

Universidad Nacional de Lomas de Zamora  
Facultad de Ciencias Sociales – Secretaría de Posgrado  
Especialización en Gestión de las Comunicaciones

**Trabajo Integrador Final**

**Análisis de la Comunicación Institucional en el**

# **Club Social y Deportivo Defensa y Justicia**

Lic. Claudia Elena Rial

Tutores: Lic. Adrián Arroyo, Lic. Candela Fernández

**2022**

## **RESUMEN**

Este trabajo indaga desde las Ciencias Sociales la aplicación de la comunicación como herramienta estratégica de trabajo en las organizaciones, en particular aquellas pertenecientes al Tercer Sector que se dedican al deporte profesional. Desde la experiencia del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia de Florencio Varela, como caso de estudio, analizando su comunicación institucional, se plantean ideas que pretenden aportar conocimiento a un campo de estudio en desarrollo.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación Institucional – estrategia – tercer sector– organizaciones sociales – deporte – identidad institucional – relaciones – transformaciones – imagen pública.

## **ABSTRACT**

This work investigates from the Social Sciences the application of communication as a strategic work tool in organizations, particularly those belonging to the Third Sector Sports Club Defense and Justice of Florencio Varela, as a case study, analyzing its institutional communication, ideas are proposed that aim to contribute knowledge to a developing field of study.

## **KEY WORDS**

Institutional communication – strategy – third sector– social organizations – sport – institutional identity – relationships – transformations – public image.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis seres queridos que estuvieron presentes en esta etapa de mi vida. A mi hijo, que me ayudó con sus conocimientos tecnológicos; a mis amigos y amigas que colaboraron cuando lo necesité; a mis compañeros de trabajo que estuvieron predispuestos con sus opiniones; y a todos mis familiares que participaron de una u otra manera en este trabajo final.

Agradezco especialmente a Aníbal Girón por su gran aporte de información con sus publicaciones, anécdotas e imágenes de Defensa y Justicia; y a todos los dirigentes y colaboradores del club que me brindaron tiempo y datos relevantes del mismo.

A mis tutores por su paciencia y amabilidad.

Particularmente a Rodrigo, que me acompañó siempre en los momentos de desánimo en este recorrido, alentándome y conteniéndome con su amor.

Doy gracias a Dios por la posibilidad de vivir esta experiencia académica en esta etapa de mi vida, dándome las herramientas físicas y psicológicas para poder lograrlo.

Claudia Elena Rial

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
Planteo del tema.....	6
Objetivo general.....	6
Objetivos particulares.....	6
Justificación .....	7
<b>Capítulo I .....</b>	<b>9</b>
<b>TERCER SECTOR .....</b>	<b>9</b>
Definición, origen y características .....	9
Antecedentes históricos.....	15
La comunicación para el Tercer Sector.....	20
<b>Capítulo II .....</b>	<b>26</b>
<b>LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL .....</b>	<b>26</b>
Definición.....	26
La Cultura Organizacional .....	28
Relaciones Públicas en entidades deportivas .....	30
<b>Capítulo III .....</b>	<b>31</b>
<b>CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO DEFENSA Y JUSTICIA.....</b>	<b>31</b>
Historia del Club.....	31
Comienza la historia .....	32
El Club en la actualidad .....	34
Su Cultura. Su ser, su pensar y su hacer .....	35
La Comunicación Institucional.....	36
Evolución de la comunicación en el Club a través del tiempo .....	37
Relación con los públicos en la era de las redes sociales .....	39
La Relación con la Prensa a través del tiempo .....	40
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>42</b>
<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>42</b>
Objetivos del diagnóstico.....	42
FODA del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia .....	42
Análisis de los datos.....	43
<b>Capítulo V.....</b>	<b>49</b>

<b>PROPUESTA .....</b>	<b>49</b>
<b>Plan de Comunicación.....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>60</b>
<b>Imágenes .....</b>	<b>60</b>
<b>Modelo de la encuesta realizada.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráficos de Resultados .....</b>	<b>78</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un concepto tan amplio que ha sufrido innumerables transformaciones a lo largo del tiempo. Desde distintos lugares del mundo, pensadores de diversas corrientes y escuelas, han estudiado el concepto dando origen a diferentes teorías y modelos.

