicó que en la ciudad de La Plata la mayoría de la población resulta ser hincha de Gimnasia y Esgrima, con el 20,5%, mientras que el segundo puesto es para Boca Juniors, con el 20,1%.

Estos datos demostrarían que la capital de la provincia de Buenos Aires sería, junto a Rosario, una de las únicas ciudades en todo el país en donde el predominio de los dos grandes del fútbol argentino (Boca Juniors y River Plate) no es tal, sino que tiene a Gimnasia y Esgrima como el equipo más popular”¹²⁹.

Si queremos hablar de números seguramente puede haber muchísimas variantes en la búsqueda de determinar quién tiene más hinchas. Nuestra idea en estas líneas no es demostrar que Gimnasia posee más simpatizantes que Estudiantes o compararlos con otros clubes.

La idea es demostrar la pasión que generan las organizaciones deportivas. Sin dudas que proporcionada en gran parte por el seguimiento al fútbol, volcando miles y miles de seguidores, que multiplican la cantidad de socios los cuales tienen un vínculo más complejo y sentimental con el club.

En cuanto al relevo de más datos y sin querer desviarnos del objetivo, tomamos en cuenta el estudio realizado por la Consultora de Investigación Social Equis en marzo de 2006, donde podemos señalar que, “los clubes de las ciudades de Rosario (Rosario Central y Newell’s Old Boys), Santa Fé (Colón y Unión) y La Plata (Estudiantes y Gimnasia y Esgrima) son predominantes en sus localidades de origen con mayor cantidad de simpatizantes que Boca Juniors y River Plate”¹³⁰, coincidiendo con lo dicho en el periódico Página 12.

La ausencia de la Revista Oficial y la importancia del sitio Web

Al analizar la relación existente en la actualidad entre la institución y los socios, el primer punto importante que podemos observar es la ausencia de una Revista Oficial que le llegue a la masa societaria cuando ésta efectiviza el pago de su cuota¹³¹.

Ante la ausencia de esta publicación, el medio de comunicación que se destaca en esta instancia es la página oficial del club. Allí se puede encontrar con un enlace especial donde los Socios pueden hallar información sobre *Beneficios*, aspectos referidos a la *Cuota Social* y *Preguntas Frecuentes*. Además se localiza otro enlace especial denominado *Socios de Festejo*, donde se hace un reconocimiento a los socios que en el día estén cumpliendo años.

¹²⁹ Diario Página 12; Edición impresa; “Los números de la pasión”; 04/04/2008.

¹³⁰ www.consultoraequis.com/Estudios_PDF/futbol_marzo06_.pdf; Consultora de Investigación Social Equis; Estudio sobre adhesiones a equipos de fútbol; Marzo 2006; pág. 4.

¹³¹ La situación de este medio de comunicación y su importancia estratégica ha sido desarrollada en las conclusiones del Objetivo 1.

Por otra parte navegando a través del sitio Web podemos ver otro enlace dedicado a las **Filiales**, con todo tipo de información, noticias, reglamentaciones a cumplir y hasta fotos y videos de las mismas.

Creemos que es muy destacable la importancia que se le da a las filiales en la cantidad de espacio dentro del sitio, publicando con gran frecuencia todo tipo de eventos que se desarrollan en cada una de ellas.

Con respecto a éstas, el club realizó un reempadronamiento de las mismas pero la Comisión no hizo llegar el listado oficial al Departamento de Comunicación Institucional.

Según Martín Villa, *“hay muchas filiales pero las que realmente funcionan son pocas. La relación con nuestra área es informal. Envían información de vez en cuando. El trato con la Comisión es también, en la mayoría de las oportunidades informal. La Filial invita a dirigentes y jugadores en cada festejo que realizan”*.

Puede verse de esta manera que el sitio www.gimnasia.org.ar es el arma más fuerte en función de la comunicación del club con los socios en virtud de la facilidad del acceso y el volumen de información que puede obtenerse allí; además de que la misma página se retroalimenta a través de los socios mediante comentarios, pedidos, y subidas de datos por parte de estos.

La página permite mantener un vínculo con los hinchas manteniendo la actualidad acerca de las distintas disciplinas que se desarrollan en el club y brindando un espacio para que cualquier “tripero” pueda enviar fotos y videos.

Informativamente por lo que pudimos ir analizando y según lo hablado con Martín Villa, el responsable del Departamento de Comunicación Institucional y por ende de la actualización del sitio web, la página se encuentra al día con la mayoría de las noticias referentes a la organización o que puedan afectar a la misma.

En el sitio también nos podemos encontrar con informes especiales, datos de los resultados deportivos y de las próximas fechas de cada actividad, informaciones acerca de los diferentes torneos en donde se encuentra participando un gimnasta, etc.

Podemos agregar que, según Martín Villa, la página se encuentra por calidad de contenidos entre los primeros cinco mejores sitios de los clubes del fútbol argentino, lo cual es un gran orgullo para el club y en especial para los integrantes del Departamento de Comunicación Institucional que con mucho esfuerzo logran que esto sea posible.

El deporte como vínculo

Sin dudas las 15 actividades deportivas que hoy se desarrollan en el club establecen uno de los núcleos fundamentales en el fortalecimiento como institución. Allí se produce un gran intercambio generacional entre deportistas de todas las edades, profesores y entrenadores, padres, abuelos, familiares de distinta índole, ex deportistas y hasta dirigentes.

Las distintas sub-comisiones de cada una de las actividades amateurs le dan oxígeno a un club como Gimnasia y Esgrima, muchas veces enrarecido por el clima transmitido por los resultados del fútbol profesional.

Como fue destacado por todos los entrevistados, es inevitable que el clima generado por el fútbol se transmita por todas las arterias del club, pero no es menos importante la necesidad de fidelizar y reforzar los vínculos en el seno del resto de las actividades. En tanto las relaciones al interior de cada disciplina y entre las distintas sub-comisiones estén fuertes será más difícil que el fútbol profesional limite la presencia activa de deportistas, familiares y profesionales del club.

Ahora bien, también debe tenerse en cuenta que si bien el fútbol algunas veces produce el alejamiento de muchos integrantes de la vida deportiva amateur del club, es el que genera la mayor cantidad de ganancia monetaria.

Esta riqueza sirve para sustentar al resto de las disciplinas deportivas y culturales las cuales generalmente dejan resultados económicos deficitarios, como ocurre en muchos de clubes que buscan sostener la interdisciplinariedad de deportes.

Una de las actividades más importantes del Departamento de Deportes, encabezada por Matías Eijo, es la celebración de galas deportivas, por lo general a mitad y a final de año.

Estas permiten poner en evidencia el desarrollo de cada una de las actividades, logrando el encuentro de gran parte de la familia gimnasta, trascendiendo el plano estrictamente deportivo y siendo a la vez una fuente importante de recaudación para el Departamento de Deportes.

Además desde este Departamento se generan jornadas de discusión sobre el deporte y algunas temáticas particulares como por ejemplo, *“El rendimiento deportivo y como alcanzarlo responsablemente”*.

Según Eijo, en la actualidad falta mayor comunicación e información entre los socios acerca de todas las actividades que se desarrollan. Pone como un ejemplo el hecho de que es repetitiva la falta de difusión e invitación a la masa societaria cuando el Vóley femenino o el Básquet masculino (dos actividades que por resultados deberían tener tanta difusión como el fútbol) avanzan a instancias decisivas.

Los hinchas y socios en el Primer Congreso Gimnasta

De acuerdo a las opiniones recogidas en el “Primer Congreso Gimnasta”, celebrado en el mes de octubre de 2007, las actividades de la institución deben estar mancomunadas tanto para **atraer** al socio como para **mantenerlo** y se deben generar condiciones tanto a nivel de servicios como a nivel infraestructural.

De acuerdo a las opiniones vertidas en el mismo, hoy Gimnasia tiene tres características de socios. El *socio golondrina*, el que viene a través de la *tradición familiar* y el *socio demandante*. Es este un ámbito en donde el club

debe trabajar, y aquí la comunicación es más que relevante si es que se quiere cubrir las necesidades de cada uno de estos.

Si bien en la mesa donde se discutió la política de socios se expresó la necesidad de generar una instancia de debate donde se puedan redefinir las categorías de socios y el valor de cada cuota, el valor simbólico producido por la comunicación puede resolver una importante porción del problema.

Es decir, informar periódicamente al socio, consultarlo acerca de las problemáticas del club, generar instancias para que este se acerque a participar de las distintas actividades. En definitiva, “hacerlo sentir parte de”, puede allanar el camino para resolver muchos de las falencias que hoy tiene la institución con el socio y desvía del centro del planteo a lo económico.

Volviendo a lo desarrollado en la mesa del congreso, allí también se planteó como posibilidad el hecho de generar una “categoría social” dentro de la política de socios, cuyo valor económico sería menor que la del resto.

Esta sería una idea muy interesante teniendo en cuenta el aspecto popular que relevamos en los rasgos identitarios del club y la importancia de los socios del barrio “El Mondongo”, lindante al Estadio del Bosque, cuya composición social correspondería con esta categoría societaria.

También se esbozó como posibilidad la recuperación de un Socio Universitario para sumar al sentido de pertenencia por los colores azul y blanco a los estudiantes que vienen del interior de la provincia y del país, los cuales mantienen la vocación por realizar prácticas deportivas, acudir a presenciar los partidos de fútbol o básquet profesional, etc.

En este sentido desde esta categoría de Socio Universitario se le estaría dando a la enorme masa de jóvenes que provienen desde distintas partes del país, un lugar, un espacio y una contención social que no encuentran en otra institución de este tipo en la ciudad.

A nivel infraestructural se expresó la necesidad de un espacio físico en el club para ser compartido por los gimnasistas. Es decir, un lugar de encuentro para que se reúna el socio y el simpatizante de Gimnasia en donde pueda tomar un café, dialogar acerca de las problemáticas del club, buscar respuestas, profundizar el sentimiento de pertenencia, etc.

La idea es muy tentadora aunque, a priori, es una inversión que aparece lejos de las posibilidades económicas de la institución. Sin embargo un planteo a largo plazo pensado desde la organización como conjunto y con responsabilidad institucional puede transformar esta inversión en rédito político, económico y en lo identitario, de gran valor simbólico.

Algunos puntos finales

- Un elemento fundamental en la relación del club con los hinchas y socios que se destacó por su ausencia fue la falta de encuestas a socios. Como expresamos en la consideraciones conceptuales. Para el teórico latinoamericano Paulo Freire la instancia de diálogo problematizador, en su relación con la realidad, en la cual se genera y sobre la cual

incide, permite comprender mejor a esta, explicarla y transformarla. Por ende, la mirada del socio es fundamental y no alcanza con percibir un clima de opinión sino que es fundamental planificar este tipo de actividades.

- Otro aspecto que pudimos notar, tanto a través de la Tesis de Beluardo y Díaz como en el congreso gimnasta, fue la falta de reconocimiento y contención para ex deportistas, ex directivos y principalmente ex empleados.
- Por último, aunque relacionado con lo anterior, el club ha perdido en la actualidad su vida social y las actividades de esa índole, tales como las prácticas culturales o los históricos carnavales y bailes que reunían a una buena porción de la familia albiazul.

■ Objetivo 4

Entender las relaciones que el club posee con otras instituciones y sectores colectivos, para comprender así el posicionamiento social de la organización.

- **Herramientas**

En primera instancia buscaremos a través de las entrevistas a personal del club, recoger datos acerca de las relaciones que efectúa Gimnasia y Esgrima con otras organizaciones e instituciones.

Nuestra idea es tomar conocimiento acerca de la existencia de actividades interinstitucionales en conjunto en los últimos tiempos y de que forma se da el trato con organizaciones de diversa índole como pueden ser deportivas, culturales, educativas, gubernamentales.

Estableceremos los respectivos análisis a la importancia que desde Gimnasia y Esgrima se le da al vínculo externo más allá de los resultados deportivos que se buscan.

Por otra parte el relevamiento de medios gráficos y multimediales nos darán una idea no sólo de las actividades sino de la notoriedad que tienen éstas para la sociedad en especial en la ciudad de La Plata, territorio donde se forjan los lazos más directos y fuertes.

- **Actividades**

1. Formular consultas en las entrevistas y encuentros con personal del club acerca de las relaciones con otras instituciones, para poder recopilarlas y examinarlas.
2. Analizar a través de diversos medios gráficos y multimediales, tanto oficiales como externos a Gimnasia y Esgrima, actividades que el club haya desarrollado en los últimos tiempos en forma conjunta con otras organizaciones.
3. Identificar y estudiar los emprendimientos sociales que Gimnasia y Esgrima ha realizado para la comunidad de la ciudad de La Plata y alrededores, buscando así entender los esfuerzos institucionales concernientes a optimizar la imagen social y pública del club.

- **Conclusiones**

Si bien la historia de Gimnasia y Esgrima lo presenta como un club que desarrolla actividades en conjunto y nace en momentos sociales y políticos extraordinarios, lo que queremos analizar en este punto es la situación actual acerca de las relaciones que la organización lleva a cabo con la sociedad y otras instituciones.

Ideas y realidades

Creemos importante comenzar el desarrollo de este objetivo a través de la experiencia de Matías Eijo, director del Departamento de Deportes del club.

Según Matías, actualmente hay muchos intentos, hechos y proyecciones interinstitucionales, de los cuales la que nos llamó poderosamente la atención es la idea de llevar a cabo lo que se carátula como las “Jornadas Gimnastas”, propuesta para juntar a todos los clubes de Gimnasia y Esgrima del país.

Sin dudas que es un proyecto ambicioso pensando en la magnitud que tomaría el evento dado que existen decenas de clubes homónimos al platense a lo largo del país.

Por su parte, en caso de realizarse, sería un gran avance en la relación con otras instituciones, marcando a través de vínculos identitarios fuertes que todos los clubes bajo este nombre tienen, una posibilidad de abrir a futuro diferentes lazos que puedan ir fortaleciendo en cada momento a Gimnasia y Esgrima La Plata con otras organizaciones de igual o similar importancia en el interior del país.

Pensemos que Gimnasia podría cosechar miles de seguidores de los clubes tocayos, dado que es uno de los clubes deportivos referentes a nivel nacional, ya sea en el fútbol y básquet masculino, como en el vóley femenino.

Según lo que Matías Eijo nos indicó, las trabas principales en la organización serían los tiempos a disponer en común entre las diferentes instituciones y el ámbito físico en que se ha pensado el evento, proponiendo el predio platense de UPCN (Unión del Personal Civil de la Nación) como alternativa al Polideportivo del club en caso de que este se vea superado por la magnitud de dicho encuentro.

Entre las actividades que se están llevando a cabo, podemos indicar las jornadas de debate deportivos que se hacen en conjunto con el municipio de La Plata. Una de ellas efectuada bajo el título “*El rendimiento deportivo y como alcanzarlo*” tuvo una buena aceptación principalmente entre profesores y deportistas.

Otro punto en que se puede trabajar es en la relación con la gobernación de la provincia de Buenos Aires para que se vuelvan a realizar en el polideportivo o en otras instalaciones del club disciplinas referidas a los Torneos Juveniles Bonaerenses (en la actualidad denominados Juegos deportivos Buenos Aires, La Provincia).

Antiguamente se llevaron a cabo diferentes actividades y la idea es que se vuelva a realizar teniendo en cuenta no sólo que Gimnasia recibirá centenares de jóvenes que pueden conocer al club, sino que también se puede pensar en la incorporación de nuevos valores que servirían para continuar el camino del crecimiento deportivo.

También queremos destacar que, según lo que nos hicieron saber en el Departamento de Deportes, no hay grandes encuentros o proyectos en común

con escuelas y con otros clubes de La Plata, más allá de los torneos o entrenamientos en conjunto que muy de vez en cuando se llevan a cabo.

Sin embargo, no sólo seguiremos dándoles voz a integrantes del club que tienen fundamentos para dar opinión acerca de este tema, sino que iremos desarrollando brevemente algunos de los últimos eventos y actividades que han servido de vínculo para que Gimnasia y Esgrima se pueda abrir a la sociedad así como también a crear y reforzar vínculos con otros organismos diferentes.

Una de las últimas actividades que Gimnasia desarrolló en conjunto con otros organismos fue el Torneo Panamericano de Karate-do “Higaonna Sensei 2008”, realizado en las instalaciones del polideportivo durante el mes de Marzo del mismo año.

Según Gustavo Tata, Chief Instructor IOGKF Argentina e Instructor de Karate-do en Gimnasia, el torneo fue considerado un éxito desde la organización, destacando en elogios a las autoridades del club por la presencia en el mismo y por la colaboración que se dio para que el torneo tenga un verdadero marco institucional.

No sólo las autoridades de Gimnasia estuvieron presentes en el desarrollo del torneo, sino que, como indicó Tata en la carta de agradecimiento entregada a la organización, se enfatizó en la labor del director del Departamento de Deportes del club, Matías Eijo, quién siempre estuvo atento a colaborar con todas las delegaciones de los diferentes países durante el proceso del evento.

También se destacaron las labores del Jefe de Personal, auxiliares y empleados del club en general, quienes se mostraron siempre alertas ante las necesidades que en el encuentro se iban mostrando.

Este torneo, dada la relevancia del mismo en su ámbito, es un importante indicador para que la familia gimnasta siga estableciendo lazos con otras organizaciones, reforzando vínculos interinstitucionales y sociales que muestren al club ante la comunidad como un lugar abierto para todos no sólo para la masa societaria del mismo.

A su vez la excelente organización del torneo, permite pensar en que se cuenta con una base de personal capacitado para llevar adelante eventos similares, lo cual debería llenar de orgullo al club, dada la confianza que se puede depositar en el personal interno y para que la designación de responsabilidades sean cumplidas en tiempo y modo.

Tomando como reflexión lo positivo de este evento, ya sea para la imagen del club como para el bienestar interno de muchos de los empleados de Gimnasia y Esgrima, hacemos referencia a las siguientes palabras de Gustavo Tata, extraídas de la carta de agradecimiento publicada en la página web oficial:

“Hace 5 años que estoy enseñando Karate-do en este prestigioso club, y me siento muy orgulloso por el desarrollo de este evento (...) también debo decirles que me han tratado con respeto, pero nunca podíamos ver a los dirigentes con tanta facilidad como en la actualidad. Lo cual les agradezco también, ya que estas humildes actitudes muestran a las claras su grado de

valorización hacia la gente que trabaja en el Club, y que de alguna manera somos la vidriera de la Sede”¹³².

Otra gran acción a destacar durante 2008 es la inauguración de la Escuela Secundaria de Gimnasia y Esgrima que nace para completar el proyecto global de educación, cumpliendo con las metas originales que arrancaron en marzo de 1999 cuando el Jardín de Infantes comenzaba a funcionar y siguieron en el año 2001 momento en que nacía la Escuela Primaria, la cual se instaló definitivamente en el 2003 en el predio del Bosquecito.

La escuela secundaria, lo mismo que la primaria y el jardín de infantes, brinda los espacios y comodidades adecuados para el desarrollo de una buena educación de los jóvenes de La Plata.

El presidente del club Walter Gisande, se refirió a la inauguración de la escuela secundaria de la siguiente manera, *“emociona al límite de decir simplemente gracias a los alumnos, a los padres, a los Docentes, al personal No Docente, a las autoridades que están aquí presentes que nos han acompañado y fundamentalmente hoy a mis compañeros de Comisión Directiva y a los Representantes Legales que van a tener una pesada carga para satisfacer con responsabilidad, todos los requerimientos que este proyecto amerita”¹³³.*

Queremos también hacer mención al partido que el equipo de fútbol juvenil de Gimnasia disputó frente al seleccionado de la Unidad Penitenciaria Nº 6 de Dolores en el predio de Estancia Chica, a principios de Noviembre de 2008.

“Para nosotros que estamos privados de la libertad salir a un campo de juego con estas características es muy motivador, estamos muy orgullosos y tratamos de pasarla lo mejor posible”¹³⁴, relató Mario Farías, arquero de Dolores.

Al final del encuentro, jugadores del plantel profesional y autoridades de la institución regalaron camisetas e indumentaria deportiva.

Sin dudas, estos avances afianzan el crecimiento de Gimnasia y Esgrima integrándolo más a la sociedad y sus necesidades, mostrándolo como una institución que busca un progreso constante no solamente en el ámbito del deporte.

Festejos, compromisos y autocríticas

En cuanto a los reconocimientos y agasajos podemos destacar los ocurridos en la fiesta aniversario de 2008 en que en el Polideportivo se llevó a cabo un evento que contó con gran cantidad de invitados, homenajes y premios.

¹³² www.gimnasia.org.ar; Reconocimiento; El Club; 08/05/2008.

¹³³ www.gimnasia.org.ar; Nueva escuela secundaria; El Club; 03/03/2008.

¹³⁴ *Diario Hoy; Edición impresa; “Los internos de la Unidad 6 de Dolores jugaron en Estancia Chica”;* 11/11/2008.

Queremos recalcar que como el festejo coincidía con el día del periodista, los trabajadores de los distintos medios fueron reconocidos, ya que tuvieron su momento de aplausos y el club les entregó un diploma a cada uno de ellos por su labor cotidiana.

Esa noche Gimnasia contó con la presencia de muchos personajes de renombre como el intendente Pablo Bruera, ex dirigentes de la institución como Héctor Delmar y Rodolfo Casamiquela, y figuras del deporte del club como Carlos Griguol y Gastón Sessa.

Otro festejo tripero muy reconocido es el “Día mundial del Hinchas de Gimnasia”, en donde todos los 10 de diciembre de cada año caravanas de triperos se reúnen en el centro de la ciudad de La Plata a festejar el orgullo de ser del lobo. La historia de la fecha festiva está relacionada con la primera marcha que los hinchas de Gimnasia hicieron al municipio, para reclamar la cesión de las tierras del estadio.

Siguiendo con la misma temática no podemos dejar de mencionar la donación masiva de sangre al instituto de Homeoterapia de la ciudad de La Plata, la cual se viene desarrollando en la propia sede social desde hace varios años, logrando fortalecer la unión de la familia gimnasta y ayudando a organizaciones sociales que día a día trabajan para la construcción de un futuro mejor. Generalmente esta acción se realiza los días en que se celebra un nuevo aniversario del club.

Creemos que festejos de este tipo permiten no sólo unificar al pueblo gimnasta sino reconocer a profesionales que sin ser parte directa del club conllevan responsabilidades políticas y sociales primordiales para los platenses, mostrar la historia de la organización a toda la ciudad y también ser solidarios con instituciones destacadas y respetadas por los ciudadanos.

Por otra parte, retomamos a las voces del personal interno del club, y tenemos en cuenta lo que Martín Villa, responsable del Departamento de Comunicación Institucional, nos indicó acerca de las fallas en la organización interna de Gimnasia, pero en este punto buscando analizar de lo que se podría hacer mejorando las relaciones con otras instituciones. Para Martín, si existiera mayor organización interna, los lazos interinstitucionales serían muchos más y de mejor calidad.

Por ejemplo, si hoy aparece una empresa a querer invertir en el club, no hay gente de marketing que elabore informes para presentar en empresas, personal que diseñe proyectos, o profesionales que busquen en forma correcta y pensando en solidificar la imagen del club, las empresas que pueden y serían ideales para sponsorar a Gimnasia.

En el trabajo propuesto por Martín Villa, se destaca la importancia de las relaciones públicas en organizaciones como Gimnasia y la idea de que formen parte de un plan o procedimiento de comunicación fijado, pensado y analizado.

Hoy día existen acciones aisladas las cuales se dan los días en que hay partidos de fútbol, trabajando en la atención de la Comisión Directiva visitante y de los árbitros.

Hay una participación escasa en eventos institucionales dado que no existe un plan en este campo, y esto debilita la relación con otras organizaciones ya que por ejemplo, generalmente no hay asesoramiento a la presidencia ni saluciones a instituciones amigas en sus respectivos aniversarios.

En cuanto al tema del sponsoreo, también Fabián Giudice piensa que es fundamental desarrollar a través del marketing el potencial que el club tiene en la población para generar ingresos.

Por ejemplo, si Gimnasia futbolísticamente anda bien, los diarios y los medios locales en general sacan rédito económico, pero el club no aprovecha estas instancias para hacer lo mismo.

Para él, explotar la herramienta del marketing es fundamental, sin entrar en la discusión de si debería tercerizarse o no.

En todo caso vale repasar alguna de las propuestas que el planteó pero por falta de apoyo dirigenal no pudieron prosperar, caso crossphone, en donde por medio de wallpapers, screensavers, sms, entre otros, se podía sacar un rédito económico a través del negocio de la telefonía celular que en el país ha pasado todo tipo de límites. Lamentablemente no solo no se llevó a cabo sino que en este caso se terminó haciendo en Estudiantes.

Relaciones de peso: Estudiantes y La Municipalidad

En cuanto a la relación de Gimnasia con Estudiantes, el otro club más importante de la ciudad, podemos subrayar como positivo lo sucedido a mediados de año pasado, cuando en una jornada de convivencia la sala azul del Jardín de Infantes de Gimnasia y Esgrima visitó el predio de Estudiantes de La Plata. Sin dudas se trató de una gran iniciativa para demostrar que es posible compartir sin rivalizar.

Entendemos que es un ejemplo tal vez menor ante las sabidas disputas que hay en la ciudad entre los dos clubes, en donde la pasión se superpone muchas veces a la posibilidad de relaciones de crecimiento entre ambas organizaciones, pero creemos que muchas veces desde los lugares menos pensados pueden empezar a producirse cambios y a mejorar relaciones que los fanatismos pueden obstaculizar.

Ese día los más chiquitos dieron un gran mensaje para los más grandes. *"Jugaron, almorzaron e intercambiaron las insignias albiazules y albirrojas, mostrando que es posible fortalecer vínculos de respeto en procura de la paz y la no violencia"*¹³⁵.

También siguiendo en este rumbo podemos agregar que la unión de ambas instituciones se ve fortalecida al ingresar un tercer actor al escenario el cual es La Municipalidad de La Plata. Sin dudas hay un tema clave en esta relación y está referida a los respectivos estadios de cada club.

Desde hace varios años tanto Gimnasia como Estudiantes se encuentran en una trabada situación con la municipalidad, en cuanto a la utilización de

¹³⁵ www.gimnasia.org.ar; Una gran lección; El Club; 03/06/2008.

sus respectivos estadios, dado que estos se encuentran emplazados en la zona del bosque platense, en donde no se pueden realizar nuevas construcciones y modificaciones que alteren a este importante espacio verde de la ciudad.

Teniendo en cuenta esto, podemos decir que hechas las remodelaciones exigidas por la Asociación del Fútbol Argentino, Gimnasia volvió a disputar sus partidos de fútbol en el estadio (no así Estudiantes), pero sin contar todavía con el total apoyo del municipio debido al litigio de las tierras en cuestión.

Es por esto que hacemos referencia a lo sucedido el 11 de abril de 2008, cuando ambos clubes formalizaron ante el Concejo Deliberante el pedido para que ese Cuerpo apruebe una ordenanza que disponga la cesión definitiva de los terrenos que ambos clubes ocupan en el Bosque y que actualmente pertenecen al municipio.

En dicho encuentro, los clubes entregaron un proyecto de ordenanza acordado por las dos entidades, cuyo texto centralmente autoriza al Ejecutivo Municipal a *“ceder gratuitamente y en forma definitiva”*¹³⁶ las fracciones que ambas instituciones ocupan en el Bosque, y en las que tienen emplazados sus estadios, indicando además que ambos traspasos *“deben ajustarse a las normas municipales, provinciales y nacionales que rigen la construcción de infraestructuras y en materia de restricciones de dominio”*¹³⁷.

En los Considerandos del proyecto de ordenanza se menciona, en ese sentido, *“la necesidad de que las tierras sean cedidas bajo la cláusula de restricciones dominiales que impidan, en el futuro, darle a esos inmuebles un destino ajeno a la construcción de estadios de fútbol”*¹³⁸ y, sobre todo, *“enajenarlas de cualquier modo, a título gratuito u oneroso, ni utilizarlas como fianza o garantía”*¹³⁹.

Esta unión entre ambas instituciones demuestra que ante la adversidad la mejor manera de conseguir los resultados es buscando un vínculo que fortalezca el reclamo ante un organismo de orden superior.