Como fenómeno antropológico, social y humano, la comunicación está en todas las actividades que realiza el hombre y es desde la comunicación que se puede cambiar la realidad, ya que, a través del lenguaje, el ser humano es productor de sentidos.

En este aspecto, toda organización o proyecto social, se identifica por su objetivo de transformar la realidad. Miembros de ciertos grupos de la sociedad viven situaciones injustas y hay quienes creen que eso debería cambiar.

En toda organización la comunicación es fundamental ya que ayuda a fortalecer la unidad interna de la institución, su identidad, valores y reputación; y la vincula con su entorno dando a conocer la misión, la visión y los propósitos a sus respectivos públicos.

Esta comunicación que se produce en toda organización, se trata de las relaciones, los mensajes y la información que las instituciones establecen con su entorno. Es lo que se podría llamar “Comunicación Institucional”, la cual tiene como función mantener adecuadas relaciones entre una organización y sus públicos, colaborando así a conformar una imagen pública adecuada a los objetivos de la misma (Alianza ONG, 2017).

### Planteo del tema

Este Trabajo Integrador Final de la Especialización en Gestión de las Comunicaciones dictada por la Secretaría de Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, tiene como punto de partida, al Club Social y Deportivo Defensa y Justicia de Florencio Varela. El tema que se plantea en este sentido, es el análisis de la comunicación institucional de una organización social como lo es el Club Defensa y Justicia.

### Objetivo general

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un plan comunicacional para la institución deportiva Defensa y Justicia.

### Objetivos particulares

Conocer la Identidad Institucional del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia y su evolución a través del tiempo será uno de los objetivos particulares del presente trabajo,

determinar los cambios que se produjeron en la identidad visual de la institución desde su fundación hasta la actualidad, analizar las diferentes estrategias de comunicación a lo largo del tiempo, observar y analizar las relaciones con la prensa, los medios masivos tradicionales de comunicación y los nuevos medios.

#### Justificación

El motivo por el cual se desarrolló la investigación de la comunicación institucional de esta organización social, es conocer de manera científica las opiniones de sus públicos, la conformación de su identidad a través de sus acciones, y en este caso, entender que es una entidad deportiva, perteneciente a una organización de promoción social, de base, tradicional; pero reconocida en Florencio Varela más por su actividad futbolística, la cual no presenta antecedentes de haber sido estudiada en el ámbito académico.

La realización de dicho trabajo consta de una estructura capitular dividida en cinco partes.

En el primer capítulo se desarrolla el concepto de Tercer Sector, su definición, origen y características del mismo, según diferentes autores. En una segunda instancia de este capítulo, se clasifican a las organizaciones sociales, según la fuente referencial del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. En una tercera instancia del capítulo I, se describe a la comunicación para el Tercer Sector como un concepto con múltiples matices y recorridos, llegando a la conclusión de que la comunicación institucional en las organizaciones sociales es de suma importancia para lograr el cambio social, y la planificación es la herramienta necesaria para gestionar la comunicación y así lograr sus objetivos.

El segundo capítulo de este trabajo se basa principalmente en el concepto de identidad institucional, su definición, su dinámica, los ejes que atraviesa, los factores que contribuyen a construirla.

En el tercer capítulo de este trabajo de investigación se desarrolla el caso del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia.

En una primera instancia se comienza describiendo al club, sus instalaciones, ubicación. Luego se continúa con la historia de la organización, sus recorridos en los diferentes torneos nacionales e internacionales, sus logros en Primera División, su proyecto en el presente, su cultura, su identidad conceptual y visual.

En una tercera instancia del capítulo III se desarrolla la comunicación institucional del club. La evolución de la comunicación de la Institución, a través del tiempo y cómo fue cambiando la misma a raíz del surgimiento de internet y las redes sociales. Se estudió la

relación con los públicos y se describe la misma desde la fundación del club hasta la adaptación de éste a las nuevas exigencias tecnológicas.

El capítulo IV corresponde al diagnóstico y a las técnicas utilizadas en él para la recolección de datos. Entre ellas, la observación y análisis de documentos, entrevistas, encuestas. Se ha utilizado el análisis FODA como herramienta de estudio de situación del club para poder lograr un diagnóstico del mismo.

Finalmente, en el capítulo V de este trabajo se presenta la propuesta de un plan para gestionar las acciones comunicacionales del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, los riesgos y beneficios del mismo y los pasos a seguir para lograr cumplir sus objetivos obteniendo los resultados esperados.