Si bien todavía no existen respuestas concretas para saber como finalizará esta historia, sin dudas ambos clubes comprenden que luchando juntos tendrán más posibilidades de encontrarse ante noticias positivas.

Dejando de lado la lucha por la cesión de tierras podemos centrarnos en otro vínculo que Gimnasia a cerrado con el municipio platense, el cual está referido al convenio sellado para la generación de diferentes acciones que benefician a los vecinos de la ciudad y en donde el Estadio del Bosque será de importante valor para la realización de algunas de las actividades.

El Bosque será escenario de diferentes eventos para los platenses ya que ambos organismos se complementarán para realizar actividades deportivas, sociales y culturales abiertas a la comunidad, como así también campañas de difusión del cuidado del medio ambiente, ejecución de

¹³⁶ www.notibonaerense.com; Paso clave para cesión de tierras del Bosque; 11/04/2008.

¹³⁷ Ídem 135.

¹³⁸ Ídem 135.

¹³⁹ Ídem 135.

proyectos conjuntos de educación para la salud y elaborar estrategias de inclusión de menores en situación de riesgo y tercera edad.

“En dichos acuerdos se han establecido los objetivos y planes de trabajo, plazos, equipamiento, recursos humanos, así como todo aporte en servicios o infraestructura que deben efectuar cada una de las partes”¹⁴⁰.

Este convenio fue firmado por el Intendente Pablo Bruera y el Vicepresidente Primero de Gimnasia, Fabián Cagliardi, reforzando así las relaciones entre el municipio de La Plata y una de las organizaciones más tradicionales y convocantes de la ciudad. Sin dudas el incremento de acciones como las mencionadas fortalecerá al club como institución ya no sólo a la vista de sus socios sino también frente a la mirada de la sociedad y otras instituciones de importancia local.

¹⁴⁰ www.gimnasia.org.ar; Convenio positivo; El Club; 03/09/2008.

■ Objetivo 5

Llevar a cabo una observación mediática, que nos permita tener una noción acerca de la exposición del club en la sociedad

- **Herramientas**

Para abordar este objetivo llevaremos a cabo tres tipos de acciones.

Un primer paso consistirá en relevar cuáles son las actividades que existen en el club con relación a la prensa y los medios masivos de comunicación, para entender los aspectos que (ya sea por impericia o por falta de decisión política) hoy están siendo descuidados.

Un segundo paso será llevar a cabo un análisis de la imagen que se expone o expresa del club en los hechos que más trascendencia adquirieron en los últimos dos años: 120 Aniversario del club; incidente del ex presidente Juan José Muñoz con el arbitro Daniel Giménez; supuestos aprietes de barras bravas a jugadores del plantel de fútbol profesional del club; festejos por el último día mundial del hincha de Gimnasia y la cobertura del acto eleccionario de 2007.

Por último se resaltarán algunos aspectos planteados por Martín Villa en su proyecto *“Hacia una Gerencia de Comunicación”*, donde su trayectoria en el área y su constante relación con los medios le permiten emprender respuestas muy sólidas a algunas problemáticas.

- **Actividades**

1. Llevar a cabo una entrevista con Martín Villa, encargado del Departamento de Comunicación Institucional, para informarnos acerca de las acciones de prensa que se hacen desde su área.
2. Realizar una lectura y recolección de datos de medios locales y nacionales acerca de los hechos más trascendentales a nivel mediático del club desde 2006 a la actualidad, para poder entender como ven los medios de comunicación a Gimnasia y Esgrima.
3. Desarrollar un abordaje al proyecto de Villa, *“Hacia una Gerencia de Comunicación”*, para reconocer, desde su amplia experiencia en el área, qué acciones cree necesarias emprender para trabajar sobre la imagen mediática del club.

- **Conclusiones**

Hoy en día las principales funciones de prensa del Departamento de Comunicación Institucional consisten, según lo indicado por Martín Villa en varias ocasiones, en la actualización periódica de la página oficial del club, www.gimnasia.org.ar; la realización de acreditación periodísticas para los medios que cubren el fútbol de primera división; el envío de gacetillas

informativas a diferentes medios de comunicación, destacando las principales actividades deportivas de la institución; y la atención a periodistas durante los partidos en que Gimnasia hace las veces de local.

Como planteamos en el marco conceptual, los medios de comunicación adquieren en la vida moderna una dimensión cada vez mayor en nuestras prácticas cotidianas, reorganizan el espacio público y mediatizan nuestro contacto con la realidad.

Los medios de comunicación educan a la vez que informan y entretienen, legitiman formas de “normalidad” y legalidad. Expresan una idea de orden, de lo que está “bien” o está “mal”. Es decir producen discursos cargados de sentidos y reordenan nuestras experiencias, disputando aquellos significados construidos históricamente por las instituciones tradicionales.

Coincidimos con Bernard Miege, en que este aspecto es tenido en cuenta por los más amplios grupos y entidades de la sociedad. Tanto los Estados, las grandes empresas, los movimientos sociales, como las pequeñas organizaciones de la sociedad civil se apoderan de las técnicas de gestión y desarrollan estrategias de comunicación cada vez más perfeccionadas.

Ahora bien, marcada la trascendencia de los medios y las estrategias de comunicación en la vida pública y en la instalación y reproducción de discursos sociales, puede evidenciarse que la falta de planificación en este sentido por parte de la institución deja grietas que la afectan directamente.

Es fundamental entonces buscar la constante mejora acerca de las acciones de prensa que se realizan para así poder explotar positivamente la relevancia de Gimnasia, sobre todo a nivel local, y la importancia simbólica y económica que hoy el fútbol profesional le da al club.

Como marcamos anteriormente, en nuestro acercamiento al Departamento de Comunicación Institucional, pudimos también dialogar con Fabián Giúdice quien colabora en forma ad-honorem en esta área.

Giúdice afirma, ampliando un poco más de lo dicho en el objetivo anterior, que *“es fundamental desarrollar a través del marketing el potencial que el club tiene en la población para generar ingresos. Por ejemplo, si Gimnasia anda bien, los diarios y los medios en general sacan rédito económico, pero no así el club. Teniendo en cuenta esto la revista [institucional] tranquilamente se podría autofinanciar”*.

Entendemos entonces que, como destacáramos en el Objetivo 3, el medio comunicacional más importante que hoy tiene el club es el sitio Web oficial, aunque sin embargo no hay acciones apoyadas desde lo dirigenal en este medio.

Según manifiesta Martín Villa en su proyecto de comunicación, generalmente se expresa desde el club la búsqueda de protagonismo desde lo informativo, pero la mayoría de las veces derivado desde el sentido común. *“Siempre nos enteramos de las noticias por los medios”*, afirma Martín al respecto.

En este caso pone un hecho más que clarificador: *“Un ejemplo negativo fue el caso Martín Pautasso. Se enojó con un periodista que le colocó una*

mala calificación con Gimnasia y luego, los jugadores dejaron de hablar con la prensa por un tiempo. La ecuación es: Si los jugadores no hablan los medios no hacen su trabajo. La crítica se la lleva directa o indirectamente el club”.

Retomando el análisis acerca de la página oficial del club, la conclusión a la que arriba Villa es que, *“el sitio oficial, salvo en contadas ocasiones, nunca ha sido aprovechado para contrarrestar la carga negativa que pueden producir algunos medios periodísticos contra Gimnasia”.*

La idea de los integrantes del Departamento de Comunicación Institucional es que la página web esté entre las tres mejores de los clubes con fútbol profesional en Argentina y mantenerlo.

Para Martín Villa, el sitio web *“es un medio de consulta habitual entre los socios e hinchas triperos, pero uno de los objetivos es que sea legitimado a nivel oficial. Las noticias son publicadas ‘de rebote’, por impulso o por investigación propia”.*

Además, la visión de futuro en este aspecto apunta no sólo a mejorar la imagen del club sino también a obtener réditos económicos sin grandes inversiones monetarias. *“Los medios comenzarán a utilizarlo como fuente de consulta más constante y de lograrlo (a mediano plazo) en algunas ocasiones beneficiará económicamente al Club, porque no será necesario sacar un aviso en los diarios de la ciudad, ya que los medios lo levantarían directamente de la página”,* proponen desde el Departamento de Comunicación Institucional.

En línea directa a lo anterior, se nos ha manifestado que a pesar de que dicho Departamento está legitimado desde lo institucional, no recibe la real importancia que este tiene, dado que, como indica Villa, *“en muchos casos me entero de cosas del club porque las escucho por radio, es decir, hay datos que salen de la estructura interna”.*

Es en este sentido también que el proyecto de Martín apunta a profesionalizar el Departamento de Comunicación Institucional del club en dos fases, a mediano y largo plazo. Si se logra, un dirigente, responsable del área y empapado de la situación, se desempeñaría como Secretario y cuya principal función, *“sería trabajar en la relación con los medios. Esto es balancear estratégicamente la ‘presencia dirigenal’ en los medios. Que no haya un exceso de uno sobre otro”.*

Cuando tuvimos acceso a la Tesis de Grado de Beluardo y Díaz pudimos también acercarnos a una conclusión que los autores desarrollaron con respecto al modo de informarse de los socios.

Según los tesisistas, *“los medios de comunicación masiva son para los socios, la principal fuente de información sobre las actividades actuales del club. Los deportistas, en su ámbito de la práctica cotidiana, se suelen informar por los propios familiares o amigos que se encuentran vinculados a un deporte u otro. Quienes no se encuentran dentro de este espectro se sienten desinformados por la falta de difusión. Y es hasta contradictorio que, si bien nadie confía en demasía de la veracidad de los medios masivos,*

*finalmente la mayoría de los socios se terminan informando por la vía mediática*¹⁴¹.

Es interesante la observación respecto a que, pese a la pérdida de credibilidad que muchos medios de comunicación masiva poseen, siguen siendo el lugar al que acceden la mayoría de los socios para informarse.

Es por esto que hicimos un acercamiento a algunos hechos de la vida política e institucional del club que alcanzaron trascendencia a nivel mediático para tratar de analizar la Imagen que se proyectaba de Gimnasia durante el transcurso de estos acontecimientos.

Estos hechos fueron: la suspensión del partido Gimnasia-Boca Juniors por la irrupción en el vestuario y las amenazas del entonces Presidente de Gimnasia, Juan José Muñoz, al arbitro del partido Daniel Giménez y sus colaboradores (10 de septiembre de 2006); las supuestas amenazas de “barrabravas” del club en compañía de dirigentes al plantel profesional de fútbol para que no le ganen a Boca Juniors en la reanudación del partido suspendido (8 de noviembre de 2006); el Aniversario de los 120 años de Gimnasia (3 de junio de 2007); las últimas elecciones presidenciales en el club (01 de diciembre de 2007); y los festejos por el Día Mundial del Hinchado de Gimnasia (10 de diciembre de 2007).

Cabe aclarar que para cada caso se cotejó lo publicado en un diario local y en uno nacional y, más allá del relato de los hechos, se puso especial atención a los discursos que se referían a Gimnasia como institución, ya sea a favor como en contra de la imagen del club.

Los medios de comunicación elegidos fueron Clarín (el diario de mayor tirada de Argentina) y Olé (el más destacado periódico deportivo del país) a nivel nacional, y los matutinos El Día y Hoy, siendo ambos los más importantes de la ciudad de La Plata.

Acontecimientos

10/09/2006- Gimnasia y Esgrima recibía a Boca Juniors por el torneo Apertura 2006. En aquel momento, el equipo xeneize, dirigido por Alfio Basile era puntero, buscaba alcanzar el récord de victorias consecutivas (13 triunfos, llevaba 12) por lo que el partido, debido al rival y a los antecedentes estadísticos atraía la atención del país.

Transcurridos los primeros 45 minutos del partido, El Lobo ganaba 1 a 0, pero su técnico Pedro Troglio había sido expulsado y 6 de los 11 jugadores habían recibido la tarjeta amarilla. Fue en ese entretiem po cuando el presidente de Gimnasia y Esgrima, Juan José Muñoz, irrumpió en el vestuario del árbitro Daniel Giménez y el partido derivó en suspensión.

Según Muñoz, quien no tenía permitido estar en esa zona, sólo fue a pedirle al árbitro que tenga un gesto hacia Troglio, quien estaba pasando un

¹⁴¹ Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; *Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional*; Tesis de Grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005; pág. 95.

mal momento por el estado de salud de su padre. La versión de Giménez fue que recibió amenazas de muerte por parte del dirigente de Gimnasia.

Muñoz se presentó, y generó una conversación entre ambos que derivó en una discusión subida de tono y que obligó a Giménez a solicitar a la policía retirarlo. Según el informe del árbitro, Muñoz le dijo, *“te voy a cagar a trompadas y el martes te mato en AFA”*¹⁴². Finalmente retiraron al dirigente del lugar.

El hecho derivó en la suspensión del partido y en un escándalo mediático protagonizado por el máximo referente político de la institución, quien terminó por pedir licencia tanto en el Comité Ejecutivo de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) como en el club, hasta la finalización de su mandato.

La suspensión de un encuentro por este motivo marcó un hecho que no tenía precedentes en el fútbol de primera división de nuestro país, manchando la imagen del club ya que se la emparentó con la violencia en el fútbol. El día posterior al partido, Gimnasia fue parte de la portada de todos los medios nacionales y locales pero por un hecho totalmente negativo.

En tanto Juan José Muñoz (máxima figura dirigencial en el momento) fue indicado por los medios como un hombre controvertido, verborragico, de gran agudeza para los negocios y habilidad para utilizar sus contactos político-gremiales como elemento de ascenso, entre otras acepciones. El mismo Giménez, en declaraciones posteriores al encuentro para el diario Clarín descalificó a Muñoz diciendo que *“parecía un barrabrava, no un presidente”*¹⁴³, frase con la que dicho periódico tituló la nota.

Además de lo catalogado por los periodistas, el diario El Día de La Plata divulgó declaraciones del ex Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Felipe Solá, quien afirmó que la de Muñoz fue una actitud de *“patotero incivil y delincuencia en su actitud cuando en realidad debería ser quien recibiera a todos con los brazos abiertos”*¹⁴⁴.

El mismo matutino platense reflejó también opiniones de referentes del club como dirigentes opositores, ex dirigentes y ex presidentes del club. Algunas de las palabras que se reprodujeron allí indicaron que lo sucedido *“fue una vergüenza... genera una descalificación en todo el país... provoca una imagen que a Gimnasia le va a costar revertir a corto plazo”*¹⁴⁵.

Estas declaraciones fueron resumidas en las palabras del ex presidente Francisco Gliemmo quien expresó que *“hoy por hoy, estamos en boca de todos por un hecho más que lamentable y somos centro de atención de forma desgraciada”*¹⁴⁶.

¹⁴² Diario El Día; Edición impresa; *“Giménez informó y ahora quien decide es la AFA”*; 12/09/2006.

¹⁴³ Diario Clarín; Edición impresa; *“Parecía un barra brava, no un presidente”*; 13/09/2006.

¹⁴⁴ Diario El Día; Edición digital; *“Solá calificó de ‘patotero’ al presidente de Gimnasia”*; 11/09/2006.

¹⁴⁵ Diario El Día; Edición digital; *“Condena de los referentes políticos de la institución”*; 11/09/2006.

¹⁴⁶ Ídem 144.

En tanto, como punto positivo tanto medios nacionales como locales señalaron la buena conducta del público ante la suspensión del partido. De hecho, El Día tituló una de sus notas como *“El día que el hincha se sacó un diez”*, donde refleja que, *“esta vez los hinchas de Gimnasia y Boca se robaron el mayor de los elogios por su correcto comportamiento, algo que en nuestro fútbol no es habitual”*¹⁴⁷.

El Día sentenció, *“sintiendo lo mismo, pensando lo mismo, temiendo lo mismo, los inquilinos de la tribuna, los que menos obligaciones tienen de cuidar las formas, se portaron mejor que quien los representa. Sin dudas, fue un pésimo ejemplo que termina manchando a una institución que ahora se atormenta con la dimensión del castigo a recibir”*¹⁴⁸.

08/11/2006- El miércoles 8 de noviembre de 2006 fue la fecha que dispuso la AFA para que se terminara de disputar el partido de Gimnasia-Boca interrumpido por los hechos detallados. A esa altura del campeonato Boca Juniors seguía puntero y disputaba el torneo con Estudiantes de La Plata. En los 45 minutos jugados antes de la irrupción de Muñoz, Gimnasia ganaba por 1 a 0.

Reanudado el encuentro en el Estadio Ciudad de La Plata, le bastaron treinta segundos al equipo xeneize para empatar el marcador y finalmente terminó goleando 4 a 1 a un Gimnasia que presentó una alineación distinta a la de aquel primer tiempo y con algunos jóvenes con pocos minutos en primera.

Esta situación despertó algunas sospechas que terminaron en un nuevo escándalo cuando al día siguiente del partido, el diario deportivo Olé publicó a tapa completa *“Jugaron a Muerte”*, un titular que utilizó el medio gráfico de manera irónica para reflejar supuestas amenazas de “barrabravas” del club hacia los jugadores de Gimnasia, avalados a su vez por integrantes de la Comisión Directiva.

Según el relato del diario Olé, a las 12 del mediodía del día del partido ya se sabía que Gimnasia iba a perder. *“El martes a la noche, parte de La 22, la barra de Gimnasia, mostró su prepotencia en Estancia Chica. Unos veinte hombres, cuatro armas y un solo mensaje: ‘Con Boca hay que perder sí o sí’. Tierra de nadie, o en este caso de los barras, el miedo invadió a los jugadores que tenían que esperar relajados el choque con el puntero del campeonato. Todo, claro, porque el falso honor del hincha de Gimnasia no podía permitirse darle una mano a Estudiantes para continuar a un punto de Boca”*¹⁴⁹.

¹⁴⁷ Diario El Día; Edición impresa; *“El día que el hincha se sacó un 10”*; 12/09/2006.

¹⁴⁸ Diario El Día; Edición impresa; *“Gimnasia no merece tanta vergüenza”*; 12/09/2006.

¹⁴⁹ Diario deportivo Olé; Edición impresa; *“Amenazados de muerte”*; 09/11/2006.



Tapa publicada
por el Diario
deportivo Olé
9/11/08

Además, en el matutino se afirmó que los barra bravas, identificados como “Tarugo”, “Papupa” y “El Volador” intimidaron a los futbolistas bajo la frase, *“si ganan, le damos un tiro en cada pierna”*¹⁵⁰. Las amenazas se extendieron a mensajes de texto de los jugadores donde se ponía en tela de juicio la vida de familiares de los mismos.

Dos días más tarde el 11 de noviembre, Olé publicó una nota titulada *“La apretada oficial”*, donde se indicaba que los funcionarios Marcelo Leguizamón (secretario) y Mariano Berón (vocal), participaron activamente en aquel encuentro, bajo la venia del presidente Juan José Muñoz.

Finalmente los jugadores no declararon en la causa judicial radicada en la UFI número 6 de La Plata, aunque reconocieron la presencia de integrantes de “los barras” en la concentración del plantel en Estancia Chica, a los que denominaron “los muchachos”. Según declaraciones de Pedro Troglio, por entonces director técnico del plantel de primera división de fútbol (ante el requerimiento de los medios) *“ellos vienen siempre, para bien o para mal”*¹⁵¹.

El único jugador que dio más detalles acerca de lo sucedido fue Ariel Franco, quien en declaraciones radiales al programa *“De una con Niembro”* en radio La Red (AM 910) dijo que, *“algo pasó. No es nuevo. Yo no sé lo que han denunciado, pero algo pasó... Los que estuvieron en el lugar saben, pero nosotros no vamos a quedar expuestos dando lujo de detalle. En la cancha se vio que el partido no fue normal. No diría que jugamos atemorizados, pero vivimos una situación que nunca había ocurrido. Al menos yo no la había vivido”*.

Respecto a lo sucedido, los medios platenses se limitaron a informar y reflejar las declaraciones de los protagonistas y las novedades respecto al hecho, sin profundizar en la investigación del mismo.

¹⁵⁰ Diario deportivo Olé; Edición impresa; “Amenazados de muerte”; 09/11/2006.

¹⁵¹ Ídem 149.

Los hechos quedaron impunes y los jugadores de Gimnasia rehenes del miedo, pero el escándalo mediático (de dimensiones mayores al anterior) volvió a salpicar a la institución con el flagelo de la violencia.

Aquí la imagen de la institución se vio gravemente dañada sobre todo en función del accionar de sus dirigentes y de algunos de sus socios. Si bien lo informado por Olé no pudo ser confirmado en la justicia, el clima de opinión le dio un tono de veracidad a los hechos descriptos por el diario. En tanto, una vez más en ese 2006, Gimnasia y Esgrima estaba en boca de todos por un hecho grave.

La estrategia de Olé durante los días posteriores al partido se basó básicamente en la descripción de la trayectoria individual de los dirigentes e hinchas del club señalados en aquella noche de Estancia Chica. En este sentido, el diario vinculó a Muñoz con “Tarugo”, “Papupa” y “El Volador” a través de relaciones que implicaban el ámbito de la política.

Según Olé, *“...se entiende tanta devoción de la barra por el Tuerto Muñoz. Como agradecimiento, aprietan a la oposición y a quienes en La Plata denuncian el estado de las cosas. Lo sufrió el periodista Facundo Aché, de la radio La Redonda, a quien el club le retiró hasta la credencial para cubrir las prácticas y que recibió llamados intimidatorios. Los sufrieron aquellos que se oponían a irse del Bosque y colgaban banderas contra Muñoz en la cancha”*¹⁵².

Por último, en relación a estos acontecimientos la imagen del club volvió a ser mancillada unos días después, cuando periodistas de distintos medios fueron golpeados y recibieron escupitajos por plateístas de Gimnasia. En esa oportunidad la Policía clausuró sospechosamente la puerta que conduce a los periodistas a los vestuarios por lo que los reporteros (gráficos, de radio, televisión y cámaras) se vieron obligados a aguardar junto con los hinchas, que a su vez aún no podían egresar por disposición de la Policía.

En medio de ese altercado fueron escuchados los gritos de los plateístas de Gimnasia expresando *“¡Ese es el hijo de puta de Olé que escribió toda esa mierda!”*¹⁵³. Y como acto reflejo se sumaron otros actores que iban alimentando su exaltada intolerancia: *“¡Hay que matarlos a todos! ¡Quieren hundir a Gimnasia!”*¹⁵⁴.

En la nota del relato de los hechos, el periodista Juan Manuel Allan, “deja en off side” a algunos de los socios de Gimnasia cuando se pregunta, *“¿acaso no entienden que la revelación de un hecho oscuro no es en perjuicio de la institución sino en su beneficio?”*¹⁵⁵.

03/06/2007- El 3 de junio del pasado año el club festejó su 120º Aniversario. En esta oportunidad el diario El Día desarrolló un amplio espacio en la sección deportiva a la historia de la institución, los logros deportivos más

¹⁵² Diario deportivo Olé; Edición impresa; “El Lobo Feroz”; 10/11/2006.

¹⁵³ Diario deportivo Olé; Edición impresa; “La sede de la violencia”; 13/11/2006.

¹⁵⁴ Ídem 152.

¹⁵⁵ Ídem 152

importantes, las campañas futbolísticas más destacadas, la pasión de los hinchas y el programa de los festejos.

En este sentido lo más importante a resaltar de lo publicado por el diario es la característica del club que de ser una entidad que comenzó a practicar la Gimnasia y la Esgrima pasó a ser un club popular fundamentalmente por la importancia que adquirió el fútbol.

En este aspecto el relato afirma que, *“Gimnasia dejó huellas por intermedio de episodios que abarcaron lo cultural, social, patrimonial y naturalmente el plano deportivo, el verdadero punto de referencia sobre el que durante más de un siglo se movió la institución”*¹⁵⁶.

No obstante se hace referencia a que pese a los hitos deportivos e históricos el club atraviesa un presente con altibajos sin desarrollar demasiado en este sentido para otorgarle un clima festivo a la cobertura periodística del acontecimiento.

A nivel nacional sólo el diario Olé se refirió al hecho a través de una entrevista a dos ex glorias del club Roberto Di Placido y Antonio Rosl. En la nota se expresa que, *“el club decano del fútbol de Sudamérica apaga las velitas en medio de una situación distante de lo ideal en lo deportivo e institucional, pero rodeado del amor de su gente”*¹⁵⁷.

Respecto a la palabra de los entrevistados en función de lo institucional, Rosl destaca que votó a Muñoz *“porque me prometió saldar la deuda y un equipo competitivo. Y resulta que debemos 8 millones de dólares y, de 12 refuerzos, erran en diez. Y siguen sin dar espacio a la gente que salió del club”*¹⁵⁸. Además, éste afirma que, *“hay que refundar el club, también en lo social y en otros deportes. Con el potencial que tiene su gente es posible. Y a ese hincha darle algo porque a este club se lo ama y punto”*¹⁵⁹.

01/12/2007- Las últimas elecciones en la institución se llevaron a cabo en diciembre de 2007, donde Walter Gisande de la agrupación “Amor a Gimnasia” obtuvo la mayoría de los votos.

Para este punto pensamos interesante tomar como un pantallazo la palabra del diario Hoy en la previa y, ya con más análisis, el desarrollo de lo sucedido a través de El Día, el otro periódico local de importancia.

A través del diario Hoy podemos destacar que para esta elección la cantidad de votos fueron superiores a la anterior, mostrando el interés del socio gimnasta en revertir los inconvenientes que se presentaron durante el transcurso del último mandato, depositando la esperanza en la nueva comisión a elegir.

¹⁵⁶ Diario El Día; Edición impresa; “Un desafío deportivo que ya lleva 120 años de vida”; 03/06/2007.

¹⁵⁷ Diario deportivo Olé; Edición impresa; “Esperando un regalo”; 03/06/2007.

¹⁵⁸ Ídem 156.

¹⁵⁹ Ídem 156.

“Lo cierto es que a diferencia de 2004 (en aquella ocasión sólo dos listas se disputaron la presidencia), esta vez los socios tienen cuatro posibilidades de voto”¹⁶⁰.

“Hace tres años, Juan José Muñoz (Agrupación por Gimnasia) se impuso a Francisco Gliemmo (Arriba Gimnasia) por 2.134 votos contra 1.360. Los 3.534 (hubo 40 votos anulados aquel día) que votaron aquel día serán superados en esta elección, ya que están en condiciones de votar 7.748 socios, luego del cierre del padrón que se llevó a cabo ayer al mediodía. Tomando ese número, se cree que al menos cerca de 5.500 personas podrían votar”¹⁶¹, indicó el diario Hoy en su versión digital.

En cuanto a la cobertura mediática de lo sucedido acerca de la fecha de comicios, podemos destacar dos aspectos fundamentales:

Por un lado, el orden y la tranquilidad del acto eleccionario tanto de parte de los votantes como de las cuatro agrupaciones intervinientes. El diario El Día destaca que si bien fue una previa caliente la de las elecciones, *“lo que resaltó en toda la jornada de ayer en la sede de Calle 4 fue el muy buen comportamiento de la gente de Gimnasia, que en gran número se acercó a votar porque sabía que era una elección crucial y decisiva para el futuro de la institución”¹⁶².*

Por otro lado, se resaltó el rechazo por parte del socio gimnasta a la conducción anterior encabezada por Juan José Muñoz. En este sentido, el oficialismo, encabezado por Carlos Altuve quedó en tercer lugar. Según la nota de El Día titulada *“Un rotundo no al oficialismo”*, en el acto eleccionario se dio *“un escenario que el oficialismo no había imaginado. Las urnas revelaron una voluntad muy fuerte de los socios por producir un cambio drástico en la institución”¹⁶³.*

Entre las causas que evidencia la nota periodística se destacan los malos resultados futbolísticos y los momentos críticos que atravesó el club a nivel institucional signado por situaciones escandalosas. En este aspecto en la nota se asevera que *“los socios de Gimnasia -según el pronunciamiento electoral- han querido terminar con eso y ponerle un rotundo y definitivo punto final a esta última etapa para abrir una nueva”¹⁶⁴.*

10/12/2007- “Día Mundial del Hincha de Gimnasia”. El hecho sólo fue reflejado por medios locales donde se destacó el clima festivo y en paz, la presencia de miles de integrantes de la familia gimnasta y el relato de algunos de los shows musicales lo mismo con el espectáculo de fuegos artificiales que animaron a los presentes durante la noche en Plaza Moreno.