## Capítulo I

### TERCER SECTOR

#### Definición, origen y características

El Tercer Sector es un término usado para definir a un conjunto de entidades heterogéneas cuya característica común es que son organizaciones de carácter privado sin fines de lucro que actúan fuera de los límites del Estado y el Mercado. Desde esta perspectiva, numerosos trabajos de investigadores sobre el tema, lo definen por lo negativo, por lo que no es. Es el caso de Andrés Thompson (citado en Bertolotto, 2002) quien, siendo uno de los primeros estudiosos del tema en Argentina, habla de tres mundos institucionales que se diferencian en las sociedades capitalistas industrializadas de Europa y Estados Unidos, nombrando al Sector Privado, al Estado y al Tercer Sector (Bertolotto, 2002).

De esta manera, el Primer Sector correspondería a lo público, lo institucional, lo político; el Segundo Sector sería lo privado, las empresas privadas con ánimo de lucro; por lo que el Tercer Sector correspondería a las organizaciones intermedias, ya que son organizaciones privadas, como las empresas, pero sin fines lucrativos. Éstas buscan resolver problemas de la comunidad, atender intereses comunes o llegar a esas aspiraciones de los individuos que, por sí solos, no podrían alcanzar.

Cada una de ellas trabaja en una temática diferente: salud, trabajo, cultura, deporte, educación, etc., pero el objetivo principal en todas es lograr el cambio social aportando valores sin obtención de ganancias. Esa transformación a la que apuntan estas entidades contribuye al bienestar de los ciudadanos para una sociedad más justa.

Al hablar de Tercer Sector (TS), se presentan dificultades a la hora de definir este concepto, como así también precisar los orígenes del mismo.

Podríamos decir que el origen del término tiene sus raíces en la teoría sociológica de las esferas sociales. Juaneda Ayensa<sup>1</sup> (2011) dice al respecto:

Según la teoría de T. Parsons, las sociedades son sistemas que se constituyen a su vez en subsistemas en los que impera la función principal que desempeñan en la sociedad. Así, los tres subsistemas de que hablamos, o sectores, son: la

---

<sup>1</sup> Emma Juaneda Ayensa es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, mención europea por la Universidad de La Rioja (España) y actualmente desarrolla su labor docente e investigadora en la universidad, donde dirige los cursos de Experto en Calidad y Mejora. Uno de los principales temas de investigación es la calidad y la atención al cliente y ha participado en varios proyectos y publicado varios libros sobre el mundo del vino.

Economía de mercado (Mercado), las instituciones político administrativas (el Estado) y el Tercer Sector (las organizaciones de solidaridad social) y los sectores informales (familia, redes de amigos).

Desde un enfoque económico, pero dando otras explicaciones sobre el origen del término del Tercer Sector, existen diferentes perspectivas: desde un análisis de la Demanda (la Teoría de los Fallos del Sector Público y la Teoría de los Fallos del Sector Privado, Mercado), desde la oferta y aportaciones mixtas. La Teoría de los Fallos de Ejecución del Estado argumenta el origen del sector basándose en las limitaciones del Sector Público para satisfacer las demandas de bienes colectivos, pero en esta actuación existe una serie de demandas insatisfechas. Es aquí donde aparecen las organizaciones del TS para satisfacer esta demanda, ubicándose en un espacio sociopolítico como productoras privadas de bienes públicos (Juaneda Ayensa, 2011).

Este concepto comprende instituciones heterogéneas por la diversidad en su integración, es decir, al TS lo integran distintos tipos de organizaciones como: fundaciones, clubes, mutuales, bibliotecas, sociedades de fomento, de beneficencia, colectividades, cooperativas, movimientos de derechos humanos, de mujeres, de indígenas, ecologistas, etc.

Estas organizaciones a lo largo del tiempo han recibido numerosas denominaciones que se relacionan con el TS. Entre ellas: organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones sin fines de lucro, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones de bien público, organizaciones filantrópicas, asociaciones de voluntariado social, organizaciones humanitarias, benéficas, etc.