¹⁶⁰ Diario Hoy; Edición digital; “Una definición apretada”; 01/12/2007.

¹⁶¹ Ídem 160.

¹⁶² Diario El Día; Edición impresa; “Un comportamiento que fue ejemplar”; 02/12/2007.

¹⁶³ Diario El Día; Edición impresa; “Un rotundo no al oficialismo”; 02/12/2007.

¹⁶⁴ Ídem 163.

El diario El Día resaltaba que *“el comentario en todos los rincones de la ciudad fue la cantidad de hinchas que estuvieron y el cierre de la fiesta con los fuegos artificiales que se empezaron a escuchar exactamente a la medianoche y cuando el reloj marcó el primer minuto del día 10, y durante casi 10 minutos”*¹⁶⁵.

El encuentro de los simpatizantes gimnasistas no pasó desapercibido en la ciudad, mostrando la unión y la pasión que el club genera en medio La Plata.

*“... a esa altura fue infernal la cantidad de autos que fueron pasando por calle 12 a puro bocinazos, y que terminaban dando vueltas alrededor de la Plaza como no queriendo que esa noche auténticamente tripera, termine nunca”*¹⁶⁶, indicó El Día acerca de un encuentro ya considerado como un clásico de fin de año.

En tanto que el diario Hoy, destacó lo sucedido a través de una nota en que se refleja el seguimiento de un fanático del lobo el cual da un punto de vista surgido desde la pasión y el amor a Gimnasia.

El reflejo de este diario genera en cada uno de sus párrafos lo que se vivió en esa noche, buscando a través de una narrativa particular expresar los sentimientos que los concurrentes vivieron.

*“Esperaron el primer minuto del lunes 10 tirando veintidós bombas al aire. Hicieron la cuenta regresiva por un micrófono que tomó un enfermo por Gimnasia. Azul y blanco con trapos largos adornando los mástiles de la Moreno. Felicidades, esto es como la Navidad. O cuando es el cumpleaños de uno y papá no aguanta más y llama justo a la hora 0. Ganándole al tiempo, aunque no haya trabajo o plata, simplemente estando ahí, para decirnos ‘Te quiero’”*¹⁶⁷, indica el diario Hoy en uno de los párrafos de la nota.

Qué falta...

A través del proyecto de Martín Villa, *“Hacia una Gerencia en Comunicación”* pudimos evidenciar algunos puntos que son importantes a considerar para optimizar el funcionamiento de Gimnasia en relación a los medios, muchos los hemos desarrollado en los anteriores objetivos pero creemos necesario hacer un repaso de los mismos:

- No existe en Estancia Chica una persona que se encargue del informe de prensa de las prácticas del plantel profesional y del resto de las actividades que se realizan, ni quien comunique sobre estas al área de prensa.
- La atención a los periodistas cuando cubren los entrenamientos del plantel profesional es nula.

¹⁶⁵ Diario El Día; Edición digital; *“Ecos de una celebración que hizo mucho ruido”*; 11/12/2007.

¹⁶⁶ Ídem 165.

¹⁶⁷ Diario Hoy; Edición digital; *“No somos nada”*; 10/12/2007.

- No hay una política de alianzas con programas partidarios. Esta es fundamental para poder transmitir el mensaje clave elegido por la institución.
- El club no cuenta ni con el personal ni con la debida planificación para poder confeccionar planes en caso de crisis institucional, sin necesidad de improvisar en este aspecto. El ejemplo claro fue la situación vivida luego de la suspensión del partido ante Boca.

■ INFORME RELACIONAL

La realización del diagnóstico fue de un valor muy importante para poder tener un mayor conocimiento de la institución acerca de su historia, la organización interna, las relaciones con otros organismos, la importancia que se le da a los socios y simpatizantes, el trato que la prensa tiene sobre la imagen del club, entre otros puntos.

Acotamos nuestro diagnóstico teniendo en cuenta la complejidad de la organización tratando de poder desarrollar objetivos que tengan incidencia con la idea de la tesis. Es por eso que si bien entendemos que el tratamiento de cada objetivo podría haber sido mayor, lo que buscamos fue un equilibrio entre todos entendiendo que cada uno debía cumplir con una temática de investigación que muchas veces suele ser independiente de los otros, pero que en este informe relacional se ponen en común.

Estos objetivos específicos se hilvanan para darle la concordancia necesaria al diagnóstico y así poder empezar a pensar en el desarrollo de líneas de acción acordes a la realidad de la organización, y descartar la idea de presentar soluciones que no tengan correspondencia con la vida de la misma, lo cual no resultaría eficaz ni para el club ni para nosotros.

■ La identidad “malgastada”

En primera instancia la elaboración del diagnóstico nos permitió vertebrar dos circunstancias completamente antagónicas o contradictorias en su situación identitaria. A la vez que el club tiene una importancia histórica y estratégica en la ciudad e incluso por fuera de los límites de ésta, la institución se “desangra” por dentro.

Es decir, pudimos comprobar la relevancia de Gimnasia como una de las organizaciones deportivas con más años en la ciudad, que supo ser el centro social recreativo más importante de La Plata y con una base popular muy importante acumulada con el correr de los años.

También vimos que es el club con actividad futbolística en primera división más antiguo en América y la importancia de esta actividad que le da notoriedad a la organización por fuera de las fronteras nacionales. Esto le da un capital cultural muy importante debido tanto al reconocimiento de la institución como a un gran caudal de hinchas, simpatizantes y seguidores de Gimnasia.

Contemporánea a esta situación observamos también el alto grado de fragmentación interna, principalmente por parte de sus agrupaciones políticas (se presentaron cuatro en las últimas elecciones). Se traduce esto en una barrera frente al progreso de la institución, en proyectos que son truncados o carecen de continuidad ante cada cambio de autoridades. Las diferencias políticas se resuelven con más diferencias en lugar de buscar espacios de discusión y encuentro que logren llegar a conclusiones cohesionadas.

En este sentido también pudimos ver el predominio de relaciones informales por sobre las formales entre los distintos sectores del club y una cierta anarquía de las áreas relacionadas al fútbol.

El hecho más significativo, en lo que a nosotros concierne es la falta de una decisión política en función de la comunicación y la imagen del club. Analizamos entonces que muchas veces desde la dirigencia se niega el desarrollo de diferentes propuestas ya que son vistas como gastos y no como inversiones. La excepción puede darse si las ideas ya han sido probadas anteriormente en el club o si se han llevado a cabo en otras instituciones (en ambos casos siempre y cuando hayan dejado saldos monetarios positivos).

Es importante indicar que tanto desde Recursos Humanos como desde el Departamento de Comunicación Institucional se ha tratado de generar opciones que contribuyan a optimizar la comunicación interna. Pese a esto, la situación descrita se traduce en, por ejemplo, la ausencia de una revista oficial, la falta de respuestas a proyectos emanados del Departamento de Comunicación Institucional (inclusive la propuesta de Martín Villa, pensada en reestructurar y profesionalizar el área con una inversión mínima, a largo plazo) y en las “brechas” comunicacionales que terminan siendo explotados por los medios masivos de comunicación en detrimento de la identidad del club.

El hecho de que en Gimnasia la comunicación sea entendida como gasto y no como inversión genera la falta de una política para autofinanciar productos o campañas comunicacionales. Lo podemos ver reflejado también en la ausencia de un diseñador en el Departamento de Comunicación Institucional, manteniéndose como estandarte sólo el sitio web oficial del club.

Debemos resaltar el excelente trabajo que se está llevando a cabo desde el mencionado departamento en el mantenimiento y la constante actualización del sitio oficial del club en Internet. Lo destacado es que sin contar con todas las herramientas ni las personas necesarias, la organización puede sentirse orgullosa de contar con una de las páginas más lucidas de la Argentina en relación a clubes con características similares a Gimnasia.

Como mencionamos en los objetivos del diagnóstico, el sitio www.gimnasia.org.ar puede ser considerado como uno de los mejores cinco, en referencia a clubes con fútbol en la Argentina, de acuerdo a la calidad de diseño y a la información. También destacamos que es uno de los pocos espacios donde se mantiene una línea coherente de la imagen del club (unificación de colores, tipografía, imágenes). A su vez es un lugar de vínculo para socios y simpatizantes del club que buscan obtener información de las distintas actividades acerca de Gimnasia, como de las diversas filiales que desde diferentes partes del país se encuentran representadas.

Debemos resaltar además, que Internet es un medio cada vez más utilizado y en la actualidad tan predominante como la televisión ya que permite conectarse a cualquiera de los usuarios de “la red” desde la comodidad del hogar, de un hotel o de un bar y desde distintas partes del mundo.

Ahora bien, pese a esto, no hay una determinación dirigencial de usar el sitio web para contrarrestar la carga negativa que puede ser generada por los medios (como los que se dieron en los últimos años debido a ciertos accionares de la anterior dirigencia). Lo pudimos ver reflejado en las palabras de Martín Villa, su responsable: *“el sitio no es del todo legitimado por la Comisión Directiva, las noticias salen ‘de rebote’ o por impulso o investigación propia”*.

En relación al análisis de los vínculos entre el Departamento de Comunicación Institucional y las otras áreas del club, podemos indicar que normalmente es óptima y periódica, siempre dependiendo de las noticias que surgen desde cada sector en cuestión.

Sin embargo, la importancia del fútbol en Gimnasia lleva a que este deporte tenga una complejidad mayor en cuanto a los informes que de allí provengan, por lo que el trabajo se incrementa desde el Departamento de Comunicación Institucional.

Al no contar con el personal suficiente para llevar a cabo las coberturas adecuadas, muchas veces la relación entre fútbol profesional y el Departamento de Comunicación Institucional no es lo suficientemente positiva, ya que en ocasiones los medios externos al club tienen en su poder mayor información que la que dispone el propio sector de prensa de Gimnasia.

Dicho Departamento de Comunicación se encuentra hoy lejos de ser ideal, pero cuenta con mayores responsabilidades que hace años atrás, (en parte debido a la exigencia de los tiempos actuales). La importancia de la comunicación en clubes como Gimnasia, (tanto interna como externa, tanto mediática como organizativa) toma mayor compromiso a medida que el deporte, y en especial el fútbol, van tomando espacios cada vez más importantes en la sociedad actual.

Esta situación se ve agravada por el hecho de que, como pudimos comprobar, los medios nacionales como Clarín y Olé, que llegan a millones de argentinos, han hecho hincapié en la difusión de noticias e informes que vincularon a la institución con el escándalo o la polémica, mientras que la presencia de estos en hechos festivos es casi nula.

Con respecto a los medios locales (diarios El Día y Hoy) vimos que siguen cotidianamente tanto los hechos deportivos como los que exceden las distintas actividades con el mismo compromiso, aunque con una carga editorial mucho más fuerte, en varias oportunidades reflejando la situación de desorden institucional interno como lo planteamos nosotros a lo largo de los objetivos del diagnóstico.

■ La importancia de los lazos personales

En contrapartida a la situación reflejada por los medios, un aspecto que pudimos ver como destacable es la instancia de encuentro generada por las distintas disciplinas.

En el club existen 15 disciplinas que son coordinadas desde el Departamento de Deportes, que sumado al gigante del fútbol, implican la presencia de miles de deportistas, junto a familiares, profesores y dirigentes que establecen un circuito informativo, alternativo, cara a cara y donde se genera una instancia colectiva la cual permite compartir experiencias, costumbres y puntos de vista en común. Esto contribuye a fidelizar los vínculos interpersonales para fortalecer los lazos identitarios del club.

Ahora, si bien la sede social lindante al Polideportivo es, junto al Estadio del Bosque, uno de los “corazones” de la institución y en donde se reúne la mayor parte de la familia deportiva del club, una porción de los socios manifestaron la falta de un lugar específico de encuentro en el lugar.

Aunque en los distintos rincones de la sede se puede percibir la pasión y el amor en torno a las discusiones referentes al club, como expresamos en los objetivos del diagnóstico, no existe hoy un espacio físico en el Polideportivo en donde se pueda reunir el socio y el simpatizante de Gimnasia, donde se busque generar un dialogo acerca de las problemáticas del club, profundizar el sentimiento de pertenencia, entre otras actividades.

Observamos a través de nuestras visitas a la Sede Social que es allí donde la mayoría de las áreas del club tienen su lugar físico de trabajo.

La organización cuenta con excelentes instalaciones como el estadio polideportivo, el estadio de fútbol, los edificios educativos, el predio de estancia chica, entre otros.

Se puede resaltar la estructura edilicia del Polideportivo, lo ubican como uno de los espacios más importantes de La Plata para el desarrollo de actividades deportivas, sociales y culturales (aunque se utilice generalmente para las competencias deportivas propias del club). A su vez la estratégica ubicación del mismo, permite que cualquier platense se pueda acercar sin inconvenientes de traslado.

El Polideportivo aparece como mimetizado con la sede, ya que las áreas de trabajo internas del club y casi todas las actividades deportivas (a excepción del fútbol), se desarrollan a pocos metros de distancia por lo que gran parte de la vida institucional de Gimnasia se lleva a cabo allí.

Sin embargo, los días en que el equipo profesional de fútbol disputa sus partidos, el eje de presencia se corre hacia donde se desarrolle dicho evento, lo cual no es una sorpresa ya que actualmente a Gimnasia se lo conoce en todo el país a través de sus campañas futbolísticas. En relación a esto, la pasión de los socios y simpatizantes del club está fuertemente basada en lo que genera el deporte más popular del mundo.

Retomando al análisis del edificio de calle 4, podemos hacer referencia a la exhibición de piezas históricas y emblemáticas de la institución en el Hall de la Sede Social. Armaduras antiguas de esgrima, camisetas clásicas de fútbol, banderines de otras instituciones, trofeos deportivos, son algunos de los distintivos que reflejan la tradición del club y sirven como refuerzo identitario, tanto ante personas internas como externas a la organización.

■ La estructura interna del club

En cuanto a la estructura interna pudimos observar que el organigrama actual es idéntico al de la época fundacional en donde la Comisión Directiva se encuentra integrada por más de 30 personas.

Teniendo en cuenta las opiniones recogidas, ésta estructuración no es ni dinámica ni funcional, ya que a pesar de contar con muchos integrantes, la organización interna del club está lejos de ser la ideal. Hay áreas y sectores que no tienen la presencia suficiente ni el peso necesario en las reuniones semanales de la Comisión Directiva, por lo que generalmente no pueden expresar sus reclamos ni llamar la atención de la dirigencia como deberían hacerlo.

Si bien la idea de reformular la estructura de la Comisión Directiva es muy difícil de llevar a cabo, sí se puede pensar en crear espacios para los diferentes sectores y seleccionar directivos de peso a cargo del diálogo entre las áreas y la Comisión Directiva, buscando que lo expresado no sea solamente pensado en la teoría sino ejercido en la práctica dando una verdadera funcionalidad a dicha idea.

Pudimos comprobar mediante las entrevistas y datos recogidos, que no existen muchas acciones dedicadas a buscar una mejora en la comunicación interna, teniendo como premisa el lograr una integración participativa total por parte de todos los sectores del club.

Uno de los accionares que se efectúan en Gimnasia son los comunicados semanales entre los encargados de área y la Comisión Directiva, que si bien son canales viables para el desarrollo de una política integradora, muchas veces resultan insuficientes si no son acompañados con otras acciones acordes al tamaño y a la estructura organizativa del club.

Con esto podemos señalar que, más allá de los clásicos canales comunicacionales, no existen nuevas alternativas provenientes desde el sector directivo que puedan ayudar a continuar mejorando los vínculos entre las diferentes áreas internas de Gimnasia y Esgrima.

Tal vez las exigencias de manejar una institución de las características de Gimnasia no permita a la Comisión Directiva contar con el tiempo necesario y el personal adecuado para el desarrollo de nuevas acciones que proporcione mejoras en cuanto al trabajo y al relacionamiento interno del club, ya que el día a día muchas veces depara gran parte de la atención de la dirigencia.

Podemos analizar entonces que se da por hecho que lo interno se maneja a través de la rutina de cumplir con las responsabilidades que cada sector tiene a cargo, buscando no complejizar las relaciones entre las áreas ya que, aunque sea en forma básica, actualmente se cumplen las obligaciones pertinentes y la información que circula es la necesaria para que la estructura interna no se quiebre y se pueda mantener la normalidad organizativa.

Sin embargo, a través de las diferentes voces recolectadas comprendimos que mucha gente trabaja para el club y lo ayuda debido a la pasión que produce Gimnasia. Algunos colaboran desinteresadamente más allá de recibir beneficios económicos, lo cual es un dato interesante ya que podemos entender que los compromisos que se generan, se dan a través de “el ser parte” de la institución, haciendo hincapié en los valores identitarios que la organización genera.

■ El compromiso con la sociedad

En cuanto a la relación con otras instituciones, podemos destacar algunas ideas que si bien no todas se han llevado a cabo, manifiestan que hay proyectos en cuestión los cuales tienen como fin fomentar vínculos con organizaciones de diferente índole. Un ejemplo de esto son las “jornadas gimnasistas” que, si bien no se han realizado, tienen como fin unir a todos los clubes de Gimnasia y Esgrima del país, siendo el club platense el principal organizador. El tiempo dirá si se podrán efectuar.

Por otro lado, actualmente las jornadas de debate deportivos se presentan como un espacio interesante de debate en donde el club muestra que no es renuente a desarrollar actividades alternativas, siempre y cuando se lleven a cabo de manera organizada, sin interferir en el normal desarrollo institucional.

Sin embargo, a excepción del torneo panamericano de Karate-do, el cual dejó una estupenda imagen del club hacia el exterior, no hay tantas actividades interinstitucionales que se hayan llevado a cabo en los últimos años en las sedes de Gimnasia.

Por lo que pudimos averiguar, hace algún tiempo atrás había presencia en el Polideportivo de torneos de importancia externos al club, como es el caso de los Torneos juveniles bonaerenses.

Creemos que es un punto importante el que estamos señalando, ya que Gimnasia cuenta con excelentes instalaciones las cuales pueden funcionar como sede de diversos eventos deportivos y culturales, que debidamente organizados pueden traer rédito económico, y más importante aún, la posibilidad de abrir el club hacia nuevos sectores permitiendo crecer como institución tanto a nivel local como nacional.

Por lo investigado en este tiempo, pudimos observar que ante la falta de una organización interna pro-activa, en cuanto a generar nuevas alternativas, no se observan muchas probabilidades de crecimiento en el ámbito de las relaciones interinstitucionales.

Volvemos a hacer hincapié en que muchas ideas no logran llevarse a cabo ya que por verse como gastos no se tienen en cuenta como inversión. El desarrollar actividades de la índole que estamos indicando, requieren no sólo de fondos económicos, sino también de recursos humanos y tiempo disponible, que exigiría un mayor trabajo al club.

Sin embargo hay puntos positivos que hemos encontrado en el transcurso de nuestra investigación.

Uno de los más importantes sin duda, es el funcionamiento del jardín de infantes, la EGB y la recientemente inaugurada escuela secundaria. Aquí podemos observar un compromiso de la organización en el plano educativo, fomentado a partir de la pasión que genera el club en gran parte de la ciudad. El contar con todos los niveles educativos básicos a disposición de los jóvenes, refuerza en alto grado el vínculo con la sociedad.

El mismo compromiso está dado también en la donación anual de sangre al Instituto de Homeoterapia platense, el cual se lleva a cabo en la sede social. Acciones como estas son realmente muy positivas para fortalecer la imagen de un club serio, responsable y solidario que apoya el continuo crecimiento de la ciudad.

En contrapartida, pudimos relevar opiniones de socios del club manifestando la pérdida de la vida social y cultural de la organización. Gimnasia, aparte de destacarse por la vida deportiva supo ser el centro de actividades sociales muy importantes como los festejos de carnaval o los bailes organizados por el club.

Hoy estas actividades como las de tipo cultural, que posicionan al club tanto al interior de la institución como al exterior por fuera del deporte, son muy pocas.

Esto no implica que no deban ser fomentadas, sino que deben ser tenidas en cuenta como espacios a recuperar y como instancias donde se generan relaciones directamente vinculadas a la solidaridad y el sentimiento compartido.

Son de destacar en este aspecto el festejo por el “Día Mundial del Hinchador de Gimnasia”, todos los 10 de diciembre (con un nivel de concurrencia que aumenta año a año debido a la pasión que genera el club), y el “banderazo” antes de cada clásico platense de fútbol, donde la comunidad Mens Sana se junta para expresar su amor al club, independientemente de la situación institucional y/o de resultados deportivos.

Continuando con las relaciones interinstitucionales podemos hacer referencia a los lazos establecidos con el otro club de importancia de la ciudad que es Estudiantes.

Por lo que pudimos investigar, a excepción de propuestas concretas en que ambas organizaciones se necesitan para poder conseguir sus objetivos (como el dilema que se ha trazado con la municipalidad desde hace varios años, en donde no se permiten hacer remodelaciones que afecten la geografía del bosque platense, lugar en donde se encuentran instalados los estadios de ambos clubes), no se suelen establecer proyectos alternativos que permitan el crecimiento institucional tanto de Gimnasia como de Estudiantes.

Sin dudas, que la explicación más clara está dada en la fuerte rivalidad que dichos clubes tienen en la ciudad, la cual lleva a que muchos de los socios y simpatizantes no vean con buenos ojos participar en acciones en conjunto con el otro club. El sólo hecho de haber compartido el Estadio de fútbol

Ciudad de La Plata (ante cada pedido de la AFA) ha generado diferentes tipos de quejas en ambos clubes.

Sin embargo, creemos que se pueden realizar proyectos desde la Comisión Directiva que permitan estrechar relaciones con el vecino, buscando generar una buena imagen erradicando el término de enemigos, a pesar de que tal vez surjan malestares entre algunos socios e hinchas.

Pensamos que los dirigentes tienen que trabajar como profesionales, sin por eso dejar de sentir la pasión por el club, buscando constantes alternativas que permitan el crecimiento de Gimnasia más allá de los logros deportivos que el pueblo triperero pide en forma habitual.

Por último podemos indicar que los trabajos que se dan en conjunto con la municipalidad no son muchos, pero que se puede continuar afianzando este vínculo en pos de brindarle a los ciudadanos platenses eventos y acciones que presenten al club como integrado a la sociedad y no sólo ser una institución cerrada que pretende únicamente cumplir con las expectativas de los socios.

Observamos que si bien hay acciones en concreto con el municipio, la potencialidad del club, dada en especial por las instalaciones y la importancia de Gimnasia y Esgrima a nivel local, pueden elevar la posibilidad de ejercer más actividades en conjunto.

■ PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES

<i>Problemas</i>	<i>Potencialidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de decisión política en función de acciones comunicacionales. • Entender a la comunicación como gasto y no como inversión (ausencia de un diseñador, falta de respuestas al proyecto de Martín Villa, inexistencia de un área de Marketing). • Ausencia de una revista u órgano de prensa y difusión gráfico oficial. • Fragmentación política entre las distintas agrupaciones políticas y parte de los socios. • Unanimidad de discursos por parte de los responsables de las distintas áreas respecto a que las diferencias políticas impiden avanzar al club. • Falta de continuidad en los proyectos ante cada cambio de Comisión Directiva. • Carencia de acciones dedicadas a buscar una mejora en la comunicación interna. • Departamento de Comunicación Institucional con poco personal propio. • Áreas internas no tan profesionalizadas. • No se incrementan las vías de relación entre el club y el socio. • No existen canales alternativos para buscar nuevos socios. • Pérdida de la vida social y cultural del club. • Carencia de acciones de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia histórica de Gimnasia y Esgrima en la ciudad, con más de 120 años de vida. • Identidad popular que adquirió el club con el correr de los años. • Institución con actividad futbolística más antigua de América. • La permanencia del club en la máxima categoría del fútbol argentino a través del tiempo (en este sentido se ubica entre los 10 clubes más importantes de Argentina). • Pasado de la institución referenciado como el centro social más importante de la ciudad. • El contacto permanente de los socios a través del sitio Web. • Página web oficial actualizada y con excelente calidad informativa y de diseño. • Lugar estratégico de la sede y Polideportivo del club como sector de tránsito entre socios, deportistas y trabajadores de Gimnasia. • Las distintas disciplinas del club como instancia de encuentro. • Cuenta con una gama mayor a las 15 disciplinas deportivas. • Presencia de trabajadores y colaboradores del club movilizados por la pasión y el sentimiento hacia el club muchas veces por sobre los beneficios económicos. • Importancia infraestructural del

<p>en el club.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una legitimación completa del sitio Web por parte de la Comisión Directiva. • Deficiencia en una política desde el club para contrarrestar la carga negativa generada por los medios de comunicación. • No hay responsables de peso de cada área representados en la Comisión Directiva. • Las áreas internas generalmente no tienen la voz necesaria ante nuevos proyectos de la Comisión Directiva. • Desigualdad interna ya que hay sectores con demasiados recursos y otros con escasos medios. • Dependencia de los resultados deportivos del fútbol. Lo que suceda en el sector de fútbol repercute en el destino de otras áreas del club. • La relación entre los medios de prensa externos y los futbolistas en ocasiones es más estrecha y se da con anterioridad con respecto al Departamento de Comunicación Institucional del club. • Falta de un lugar físico en la sede que permita el encuentro de todos los integrantes del club. 	<p>polideportivo para generar lazos sociales, eventos y beneficios económicos en la explotación del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miles de simpatizantes en La Plata y el país. • La organización cuenta con todos los niveles de educación básica (jardín de infantes, EGB y polimodal). • La posibilidad de establecer mayor cantidad de vínculos con otras organizaciones para desarrollar actividades interinstitucionales y continuar ganando protagonismo social. • El vínculo del socio y simpatizante con el club, por medio de la pasión y la identidad. • El club cuenta con un museo propio el cual se le puede buscar un lugar físico mayor en la sede para que se pueda abrir a toda hora a la sociedad.
---	--

■ POSIBLES LINEAS DE ACCIÓN

Comunicación Externa / Relaciones Interinstitucionales

- Aumentar la cantidad de eventos y trabajos interinstitucionales, para que el club sea visto como una organización solidaria y fuertemente estructurada en la ciudad.
 1. Desarrollar vínculos con organizaciones educativas básicas de la ciudad, abriendo las instalaciones, presenciando prácticas deportivas, regalando y/o sorteando entradas o vestimentas, etc.
 2. Establecer encuentros entre deportistas profesionales del club y escuelas, hospitales, barrios carenciados, etc.
 3. Buscar establecer lazos con organizaciones culturales y sociales, en donde Gimnasia y Esgrima pueda colaborar a través de sus instalaciones en el desarrollo de eventos culturales y educativos, como por ejemplo la UNLP.
 4. Entablar relaciones con el Municipio y la Provincia para poder utilizar las instalaciones del club ante eventos que las áreas sociales y deportivas de las instituciones públicas busquen desarrollar, como por ejemplo juegos deportivos, ferias, conferencias, etc.
 5. Fomentar la organización de torneos o encuentros deportivos con clubes locales y provinciales. Buscar ser proactivos en la generación de lazos interinstitucionales.
 6. Generar instancias con clubes del interior del país y la provincia, como por ejemplo salutations en fechas de fundación, invitación a conocer la sede, el estadio de fútbol, etc. Sobre todo con aquellas cuyos jóvenes puedan desembarcar deportivamente en el club.

Comunicación Interna

- Mejorar las vías de comunicación entre las áreas internas del club y la Comisión Directiva para aprovechar aún más los conocimientos del personal interno en la búsqueda de un club integrador y proactivo.
 1. Establecer encuentros formales entre representantes de cada área, los cuales pueden ser bimestrales o trimestrales, para poder pensar a mediano y largo plazo lo que no permite ejecutarse en la cotidianeidad.
 2. Oficializar el Congreso Gimnasta buscando la publicación de las conclusiones para que puedan ser de utilidad para la actual o las futuras conducciones del club.
 3. Fomentar instancias de encuentro en relación a la política interna para buscar la continuidad en los proyectos de las distintas áreas.

Política de Socios

- Buscar nuevas políticas para atraer socios potenciales y fidelizar a los actuales.
 1. Darle al socio la posibilidad de expresar sus ideas ante la realidad del club mediante la realización de encuestas las cuales pueden hacerse en el estadio, en la sede y en la escuela.
 2. Utilizar el mismo método pensado para el punto anterior, para conocer las ideas de los hinchas y simpatizantes. Estas acciones se podrían llevar adelante en las adyacencias al Estadio de fútbol.
 3. Generar vía Internet o junto al pago de la cuota societaria, una consulta al socio sobre la actualidad, problemáticas y fortalezas del club.
 4. Establecer campañas de promoción y comunicación informal en los accesos al Estadio del bosque para acercar al socio fútbol a la categoría de socio pleno.
 5. Atraer a deportistas y/o fanáticos del deporte que provienen desde el interior mediante campañas informativas en las distintas facultades de la UNLP y/o la generación de una categoría de asociación al club diferenciada.
 6. Continuar apostando por la educación reforzando la calidad educativa de sus niveles básicos.
 7. Aumentar el cupo de alumnos a través de publicidades o materiales comunicacionales (web, revista, medios externos).
 8. Relacionar al club-escuela con el club-deporte.

Marketing

- Desarrollar un Departamento de Marketing o que el Departamento de Comunicación Institucional sea el que potencie a esta herramienta.
 1. Manejar la imagen del club desde una profesionalidad acorde a la actualidad y a la responsabilidad que el club tiene, la cual permitirá menos puntos negativos y generar una imagen más positiva.
 2. Apoyar el progreso de los deportes que se practican buscando mayor sponsoreo y la participación en diversos torneos.
 3. Proponer el uso de las instalaciones propias en la realización de distintas actividades y torneos las cuales darían más competencias para los deportistas del club como la generación de menos gastos de traslados.
 4. Implementar la realización de sorteos o donaciones vinculados al fútbol, los cuales pueden servir para recolectar recursos económicos destinados a los distintos deportes amateurs que se practican en Gimnasia.

5. Establecer estrategias de relacionamiento que permitan tener mayores ganancias económicas y mejorar la imagen del club.
6. Promover para el Museo histórico un área física mayor a la actual. Ésta podría continuar estando ubicada en la Sede Social, ya que permite un fácil acceso al público. De esta manera se permitiría hacer consultas informativas y funcionar como espacio de contemplación de objetos y materiales históricos, donde tanto los socios como no socios puedan observar y sorprenderse con los más de 120 años de historia, reforzando la identidad tripera.

Departamento de Comunicación Institucional

- Profesionalizar el Departamento de Comunicación Institucional del club para poder desarrollar más acciones comunicacionales que permitan generar mayores ingresos económicos y fortalecer los vínculos con socios, simpatizantes, medios de comunicación y sponsors.
 1. Adoptar la decisión política, tanto desde la Comisión Directiva como desde las distintas áreas, de que cualquier tipo de información tanto deportiva como institucional circule primero por el Departamento de Comunicación Institucional antes que por otros medio de difusión. Sobre todo antes del envío de información a los medios masivos locales, provinciales y/o nacionales.
 2. Fomentar la implementación de pasantías con distintas Facultades de la UNLP para incrementar la incorporación de personal que pueda desarrollar tareas de prensa, diseño gráfico, comunicación visual, marketing y contribuyan a optimizar el desempeño del Departamento de Comunicación Institucional-
 3. Contemplar las posibilidades de incrementar los recursos materiales y humanos para que el desempeño del Departamento de Comunicación Institucional sea acorde a las exigencias socioculturales y tecnológicas actuales-
 4. Legitimar e impulsar desde la Comisión Directiva al Departamento de Comunicación Institucional y el sitio web del club para contrarrestar las informaciones negativas de los medios masivos.
 5. Publicitar la página web en los principales eventos deportivos, en la cartelería de las distintas instalaciones, en la escuela, como así también en productos comunicacionales, folletería y comunicados a los socios, para maximizar el acceso de la familia gimnasta.
 6. Generar chats en vivo con deportistas, entrenadores, ex jugadores y/o profesionales del club a través del sitio Web oficial.
 7. Buscar mejorar las relaciones con los medios de comunicación.

Productos Comunicacionales

- Recuperar un órgano de difusión gráfico para los socios del club.
 1. Producir una revista oficial con un contenido editorial e informativo correspondiente a la actualidad mensual del club y con un costo mínimo.
 2. Apuntar a que la revista sea en el futuro más masiva y autosustentable, pudiendo acompañar al recibo del pago de la cuota social.
 3. Jerarquizar aún más, mediante una publicación y el sitio web, la actividad de las 15 disciplinas deportivas.
 4. Utilizar las publicaciones, folletería y sitio web para explotar el marketing en el club.
 5. Definir un tipo de escudo, tipografía y tonos en la utilización de colores para mantener una coherencia en la estética del club tanto para folletería, publicaciones, sitio web, como también la cartelería y la señalización en los distintos espacios institucionales.

■ PRODUCCIÓN DE PROYECTOS

■ LÍNEA DE ACCIÓN 1

Fortalecer el Departamento de Comunicación Institucional e iniciar actividades de Marketing dentro de la institución

Objetivo

Llevar a cabo acciones tendientes a la búsqueda de un funcionamiento más óptimo del Departamento de Comunicación Institucional

Objetivos específicos

- Poder incrementar las acciones comunicacionales y buscar potenciar el marketing del club.
- Fortalecer la legitimidad de Departamento de Comunicación Institucional.

Desarrollo de las actividades para la búsqueda del Proyecto 2

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Realizar un repaso por las actividades que se efectúan en el área y aquellas que son dejadas de lado por falta de recursos o decisión política.	<p>Evaluar las fortalezas y debilidades del área.</p> <p>Reconocer las causas y consecuencias de las mismas para reforzar las primeras y revertir las últimas.</p>	Establecer un análisis comparativo que permita detectar al menos tres acciones que se están realizando en este aspecto y en base a eso enumerar tres actividades que no se realizan pero se creen necesarias.

Plantear qué aspectos de la comunicación son prioritarios para potenciar desde el Departamento de Comunicación Institucional.	Evaluar cuales son las situaciones que se desean revertir a corto plazo.	Enumerar al menos dos propuestas para cambiar en lo inmediato y dos a mediano plazo.
Indagar acerca de aquellas marcas y/o comerciantes que auspician en el club y los que patrocinaron en los últimos años.	Conocer si existe un perfil de sponsors que se acerca a la institución.	Contemplar al menos diez potenciales comercios o empresas.
Analizar las relaciones entre Comisión Directiva y Departamento de Comunicación Institucional.	Conocer cuál es la importancia y legitimidad que se le da a la comunicación desde las autoridades de Gimnasia.	Entrevistar a responsables del Departamento de Comunicación Institucional y al dirigente a cargo del área en la Comisión Directiva.

En la actualidad las principales actividades que se desarrollan desde el Departamento de Comunicación Institucional consisten en la actualización del sitio web oficial (www.gimnasia.org.ar); la realización de acreditaciones periodísticas para los medios que cubren el fútbol de primera división; el envío de gacetillas informativas a diferentes medios de comunicación, donde se destaca la participación de las principales actividades deportivas de la institución; y la atención a periodistas durante los partidos de fútbol en que Gimnasia es local.

En este sentido, durante el desarrollo del diagnóstico evidenciábamos algunas grietas comunicacionales entre el club y los medios de comunicación. A la vez, esta situación repercutía en la imagen del club hacia la sociedad debido a la importancia que los medios masivos tienen en las sociedades modernas acerca de la reproducción de discursos.

En esta misma dirección si bien cabe reiterar que el Departamento está reconocido desde lo institucional, es decir desde lo formal, en la vida cotidiana del club no es tan así. Esto repercute, a su vez, en el contacto con las autoridades del club, ya que se designan dirigentes responsables del área

que o bien no tienen el suficiente peso en la Comisión Directiva o no están empapados de la situación y las exigencias comunicacionales.

Teniendo en cuenta que es el sitio web el lugar desde donde se trabaja con mayor empeño en las acciones comunicacionales del club no es un dato menor que los trabajadores del área manifiesten que el mismo no ha recibido el apoyo o legitimación suficiente, salvo en contadas ocasiones, por parte de la dirigencia del club y que no ha sido totalmente aprovechado para contrarrestar la carga negativa que pueden producir algunos medios periodísticos contra Gimnasia.

Cuando tuvimos la posibilidad de hablar con Daniel Giraud, dirigente a cargo del Departamento de Comunicación Institucional, este nos explicó que desde la actual Comisión Directiva *“se buscó reforzar el vínculo con el socio a través de información que se acompaña junto con la cuota de socio por parte de los colaboradores, como por ejemplo la folletería”*.

También afirmó que *“hacia el exterior se está intentando lograr una sistematización de la tipografía y el logotipo del club, volviendo a un esquema más tradicional de acuerdo a lo estatutario, no solo en la cartelería, folletería, página web y demás, sino también en las planillas de las distintas actividades, en los comunicados de AFA, comunicados con distintos organismos, entre otros”*.

Manifestó además que *“desde la Comisión Directiva se elaboró un proyecto de comunicación, el cual se complementó con algunas de las ideas desarrolladas en el proyecto de Martín Villa (responsable del Departamento de Comunicación Institucional)”*.

Independientemente de las palabras de Giraud, no pudimos constatar que se hayan efectivizado estas acciones más allá de dejar establecido un estilo de tipografía y logotipo del club junto con la decisión de volver a un diseño del escudo más acorde al original. Peor aún, consultado a Martín Villa acerca de la implementación de su propuesta comunicativa, este no reconoció que se haya consensuado su proyecto con alguna propuesta de la Comisión Directiva, ni siquiera parcialmente.

Otras de las inferencias a las que hemos podido arribar en el desarrollo de nuestro trabajo marcan que muchos socios del club, a pesar de que tengan una pérdida de credibilidad acerca de muchos medios masivos, paradójicamente toman a estos como principal fuente informativa.

Mediante el análisis de dichos aspectos también se manifestó desde el Departamento de Comunicación Institucional otras acciones que son descuidadas por la institución. Entre estas, la falta de un representante de prensa en Estancia Chica para cubrir los entrenamientos de fútbol y las actividades que allí se realizan, la carencia de estrategias y coherencia discursiva ante situaciones críticas o no habituales y la ausencia de personal en el área en el turno matutino (entre las más importantes o a destacar).

Como ya se ha afirmado a lo largo de nuestro desarrollo, la comunicación es generalmente entendida en Gimnasia como gasto y no como inversión. Sin embargo, los medios periodísticos, sobre todos locales son los que terminan explotando económicamente los logros institucionales y

deportivos del club. Es por esto que vemos como necesaria una disposición más profesional de cara al marketing del club, ya sea a nivel comunicacional como de productos oficiales que se puedan generar.

Hoy en día, los sponsors llegan al club por contactos y no hay una estructura o planificación para ir en busca de nuevas empresas u organismos que puedan hacer un aporte financiero. Además, en los casos en que alguna marca quiera publicitar no tiene un lugar específico al cual dirigirse más allá de la tesorería. Desarrollar acciones de marketing es una manera de generar ventajas claras para la institución.

Conocer quiénes son los auspiciantes actuales del club o aquellos que patrocinaron en algún momento es otra forma de explorar la identidad del club. A través de esto se puede conocer un perfil de los mismos e intentar detectar por qué se acercan a Gimnasia. Reconocer esto y lograr fidelizar y mantener a los mismos otorga una ventaja comparativa con respecto a otras instituciones.

En este aspecto también es importante poder divulgar un mensaje y una imagen coherente del club (valores, costumbres, objetivos, visión de futuro) para brindarle un horizonte de expectativas a los patrocinadores

A lo largo de los últimos años, ha sido el fútbol la principal vidriera que exhibe Gimnasia a la hora de buscar un auspiciante. En este sentido la marca que auspicia la camiseta adquiere verdadera relevancia.

Las empresas que auspiciaron la camiseta del club en los últimos años fueron: La Nueva Seguros (compañía de seguros), Motomel (ciclomotores), Medical Hair (tratamiento y recuperación capilar), Crown Mustang (tv y electrodomésticos), Flecha Bus (transporte) y Jugos Suin (alimentos). Por otra parte las dos marcas que vistieron en los últimos años a Gimnasia fueron Puma (2001-2008) y Kappa (actualidad).

Se puede afirmar que de aquellos auspiciantes que se acercaron para formar parte de “la cara” del Lobo en los últimos tiempos se destacan las marcas nacionales (La Nueva, Motomel, Flecha Bus y Jugos Suin) y las multinacionales Medical Hair y Crown Mustang. Un caso particular para marcar aquí es el de Jugos Suin, una fábrica quebrada y recuperada por sus trabajadores.

Más allá de este primer acercamiento, todos los patrocinadores corresponden a distintos rubros y es difícil agruparlos bajo una identidad. Podría inferirse que son marcas que en su mayoría apuntan a un público familiar.

Con respecto a la indumentaria oficial del equipo de fútbol puede destacarse que Puma y Kappa son empresas multinacionales muy reconocidas.

En lo que respecta al resto de las disciplinas deportivas no se destacan grandes auspiciantes. Sólo en vóley y básquet se han visto firmas platenses como Otero deportes y TMT (Tramontana Sportwear) y la marca de ropa deportiva Run up, con sede en la ciudad de Junín.

Por fuera de las disciplinas deportivas hemos podido relevar en la cartelería del club y en publicaciones anteriores otro tipo de auspiciantes, de orden local.

Podemos nombrar, entre los más importantes: Grupo Galia (concesionaria automotor), UPCN (obra social), Mamberto Propiedades (inmobiliaria), Citarella (electrónica y comunicaciones), Grupo Most (servicios informáticos), Exycon (obras civiles), Provepel (distribuidor de equipos digitales), Agostinelli Propiedades (inmobiliaria), Bermudez Neumáticos (neumáticos para automotores), LMA (servicios industriales) y Biogas (tecnología en gases y equipos).

Así, junto a estos se encuentran también un grupo de comerciantes y profesionales que han apoyado las iniciativas del club. Como afirmamos líneas arriba es difícil clasificarlos o agruparlos bajo algún rango. De todos modos esta variedad no deja de ser un dato a destacar

Respecto a los recursos humanos, es importante subrayar que el diseñador gráfico era, hasta julio del 2006, un empleado fijo en el club. En dicha fecha se decidió despedirlo sin tener un reemplazado hasta la actualidad, dejando de esa manera muchos de los aspectos referidos a la comunicación visual librados al azar. Actualmente los responsables del Departamento son quienes realizan este trabajo.

En cuanto a los recursos materiales, la oficina de prensa cuenta en su reducido espacio físico con dos computadoras, de las cuales una está destinada exclusivamente a las acreditaciones. Es necesario recordar aquí lo que indica Françoise Petit quien afirma que, *“si no quiere sufrir esclerosis y desaparecer, la organización tiene que seguir, e incluso anticipar, los cambios que se producen en su entorno tecnológico, económico, social, cultural y político”*¹⁶⁸.

■ PROYECTO 1

- **Comunicar y hacer para existir**
- Implementar un programa de pasantías con distintas Facultades de la UNLP y designar a un dirigente, responsable del Departamento de Comunicación Institucional para que cumpla las funciones de Secretario.

Mediante este proyecto se busca incorporar a un estudiante de Diseño Gráfico y a uno de Ciencias Económicas (o marketing) a la estructura del Departamento de Comunicación Institucional.

En este sentido, la presencia de una persona con conocimientos en diseño gráfico tiene como objetivo adecuar coherentemente el tratamiento de la comunicación visual del club. Además generará que los actuales empleados y colaboradores del área puedan desligar tareas para dedicarse de lleno a

¹⁶⁸ Petit, Françoise; *Psicosociología de las organizaciones; Capítulo 1ro. La organización y sus niveles;* Editorial Herder; Barcelona; 1984; pág. 37.

tareas comunicativas y de prensa (cubrir con mayor efectividad el turno de 9 a 15 horas, informar acerca de las actividades que se realizan en Estancia Chica, personalizar más el contacto con otros clubes y con medios de comunicación).

Por otra parte, con la existencia de un pasante con conocimientos en marketing se busca, desde el mismo Departamento de Comunicación Institucional, potenciar la economía del club al canalizar y profundizar la presencia de sponsors que arriban habitualmente al club, así como también llegar al mercado con propuestas atrayentes a empresas que cuentan con un capital para poder invertir en sponsoreo.

Asimismo, el diálogo interprofesional es una herramienta fundamental para elevar propuestas y estrategias con el fin de potenciar la comunicación y la imagen del club y fortalecer los vínculos con socios, simpatizantes, medios de comunicación, otras instituciones, organismos públicos y privados, sponsors. Además, la adecuada implementación de conocimientos y técnicas de cada disciplina será positiva en la búsqueda de poder conseguir mayores ingresos económicos a la institución.

También es importante resaltar que la existencia de un vínculo universidad-club permitirá una mayor exigencia de la institución hacia los pasantes, situación que hoy no puede establecerse con los colaboradores ad-honorem. Se plantea en este aspecto que, en principio, los mismos puedan tener una vida activa de tres horas en el club, de lunes a viernes.

Por otro lado, la presencia comprometida de un Secretario de Comunicación, que esté compenetrado acerca de la situación del departamento y de las acciones que se desarrollan en el mismo, permitirá tener una relación más formal del club con los distintos medios de comunicación (ya sean locales o nacionales, partidarios y no partidarios) y representaría a la voz oficial ante alguna situación infrecuente (como por ejemplo algún conflicto que se pueda desarrollar en uno de los eventos deportivos, la situación contractual de un deportista o los resultados de jornadas electorales).

De esta forma se busca también establecer un canal comunicativo y una relación más fluida o directa con la Comisión Directiva para poder formalizar eventuales campañas de comunicación y marketing, y recibir así mayores respuestas a los proyectos emanados desde el Departamento.

En este sentido, con la presencia de este Secretario se debe adoptar la decisión política, tanto desde la Comisión Directiva como desde las distintas áreas, de que cualquier tipo de información tanto deportiva como social circule primero por el Departamento de Comunicación Institucional previamente que por cualquier otro medio de difusión. Sobre todo antes del envío de información a los medios masivos locales, provinciales y/o nacionales.

Legitimar todo tipo de información primero desde el Departamento de Comunicación Institucional, a través del sitio web y la producción de una revista oficial (ver Proyecto 2), permitirá que sean cada vez menos los datos que escapan a la estructura interna del club, lo que redundará en beneficios

en la imagen del club y todo lo que ello implica para la vida institucional y económica del mismo.

Se buscará mediante estas acciones reforzar la estructura de Recursos Humanos del Departamento de Comunicación Institucional y eliminar las “brechas” comunicacionales que terminan siendo explotadas por los medios masivos de prensa.

Personal y áreas responsables del proyecto 1

En la implementación de esta línea de acción será fundamental una acción comprometida de la Comisión Directiva del club para poder implementar, junto al Departamento de Recursos Humanos, los lineamientos generales del programa de pasantías y que éstos sean consensuados con los responsable de cada Facultad con la que se establecerán los vínculos.

Condición fundamental para esto será que el Secretario de Comunicación (cuyos alcances se deberán también redefinir) pueda funcionar como nexo entre el Departamento de Comunicación Institucional y la Comisión Directiva. En primera instancia, para comunicar el proyecto, y una vez concretado este, para vincular a los pasantes con Departamento de Comunicación del club.

Formalizadas estas acciones será actividad del responsable del Departamento de Comunicación Institucional poner en funciones a los nuevos pasantes. Esto implica, por un lado, la descripción de las actividades que ya se realizan y se desean profundizar. Por otro, consensuar tareas que hoy el club realiza de manera intermedia o que se encuentran nulas en la actualidad para poder darle un desarrollo a las mismas.

Calendarización del proyecto 1

Es importante destacar en la calendarización de este proyecto que las primeras seis semanas corresponden a las tres últimas semanas del mes de noviembre y las primeras tres del mes de diciembre (anteriores al año de efectivización de las pasantías). Con esto se busca que los estudiantes que sean seleccionados para realizar las pasantías conozcan su situación antes de tomarse su período de vacaciones.

Además se busca que en los primeros meses del año los pasantes estén desempeñando actividades en el club. En el mismo sentido la décima semana del calendario corresponde a la segunda quincena del mes de enero para que en febrero los pasantes se encuentren en funciones.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	Mes 11			Mes 12				Mes 1		
	Semanas			Semanas				Semanas		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realizar una reunión entre el dirigente a cargo del Departamento de Comunicación Institucional, el responsable de dicho Departamento y el presidente del club, para acordar los alcances de las funciones del Secretario de Comunicación.										
Concertar en el mismo encuentro los puntos generales para el plan de pasantías.										
Realizar una reunión entre el Secretario de Comunicación y el encargado de RRHH para instrumentar un programa de pasantías.										
Pautar reunión con secretarios de extensión de las facultades correspondientes.										

<p>Reunirse con secretarios de extensión de las facultades correspondientes para implementar las pasantías.</p>												
<p>Difundir el plan de pasantías en las respectivas casas de estudios y entrevistar a los postulantes para nuevos pasantes.</p>												
<p>Seleccionar un pasante para que se desempeñe como diseñador gráfico y a uno para que elabore tareas de marketing.</p>												
<p>Capacitar a pasantes sobre las tareas que se realizan en la institución y consensuar con los mismos nuevas tareas tanto para fortalecer las existentes como para innovar.</p>												
<p>Producir, junto al secretario de comunicación, los lineamientos a trabajar para que sean aprobados o corregidos por la Comisión Directiva.</p>												

PONER EN FUNCIONES A LOS NUEVOS PASANTES Y COMENZAR CON LOS RESPECTIVOS LINEAMIENTOS.												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Presupuesto del proyecto 1

De acuerdo a lo que marca la ley 26.427 sobre el sistema de pasantías educativas, cada pasante debe recibir una asignación estímulo. Por esta razón planteamos que cada uno de ellos reciba una asignación mensual de \$500.

Además de la asignación estímulo, y también de acuerdo al marco legal correspondiente, el club debe asignar a cada facultad el 10% del valor de la asignación del pasante.

- Presupuesto anual Proyecto 1 máximo = \$12.100

Informe de beneficiarios directos e indirectos del proyecto 1

Con esta propuesta se busca lograr un beneficio focalizado fundamentalmente hacia el Departamento de Comunicación Institucional del club. Por un lado, otorgándole una legitimación mayor al área a través de la designación del dirigente que se desempeñará como Secretario de Comunicación y por otro, enriqueciendo las actividades que desde el Departamento se desarrollan a través de la incorporación de recursos humanos capacitados en marketing y diseño gráfico.

A su vez se beneficia directamente la institución ya que la comunicación de la misma adquiere un perfil más profesional y permite difundir una imagen y una identidad de la misma, más cohesionada y acorde a las exigencias culturales de la actualidad.

En resumen, con estos actos Gimnasia se beneficia tanto al interior de su estructura interna y al mismo tiempo mediante la implementación de estas acciones busca reflejar una mejor imagen a la sociedad para con ello conseguir logros tanto a nivel simbólico como económico. Por otra parte se fortalecen lazos con las facultades de la UNLP como con distintas firmas que puedan arribar al club para participar como sponsors.

■ LÍNEA DE ACCIÓN 2

Producir un órgano de difusión oficial de manera impresa

Objetivo

Alcanzar al socio y al hincha con un producto que transmita un mensaje sólido y coherente acerca de la imagen institucional que quiere transmitir el club.

Objetivos específicos

- Generar un material gráfico que sea la voz del club y refleje la postura editorial de la institución.
- Potenciar la comunicación con un proyecto que sea autosustentable y que se convierta en un beneficio más para los socios.

Desarrollo de las actividades para la búsqueda del Proyecto 2

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Realizar una búsqueda sobre materiales gráficos producidos anteriormente desde Gimnasia.	Analizar las debilidades y fortalezas de los contenidos de dichas producciones.	Analizar al menos dos producciones realizadas por las administraciones anteriores del club.
Establecer el público al cual se desea apuntar con un proyecto de este tipo.	Definir quienes serán los beneficiarios del emprendimiento.	Enumerar a aquellos actores a los que se desea llegar.
Efectuar un relevo de aquellos comerciantes y empresas que patrocinaron en el club	Poder establecer un mecanismo de financiación. Tener conocimiento de	Considerar al menos diez auspiciantes, contemplando fundamentalmente los

ya sea en publicaciones anteriores, en ropa deportiva o en cartelería de los distintos eventos deportivos	aquellas empresas o comercios que ya conocen la identidad del club y pueden ser potenciales patrocinadores del proyecto.	auspiciantes de ropa deportiva, cartelería y publicaciones gráficas.
---	--	--

De acuerdo a la información relevada pudimos constatar que la última publicación gráfica oficial fue realizada en 2006 por la gestión encabezada por Juan José Muñoz. En ese año la producción estaba constituida por una revista mensual, de 24 páginas y a color. La misma era producida periódicamente desde el Departamento de Comunicación Institucional y diseñada por una agencia externa. En cuanto al contenido, se pudo ver una marcada tendencia hacia el fútbol profesional en un gran porcentaje de sus páginas dejando un pequeño espacio para el resto de las actividades deportivas e institucionales.

En ese mismo año se realizó la producción de un tríptico donde se destaca información histórica de la institución y se promociona el sitio web oficial.

A través del Departamento de Comunicación Institucional también pudimos acceder a la publicación oficial que se desarrolló durante la administración anterior a Muñoz, encabezada por Héctor Domínguez, denominada “Mirada azul y blanca”, la cual es más reducida en calidad, tamaño y diseño, pero se destaca por un contenido más variado haciendo hincapié en las distintas disciplinas deportivas, las divisiones menores del fútbol y la vida social del club.

Desde 2006, y en concordancia con la idea de interpretar a la comunicación como un gasto en lugar de considerarla una inversión, se dejó de publicar la revista así como todo material que no sea autosustentable.

Por fuera del club, un grupo independiente ofrece la Revista Letra G, publicación gratuita repartida en las adyacencias al Estadio del bosque y dedicada íntegramente al fútbol.

Antes de intentar generar ganancias, es primordial generar las condiciones para mantener a los auspiciantes e ir por nuevos. Es por eso que resulta importante iniciar acciones de marketing de este tipo en concordancia con la comunicación del club y considerar a estas acciones como una importante herramienta de gestión. Es decir que, lejos de ser actividades aisladas o de un departamento específico, la labor de marketing debe interactuar con las distintas áreas o departamentos del club (Departamento de Comunicación Institucional, Tesorería, Comisión Directiva, Departamento de Deportes).

Como pudimos describir en el desarrollo de las actividades del Proyecto 1, son muy diversas tanto las empresas como los comercios que se han acercado al club, a tal punto que se hace difícil agruparlas o clasificarlas. De

todos modos pudimos ver que la presencia de marcas multinacionales o grandes empresas nacionales están volcadas fundamentalmente al fútbol, pero que hay destacados auspiciantes locales que se han acercado a otras disciplinas deportivas, cartelera y publicaciones del club, como algunos comercios y profesionales que se han acercado circunstancialmente a Gimnasia.

Lo que notamos que no se evidenció fue la ausencia de apoyo de organismos del Estado. Es de destacar que la ciudad es sede de los Ministerios, Secretarías y establecimientos gubernamentales más importantes de la provincia. En este sentido creemos que existe allí un terreno poco explorado que se puede explotar económica y socialmente, ya que sin duda apostar al deporte aparece como una alternativa frente a flagelos sociales como la droga y el alcohol

En cuanto al público al que se apunta, creemos que la presencia de una publicación debe extenderse principalmente a los socios del club para, de esta manera, recuperar un vínculo histórico entre institución y asociados, y entregarles a estos últimos un beneficio como integrantes del club.

■ PROYECTO 2

- **Revista oficial: “Lobo está”**
- Producir desde el Departamento de Comunicación Institucional una revista oficial (de periodicidad mensual).

Elaborar una revista institucional forma parte de una estrategia comunicacional. Es decir que se debe pensar a una producción de este tipo en el marco de un conjunto de acciones institucionales y comunicativas al interior y exterior de la misma. Ésta se posiciona como la voz de la gestión tanto ante los logros como ante los imponderables que puedan aparecer en una organización sin fines de lucro (sobre todo teniendo en cuenta la trascendencia ya marcada de Gimnasia en la ciudad y la provincia, y el reconocimiento a nivel nacional logrado fundamentalmente por el fútbol).