Thompson sostiene que la utilización de estos diferentes términos “está estrechamente relacionada a la cultura política de cada país, al papel particular que este tipo de instituciones ha jugado en cada contexto nacional (...) y el modo en que han hecho su aparición en la escena pública” (Thompson A. , repositorio.cedes.org, 1995)

Haciendo un recorrido por las diversas definiciones del concepto, Alejandra Facciuto<sup>2</sup> hace referencia al término de “Sociedad Civil” como perteneciente al “complejo mundo de las organizaciones sociales” ya que no existe un concepto único ni jurídico que permita definirlo. En su artículo, la autora habla de las organizaciones sociales sin fines de lucro y sus diferentes denominaciones por diversos autores, para referirse a todas aquellas pertenecientes al TS. Utiliza el término “Organismos de la Sociedad Civil” como

---

<sup>2</sup> Docente de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Dicta cursos en las Universidades de Centroamérica y Latinoamérica como en la Universidad de Buenos Aires y en organizaciones del Tercer Sector.

una forma inclusiva para definir las. Expresa una nueva definición del término, no ya desde una negatividad por oposición al Estado, o diferenciada del Mercado, sino a partir de una interrelación entre estas áreas, ya que “el Estado fija las leyes de funcionamiento para ellas, como para el Mercado, firma convenios, otorga subsidios y trabaja compartiendo intervenciones para generar el bien común” (Facciuto, 2009).

En este sentido, Sergio De Piero<sup>3</sup> las define como “Sociedad Civil” y según este autor (citado en Facciuto, 2009) hay varias formas de denominarlas, que tienen que ver con las temáticas de trabajo, con sus metodologías, formas jurídicas, con su organización interna, ideologías, etc.

Para él, hay diferencias en esas metodologías de trabajo, pero todas las organizaciones le asignan un rol determinado al Estado, por lo que la sociedad civil debe ocuparse de ciertos temas (Etkin, 2012). De Piero afirma que:

el espacio en el cual las ciudadanas y ciudadanos pueden expresar sus demandas, sus deseos, sus expectativas y también la posibilidad de asociarse buscando fortalecer esas demandas, defendiendo sus identidades de cara al Estado y de cara a otros grupos sociales con los que conviven. Movimientos sociales, organizaciones sociales son la expresión de una sociedad que fortalece la democracia, que genera participación y que enriquece el debate ciudadano. (De Piero, 2020, 0:38).

Según la definición estructural-operacional que proponen Salomon y Anheier (citado en Etkin, 2012) las organizaciones sociales se caracterizan por ser:

**Estructuradas:** consideradas según la Constitución Argentina como sujetos de derecho, siempre y cuando se constituyan como tales, y estén acreditadas por escritura pública u otro instrumento que certifique su personería jurídica. Tienen cierto grado de formalización y se mantienen en el tiempo.

**Autogobernadas y voluntarias:** las autoridades son designadas por los propios miembros de las organizaciones y la afiliación no es obligatoria sino de elección voluntaria. Manejan sus propias actividades según reglas específicas.

**Sin fines de lucro:** las organizaciones no deben distribuir beneficios entre sus miembros (se presentan excepciones y casos híbridos como las cooperativas).

---

<sup>3</sup> Licenciado en Ciencia Política (UBA), Magister en Ciencia Política y Sociología (FLACSO) y Doctor en Ciencias Sociales y Humanas (UNQ). En el área Estado y Políticas Públicas de FLACSO es investigador, profesor y miembro del Comité Académico de la Maestría en Políticas Públicas para el Desarrollo. En la misma área coordina el Diploma Superior en Organizaciones de la Sociedad Civil. Entre 2004 y 2014 fue Asesor en la Subsecretaría de la Gestión Pública, Presidencia de la Nación.

Privadas: referida a la independencia administrativa y formalmente separadas del Estado (aunque reciban subvenciones).

#### Algunas clasificaciones en la Argentina

Numerosos estudios e investigaciones sobre las organizaciones sociales del TS se han realizado a lo largo del tiempo. Si bien tendieron a mostrar dificultades a la hora de caracterizarlas y definir las, en Argentina, en un primer momento, se las consideraba como un sector “neutral”, relativamente homogéneo que perseguía un objetivo común. Esta visión, en los últimos años claramente dio paso a considerar al universo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina como un sector heterogéneo por su diversidad en sus formas organizativas. A la hora de clasificar a las OSC “se tiende a considerar o construir algún criterio capaz de reflejar no sólo aquello qué hacen, sino, fundamentalmente el cómo hacen lo que hacen” (CENOC, 2007).