Mediante la publicación se buscará reforzar el sentido de pertenencia de los distintos actores que forman parte del club, socios, deportistas, ex-deportistas, familias, empleados. Al hablar de comunicación no solo se busca informar sino transmitir valores, reforzar lazos identitarios y generar una comunión entre los distintos actores del club.

En esta misma línea se perseguirá con este emprendimiento incentivar más a los deportistas y familiares de las distintas disciplinas mediante la publicación de entrevistas, crónicas, fotografías, datos y estadísticas de cada uno de los protagonistas. También se intentará reflejar la actualidad social e interinstitucional del club, los logros a nivel infraestructural, los aspectos de la historia, entre otros. De esta manera se busca llegar al socio con un producto que represente todos los aspectos deportivos e institucionales, por supuesto sin desconocer la trascendencia del fútbol profesional.

Como fin ulterior, mediante este medio se contempla intervenir en la agenda de temas de los medios de comunicación (al menos locales) que tratan la información del club y que, como se expuso en la línea de acción anterior, tienen una influencia en la masa societaria del club. De esta manera se puede contrarrestar la carga negativa a la que muchas veces contribuyen los medios masivos, a la vez que reforzar los logros y cubrir algunas brechas comunicacionales que generalmente están ausentes porque no son negocio para los canales informativos más populares.

En este sentido es importante recordar que la comunicación es transversal a todas las dimensiones de la institución y funciona como interpeladora a la vez que como modeladora de las conductas y contribuye a expresar una “visión del mundo”.

Es por eso que una revista institucional debe cumplir con una doble función imprescindible, tener un objetivo claro a la vez que respetar la pluralidad de los actores que forman parte de Gimnasia en concordancia con los valores identitarios e históricos del club.

La marca editorial

La presencia editorial que permite una publicación de este tipo es muy importante y es un canal directo de comunicación entre la institución y sus grupos de interés a los que se quiere llegar. En este caso la editorial cumple una función orientadora, respondiendo fundamentalmente a tres preguntas respecto de la actualidad del club: los ¿qué?, los ¿por qué? y los ¿para qué?

A través de la columna editorial se expresa el punto de vista de la institución sobre los acontecimientos de interés. Se interpreta, se valora y se explica uno o varios hechos de la actualidad institucional. En este sentido una ventaja muy importante es que, si bien lo fundamental y la esencia están dados por la opinión, ésta última se encuentra diluida o fundida, es decir, expresada indirectamente tanto en la columna editorial como en el desarrollo de los artículos.

Ahora bien, pese a la complejidad que parece representar por la responsabilidad que este conlleva, el desarrollo del artículo editorial está caracterizado por ser directo, sencillo y breve.

Otra de las razones que nos llevan a impulsar una propuesta de este tipo tiene que ver con fortalecer los canales formales de la comunicación para reforzar aquellos que se dan de manera informal. Como desarrollamos con Françoise Petit, el sistema formal “*intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles*”¹⁶⁹. Mientras que del sistema informal indica que “*por el hecho de existir en toda organización un sistema formal, éste produce presiones de mayor o menor fuerza*”¹⁷⁰ a las que el individuo responde *consciente o inconscientemente*.

¹⁶⁹ Petit, Françoise; *Psicosociología de las organizaciones; Capítulo 1ro. La organización y sus niveles; Editorial Herder; Barcelona; 1984; pág. 30.*

¹⁷⁰ *Ídem 169; pág. 32.*

Este autor señala que los grupos internos de una organización irán armando un sistema informal que complementará al formal.

Para que un proyecto de este tipo cobre vida nuevamente en la institución es primordial el apoyo de la Comisión Directiva, buscando de esta manera que se transforme en producto oficial y adquiera otra fuerza y dimensión entre los socios y simpatizantes.

En este aspecto es fundamental la presencia de un Secretario (ver Proyecto 1) que sea intermediario entre el Departamento de Comunicación Institucional y las autoridades del club para que respalde la iniciativa, se encuentre informado acerca de los alcances y objetivos de la publicación y entienda su valor en términos comunicacionales y económicos.

Este es un punto de importancia, ya que se enfatiza la idea de un proceso compartido en la toma de decisiones en todas las etapas del proyecto. En este sentido se hace imperiosa la relación fluida entre el Departamento de Comunicación Institucional y los colaboradores y pasantes que intervengan en la producción periodística de la revista (ver Proyecto 1), así como de éstos hacia el Secretario de Comunicación y la del mismo con la Comisión Directiva. A su vez, de esta manera se contribuye a democratizar la toma de decisiones.

Financiación

Con respecto a los costos de la revista, la idea es que pueda tener un costo mínimo para que después, en el mediano plazo, ésta se distribuya gratuitamente a los socios junto al pago de su cuota.

En principio la elaboración de la revista será de 20 páginas y constará con una tirada de 15.000 ejemplares por mes. Si bien la masa societaria supera los 26.000, hay categorías como “socio grupo familiar”, “socio interior” o “socio exterior”, es decir que no todos accederán de manera directa al producto y por otro lado contemplamos la posibilidad de que haya socios que opten por no adquirir la revista.

Los costos máximos para un proyecto de este tipo son de \$12.900 mensuales. En este aspecto es importante considerar algunas cuestiones. Por un lado, consideramos que si bien la tirada es de 15.000 números, creemos que alrededor de 1.000 ediciones serán repartidas a autoridades, medios de comunicación, auspiciantes y otras personas a las que se obsequia una revista de este tipo, por lo cual estableceremos una capacidad de venta para el resto de los socios de 14.000 ejemplares, al costo de \$1 (un peso) cada uno. Es decir que con la venta del producto a un costo ínfimo se recuperarían los costos de impresión y se generarían \$1.000 de ganancias todos los meses (los aspectos de presupuestos se verán desarrollados más adelante).

De todos modos, si bien los gastos de producción se recuperan, hace falta una inversión inicial para sacar el producto a la venta. En este caso estimamos dos opciones.

La primera opción contempla que a través de una publicidad en página central de la imprenta que realice la revista se le permita al club pagar a

número atrasado. Es decir que con la impresión de la segunda revista se otorga el dinero de la impresión de la primera y así sucesivamente durante todos los meses. En esta iniciativa tenemos en cuenta que Gimnasia es una institución con mucho reconocimiento en la ciudad y puede establecer una condición de este tipo, situación que sería impensada para una producción independiente o de un club barrial.

Una segunda opción (en caso de que no pueda concretarse la primera) contempla que la Comisión Directiva designe una partida de \$12.900 para imprimir el primer número, inversión que se vería recuperada a los 10 meses, con la salida del octavo número de la revista (ver anexo económico N° 2).

Con respecto a las publicidades y de acuerdo a los cálculos establecidos se pueden obtener \$8.000 mensuales, de los cuales un porcentaje se dedicará a solventar los costos del resto de los proyectos de comunicación y el sobrante será ganancia que ingrese al club.

Es importante aclarar aquí que hay acuerdos publicitarios que se pueden establecer en concepto de canje y convenios similares con la imprenta, patrocinadores que ya están en el club o con otros que puedan intervenir en el resto de los proyectos de comunicación (ver Proyecto 3). Es por esta razón que a los \$8.000 mensuales iniciales decidimos restarle un 25% por estos conceptos, accediendo a una ganancia económica de \$6.000 a través de los patrocinadores. De todos modos esos \$2.000 mensuales de diferencia no se pierden, sino que ingresan al club por fuera de los proyectos de comunicación.

Personal y áreas responsables del proyecto 2

En el desarrollo de este emprendimiento la responsabilidad mayor estará centrada en el Departamento de Comunicación Institucional. En este sentido, será función del responsable del área desempeñar la función de coordinador de la publicación, es decir, deberá consensuar pasantes y colaboradores del área para la redacción de las distintas notas que serán parte del contenido.

A su vez, será función del pasante que desarrolle el diseño adecuar su actividad a los contenidos de cada edición y la imagen e identidad del club, en concordancia con los redactores.

Por otro lado, le corresponderá al pasante de marketing emprender las acciones referentes al acceso de publicidades y al contacto con potenciales auspiciantes, tanto de empresas y comercios como de organismos públicos o privados.

La acción de la Comisión Directiva y del Secretario de Comunicación en este caso consistirá en lograr la aprobación de los contenidos de la revista.

Por su parte, tanto el Secretario de Comunicación como el responsable del Departamento de Comunicación, deberán consensuar acerca de los temas y la redacción de la columna editorial de cada número (cualquiera de ellos puede escribir la misma) y trabajarán en conjunto para hacer el anuncio de la

salida de esta publicación y para garantizar el debido proceso de impresión y circulación de la revista mes a mes.

Calendarización del proyecto 2

El siguiente desarrollo se estipula por los primeros meses, después la rutina continua automáticamente.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				13
	Semanas				Semanas				Semanas				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Elevar la propuesta para ser aprobada por la Comisión Directiva.	■												
Proponer la iniciativa a aquellos comerciantes y empresas que patrocinaron en el club para que apoyen económicamente la propuesta.		■	■										
Realizar una plataforma de marketing para enviar a diversos comerciantes y empresas que puedan ser potenciales auspiciantes*.			■	■	■								
Buscar el apoyo económico de organismos estatales a nivel local y provincial.			■	■	■								
Designar el contenido del primer número y plasmarlo en el diseño.					■	■	■						

Presupuestos del proyecto 2

- Opción Presupuesto A

Revista de 22cm x 18cm, de 20 páginas fullcolor (tapa y contratapa en papel ilustración de 150 gramos y cuatro pliegos internos en papel ilustración de 90 gramos).

Valor de la tirada por 15.000 unidades = \$12.450

Valor de diseño de la revista (en caso de que se decida tercerizar) = \$450

Sin contar el valor de las publicidades, por la suma aproximada de un peso por revista se cubren los gastos totales de la misma.

[Imprenta: Establecimiento Gráfico Medicalgraf (Calle 55 e/8 y 9 N° 670. Tels. 4210318 / 154177486)]

- Opción Presupuesto B

En caso de querer disminuir los costos se puede contemplar una producción con iguales características a las descritas anteriormente pero con los pliegos interiores en papel obra de 90 gramos.

Valor de la tirada por 15.000 unidades = \$9.960

Valor de diseño de la revista (autogestionado por el club) = \$0

[Imprenta: Fusión Gráfica (Calle 55 e/10 y 11 N° 741. Tel. 4242389)]

Vale reiterar que contemplamos que con la remuneración obtenida por medio de las publicidades (\$6.000 mensuales aproximadamente) se financien los costos del resto de las líneas de acción.

- **Presupuesto anual Proyecto 2 máximo = \$129.000**
- **Presupuesto anual Proyecto 2 mínimo = \$99.600**

Valor tentativo de las publicidades

Publicidades interiores: \$200

Publicidades interior tapa e interior contratapa: \$750 (a página entera)

Publicidad contratapa: \$1.500 (a página entera)

Informe de beneficiarios directos e indirectos del proyecto 2

Con la relanzamiento de la revista oficial se busca alcanzar un beneficio hacia el interior del club. Es decir, como ya se ha expresado a lo largo de nuestro trabajo, un primer paso en función de las políticas de socios es fidelizar o incrementar los lazos con la masa societaria ya existente. Si bien este proyecto plantea que se puede contemplar un costo mínimo de la publicación en sus inicios, en el mediano plazo se puede estipular que la revista sea un beneficio que se le entregue al socio con el pago de cada cuota mensual.

Así como damos gran valor a los socios, creemos que desde este medio se logra beneficiar también a los deportistas de las múltiples disciplinas con las que cuenta el club. Esto se logra al poder dedicar en una publicación oficial entrevistas, crónicas, datos o historias deportivas que en los medios tradicionales por omisión o por falta de espacio no se tienen en cuenta. Además buena parte de esta supresión, como ya lo manifestamos, tiene que ver con la preeminencia que tiene el fútbol en nuestro país más aun en las páginas de los suplementos deportivos.

Asimismo, la posibilidad de generar un medio de comunicación desde el club permitirá reforzar valores comunes que se enmarcan en la cultura e identidad de Gimnasia y refuerzan el sentido de pertenencia. Desde aquí se podrá reforzar lazos tanto en aspectos históricos como de la actualidad del club.

■ LÍNEA DE ACCIÓN 3

Fomentar el desarrollo de actividades interinstitucionales que refuercen el concepto de ser una institución social abierta para la comunidad

Objetivo

Establecer una actividad que permita fijar vínculos con instituciones locales, en donde se vea reflejado el compromiso social del club.

Objetivos específicos

- Abrir las puertas del club a sectores de la sociedad que no tengan relación directa con el deporte.
- Proyectar una nueva actividad que permita fortalecer la imagen de la institución en la comunidad local.

Desarrollo de las actividades para la búsqueda del Proyecto 3

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Estudiar las últimas acciones interinstitucionales que se hayan desarrollado en el club.	Conocer cuales fueron las organizaciones con las que se trabajó. Tomar conocimiento acerca de las áreas involucradas en las acciones.	Indagar acerca de por lo menos dos actividades de este tipo que Gimnasia haya llevado a cabo.
Analizar actividades sociales que hayan llevado a cabo clubes deportivos con características similares a Gimnasia y Esgrima.	Investigar a través de diferentes canales informativos acciones interinstitucionales en las que clubes deportivos hayan sido gestores.	Buscar como mínimo una actividad interinstitucional que clubes deportivos hayan realizado.

Profundizar el análisis para tener conocimiento acerca de la inversión realizada en relación a insumos, recursos humanos y tiempo.

Indagar cuales pueden ser las instituciones con las que se desarrollarían las actividades de relación.

En base a lo que se haya investigado en las anteriores actividades del punto, seleccionar las organizaciones que más se adecuen a trabajar con Gimnasia.

Confeccionar una lista en donde se puedan enumerar las instituciones que más se adecuen al proyecto.

Establecer el público al que irá dirigido el proyecto.

En este caso comenzaremos con una rápida referencia a algunas de las acciones que Gimnasia y Esgrima ha llevado a cabo, con la finalidad de poder entender el porque de las mismas y las formas de realizarse. Esta información nos será de suma utilidad para crear el proyecto que esta línea de acción busca.

Una de las actividades que creemos que ha sido eficientemente realizada por el club, es el Torneo Panamericano de Karate-do “Higaonna Sensei 2008”. En este caso uno de los docentes de este deporte sirvió como nexo entre el club y las distintas organizaciones tanto internacionales como nacionales de Karate-do. Gracias al apoyo dado por el Departamento de Deportes, los responsables de esta disciplina y dirigentes, el torneo fue un éxito tanto en lo organizacional como en lo deportivo.

Este certamen ubicó al club como un excelente anfitrión para eventos (más allá de los futbolísticos, donde es reconocida la trayectoria de Gimnasia), y ha sido un nuevo impulso para que diferentes deportes no tan populares puedan seguir creciendo y ganar en competitividad y experiencia.

En referencia a lo escrito debemos decir que los eventos deportivos de las diferentes disciplinas que el club lleva a cabo ha ido aumentando en los últimos años, como las galas deportivas, la realización de diferentes torneos multideportivos y actividades atléticas en Estancia Chica, por ejemplo.

Como nos indicaron los responsables del Departamento de Deportes del club, todas las actividades que se desarrollan no deben generar pérdidas económicas a la institución, y en caso de tener gastos superiores con respecto al presupuesto que la Comisión Directiva otorga a las distintas áreas, estas acciones necesitarán autoabastecerse.

Por otra parte en lo relacionado a lo organizativo, a principios de año el club prevé la realización de torneos y actividades a lo largo de la temporada, para así poder desarrollar las acciones y eventos, sin perjudicar a otras disciplinas, ya que por ejemplo, el tránsito en el polideportivo es constante, y a veces los espacios físicos no pueden lograr contener tantas actividades a la vez.

Es por esto que en caso de pensar en utilizar el polideportivo para algún evento especial, hay que solicitarlo con antelación y con un plan ya formulado de lo que se desea hacer para que la Comisión Directiva pueda aprobarlo lo más rápido posible.

Otra actividad llevada a cabo por el club, pero desde una óptica más local en lo que respecta a lo organizacional, fue el partido que el equipo de fútbol juvenil del club disputó frente al seleccionado de la Unidad Penitenciaria N° 6 de Dolores en las instalaciones de Estancia Chica, en Noviembre de 2008.

Lo que para muchos podría significar un simple encuentro, para otros significa vivir una experiencia única no sólo de poder enfrentarse con jugadores con futuro profesional, sino aprovechando la instancia para quienes están privados de la libertad.

La entrega de indumentaria deportiva como regalo por parte de jugadores del plantel profesional, que efectuaba a la par sus tradicionales prácticas semanales, fue el sello para una jornada inolvidable por parte de los visitantes.

Por lo que pudimos averiguar desde el Departamento de Comunicación Institucional, si bien dicha actividad fue iniciativa de la gente del penal, la excelente predisposición y la colaboración de personal del Departamento de Fútbol Profesional, nos da a pensar que acciones de este tipo pueden seguir efectuándose en el club buscando mejorar constantemente la imagen de Gimnasia y Esgrima La Plata.

Podemos observar entonces que sin necesitar mucho presupuesto (las prendas deportivas únicamente) y con una organización muy simple se puede llevar a cabo actividades que lleven a que el club refuerce su imagen frente a la sociedad local.

En lo referente al desarrollo de actividades de este tipo en otros clubes, podemos hacer referencia a la Tesis de Grado de Juan Carlos Sánchez, *El manejo de la comunicación en las instituciones deportivas*¹⁷¹, donde uno de sus proyectos es el de acercar al club El Nacional de Bahía Blanca a la respectiva ciudad a través de pequeñas actividades que busquen crear una imagen de compromiso social con diferentes escuelas de la zona a través de torneos de mini básquet y encuentros de jugadores del plantel profesional del club con los niños bahienses.

Si bien lo que pudimos observar a través de la Tesis fue la organización previa de dichas actividades, creemos que tranquilamente se pudieron llevar

¹⁷¹ Sánchez, Juan Carlos; *El manejo de la comunicación en las instituciones deportivas*; Tesis de Grado: Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2003.

a cabo, ya que se definía claramente las responsabilidades de cada área, los tiempos y espacios a utilizar, los presupuestos a tener en cuenta y las instituciones a relacionarse.

En sí algo parecido es lo que queremos desarrollar en este punto por eso dedicamos unos párrafos para tener mayor conocimiento en relación a actividades de esta magnitud.

En cuanto a las instituciones con las que Gimnasia puede desarrollar actividades de este tipo creemos que deberían salir de establecimientos educativos, deportivos o sociales.

Pensamos que este proyecto en sí, es acorde para trabajar con escuelas de la ciudad. Consideramos que el público al que esta apuntado el evento es el de la EGB. Esto debido a que la edad promedio de los chicos que se encuentran en este nivel educativo es el ideal para poder efectuar proyectos de esta índole.

Estamos hablando de chicos de un rango de 6 y 7 años hasta los 11 o 12, instancia de la vida en que el aprendizaje y el juego son generadores de crecimiento en una persona.

En cuanto a la elección de las instituciones educativas, como nombramos anteriormente, se comenzará con la escuela del club, pero después se podrá abrir el abanico a otras EGBs de la zona.

Según el sitio de internet, www.estudiarenlaplata.com.ar, en la ciudad hay aproximadamente 170 EGBs (contabilizando estatales y privadas), por lo que se aumenta la posibilidad de seleccionar las instituciones con las que se desarrollarán las jornadas.

Nuestra idea es que sin necesitar mucho presupuesto se pueden desarrollar actividades que logren colaborar con la idea de mejorar constantemente la imagen del club con la sociedad, en este caso local.

Lo indispensable es la responsabilidad de algunas áreas para el desarrollo de las mismas, coordinar los tiempos y espacios, y la buena predisposición del personal interno del club. Confiamos en que las organizaciones que sean invitadas estarán gustosas de poder llevar a cabo acciones con Gimnasia dado que es una de las instituciones deportivas referentes de la ciudad y de las más conocidas en el país.

Estamos convencidos de que la posibilidad de fomentar actividades en conjunto con otros organismos en pro de causas solidarias y comunitarias ayudan a optimizar la imagen de las instituciones y a mejorar los lazos sociales de las mismas.

■ PROYECTO 3

- **Jornadas de recreación. De la escuela al club**
- Acercar al club a instituciones educativas de la ciudad de La Plata.

La propuesta busca relacionar al club con instituciones educativas para lograr reforzar la imagen de organización abierta a la comunidad, acercando a los jóvenes estudiantes a los deportistas de las disciplinas colectivas más reconocidas de Gimnasia.

La idea es que una vez por mes en un lapso de nueve meses, un grado de alguna escuela pueda vivir una mañana (o tarde, según el deporte en cuestión) de entrenamiento de los planteles de fútbol masculino, básquet masculino y vóley femenino, aprender técnicas, recrearse, sacarse fotos, entusiasmarse con el deporte y por sobre todas las cosas vivir una jornada diferente en donde el espíritu gimnasta conviva durante la experiencia.

Somos concientes de que muchas veces el profesionalismo de las actividades mencionadas no ayudan a poder desarrollar estas jornadas recreativas por lo que en principio tomaremos una gama de alternativas de acuerdo a los inconvenientes que puedan ir surgiendo.

Creemos que en las tres experiencias iniciales los estudiantes que vivirán estas situaciones tienen que ser de la EGB de Gimnasia. Esta decisión está dada para que la primera actividad de los deportes tenga un relacionamiento con chicos que ya están incluidos en la vida gimnasta, por lo que sería un buen parámetro de prueba para después desarrollar las otras 6 actividades restantes con instituciones educativas ya ajenas al club.

El Departamento de Comunicación Institucional será quién, en principio, comience el desarrollo de estas jornadas. Deberán contactarse con personal responsable de los tres deportes mencionados para explicar el proyecto y confirmar la disponibilidad de cada uno de ellos.

Sabemos que generalmente el día a día no permite que se pueda trabajar con normalidad por lo que un entrenamiento diferente, más recreativo como el que estamos explicitando, puede que se piense como estorbo para la rutina semanal de la práctica deportiva.

Por este motivo desarrollamos algunas consideraciones. Por ejemplo, en el caso del fútbol, que es el deporte estrella de la institución, si el plantel de primera división transcurridos dos meses se ha negado (teniendo sus motivos lógicos que pueden surgir debido al alto profesionalismo del mismo), el contacto se puede llevar a cabo con el plantel de reserva o el fútbol juvenil.

Otra situación que se puede dar es que en el caso del básquet o el vóley, si no se quiere interrumpir un entrenamiento para desarrollar la jornada, se puede buscar la buena predisposición de algunos integrantes de los planteles y del cuerpo técnico para llevar a cabo el proyecto un día de no entrenamiento en el polideportivo (las exigencias físicas serían mínimas, ya que será un día de escuela deportiva en donde el fin es que los chicos se

diviertan, aprendan y se puedan sacar fotos con los deportistas destacados del club).

Volviendo a la actividad del Departamento de Comunicación Institucional, una vez arreglado con el deporte en cuestión el día y la modalidad, se contactará con la escuela para explicar la propuesta y abrirle las puertas a la institución.

Ya arreglados los actores internos y externos que participarán de la jornada, el Departamento de Comunicación Institucional deberá contactar al fotógrafo del club para que documente en imágenes el día de recreación.

En caso que no se pueda hacer uso de los servicios del profesional, será un responsable del área quién tome las fotografías aprovechando que estará en el lugar para armar la noticia que a posterior se subirá al sitio oficial del club en Internet y se difundirá por los periódicos locales.

Desarrollando el proyecto, consideramos hacer referencia a la importancia de poder contar con el apoyo de la Comisión Directiva, para lograr desplegarlo lo más organizadamente posible, asumiendo cada área la responsabilidad de su tarea en cuestión.

En caso de contar con el total apoyo del deporte responsable en cada caso, la idea será dividir el entrenamiento en dos, siendo la primer parte como un día de rutina normal (teniendo las visitas de los estudiantes en las tribunas o en los costados de las canchas), mientras que la segunda consistirá en una parte recreativa donde los chicos puedan hacer actividades físicas junto a los profesionales aprendiendo y entreteniéndose con el deporte en cuestión.

Creemos también que es de gran importancia tener obsequios para los chicos una vez terminada la jornada. Pensamos en ofrecer indumentaria para todos los estudiantes que sean parte de la visita y así darles recuerdos del día vivido.

Consideramos aquí que el evento podría desarrollarse en asociación a una empresa de confianza del club y así poder solventar los gastos de la indumentaria.

La empresa en cuestión se haría cargo de la realización de remeras con el escudo del club, el logotipo de la empresa y el nombre de Gimnasia en las espaldas.

En caso que se consiga el arreglo con la empresa privada, este proyecto contemplará el tramo entre los meses de marzo y noviembre, y en un día lectivo de clases (de lunes a viernes). Se busca que cada deporte tenga tres jornadas de este tipo por año y que no se produzcan repeticiones en los meses, sino que se vayan intercalando las disciplinas en cuestión.

Si no se decide establecer contacto con el sponsor, el presupuesto de los obsequios saldrá de las ganancias que vaya dejando la revista (proyecto 2), por lo que el cronograma pasaría a ser de abril a diciembre.

La asignación del presupuesto en esta actividad se daría en forma trimestral dado que el presupuesto conseguido para costear las remeras

abarca un tercio del proyecto. Los gastos se darían en los meses 4, 7 y 10, en caso de que sea el club quién solvente económicamente el proyecto.

Volviendo a la idea de que sea una empresa la que cubra los costos (lo recomendado para que el excedente económico que deje la revista a fin de año sea mayor), podemos indicar que la organización que se asocie podrá hacer uso posterior de las repercusiones de las experiencias realizadas. La empresa saldría reconocida en las notas de las jornadas que se suban a la página web oficial y se distribuyan en los diarios y revistas locales.

De esta manera, dicha organización también gana en imagen mediática (marketing social), a su vez que permite establecer (o reforzar, según el caso) vínculos con Gimnasia para el futuro.

Es para tener en cuenta que muchas veces estas noticias terminan repercutiendo indirectamente en otros medios de comunicación, como radios y portales de Internet, por lo que el beneficio de ser parte de estas actividades se incrementa aún más.

Para desarrollar esta asociación con dicha empresa, se debe contar con la aprobación de la Comisión Directiva. Caso contrario se solventarán los costos de la indumentaria a partir de otras actividades generadas en el marco de este plan estratégico.

También se puede pensar en otorgar dos entradas a cada chico para los partidos oficiales de fútbol y básquet masculino, y vóley femenino. En este caso somos concientes que muchas veces la venta de las mismas no alcanzan a cubrir la necesidad de los hinchas y socios del club (principalmente en lo que respecta al fútbol), por lo que se deberá tomar esta opción como alternativa, entendiendo la actualidad de los deportes nombrados en el club.

Personal y áreas responsables del proyecto 3

Como indicamos anteriormente son varios los actores internos responsables de la organización de esta línea de acción. Sin embargo creemos importante mencionar que el compromiso que buscamos en este proyecto, no obstaculizará el normal funcionamiento de las tareas tradicionales que cada área desarrolla habitualmente.

El Departamento de Comunicación Institucional se encargará de establecer los contactos necesarios ya sea tanto con los representantes de área de los diferentes deportes mencionados, como con las instituciones educativas para invitarlas a la jornada y con la empresa que vaya a ser parte del proyecto.

También deberá responsabilizarse de conseguir las fotos entre los deportistas y los estudiantes, y de armar las notas referidas al evento para subirlas a la web oficial y enviarlas a los medios gráficos.

Es de suma importancia que el Departamento de Comunicación Institucional pueda establecer el rápido contacto con la empresa que se asociará al evento para poder así conseguir el dinero necesario para solventar la compra y estampado de las remeras, como también el logotipo de la

empresa, y tener el tiempo suficiente para que, cuando se efectúen las jornadas recreativas, este la indumentaria lista para ser entregada.

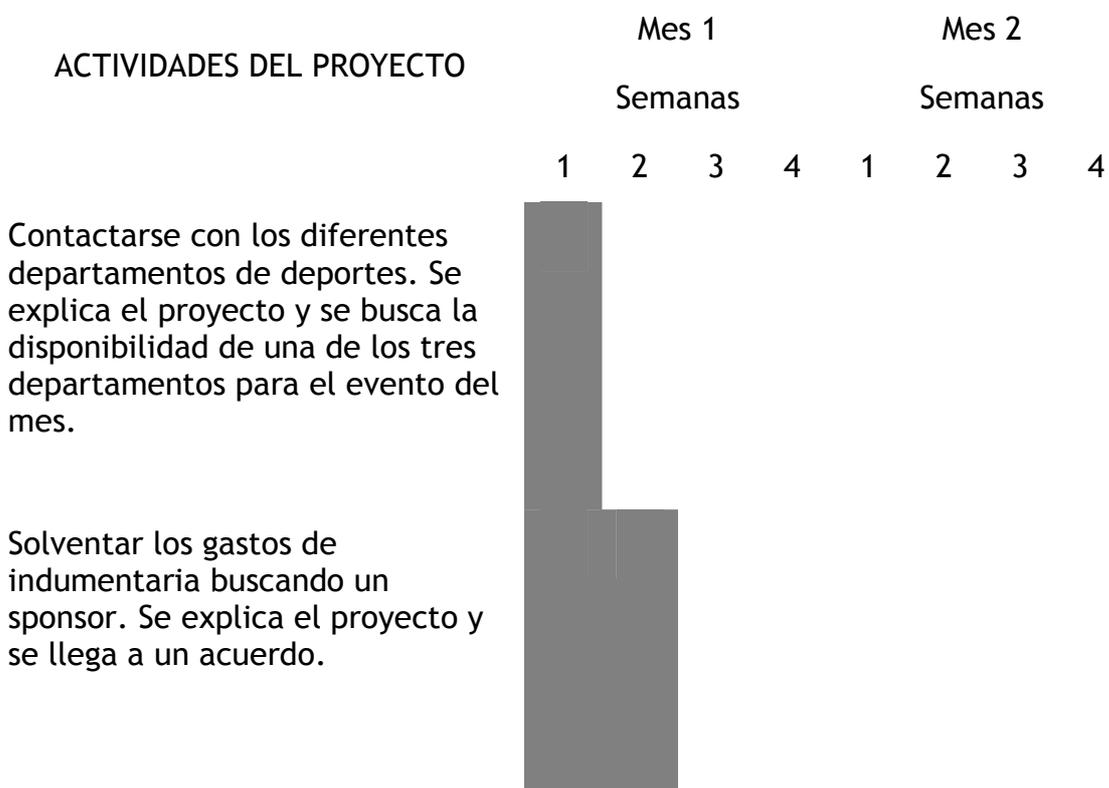
En lo referido a las respectivas áreas de los deportes que integran el proyecto (fútbol, básquet y vóley), aquí habrá un responsable de cada sector que será el nexo entre el Departamento de Comunicación Institucional y los deportistas y entrenadores. Coordinará la fecha, lugar y horario de acuerdo a lo que dispongan los directores técnicos para después comunicarlas al Departamento de Comunicación Institucional.

Los entrenadores y deportistas son fundamentales porque ellos serán los que tendrán la predisposición de cambiar su rutina de entrenamiento tres veces al año para desarrollar el proyecto. Serán quienes tengan contacto directo con los niños (en caso de que sea un día u horario atípico de entrenamiento se podrá prescindir de algunos jugadores, siempre y cuando roten entre ellos de acuerdo a los tres encuentros que tendrán por año).

A su vez la Comisión Directiva se muestra como un actor de importancia en este proyecto ya que la aprobación del mismo por parte de los directivos, da la validez para que se pueda llevar a cabo a partir del compromiso de cada área en cuestión.

Calendarización del proyecto 3

El desarrollo sería por nueve meses, pero las actividades se repiten mes a mes con el fin de buscar una mejor organización. Por supuesto todo está exento a cambios pero a priori la calendarización sería la siguiente.



Establecer vínculos con instituciones educativas para invitarlas al evento*. Se le indica a la escuela elegida el día y horario que se acordó previamente con el departamento del deporte en cuestión, y se pide que se seleccione un grado a la institución**.

Confeccionar las remeras (100) para darlas como obsequios por tres meses***.

Conseguir las entradas (entre 60 y 70) para entregar a los alumnos y docentes****.

Contactar al fotógrafo y/o disponer la persona del Departamento de Comunicación que trate el seguimiento del evento.

DÍA DE DESARROLLO DEL EVENTO.

Post-evento. Armar las notas con las fotos y subirlas al sitio web oficial. Distribuir las a los medios gráficos platenses.

Contactarse nuevamente con las diferentes áreas de deportes. Se vuelve a explicar el proyecto, en caso de que sea necesario, y se busca la disponibilidad de una de las tres áreas para el evento del mes.

La indumentaria para dos meses más ya se encuentra a disposición del club, debido a la gestión del mes anterior. Sin embargo si no se ha conseguido empresa para solventar costos, se continúa haciendo las tratativas para que se sumen al evento del mes próximo.

Establecer el vínculo con instituciones educativas para que una pueda ser parte del evento*. Se le indica a la escuela elegida el día y horario que se acordó previamente con el área del deporte en cuestión, y se pide que se seleccione un grado a la institución.

Conseguir las entradas (entre 60 y 70) para entregar a los alumnos y docentes****.

Contactar al fotógrafo y/o disponer la persona del Departamento de Comunicación Institucional que trate el seguimiento del evento.

DESARROLLO DEL EVENTO.

Post-evento. Armar las notas con las fotos y subirlas al sitio web oficial. Distribuir las a los medios gráficos platenses.

(... y continúa el ciclo hasta llegar a los 9 eventos...)

* Por los tres primeros meses los grados que asistan serán del EGB del Club.

** Un promedio de 30 alumnos.

*** Confeccionar 100 remeras talle S para repartir a los estudiantes. Se cubrirán 3 meses y en caso de que todo se desarrolle con normalidad se renovara la acción dos veces más en el año.

**** Entradas para los partidos de básquet masculino, vóley femenino o fútbol masculino. Un evento mensual.

Si bien no lo mencionamos en la tabla, el primer paso es el de presentar el proyecto en la reunión de Comisión Directiva, para tener la aprobación de la misma y poder desarrollarlo de acuerdo al organigrama en cuestión.

Presupuesto del proyecto 3

Podemos indicar que en cuanto a la fotografía no habrá gastos dado que el Departamento de Comunicación Institucional ya desde hace algunos años se encarga de tomar las imágenes de las diferentes disciplinas que se practican en el club y de los eventos de las mismas. El armado de notas, la distribución a los diferentes medios gráficos de la zona y el posteo de las mismas en la página oficial del club en Internet, todas estas acciones serán trabajo del Departamento de Comunicación Institucional.

En cuanto a los gastos de vestimenta podemos indicar que la idea es que la empresa con la que se buscará asociarse sea la que solvente los costos. En caso que no se establezca el vínculo con alguna privada, los gastos serán solventados por el club a través de las ganancias que surjan de la revista indicada en el proyecto anterior.

Es por esto que tomamos varias alternativas de precios y consideramos en principio, la opción A para el desarrollo y presupuesto de este proyecto. En caso que se consiga establecer la alianza con la empresa externa, esta línea de acción tendrá gasto cero para el club, por lo que las ganancias que la revista dejará serán aún mayores.

Presentamos dos presupuestos por 100 prendas (comprendería tres meses del proyecto, o sea 1/3 del proyecto) que según BK Becka (0221-4244576 / info.becka@gmail.com), serían los siguientes:

Indumentaria

(Costos estipulados por tres meses de cobertura de la línea de acción.)

- Opción presupuesto A

100 Remeras blancas talle S o M= \$1.000

100 Estampados sobre tela blanca logo GELP tamaño chico (4 tintas) = \$490

100 Estampados sobre tela blanca logo empresa tamaño chico (4 tintas) = \$490

100 Estampados sobre tela blanca texto tamaño mediano (1 tinta) = \$190

Precio total A: \$2.170.

- Opción presupuesto B (alternativa)

100 Remeras blancas talle S o M= \$1.000

100 Estampados sobre tela blanca logo GELP tamaño chico (1 tinta) = \$148

100 Estampados sobre tela blanca logo empresa tamaño chico (1 tinta) = \$148

100 Estampados sobre tela blanca texto tamaño mediano (1 tinta) = \$190

Precio total B: \$1.486.

Entradas para ver a los equipos del club

Las entradas que Gimnasia y Esgrima otorgará son 70 por mes. Las opciones son fútbol, básquet y vóley según lo que decida el club. No se consideran gastos ya que pueden entrar en la denominación de entradas de protocolo u obsequios. Se priorizará el deporte que menos convocatoria tenga en el momento para no sacarle entradas a los eventos más solicitados por el simpatizante.

- Presupuesto anual Proyecto 3 con empresa = \$0.
- Presupuesto anual Proyecto 3 sin empresa mínimo = \$4.458.
- Presupuesto anual Proyecto 3 sin empresa máximo = \$6.510.

(Se han triplicado los presupuestos referidos en las opciones explicitadas para así estipular el gasto anual del proyecto.)

Informe de beneficiarios directos e indirectos del proyecto 3

Como todas las líneas de acción desarrolladas en la tesis buscamos que el principal beneficiario sea Gimnasia. Creemos que en este caso el club potencia su imagen frente a los ciudadanos de La Plata como una organización solidaria y abierta a la realización de actividades en conjunto con diferentes instituciones locales, en este caso educativas.

Esta acción en cuestión, acompaña a otras que el club ya viene desplegando en los últimos años (actividades educativas o solidarias), las cuales ayudan a que el ciudadano local pueda construir una imagen de Gimnasia que contenga cada vez mayores cantidades de puntos positivos.

Como venimos diciendo, la búsqueda de una imagen positiva le es de utilidad directa al club, pero a su vez podemos indicar que socios, simpatizantes y todas las personas que tenga simpatía por la institución también son consideradas como beneficiarios (indirectos en este caso), ya que sin dudas sentirse parte de una organización con buena imagen social es motivo de orgullo para los integrantes (sin importar tanto en este caso, el grado de relación de la persona con la institución).

Por otra parte los estudiantes y las instituciones educativas involucradas también son beneficiarios de este proyecto (de hecho protagonistas principales), ya que podrán vivir una jornada distinta a la rutina tradicional, haciendo uso físico de las instalaciones de un club con más de 100 años de historia, teniendo contacto con deportistas profesionales y semi-profesionales, y aprendiendo reglas del deporte.

No todos los chicos de la ciudad tienen la posibilidad de tener contacto con el club y los deportistas de la manera que se busca en esta línea de acción. Sin dudas, esta experiencia debería acercarse a la ideal, buscando que los estudiantes puedan sentir la mística gimnasta.

Por último, como indicamos anteriormente este proyecto permite que alguna empresa o sponsor pueda ser parte del mismo, aportando con los costos económicos que pueden surgir de la indumentaria a regalar.

La empresa gana con esta actividad en conjunto, asociar su nombre a Gimnasia y a una de las acciones solidarias que el club llevará a cabo, fomentando así la imagen positiva de ambas.

Esto último se verá reflejado en las notas que se enviarán desde el Departamento de Comunicación Institucional hacia los diferentes medios gráficos locales, como también en las vestimentas a entregar las cuales tendrán los símbolos del club y de la empresa en cuestión.

■ LÍNEA DE ACCIÓN 4

Implementar nuevas políticas que permitan atraer potenciales socios y fidelizar a la masa societaria actual

Objetivo

Delinear propuestas que permitan conocer la opinión del socio sobre el club y acercar a simpatizantes a asociarse a Gimnasia y Esgrima.

Objetivos específicos

- Generar acciones que permitan establecer mayores acercamientos entre Gimnasia y Esgrima y sus socios.
- Disponer de información actualizada acerca de lo que socios y simpatizantes opinan sobre el club.

Desarrollo de las actividades para la búsqueda del proyecto 4

ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES
Analizar las acciones para conseguir socios que se han hecho en los últimos tiempos.	Tomar conocimiento acerca de cuales son las áreas responsables al relacionamiento institución-socio. Tener noción de cuantos socios tiene el club en la actualidad.	Identificar por lo menos dos actividades para aumentar la matrícula social que se han llevado a cabo en los últimos años.
Estudiar los diferentes rangos de socios que existen hoy en el club.	Entender el porque de cada categoría societaria. Conocer cuando se efectuaron las últimas divisiones y si ha	Identificar todos los rangos de socios que constan en Gimnasia.

habido un cambio considerable con respecto a otras épocas.

Establecer los beneficios que los socios cuentan teniendo su cuota al día.

Advertir acerca de actividades que son exclusivas para los asociados del club.
Conocer opiniones de socios acerca de los beneficios que tienen en Gimnasia.

Por lo menos tomar conocimiento de cuatro acciones en que los socios se vean favorecidos o valorados por la institución.

A través de los últimos datos recolectados el 7 de abril de 2009, pudimos tomar conocimiento de las 26.684 altas completas que posee el club Gimnasia y Esgrima La Plata, aunque se estima que el número general de socios puede superar los 30.000.

Según lo recolectado en el último congreso gimnasta, la masa societaria representa alrededor de un 6% de los ingresos económicos del club. De todos modos, este último dato debe ser relativizado ya que creemos que es difícil expresar esta medición en términos económicos, teniendo en cuenta lo complejo de una organización que genera constantes pasiones como lo es Gimnasia.

En cuanto a las categorías societarias que el club dispone hoy día, podemos indicar que se encuentran las que rigen bajo el estatuto, en gran parte divididas por edades, familia y antigüedad, y las que no se encuentran incluidas en el mismo, pero que se han creado en los últimos tiempos a fin de actualizar rangos acordes al presente institucional. Generalmente éstas son las que tienen relación con el fútbol y la distancia acerca de la sede ubicada en La Plata.

Como bien desarrollamos en el diagnóstico, en la actualidad, la estructura de socios y sus respectivos abonos son: **Infantil** (de 0 a 3 años) sólo gastos de inscripción \$30, (de 4 a 9 años) \$15; **Cadete** (de 10 a 17 años) \$26; **Plenas** (mujeres a partir de 18 años) \$30; **Plenos** (hombres a partir de 18 años) \$35; **Grupo Familiar** (matrimonio e hijos hasta los 20 años) \$70; **Vitalicios** \$10, cuota voluntaria; **Honorarios** (válido para ex combatientes del Atlántico Sur. Para acreditarse deberán presentar la documentación correspondiente extendida por el CECIM [Centro de Ex Combatientes Islas Malvinas]) gratis; **Socio Fútbol** (no se realizan inscripciones nuevas en esta categoría) \$25; **Socio Exterior** (abona una cuota anual. Deberá presentar solicitud de la categoría adjuntando documentación que verifique su residencia en el exterior) \$390; **Socio Filial Capital** (debe estar inscripto en dicha filial) \$30; **Socio Interior** (deben vivir a más de 50 km. de la ciudad)

\$18; **Grupo Familiar Interior** \$47 y **Universitarios/as** (no se realizan inscripciones en esta categoría) \$25.

También podemos indicar que las categorías de Socios fútbol, filial interior y exterior no acumulan antigüedad por no estar incluidas en el Estatuto, negándoseles a estas personas la posibilidad de, en un futuro, ser socios vitalicios.

Entendemos que estas nuevas clases fueron creadas a fin de incrementar la masa societaria, adaptándose a los tiempos actuales en donde muchos simpatizantes buscan asociarse únicamente por los resultados que el equipo profesional de fútbol vaya obteniendo, como el boom de los medios de comunicación que hacen llegar imágenes e información (en su gran parte de los clubes que tengan equipos de fútbol jugando en primera división) tanto a cualquier rincón del interior del país como en el exterior.

En la actualidad, tanto el Socio fútbol como el Socio universitario no registran nuevas inscripciones. En el caso del primero porque su creación había sido con el fin de buscar simpatizantes del lobo que únicamente puedan ir a al cancha a ver los partidos de fútbol del plantel de primera división. Hoy día se exige ser Socio pleno para disfrutar de dichos encuentros, sumándole la posibilidad de utilizar todas las instalaciones y practicar cualquier deporte que se desarrolla en el club.

El Socio universitario tampoco habilita nuevas inscripciones. En su momento debía presentar todos los meses un certificado de alumno regular con tope de edad de 26 años. Si bien hoy día quedan algunos socios bajo esta nominación, ya no se registran nuevas altas.

Por otra parte, según el Estatuto del Club, los Socios vitalicios y plenos gozan de los siguientes derechos:

- De voz y voto en las Asambleas.
- De ser elegido como dirigente para cualquiera de los cargos.
- De uso y goce de todas las instalaciones sociales, deportivas, culturales y recreativas de que el Club disponga, con sujeción a las reglamentaciones vigentes.
- De libre acceso, en calidad de espectadores, a todas las dependencias de la Sede Social, Gimnasio y Estadio, cuando se realicen reuniones de cualquier índole, torneos, confrontaciones deportivas, todo ello con las restricciones que el Estatuto impone y las que establezcan la Comisión Directiva.
- De petionar y proponer medidas ante la Comisión Directiva, en la forma y condiciones previstas en este Estatuto e interponer los recursos que en él se autorizan.

En lo estrictamente deportivo podemos indicar que los asociados tienen prioridad para poder ingresar al Estadio cuando el primer equipo de fútbol juegue en condición de local y además en la compra de entradas cuando sea visitante. Los Socios para poder gozar de este beneficio, deberán tener el carnet al corriente abonando la cuota del día 1 al 15 de cada mes. Lo mismo

sucede cuando el básquet y el vóley juegan en condiciones de local en el Polideportivo del Club.

En cuanto al resto de los deportes, en la mayoría de éstos es requisito obligatorio ser Socio de la Institución para practicar la inmensa cantidad de disciplinas que posee el Club. Además cuenta con amplios beneficios en los costos de las actividades que pueden realizar a diferencia de quienes no son socios.

También podemos indicar que los asociados al Club cuentan con precios diferenciales para asistir a las sedes educativas. Esto obviamente incluye el Jardín de Infantes, que funciona en calle 62 N° 474 entre 4 y 5, y las Escuelas Primaria y Secundaria ubicadas en El Bosquecito, calles 123 y 58. La educación se ha convertido en uno de los pilares de la historia reciente albiazul y su nivel crece año tras año.

Sin embargo no pudimos conseguir canales de comunicación entre el club y el socio en donde se vean reflejados los pensamientos y las ideas de la familia gimnasta acerca de la actualidad de la institución.

Pensamos que no existe una estrategia global que busque acercar ideas que puedan tener los socios y simpatizantes de Gimnasia en pro de ir mejorando aspectos institucionales.

Creemos que la voz del asociado tiene lugar a través de los espacios tradicionales (asambleas, votaciones y medios de comunicación), pero se podrían implementar acciones alternativas que le permita al club tener una mayor referencia acerca de lo que la familia gimnasta opina sobre la actualidad y el futuro de la institución.

■ PROYECTO 4

- La voz del club, la voz de todos.
- Propuesta de nuevas vías de comunicación entre el club y sus socios.

Lo que buscaremos llevar a cabo en esta línea de acción es reforzar la importancia del socio otorgándole la posibilidad de expresar sus pensamientos ante la realidad del club.

Entendemos que el asociado puede aportar nuevas ideas, enumerando inquietudes y destacando acciones acerca de la institución, teniendo en cuenta que el mismo siente a Gimnasia como su segundo hogar y toda expresión estará dada en pos de colaborar con el progreso del club (comprendiendo siempre que los fanatismos, que generalmente provoca el fútbol, pueden tergiversar las opiniones llevando a que la pasión supere a la razón y muchas veces se termine lastimando a la institución cuando la idea de cada socio es verla mejorar día a día).

Una de las acciones que pensamos como viables para recolectar información, es la realización de encuestas que se podrían efectuar cuando el socio se acerca a pagar su cuota mensual.

Se buscará llevar a cabo dos encuestas al año (meses 4 y 9 preferiblemente) según la buena voluntad del personal del club que se encargue de la recopilación de las mismas y de sacar conclusiones coherentes con el fin de que la Comisión Directiva pueda analizar las voces de los miles de socios que Gimnasia y Esgrima posee.

La idea es tomar conocimiento de la voz del asociado, y para esto creemos que 5.000 encuestas cubren gran parte de la masa societaria. Sin dudas son muchas encuestas, por lo que deberían estar integradas por preguntas cerradas, multiple-choice o escala de puntajes, según la opción a tener en cuenta en cada momento en que se realicen.

Otra actividad será la de utilizar el mismo método pero en períodos más cortos de tiempo y tomar no solo a parte de la masa societaria sino también en este caso a los simpatizantes, y así recopilar las ideas de los hinchas acerca de temas más coyunturales o de corto plazo de la institución.

Podemos indicar que esta segunda manera de recolectar información se podría llevar a cabo en las adyacencias de la sede o en las previas e intervalos de los partidos de los principales deportes colectivos del club (fútbol, básquet y vóley). En este caso, si bien deberían ser acotadas se puede hacer uso de preguntas más abiertas que den la posibilidad de opinar con libertad a los encuestados.

Aquí limitaríamos el número de las indagaciones a unas 100 o 200, buscando por parte de quienes estén a cargo de llenar las encuestas, una diversidad en cuanto al lugar de realización, como también buscar variantes en las edades, sexo y antigüedad de asociado, para conseguir así una riqueza mayor en las opiniones recolectadas.

Los cuestionarios deberían contener diferentes temáticas entre las que podrían estar las siguientes:

La actualidad de los deportes profesionales; La actualidad de los deportes amateurs; La relación club-socios; La relación del club con otras instituciones; El accionar de la Comisión Directiva; La infraestructura y/o recursos materiales; El desarrollo de eventos; El nivel del sitio web oficial; La vida social del club; entre otros.

Por último, consideramos muy útil la idea de que los resultados de este tipo de indagaciones se puedan subir al sitio oficial del club en Internet. Esto permitirá continuar mejorando la página web (que de por sí es muy completa e interactiva), proporcionando un lugar de información y consulta influyente para el pueblo gimnasta.

Si bien el sitio oficial da la posibilidad de interactuar con socios y simpatizantes ya sea posteando fotos o videos (generalmente relacionados al fútbol), no se aprecia en la misma la opción de subir comentarios o ideas.

Como dijimos anteriormente, la página web se encuentra siempre muy bien actualizada, es completa y multimedialmente agradable. Creemos que

agregar la opción *tus comentarios* o *tus ideas* no conllevaría modificar en mucho a la página, estaría supervisada por el personal del Departamento de Comunicación Institucional (en caso que haya insultos o comentarios fuera de lugar) y aumentaría aún más las visitas al sitio web.

Si bien desde el mismo sector nos indicaron que la página actualmente se encuentra funcionando como ellos desean, y que no tienen previsto generar allí instancias de comentarios de los socios y simpatizantes del lobo, creemos que de forma controlada se puede llevar a cabo esta idea permitiendo que el sitio pueda ser utilizado no sólo como órgano de información, sino también de encuentro.

Por otra parte, la posibilidad de subir los resultados de las encuestas y cuestionarios sería de utilidad para que toda la familia del lobo pueda tener conocimiento acerca de las opiniones de todos los gimnasistas. También se puede pensar en crear cuestionarios virtuales mensuales donde los visitantes puedan completarlos.

En sí nuestra idea general es alimentar el feedback entre club y socio, buscando vías alternativas de recolección de datos, para posteriormente analizar la información y ayudar a que el club continúe construyendo un futuro en donde la familia del lobo se sienta cada vez más parte de la institución.

Personal y áreas responsables del proyecto 4

En este punto creemos que la responsabilidad caería casi en su totalidad en el personal del Departamento de Comunicación Institucional del club.

Ellos van a ser los encargados de administrar los datos recolectados, subirlos a la web, abrir los espacios en la página oficial para el aporte de opiniones de los socios e hinchas, y monitorear las mismas.

En un principio, las encuestas serán tercerizadas con el fin de conseguir que las mismas sean tomadas de la manera más profesional posible y no seguir cargando de responsabilidades y trabajo extra al personal del Departamento de Comunicación Institucional de Gimnasia. Esta opción es la que nosotros creemos como la más adecuada además de ser la que consideramos para los presupuestos finales.

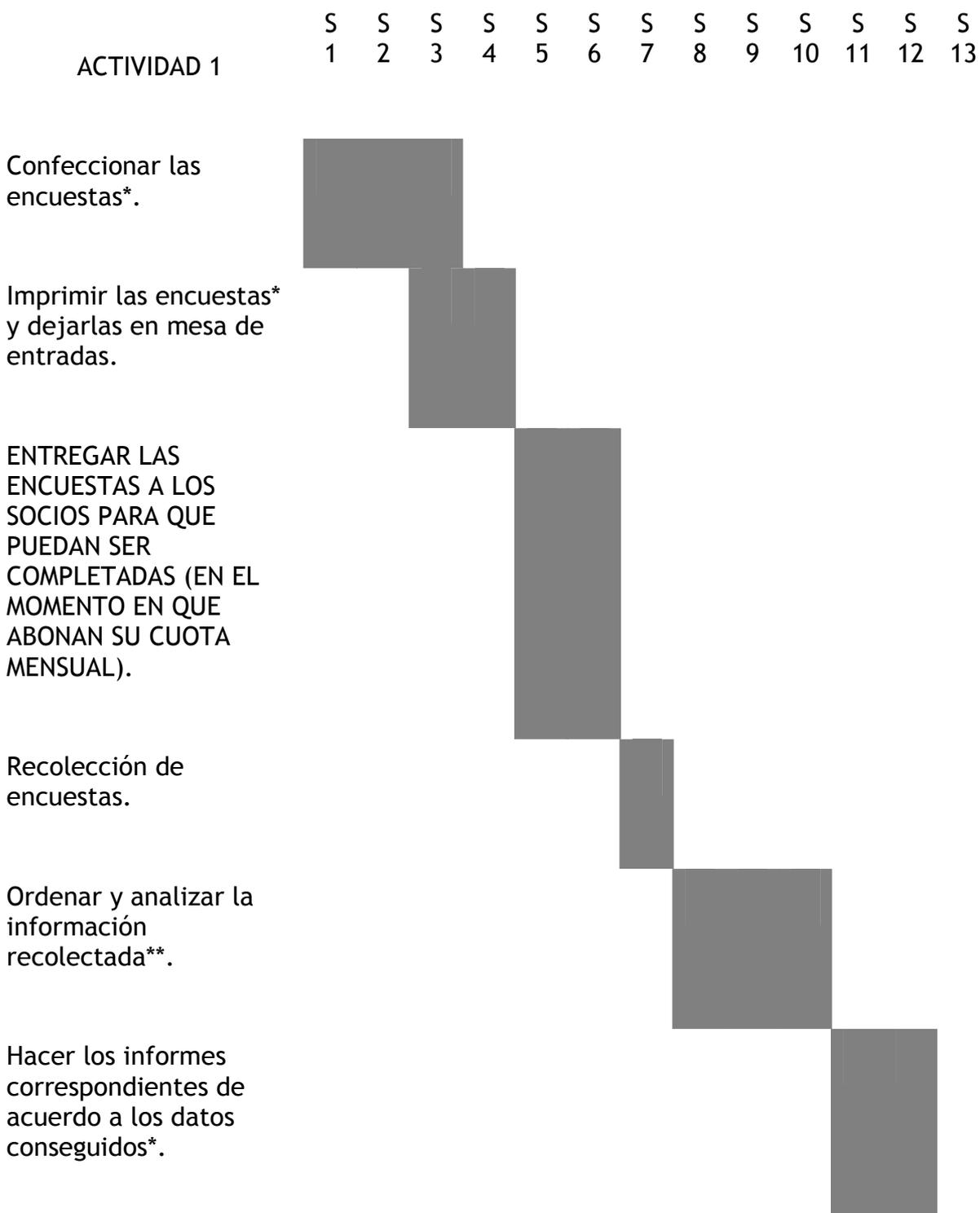
De no ser así, las encuestas serían confeccionadas desde la Comisión Directiva o desde el Departamento de Comunicación Institucional, tercerizando lo que se crea conveniente en relación a tiempo, a costos y a personal responsable.

En cuanto a la modalidad de estas actividades podemos indicar que las semestrales estarán en mesa de entradas de la sede del club para que los socios puedan completarlas por ejemplo en el momento en que se presentan a abonar la cuota mensual. Mientras que las cuatrimestrales estarán a cargo de empleados del club o deportistas juveniles quienes serán los responsables de llevar las encuestas a los eventos para que los hinchas puedan llenarlas,

permitiendo así que no se generen gastos en la contratación de personal externo a la institución.

Calendarización del proyecto 4

Actividad 1 del Proyecto 4: Encuestas a socios en el momento del pago de cuotas. Dos por año.



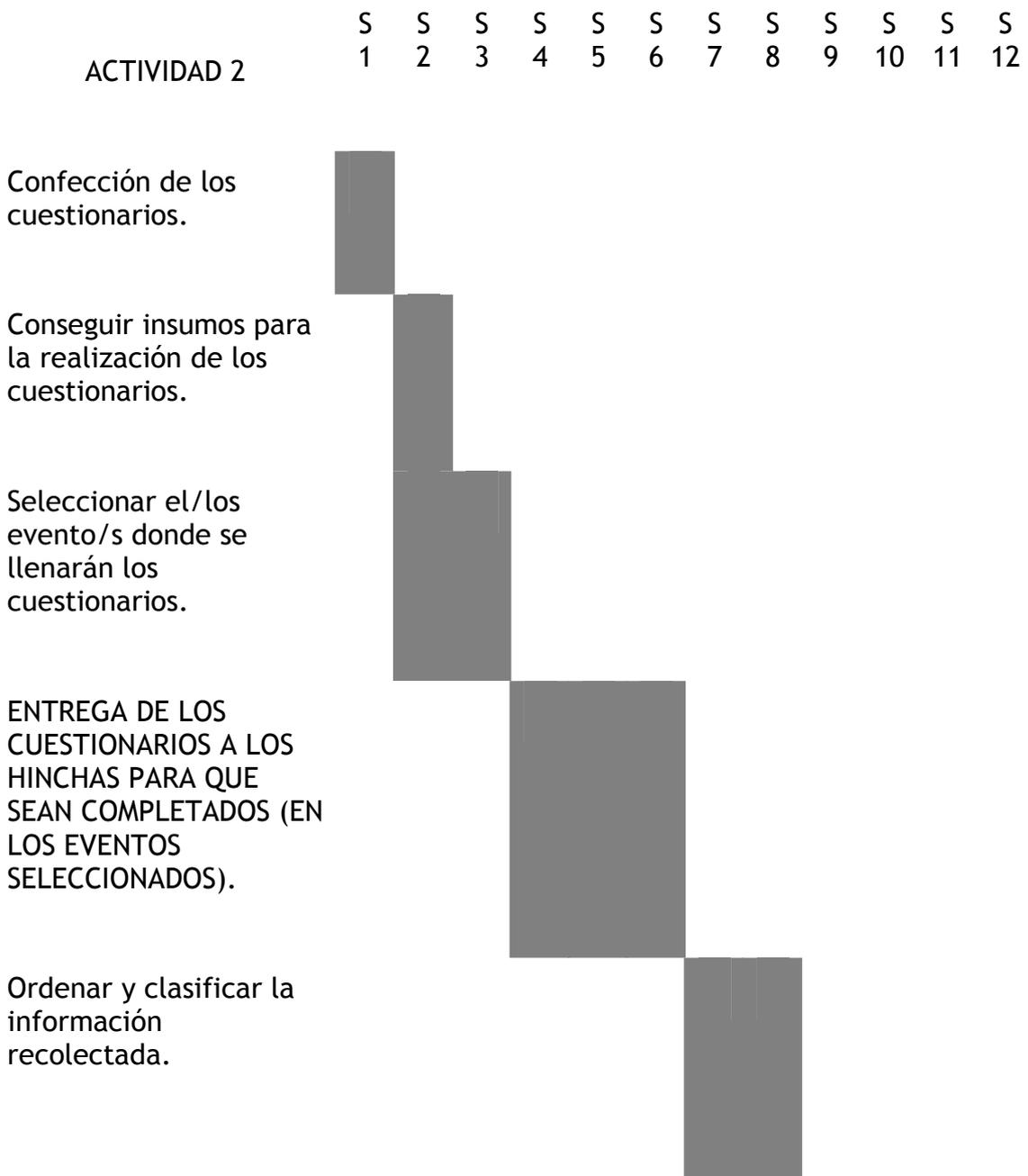
Presentar a la Comisión Directiva los resultados registrados*.



*Actividades que pueden ser tercerizadas.

** Actividad que se recomienda que sea tercerizada.

Actividad 2 del Proyecto 4: Cuestionarios acotados en eventos. Cada cuatro meses. (Tres por año).



Hacer los informes correspondientes de acuerdo a los datos conseguidos.

Presentar a la Comisión Directiva los resultados registrados.



Actividad 3 del Proyecto 4: Abrir nuevas vías de interacción en la web con los socios y simpatizantes.

- La modificación de la página web para crear el área de opinión, se dará por única vez, permitiendo que quienes visiten la página web puedan empezar a subir sus comentarios.
- Periódicamente, personal del Departamento de Comunicación Institucional será el responsable de monitorear los comentarios realizados por los visitantes.
- Cada vez que se presenten a la Comisión Directiva los informes de las dos actividades anteriores, se subirán a la página web los resultados de las mismas.

Presupuesto del proyecto 4

Actividad 1

(Por cada encuesta de las dos anuales planificadas)

- Opción presupuesto A (tercerizado full 100%. Por consultora de Comunicación externa)

Elaboración de cuestionario = \$500

Data entry = \$1.500

Procesamiento y análisis = \$2.000

Diseño de informe e impresiones = \$550

Reuniones entre el club y la empresa; presentación de los resultados = \$500

Presupuesto total A - Actividad 1: \$5.050.

[Consultora externa: AB comunicaciones (www.abcomunicaciones.net)]

- Opción presupuesto B (semi tercerizado. Club, autores de la tesis y consultora de Comunicación)

Elaboración de cuestionario = autoadministrado por Departamento de Comunicación Institucional

Data entry = \$1.500

Procesamiento y análisis; diseño de informe, impresiones y presentación de resultados = \$1.500

Presupuesto total B - Actividad 1: \$3.000.

- Opción presupuesto C (El Club como responsable de casi todo el proceso de la actividad)

Elaboración de cuestionario = autoadministrado por Departamento de Comunicación Institucional

Data entry = \$750

Procesamiento y análisis; diseño de informe, impresiones y presentación de resultados = autoadministrado por Departamento de Comunicación Institucional

Insumos = 10 resmas de hojas Ledesma A4 de 70 gramos: \$200 (Show Office - Calle 49 e/8 y 9)

[1 resma = \$20 / cada resma contiene 500 hojas]

Presupuesto total C - Actividad 1: \$950.

Actividad 2

(Cubre las tres encuestas anuales en eventos para socios y simpatizantes)

- Opción presupuesto A (semi tercerizado. Club y autores de la tesis)

Elaboración de encuestas; análisis de datos e informe de resultados = \$2.000

Encuestadores = personal del club o jóvenes deportistas de la institución (ad-honorem, se dan las entradas gratis para los eventos y en los medios tiempos trabajar sobre las encuestas)

Presupuesto total A - Actividad 2: \$ 3.000

- Opción presupuesto B (totalmente autogestionado)

Elaboración de encuestas; análisis de datos e informe de resultados = autoadministrado por Departamento de Comunicación Institucional

Encuestadores = personal del club o jóvenes deportistas de la institución (ad-honorem, se dan las entradas gratis para los eventos y en los medios tiempos trabajar sobre las encuestas)

Insumos = 2 resmas de hojas Ledesma A4 de 70 gramos: \$40 / 2 cajas de lapiceras Faber Castell: \$90 (Show Office - Calle 49 e/8 y 9)

[1 resma = \$20 / cada resma contiene 500 hojas]

[1 caja = \$45 / cada caja contiene 50 lapiceras]

Presupuesto total B - Actividad 2: \$ 150 (se redondea de los \$130).

Actividad 3

(Modificaciones en la página web)

Según nos indicaron en el Departamento de Comunicación Institucional, ellos son los responsables de la actualización de la página pero ante la idea de cambiar detalles en la estructura del sitio no se dirigen al diseñador responsable cada vez que se pretende hacer alguna modificación estructural, sino que se espera a que surjan varias ideas de cambio para poder llevarlas todas juntas y así disminuir gastos.

Generalmente el precio de estas reformas es de \$150, por lo que el costo de modificación que nosotros indicamos sería el mismo, ya que formaría parte de un bloque de cambios de los que el departamento suele acercarle al diseñador cada tres o cuatro meses.

Presupuesto Actividad 3: \$0 (los \$150 se piensan como costos en conjunto con otras modificaciones que usualmente el Departamento de Comunicación Institucional realiza).

- Presupuesto anual Actividad 1 Proyecto 4 mínimo = \$1.900.
- Presupuesto anual Actividad 1 Proyecto 4 máximo = \$10.100.
- Presupuesto anual Actividad 2 Proyecto 4 mínimo = \$150.
- Presupuesto anual Actividad 2 Proyecto 4 máximo = \$3.000.

- Presupuesto anual Proyecto 4 mínimo = \$2.050.
- Presupuesto anual Proyecto 4 máximo = \$13.100.

Informe de beneficiarios directos e indirectos del proyecto 4

Los principales beneficiarios de esta línea de acción son tanto los socios y simpatizantes de Gimnasia y Esgrima, como el mismo club.

Los primeros porque tendrán mayores vías para expresar sus pensamientos acerca de la actualidad y futuro de Gimnasia. Se sentirán con más voz, y a futuro con mayor presencia en la vida institucional, ya que la idea también es la de darle sentido a las encuestas y comentarios de los socios y simpatizantes, para después debatir internamente si surgen acciones nuevas en el club.

Gimnasia como institución también es un beneficiario directo dado que esta idea de establecer vínculos más estrechos con la familia que conforma al club, ayudará a seguir creciendo como institución, ya sea conociendo más a sus socios y simpatizantes como también contando con información nueva y actualiza que permita trabajar de cara al futuro de la institución.

■ INFORME FINAL

En los siguientes párrafos queremos darle una conclusión a la realización de nuestra tesis describiendo la experiencia que vivimos al hacerla, las dificultades que encontramos en la misma y lo positivo que rescatamos de llevar a cabo un trabajo como este.

Queremos dejar en claro que no teníamos previsto que la tesis se nos extienda tanto, pero diferentes ocupaciones, la falta de tiempo y algunas complicaciones que fueron surgiendo, no nos permitieron entregarla de acuerdo a los plazos que habíamos pensado en un principio (máximo dos años).

En el transcurso del trabajo, desde nuestro primer acercamiento a la organización hasta la entrega de la tesis, el club al que nos dedicamos ha sufrido múltiples modificaciones (desde cambios de Comisión Directiva hasta variables deportivas), por lo que tratamos de seguir una línea de coherencia de acuerdo al tiempo en que se recolectó la mayor cantidad de datos.

Si bien los proyectos contemplaron actualizaciones que tal vez en el diagnóstico no se presentan, buscamos preservar la riqueza de los datos obtenidos en el análisis, el cual tratamos que sea lo más completo posible.

Tal vez actualmente muchos actores han cambiado, pero tanto lo aportado por los que ya no están como por los actuales, nos permiten entender mejor a la organización para poder otorgarle un sentido real a la etapa de planificación de acuerdo a lo recabado y analizado en la etapa de diagnóstico.

La gran mayoría de los datos recolectados en el diagnóstico abarcan el espacio de tiempo de Julio de 2007 a Diciembre de 2008. Sin embargo contamos con noticias y testimonios de este año, que si bien no los pudimos incluir a todos en el mismo diagnóstico, si los tuvimos en cuenta para el desarrollo de la etapa de producción, con el fin de actualizar la información de acuerdo a nuestras líneas de acción.

Podemos indicar que siempre tuvimos como idea fundir la investigación y la producción en una tesis que pueda ser útil tanto desde lo teórico como desde lo práctico.

Pretendimos desde un inicio crear una tesis que sea de producción, que pueda aportar posibilidades de crecimiento institucional a la organización con la que se trabajó, teniendo siempre como principio básico a la comunicación, nuestra rama de ocupación y de saber.

Es por eso que desde un principio creímos que más allá de las dificultades y del paso del tiempo, nuestro enfoque debía tener como meta final un trabajo que tenga como objetivo ser productivo para la institución en cuestión, más allá de nuestra necesidad de aprobar esta instancia de grado.

A su vez, buscamos desarrollar un producto que base su diagnóstico en una investigación amplia, profunda y comprometida. Con esto pretendemos que la etapa de planificación y producción sea verdaderamente viable a través del análisis comprometido acerca de la institución, su realidad, su

historia, su lugar en el mundo, sus relaciones, entre otros aspectos. Creemos que trabajar de esta manera se traduce en la obtención de un trabajo responsable, más allá de la extensión del tiempo que nos tomó recabar los datos e informaciones necesarias.

Estamos convencidos que la tesis que hemos desarrollado, más allá de los errores y los aspectos en que podamos habernos equivocado, nos servirá como crecimiento en nuestra carrera buscando acercarnos a la idea de vivir una práctica semiprofesional desde un lugar de aprendizaje.

Las dificultades de trabajar para una organización compleja como el caso del club Gimnasia y Esgrima La Plata, en donde en gran parte la realidad del fútbol es la que lleva el ritmo, y el estado de la organización muchas veces varía de acuerdo a lo que los resultados deportivos indiquen, nos permite a nosotros vivir y entender las alteraciones que se producen en los funcionamientos de todas las instituciones en la vida real.

Si bien el análisis acerca de las instituciones deportivas fue desarrollado al principio de la tesis, creemos importante hacer rápida referencia en estos párrafos a algunas de las problemáticas que hemos observado en relación a la actualidad de las mismas en el país.

Hoy día la globalización y la gran presencia de los medios de comunicación en la vida social han potenciado la difusión deportiva convirtiéndola en un negocio en donde no siempre la rentabilidad se refleja en las arcas de los clubes. El principal responsable en este caso es el fútbol, dado que los números más extravagantes provienen de este deporte, pero también otras disciplinas necesitan de ingresos económicos que las ayuden a soportar los gastos generales como pueden ser los sueldos de los jugadores, viajes, inscripciones, entre otros.

Poco queda de lo que surgía hace un siglo atrás en donde la mayoría de las instituciones deportivas hacían hincapié en el amateurismo y en el espíritu social por la que fueron creadas como sociedades sin fines de lucro. La vida actual incide en que muchos de estos clubes se manejen como empresas si es que desean seguir ocupando los lugares de prestigio que a través de la historia se han sabido ganar.

Podemos indicar que existe en el presente una complejidad en estas organizaciones que décadas atrás no se daba. Así como el factor económico pasa a ser fundamental coexisten también otros conceptos como la comunicación, la cual debería tomar mayor presencia en la vida de los clubes.

No desconocemos la profesionalización de la comunicación en organizaciones de este tipo, pero si creemos que se encuentra en una etapa de crecimiento y no de consolidación. Algunos clubes trabajan con el concepto desde un lugar estratégico y otros muchos, la mayoría, la utilizan meramente como herramienta de prensa o de difusión directa de la institución.

Creemos que aportes como el nuestro pueden contribuir tanto a la carrera de comunicador como a las instituciones de las que venimos escribiendo. La idea global de la tesis es ayudar a que el concepto de comunicación-prensa se pueda complejizar al punto tal de ver a la

comunicación como una instancia generadora de propuestas. Un concepto que potencie los vínculos sociales y económicos, internos y externos, prácticos y estratégicos.

La tesis no pretende llevar directamente a este fin, sino colaborar con el nuevo camino que la comunicación está recorriendo en organizaciones de este tipo. Como indicamos, poco a poco la mayoría de los clubes están dejando de manejarse de acuerdo al día a día para pasar a trabajar desde un lado estratégico y funcional de acuerdo a los intereses de la institución. Podemos decir también que los cambios pueden verse en que muchas organizaciones transforman sus antiguas áreas de prensa en departamentos o gerencias de comunicación, otorgándoles una importancia mayor a estos sectores.

Ponemos un rápido freno en indicar que cuando hablamos de organización no sólo pensamos en las estructuras y la historia, sino que la tomamos como un todo en donde socios, simpatizantes, organismos externos y actividades conforman a la misma.

Retomando a lo que veníamos describiendo, argumentamos que si bien nuestro título de tesis da a entender una generalidad en lo que sería el desarrollo de la misma, "*La Comunicación como herramienta de gestión en las organizaciones deportivas*", creímos que ahondar firmemente en una organización era más valioso que trabajar superficialmente sobre muchas y tener la posibilidad de caer en conjeturas demasiado teóricas y poco prácticas.

Nos tomó algunos meses de trabajo estudiar a los clubes preseleccionados para poder hacer la elección acertada. Gimnasia y Esgrima La Plata, Estudiantes de La Plata, Argentino de Quilmes, Villa San Carlos, Defensores de Cambaceres, Universitario La Plata, Everton y La Plata FC, fueron las organizaciones que tuvimos en consideración y de las cuales saldría nuestra institución a trabajar. Para llegar a la decisión final analizamos distintos tópicos entre los que destacamos la proximidad, la complejidad, la historia, el presente, las posibilidades de acercamiento y lo que significa la organización en la gente de su zona.

Para este trabajo decidimos seleccionar a Gimnasia y Esgrima La Plata, entendiéndolo como uno de los clubes deportivos más importantes y populares, tanto de la ciudad de La Plata como de la provincia de Buenos Aires, proponiéndonos como resultado final poder describir líneas de acción que puedan resultar funcionales a la organización más allá de lo teórico. Buscamos que en caso de implantarse en la práctica puedan ser eficientes e institucionalmente viables.

Podemos indicar que nuestra motivación por hacer una tesis de este tipo está dada en poder aportar desde nuestros conocimientos como comunicadores, herramientas que tengan la posibilidad de colaborar con el crecimiento de las instituciones deportivas.

Si bien trabajamos sobre Gimnasia, consideramos que, a grandes rasgos, las líneas de trabajo que seguimos pueden ser útiles para que departamentos y áreas de comunicación de otras organizaciones de similares características puedan aplicarlas de acuerdo a la realidad de cada club.

Indicamos por otra parte que, en líneas generales se respondió a los objetivos planteados al comenzar la tesis ya que siempre tuvimos como misión poder entregarle a la organización con la que trabajamos, políticas de avance que contengan diferentes líneas de acción las cuales puedan permitir abrir un abanico de posibilidades de crecimiento institucional.

De estas líneas decidimos desarrollar cuatro proyectos en donde la comunicación se vea reflejada como herramienta de gestión clave en pos de acompañar la búsqueda de un mejor presente y futuro de la organización.

Cada uno de estos proyectos apunta a un ámbito institucional en particular pero en sí todos están enmarcados en un plan estratégico el cual pretende presentarse como opción para potenciar el crecimiento del club.

Creemos que nuestro trabajo, si bien busca tener una uniformidad y un desarrollo coherente durante todo el transcurso del mismo, puede ser dividido en dos grandes secciones las cuales serían el diagnóstico y la planificación de proyectos.

La primer etapa esta basada en su totalidad en un trabajo de investigación acerca de la institución a trabajar, la historia de los clubes y el deporte en el país, el marco teórico en los que se sustenta la tesis y principalmente la actualidad de Gimnasia en base a sus diferentes relaciones internas y externas, tomando siempre como guía el concepto de comunicación.

La segunda parte de la tesis refiere a la producción en base a la investigación realizada en un principio. Debemos indicar que esta sección también ha sido complementada con datos que hayan surgido pos-diagnóstico con el fin de que el trabajo continúe bajo la idea de ser lo más cercano posible a la realidad de la institución con la que se trabajó.

Esta segunda etapa desarrolla la planificación de los proyectos no sólo en el cuerpo de la tesis sino también en la realización de un Plan Estratégico que tiene el fin de presentarse como el trabajo de producción de la tesis.

Por otra parte también busca ser un material seductor para el club que ayude a contribuir al fomento de beneficios comunicacionales para la organización. Pensamos que entregar únicamente a la institución una tesis de 190 páginas, en donde aparezcan cuestiones referentes a conceptos acerca de la realización de una tesis universitaria, no sería práctico. Es por eso que entregaremos la tesis (también como agradecimiento por la predisposición que el club ha tenido para con nuestros intereses) junto con el Plan Estratégico que apunta a lo que más directamente le puede llegar a concernir a Gimnasia.

Este quiebre entre el cuerpo de la tesis y la producción no fue abrupto ya que en todo el texto de la tesis conviven el diagnóstico y la planificación, siendo esta relación lo que le da forma a nuestro trabajo final el cual desemboca en la producción de dicho plan reflejado en gran parte en la segunda etapa del cuerpo de tesis.

Ahora bien, como indicamos párrafos atrás, el desarrollo de un diagnóstico segmentado nos permitió abarcar los diversos espacios y formas en que se despliega la comunicación en la organización. Podemos indicar aquí,

que pudimos haber ahondado más en esta instancia, ya que la complejidad de un club con tanta historia como Gimnasia podría dejar como simplista nuestro análisis realizado, pero creímos que era necesario ejercer un corte en la investigación para poder darle espacio al posterior proceso de producción.

Nuestra tesis buscó desarrollar gracias a un comprometido trabajo de diagnóstico, la posibilidad de planificar acciones en donde la comunicación sea el actor principal. Estas actividades finales tienen como fin colaborar con el crecimiento del club, buscando ser funcionales para tal propósito.

Debemos indicar que en el trabajo se trató de argumentar estas instancias (de diagnóstico y de planificación) desde un compromiso auténtico con la institución y su existencia. Sin embargo debemos explicar por qué no logramos plasmar en la realidad las respectivas líneas de acción especificadas en el Plan Estratégico siendo uno de los motivos nuestra relación con el club.

Afirmamos que somos actores externos que más allá de haber intentado producir un trabajo serio y con fines de crecimiento para la organización, no dejamos de ser ajenos al mundo interno de Gimnasia y Esgrima. Para modificar esto, necesitaríamos incrementar los contactos con personal jerárquico del club buscando seducir a los mismos sobre lo útil de poder plasmar nuestro trabajo en la realidad.

Nos permitimos decir que ante esta situación fue que planteamos el desarrollo de un Plan Estratégico apartado de la tesis misma. Buscamos presentar un producto que pueda conquistar al Departamento de Comunicación Institucional y a la Comisión Directiva de Gimnasia tanto desde el soporte de contenido como, para expresarlo en otros términos, desde un lado más marketinero.

Por otra parte, no podemos contar con el tiempo necesario para poder llevar a cabo la implementación del trabajo ya que significaría retrasar aún más la entrega de la tesis, dado que deberíamos sumar al diagnóstico y a la planificación no sólo la ejecución sino también la evaluación de la implementación de las líneas de acción descritas en el Plan Estratégico (algunas de ellas tienen calendarizaciones de por lo menos un año de práctica).

Sería un enorme orgullo que en un futuro no muy lejano se pueda implementar dicho plan en la organización, o por lo menos saber que el mismo ha sido de utilidad para que otros proyectos de este tipo puedan llevarse a cabo.

Por último, podemos indicar que la realización de una tesis de producción que tenga como fin dejar líneas de acción prácticas y funcionales, ayuda a colaborar con la idea de que los profesionales que surgen de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata cuentan con las herramientas necesarias para encarar trabajos prácticos y útiles en cualquier institución social.

Proporcionar no sólo un diagnóstico, sino también una planificación acorde a la realidad de la vida institucional a trabajar, permitirá que en el momento de gestionar las actividades, éstas puedan ser eficaces y buscar así colaborar con la organización tanto en lo teórico como en lo práctico.

De ésta manera al valorizar nuestros conocimientos y nuestra capacidad, intentamos demostrar que la institución de la cual venimos nos formó con el real propósito de poder convertirnos en profesionales idóneos y capaces, para así trabajar con y desde la comunicación ante diferentes realidades sociales e institucionales ante las cuáles nos podemos encontrar.

Al ser ambos tesisistas amantes de los deportes, buscamos volcar en una misma vía nuestra vocación y nuestra pasión, estando convencidos que se puede mejorar las realidades institucionales de los clubes a partir de políticas de comunicación que se encausen en las estrategias generales de las organizaciones.

Repetimos que creemos importante indicar que vivimos y sentimos la realización de la presente tesis no como una instancia obligatoria para tener el título universitario, sino como una experiencia sumamente útil de cara a lo que buscamos ser como profesionales en nuestro futuro.

Para finalizar comprendemos que no existe un estado ideal en una organización y que existe una brecha entre lo ideal y lo real, y la tesis que decidimos llevar a cabo nos ha servido de mucha experiencia para vivir esta situación.

Como indica Joan Costa, *“el estudiante bien preparado, recién salido de la universidad, recibe un fuerte choque intelectual -incluso emocional-cuando, sin otra mediación se incorpora a la empresa para desarrollar todo el mundo de teorías y lecturas que bulle en su cabeza.*

*Si el tiempo de estudio estuvo centrado en los autores, las teorías y los libros, el tiempo de la empresa es otro muy distinto: el de la dinámica, de la acción práctica y de la eficacia... entonces tendrá que intentar entender a la empresa y descubrir **por su cuenta** que ésta es, en su naturaleza y su funcionamiento, un **sistema**; que éste se inscribe en otro sistema mayor, que es la sociedad; que entre ambos sistemas hay **interacciones**; que la materia de estas interacciones es la **comunicación**; que hay algo útil pero escaso, que circula entre el barullo y el ruido: una cosa llamada **información**; que el objeto de la empresa es la **eficacia**, y que la **comunicación ES acción** - aunque en la empresa no sea entendido así.*

El estudiante reconocerá en la práctica diaria de la empresa -pero de modo diferente, ahora en su contacto con la realidad- que estos principios de la comunicación funcional pueden ser aplicados en la vida de las organizaciones.”¹⁷²

¹⁷² Costa, Joan; *La comunicación en acción*; Editorial Paidós; Barcelona; 1999; págs. 61-62.

■ BIBLIOGRAFÍA

- Alabarces, Pablo; Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación Argentina; Prometeo Libros; 2002.
- Alabarces, Pablo; Di Giano, Roberto y Frydenberg, Julio (compiladores); Deporte y Sociedad; Editorial Universitaria de Buenos Aires; 1998.
- Amado Suarez, Adriana y Castro Zuñeda, Carlos; Comunicaciones Públicas; Temas Grupo Editorial; 1999.
- Argumedo, Alcira; Los Silencios y las Voces en América Latina; Notas sobre el Pensamiento Nacional y Popular; Editorial Colihue; 1996.
- Asnaghi, Carlos; Lobo 100 Años; 1987.
- Beluardo, Federico y Díaz, Alejandro; Los significados socioculturales que tiene el Club de Gimnasia y Esgrima La Plata para sus socios, comparando la actualidad con la época fundacional; Tesis de grado; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc; Una invitación a la sociología reflexiva- 1ra edición; Siglo XXI editores Argentina; Buenos Aires; 2005.
- Bronstein, Víctor; Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro; La organización egoísta; Capítulo 14; en Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales; Madrid; 1995.
- Costa, Joan; La comunicación en acción; Editorial Paidós; Barcelona; 1999.
- De la Vega, Eduardo; El deporte y los espacios públicos. Reflexiones sobre el desarrollo del básquetbol en la Argentina; Revista Digital Educación Física y Deportes; Año 4. N° 14; Buenos Aires; Junio 1999; <http://www.efdeportes.com>
- De Luca, Rubén Mario; El Club de los Funcionarios; Revista Todo es Historia N° 330.
- Di Giano, Roberto; El Fenómeno Inmigratorio y el fútbol; Artículo publicado en la Revista La Marea N°13; Revista Digital Educación Física y Deportes; Año 4. N° 13; Buenos Aires; Marzo de 1999; <http://www.efdeportes.com>
- Fernández Moores, Ezequiel; El podio y el poder; Libro El siglo del deporte; Diario deportivo Olé; Buenos Aires; Diciembre de 1999.

- Freire, Paulo; Pedagogía del oprimido; Siglo XXI argentina editores; Buenos Aires; 1972.
- Freire, Paulo; ¿Comunicación o Extensión? La concientización en el medio rural; Siglo XXI argentina editores; Buenos Aires; 1991.
- Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita; Las instituciones educativas cara y ceca; Capítulo 3: Actores, instituciones, conflictos; Editorial Troquel; Buenos Aires; 1992.
- Giménez, Gilberto; Materiales para una teoría de las identidades sociales; Revista Frontera Norte; Vol. 9, num. 8; Julio-Diciembre de 1997.
- Miede, Bernard; El espacio público más allá de la esfera política, en G. Gauthier, A. Gosselin y J. Mouchon (comps); Comunicación y Política; Gedisa; España; 1998.
- Museo Histórico Gráfico del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata; Historia del Club.
- Ortiz, Renato; Digresión: Cultura, ciudadanía y política; Otro Territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo; Universidad Nacional de Quilmes; 1996.
- Petit, Françoise; Psicología de las organizaciones; Capítulo 1ro. La organización y sus niveles; Editorial Herder; Barcelona; 1984.
- Prieto Castillo, Daniel; Diagnóstico y futuro, en Diagnóstico de comunicación; CIESPAL; Quito; 1990.
- Reguillo, Rossana; Identidades Culturales y Espacio Público. Un mapa de los silencios; X Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación Social; Sao Paulo; 2000.
- Robirosa, Mario; Cardarelli, Graciela y Lapalma, Antonio; Turbulencia y planificación social; UNICEF & Siglo XXI Editores; Buenos Aires; 1990.
- Rodríguez, Lidia Mercedes; Producción y transmisión de conocimiento en Freire, en Lecciones de Paulo Freire; Cruzando Fronteras: Experiencias que se completan; Moacir Gadotti, Margarita Gomez, Lutgardes Freire (organizadores).
- Rodríguez, María Graciela; El deporte como política de Estado (período 1944-1955); Revista virtual Educación Física y Deportes; Año 2, N° 4; Buenos Aires; Abril 1997.
- Romero, Luis Alberto; Breve Historia Contemporánea de la Argentina; Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.; Buenos Aires; 1999.

- Sánchez, Juan Carlos; El manejo de la comunicación en las instituciones deportivas; Tesis de Grado: Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2003.
- Scheinsohn, Daniel; Más allá de la imagen corporativa; Capítulo 10, “sólo una cuestión de imagen”; Ediciones Macchi 2da. Edición; Buenos Aires; 2000.
- Taller de Políticas Públicas; Sembrando mi tierra de futuro. Modulo 4: Planificación; Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata; 2005.
- Tannenbaum Arnold; Psychologie sociale de l’organisation industrielle (trad. Fr.); Editorial Hommes et techniques; Paris; 1967.
- Villa, Martín; Proyecto Comunicacional, “Hacia una Gerencia de Comunicación”; Departamento de Comunicación Institucional del Club de Gimnasia y Esgrima La Plata; Julio 2007.
- Weil, Pascale; La comunicación global; Paidós Comunicación; España; 1992.

PUBLICACIONES

- Diario Clarín; Edición impresa; “Parecía un barra brava, no un presidente”; 13/09/2006.
- Diario El Día; Edición digital; “Condena de los referentes políticos de la institución”; 11/09/2006.
- Diario El Día; Edición digital; “Solá calificó de ‘patotero’ al presidente de Gimnasia”; 11/09/2006
- Diario El Día; Edición impresa; “El día que el hincha se sacó un 10”; 12/09/2006.
- Diario El Día; Edición impresa; “Giménez informó y ahora quien decide es la AFA”; 12/09/2006.
- Diario El Día; Edición impresa; “Gimnasia no merece tanta vergüenza”; 12/09/2006.
- Diario El Día; Edición impresa; “Un desafío deportivo que ya lleva 120 años de vida”; 03/06/2007.

- Diario El Día; Edición impresa; “Confirman presencias ‘intimidatorios’ en la asamblea de Gimnasia”; 02/11/2007.
- Diario El Día; Edición impresa; “Un comportamiento que fue ejemplar”; 02/12/2007.
- Diario El Día; Edición impresa; “Un rotundo no al oficialismo”; 02/12/2007.
- Diario El Día; Edición digital; “Ecos de una celebración que hizo mucho ruido”; 11/12/2007.
- Diario Hoy; Edición digital; “Una definición apretada”; 01/12/2007.
- Diario Hoy; Edición digital; “No somos nada”; 10/12/2007.
- Diario Hoy; Edición impresa; “Los internos de la Unidad 6 de Dolores jugaron en Estancia Chica”; 11/11/2008.
- Diario deportivo Olé; Edición impresa; “Amenazados de muerte”; 09/11/2006.
- Diario deportivo Olé; Edición impresa; “El Lobo Feroz”; 10/11/2006.
- Diario deportivo Olé; Edición impresa; “La sede de la violencia”; 13/11/2006.
- Diario deportivo Olé; Edición impresa; “Esperando un regalo”; 03/06/2007.
- Diario Página 12; Edición impresa; “Los números de la pasión”; 04/04/2008.

SITIOS WEB

- es.wikipedia.org/wiki/Club_de_Gimnasia_y_Esgrima_La_Plata
- www.efdeportes.com.
- www.eldia.com.ar
- www.diariohoy.net
- www.gimnasia.org.ar
- www.notibonaerense.com

OTROS DOCUMENTOS

- www.consultoraequis.com/Estudios_PDF/futbol_marzo06_.pdf;
Consultora de Investigación Social Equis; Estudio sobre adhesiones a equipos de fútbol; Marzo 2006.

■ ANEXOS

ANEXO I

<p style="text-align: center;">Conceptos más importantes vertidos por los responsables de los principales departamentos</p>
--

**MARTIN VILLA - Responsable del Departamento de Comunicación
Institucional de Gimnasia y Esgrima La Plata desde 2003 hasta 2009**

- “Una vez al año se realiza una asamblea extraordinaria donde se establecen los balances de cada área del club”.
- “Con el presidente Domínguez había una reunión con el área de prensa cada tres meses. Cuando empezaron los problemas institucionales se daban cada seis meses, pero había un interés de la comisión en el área”.
- “Con Muñoz se dio de baja la revista por cuestiones económicas. La política de la comisión era que lo que no se podía autofinanciar se daba de baja”.
- “Había una revista oficial que se le repartía a los socios con la cuota”.
- “El único producto comunicacional que quedó fue el sitio web del club”.
- “Informativamente se actualiza la página a diario, después hay especiales, datos de las próximas fechas, etc. Está, por contenidos, entre los primeros cinco mejores sitios de los clubes del fútbol argentino”.
- “Siempre hay un dirigente que es el encargado de la parte de prensa, que tiene un contacto fluido con el Departamento de Comunicación”.
- “La dirigencia, tanto la actual como las anteriores, siempre ha estado en el día a día, tapando agujeros. Gimnasia necesita una comisión que se encargue del día a día y otro grupo de personas que piense a futuro, área por área, con plazos más largos”.
- “En Marketing tiene que haber un grupo de profesionales que trabajen relacionados con el área de comunicación pero con autonomía”.
- “Si hoy viene una empresa a querer invertir en el club, a nivel operativo no hay nadie. Los dirigentes, por contactos, se va arreglando para conseguir sponsors, pero no hay una estructura que lo contemple, no hay gente de marketing que elabore informes para presentar en empresas, etc.”.

- “El proyecto mío plantea que los colaboradores estén y cobren un dinero o viáticos por lo que hacen y se les pueda exigir responsabilidad”.
- “Es necesario que una persona se encargue del área durante el horario de la mañana, de las 9 a las 15 horas”.
- “En muchos casos me entero de cosas del club porque las escucho por radio, es decir, hay datos que salen de la estructura. Si bien el departamento está legitimado por la institución no se le da la importancia que se le tendría que dar”.
- “El 90% del proyecto está hecho en base a la práctica, no hubo encuesta de imagen, de socios, ni nada, más allá de mis conocimientos en periodismo y la experiencia mía en el club y el conocimiento de la cultura del club”.
- “Tiene que haber en estancia chica una persona que se encargue del informe de prensa de las prácticas del plantel profesional y del resto de las actividades que se realicen y se las comuniquen al Departamento de Comunicación”.
- “Hoy Gimnasia está muy politizado y eso desangra al club, no lo deja avanzar. Hay muchas cuestiones que tiene que resolverse con efectividad, sin discutirse tanto”.

DANIEL GIRAUD - Dirigente a cargo del Departamento de Comunicación Institucional de Gimnasia y Esgrima La Plata

- “Desde esta comisión se implementaron varios objetivos primordiales para reforzar la comunicación”.
- “Se han realizado las confecciones de folletos instructivos para todo el personal estable de la Institución (recomendaciones de seguridad, consignas generales y prevención de incendios) los cuales actualmente están a la espera de su distribución”.
- “Se buscó reforzar los vínculos con el socio a través de información que se acompaña junto con la cuota de socio por parte de los colaboradores, como por ejemplo la folletería. Y sobre los no socios el vínculo es a través de la página web del club o en las inmediaciones del estadio de fútbol”.
- “Hacia el exterior se está intentando lograr una sistematización de la tipografía y el logotipo del club, volviendo a un esquema más tradicional de acuerdo a lo estatutario, no solo en la cartelería, folletería, página web y demás, sino a también en las planillas de las distintas actividades, en los comunicados de AFA, comunicados con distintos organismos, entre otros”.

- “Desde la Comisión Directiva se elaboró un proyecto de comunicación, el cual se complementó con algunas de las ideas desarrolladas en el proyecto de Martín Villa”.

MATIAS EIJO - Responsable del Departamento de Deportes de Gimnasia y Esgrima La Plata desde 2005 hasta 2009

- “Desde este lugar se coordinan todas las actividades amateurs que son alrededor de 15. O sea todo menos fútbol profesional y básquet profesional”.
- “Una de las líneas de acción que se busca llevar a cabo es el gimnasio para todos, en especial en el desarrollo para los más chicos, además en mayo se sumaron gimnasia femenina y gimnasia para adultos”
- “En el presupuesto anual de gastos el deporte resulta ser deficitario”.
- “Cuando hay más gastos que ganancias, tesorería se hace cargo”.
- “Existe una buena relación entre padres y profesores”.
- “La imagen mediática del club o el presente de cada Comisión Directiva, no influye generalmente en la permanencia de los padres o familias en el club”.
- “El fútbol se maneja totalmente independiente, al igual que el básquet”.
- “Un par de veces al año hay actividades interdisciplinarias. Se ha generalizado establecer una gala interdeportiva a mediados de año y otra a finales”.
- “Con esta nueva Comisión Directiva, en el Departamento de Deportes hubo un par de cambios. Se crearon los subdepartamentos de básquet amateur y de vóley amateur, con un dirigente cada uno en la Comisión Directiva”.
- “La relación con las otras áreas es informal, buena y directa”.
- “Se piensa hacer jornadas abiertas de discusión sobre el deporte y una temática en particular en cada una, por ejemplo, alguna relacionada al rendimiento deportivo, pensado para profesores y deportistas”.
- “Para planificar cosas, se habla con dirigencia”.
- “Normalmente aparecen dos tipos de trabas: la económica, o sea no gastar mucho; y el espacio físico, que es la sobresaturación de actividades para el espacio con el que se cuenta. Generalmente después de las cinco de la tarde aparecen todos los chicos que salen de las escuelas”.
- “Ante cada cambio de Comisión Directiva hay cambios en proyectos que infieren en los generales de cada área”.

- “Habría que buscar mayor concordancia, no modificar todo ante cada cambio de Comisión Directiva”.
- “Algunas proyecciones interinstitucionales son las Jornadas Gimnastas, que es la idea de juntar a todos los clubes de Gimnasia y Esgrima del país, pero hay complicaciones con el tema del lugar, UPCN tal vez y el Polideportivo del club pueden ser una de las opciones, también se pueden desarrollar jornadas de debate deportivo en relación con el municipio de La Plata”.
- “En el club hubo torneos juveniles bonaerenses y al hacerse en el polideportivo se podían llegar a rescatar nuevos jóvenes valores”.
- “Con escuelas y con otros clubes de La Plata, más allá de los torneos o entrenamientos en conjunto que de vez en cuando se realizan, no hay relacionamientos o proyectos en común”.
- “En cuanto a la relación con la prensa, cuando hay actividades especiales, como por ejemplo el Panamericano de Karate, se lleva información y datos. Para el resto de las actividades periódicas se maneja información cotidiana, resultados, etc.”.
- “El objetivo no es convocar deportistas por que ellos vienen solos” (además hay en deportes saturación de los mismos para los tiempos e instalaciones).
- “Prensa tiene la relación con los medios y es óptimo el manejo en dicho sector”.
- “Algo que falla y falta es la comunicación de los socios del club acerca de todas las actividades, como por ejemplo el vóley y el básquet que en instancias decisivas no cuentan con el apoyo del resto de las actividades o no hay invitaciones hacia las mismas”.
- “Hay poca información acerca del deporte amateur para que el socio que no viene a la sede tenga conocimiento de la realidad institucional más allá del fútbol”.
- “Si el fútbol y el deporte específico en cuestión andan bien en Gimnasia y Esgrima, cada vez vienen más chicos y sucede lo contrario si las realidades son negativas”.
- “Las actividades son costosas si se busca el ideal de competencia”.

EDUARDO QUIROGA - Encargado del Departamento de Recursos Humanos desde 2003

Con respecto a la participación en las actividades deportivas, desde Recursos Humanos se encargan de coordinar con los encargados de cada deporte y el personal del club las condiciones de seguridad, higiene y logística para cada evento, tratando siempre de mantener buenas relaciones con policía, bomberos, municipio, atención a medios de comunicación.

También se cuidan las relaciones con otros clubes para situaciones en las que, por ejemplo, se pide un gimnasio prestado por entrenamiento en etapas en las que el básquet y el vóley avanzan paralelamente a instancias finales.

Con respecto al fútbol profesional la situación es diferente ya que allí hay un responsable de seguridad que se maneja con las directivas de la AFA.

- “El área funciona como nexo mediador entre las directivas que quieren las autoridades del club y lo encargados de cada área así como el personal que trabaja en cada una. Se encarga tanto del aspecto legal, es decir de la situación en que está cada trabajador del club, como de la seguridad e higiene del personal y de las actividades que se realizan en la institución”.
- “Con respecto a esta Comisión Directiva, el proyecto que se está analizando es el de la posibilidad de capacitar al personal, cosa de la que se haría cargo económicamente el club y que esto sea una forma de progreso de los trabajadores tanto en la estructura de la entidad como en lo personal”.
- “La nueva Comisión Directiva se está encargando de cuidar mejor la imagen y la comunicación del club con respecto a la anterior y eso se ve reflejado en los medios. Sin embargo los resultados del fútbol condiciona el resto. Pero es una regla del juego, ya que de la economía del fútbol viven el resto de los deportes que son deficitarios en el club”.
- “Desde el 2003 se viene promoviendo que muchos empleados que ya están jubilados opten por el retiro voluntario para darle lugar a nuevas generaciones”.
- “A la hora de contratar el personal lo primero que se tiene en cuenta son sus aptitudes profesionales aunque en un segundo lugar se tiene en cuenta la identificación con el club, que sea hinchas o al menos hinchas adoptivos”.
- “Con respecto a las diferentes áreas, el trato es cotidiano e informal y la comunicación con las autoridades se establece por medio de un directivo encargado del área o través de comunicados que se dan semanalmente”.

FABIAN GIUDICE - Colaborador del Departamento de Comunicación Institucional de Gimnasia y Esgrima La Plata

Desde hace cuatro años está colaborando con el club desde un lugar ad-horem en el Departamento de Comunicación Institucional.

Fue el responsable de la realización del DVD con imágenes del club (con éstas ganancias se compró equipamiento para el Departamento de Comunicación Institucional y se puede disponer de ingresos para volver a llevar a cabo reactualizaciones de los DVD's y así continuar generando algunos ingresos).

- “Acá cuando alguien se va no se cubre el puesto contratando o sumando personal o colaboradores, sino que los que quedan se van encargando de llevar a cabo los trabajos que hacía la persona que ya no está, por ende quien cubre este puesto descuida funciones de su verdadero puesto”.
- “Cada dirigencia que asume trae proyectos que chocan con el trabajo que ya se viene haciendo en el club. Por eso siempre se empieza de nuevo, se pierden tiempos, la estructura organizativa pierde consistencia. Cada lista que se candidatea trae personal y proyectos externos. Buscan el reconocimiento individual”.
- “No hay reconocimientos para los dirigentes ad-honorem. Muchos dirigentes se van por que no soportan las críticas y acusaciones hacia ellos por formar parte de la Comisión Directiva oficial por más que sean eficientes en sus cargos”.
- “Es fundamental desarrollar a través del marketing el potencial que el club tiene en la población para generar ingresos. Por ejemplo, si Gimnasia anda bien, los diarios y los medios en general sacan rédito económico, pero no así el club”.
- “En todo caso el tema marketing se puede tercerizar, pero se debería explotar esta herramienta”.
- “La revista tranquilamente se podría autofinanciar”.
- “El problema es la falta de gestión, porque es claro lo que hay que hacer, eso ya se sabe. Esta falta de gestión se debe fundamentalmente a las trabas institucionales del deficiente organigrama interno, tanto en lo formal como en lo informal. Las nuevas listas que se presentan en el club dicen lo que quieren o lo que hay que hacer, pero no como lo van a hacer. Ninguna se acerca a las áreas y departamentos del club”.
- “Presenté varios proyectos pero la falta de apoyo dirigenal llevó a que estos no prosperen (caso crossphone: telefonía celular, wallpapers, screensavers). El caso de crossphone se terminó haciendo en Estudiantes”.
- “No hay una estructura organizacional interna acorde a lo que el club es, quiere o debería ser. Al no tener responsables del área de comunicación que tengan verdadero peso en la Comisión Directiva,

deben optar por otra persona, que generalmente no tienen tiempo para poder desarrollar los proyectos presentados y mostrarlos en la Comisión Directiva”

- “Creo en la reestructuración interna del club, pero desde adentro hacia fuera, y no al revés. Se debe respetar procesos y los más de 200 empleados que tiene el club. Creo en los procesos, en las funciones y no en los nombres”.

OPINIONES RECOGIDAS DEL CONGRESO GIMNASISTA

Se deben generar dos tipos de condiciones para atraer y mantener al socio, condiciones a nivel **servicio** y a nivel **infraestructura**.

1. SERVICIOS

- Los socios representan alrededor de un 6% de los ingresos del club.
- Hay 3 tipos de socios: el socio golondrina, el que viene de tradición familiar y el socio demandante.
- Se debe intentar redefinir las categorías de socios y valores de la cuota, por ejemplo, incorporar una categoría social dentro de la política de socios para llegar a los sectores más periféricos de la ciudad. También se puede incorporar una categoría de socio universitario para sumar a aquel que viene del interior.
- Falta un espacio de contención para ex directivos, ex deportistas y ex empleados.

2. INFRAESTRUCTURA

- Falta en la sede un lugar de encuentro para que se reúna el hincha y el socio de Gimnasia, puedan tomar un café, dialogar acerca de las problemáticas del club, buscar respuestas y profundizar el sentimiento de pertenencia.
- Departamento de Marketing: contar con un sector propio de Marketing permitiría realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas o marcas de gran relieve y potencialidad para difundir la imagen de Gimnasia y Esgrima. No es lo mismo tener en la camiseta a Coca Cola que a Motomel, más allá de que deje buena plata.

ANEXOS CALENDARIZACIÓN

Acciones / Meses	2009												2010																	
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Proyecto 1 Acción 1																														
Proyecto 1 Acción 2																														
Proyecto 1 Acción 3																														
Proyecto 1 Acción 4																														
Proyecto 1 Acción 5																														
Proyecto 1 Acción 6																														
Proyecto 1 Acción 7																														
Proyecto 1 Acción 8																														
Proyecto 1 Acción 9																														
Proyecto 1 Acción 10																														
Proyecto 2 Acción 1																														
Proyecto 2 Acción 2																														
Proyecto 2 Acción 3																														
Proyecto 2 Acción 4																														
Proyecto 2 Acción 5																														
Proyecto 2 Acción 6																														
Proyecto 2 Acción 7																														
Proyecto 2 Acción 8																														
Proyecto 2 Acción 9																														
Proyecto 2 Acción 10																														

La idea del Proyecto 1 es que siempre haya pasantes colaborando con el Departamento de Comunicación Institucional, hasta mediados de diciembre de 2009.

Si la opción es seguir con la revista durante el verano de 2010, el Proyecto 2 deberá acortar sus tiempos en el último mes debido al final de la temporada anual. De finalizar el Proyecto 2 en diciembre, las acciones 5, 6 y 8 del mismo mes no deberán ser tenidas en cuenta.

Acciones / Meses	2009		2010												
	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Proyecto 3 Acción 1															
Proyecto 3 Acción 2															
Proyecto 3 Acción 3															
Proyecto 3 Acción 4															
Proyecto 3 Acción 5															
Proyecto 3 Acción 6															
Proyecto 3 Acción 7															
Proyecto 3 Acción 8															
Proyecto 4 ACT 1 Acción 1															
Proyecto 4 ACT 1 Acción 2															
Proyecto 4 ACT 1 Acción 3															
Proyecto 4 ACT 1 Acción 4															
Proyecto 4 ACT 1 Acción 5															
Proyecto 4 ACT 1 Acción 6															
Proyecto 4 ACT 1 Acción 7															
Proyecto 4 ACT 2 Acción 1															
Proyecto 4 ACT 2 Acción 2															
Proyecto 4 ACT 2 Acción 3															
Proyecto 4 ACT 2 Acción 4															
Proyecto 4 ACT 2 Acción 5															
Proyecto 4 ACT 2 Acción 6															
Proyecto 4 ACT 2 Acción 7															

En caso que el Proyecto 3 no cuente con una empresa que pueda solventar los gastos de los obsequios, el mismo comenzará un mes después de lo previsto (en abril) ya que se deberá solventar el proyecto a través de las ganancias de la revista institucional (Proyecto 2).

Se intentará que las acciones 1, 2, 5 y 6 de la Actividad 1 del Proyecto 4 sean tercerizadas, por lo que los tiempos de realización pueden acortarse.

Con respecto a la Actividad 2 del Proyecto 4, la tercer encuesta deberá pasar de hacerse en tres meses a realizarse en dos, debido a la proximidad del fin de año.

ANEXO ECONÓMICO N°1

COSTOS	MÁXIMO	MÍNIMO
Proyecto 1 (Nota complementaria N° 1)	\$12.100	\$12.100
Proyecto 2 (Nota complementaria N° 2)	\$129.000	\$99.600
Proyecto 3 (Nota complementaria N° 3)	\$6.510	\$0
Proyecto 4 (Nota complementaria N° 4)	\$13.100	\$2.050
TOTAL	\$160.710	\$113.750

INGRESOS	MENSUALES	ANUALES
Publicidad	\$6.000	\$60.000
Venta de la publicación	\$14.000	\$140.000
TOTAL	\$20.000	\$200.000

TOTAL INGRESOS ANUALES (mínimo)	\$200.000
TOTAL EGRESOS ANUALES (máximo)	\$160.710
SALDO ANUAL	\$39.290

Dado que para todo análisis económico es necesario tener en cuenta la posibilidad de rentabilidad en un contexto pesimista es que el consolidado de los proyectos a llevar adelante se realiza teniendo en cuenta el máximo de costos y el mínimo de ingresos.

En este caso en particular, aún en este escenario, el resultado del ejercicio es positivo con lo cual se puede concluir que el conjunto de los proyectos, llevados a cabo de forma paralela, tiene rentabilidad.

NOTAS COMPLEMENTARIAS

NOTA COMPLEMENTARIA N°1

PASANTES EN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

SUELDOS DE LOS PASANTES

- \$500 mensuales (\$1.000 por los dos pasantes)
- + 10% para facultades (\$50 por pasantes)

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 1 = \$12.100

NOTA COMPLEMENTARIA N° 2

REVISTA OFICIAL

GASTOS DE IMPRESIÓN

- Presupuesto máximo tirada por 15.000 unidades = \$12.450 mensuales
- Presupuesto mínimo tirada por 15.000 unidades = \$9.960 mensuales

COSTOS DE DISEÑO

- \$450

INGRESOS PUBLICITARIOS

- \$6.000 mensuales

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 2 MÁXIMO = \$129.000

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 2 MÍNIMO = \$99.600

NOTA COMPLEMENTARIA N°3

EVENTO INSTERINSTITUCIONAL

INDUMENTARIA PARA ENTREGAR A LOS COLEGIOS

GASTOS DE INDUMENTARIA

- Presupuesto máximo remeras estampadas (100 unidades) = \$2.170
- Presupuesto máximo remeras estampadas total (300 unidades) = \$6.510
- Presupuesto mínimo remeras estampadas (100 unidades) = \$1.486
- Presupuesto mínimo remeras estampadas total (300 unidades) = \$4.458

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 3 CON EMPRESA = \$0 (en esta opción se contempla que una empresa patrocine el evento, publicite en las remeras y se eliminen los costos de producción de las mismas).

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 3 SIN EMPRESA MÁXIMO = \$6.510

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 3 SIN EMPRESA MÍNIMO = \$4.458

NOTA COMPLEMENTARIA N° 4

ACTIVIDAD 1: ENCUESTA SEMESTRAL PARA SOCIOS

- Presupuesto máximo = \$10.100 (\$5.050 por dos)
- Presupuesto intermedio = \$6.000 (\$3.000 por dos)
- Presupuesto mínimo = \$1.900 (\$950 por dos)

ACTIVIDAD 2: ENCUESTA CUATRIMESTRALES PARA SOCIOS Y SIMPATIZANTES

- Presupuesto máximo = \$3.000
- Presupuesto mínimo = \$150

PRESUPUESTO ANUAL ACTIVIDAD 1 PROYECTO 4 MÁXIMO = \$10.100

PRESUPUESTO ANUAL ACTIVIDAD 1 PROYECTO 4 MÍNIMO = \$1.900

PRESUPUESTO ANUAL ACTIVIDAD 2 PROYECTO 4 MÁXIMO = \$3.000

PRESUPUESTO ANUAL ACTIVIDAD 2 PROYECTO 4 MÍNIMO = \$150

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 4 MÍNIMO = \$2.050

PRESUPUESTO ANUAL PROYECTO 4 MÁXIMO = \$13.100

ANEXO ECONÓMICO N° 2**INGRESOS Y EGRESOS POR MES AÑO 1**

FEBRERO			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revista)		- \$14.000	-\$14.000
\$1.100 (sueldo pasantes)			
MARZO			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revista)	\$6.000 (publicidad)	- \$9.000	- \$23.000
\$1.100 (sueldo pasantes)			
\$1.000 (Primer encuesta trimestral)			
ABRIL			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revista)	\$6.000 (publicidad)	- \$1.220	- \$24.220
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		
\$2.170 (actividades interinstitucionales primer trimestre)			
\$5.050 (Primer encuesta semestral)			
MAYO			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revista)	\$6.000 (publicidad)	+ \$6.000	- \$18.220
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		

JUNIO			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revistas)	\$6.000 (publicidad)	+ \$6.000	- \$12.220
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		
JULIO			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revistas)	\$6.000 (publicidad)	+ \$2.830	- \$9.390
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		
\$2.170 (actividades interinstitucionales segundo trimestre)			
\$1.000 (Segunda encuesta trimestral)			
AGOSTO			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revistas)	\$6.000 (publicidad)	+ \$6.000	- \$3.390
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		
SEPTIEMBRE			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revistas)	\$6.000 (publicidad)	+ \$950	- \$2.440
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		
\$5.050 (Segunda encuesta semestral)			

OCTUBRE			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revistas)	\$6.000 (publicidad)	+ \$3.830	+ \$1.390
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		
\$2.170 (actividades interinstitucionales tercer trimestre)			
NOVIEMBRE			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revistas)	\$6.000 (publicidad)	+ \$5.000	+ \$6.390
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		
\$1.000 (Tercer encuesta trimestral)			
DICIEMBRE			
GASTOS	INGRESOS	SALDO MENSUAL	SALDO PARCIAL
\$12.900 (impresión de revistas)*	\$6.000 (publicidad)	+ \$18.900	+ \$25.290**
\$1.100 (sueldo pasantes)	\$14.000 (venta de la publicación)		

* En caso de que se desee seguir con la publicación al siguiente año.

** + \$14.000 venta de ejemplares = \$39.290.