En principio, se podría clasificar a las organizaciones sociales en dos grandes tipos. Por un lado, las organizaciones tradicionales relacionadas con el fomentismo y el vecinalismo, que emergieron en la sociedad a principios del siglo XX motivadas con la idea de progreso en infraestructura, viviendas, servicios. En este grupo, entre otras, entrarían las sociedades de fomento, asociaciones vecinales, entidades religiosas, asociaciones mutuales, clubes deportivos, centros de jubilados, cooperadoras, asociaciones gremiales, bibliotecas. Por otro lado, estarían las nuevas expresiones organizativas que surgieron para enfrentar situaciones críticas de pobreza y desempleo. En estas organizaciones se busca satisfacer las necesidades básicas de subsistencia y realizar acciones dirigidas a la asistencia, autoabastecimiento urgente de carácter asistencial y doméstico. Estas entidades se han ido conformando a partir de un crecimiento importante del empobrecimiento de los sectores urbanos por la pérdida de la capacidad adquisitiva del salario. En este grupo estarían los centros comunitarios, comedores, asambleas populares, grupos de hecho, etc. (Catanzariti & Corvalán, 2017: 53).

En una primera clasificación del CENOC<sup>4</sup>, según los datos obtenidos y analizados en los informes, el cruce de variables como “área temática” y “modo de intervención”

---

<sup>4</sup> El CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) es el organismo designado para recopilar y sistematizar la información sobre las OSC en Argentina. Fue creado en 1995 en el marco de la Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación y mediante el decreto 1.455 del año 1996, se aprueba su estructura organizativa. En el año 2002, se transfiere a la órbita del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (decreto 357). En mayo de 2017, a través de la Decisión Administrativa 327/2017, el CENOC es re transferido a la órbita del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

permitía distinguir entre las “Organizaciones de Base y Organizaciones de Apoyo”, lo que se hizo insuficiente y poco adecuado (CENOC, 2007).

Según el CENOC (citado en Juaneda Ayensa, 2011) las Organizaciones de Base son aquellas conformadas por los integrantes de la propia comunidad en la que actúan, teniendo como destinatarios a sus propios miembros. Las Organizaciones de Apoyo son aquellas conformadas por grupos o personas que no pertenecen a la comunidad o sector sobre el que actúan y los destinatarios de las actividades que realizan no son sus propios miembros.

Con el correr del tiempo se comienza a pensar en una nueva forma de clasificación o tipología que permita apreciar con más detalle esas similitudes y divergencias existentes entre las OSC. De esta manera, una reformulación de la variable “tipo” por “forma organizativa” se puede observar en la edición del año 2003 del libro institucional del CENOC que:

permitió ampliar los horizontes en la comprensión de los fenómenos organizativos y la evolución de la diversidad de tipos o modalidades de organización en función de las variantes socio-históricas (ONG, piquetes, asambleas, fábricas recuperadas, etc.). A través del tiempo los grupos no se organizan de idénticas maneras, aunque persigan objetivos similares. Por ejemplo, la institucionalización de menores en riesgo (patronato) determinó la aparición de una forma organizativa denominada “Hogar”. Hoy, ante la misma problemática, las sociedades han encontrado respuestas diferentes. Por lo tanto, los enfoques, criterios y formas de intervención de los grupos o actores involucrados varían considerablemente en relación a las posibilidades, figuras o formas de organizar su acción en pos de la satisfacción de una misma necesidad o de otras nuevas.

A través de un informe realizado por el CENOC en el año 2005 sobre la base de datos de las organizaciones sociales argentinas inscriptas, se elaboró una tipología basada en tres niveles de articulación en los cuales se presentan diversos aspectos en sus criterios.

En una primera articulación se tiene en cuenta los siguientes criterios de clasificación: formas de integración de las organizaciones, la institucionalización, su filiación y su alcance geográfico (local, provincial, regional o nacional). En la segunda articulación se considera la relación que tienen los participantes de la organización y el tipo de relaciones que se establecen con las personas, grupos u organizaciones que se benefician con sus acciones. Se clasifican en cuatro tipos de organizaciones: de

Promoción Humana (PH), Promoción Social (PS), Promoción del Desarrollo (DES) y de Promoción de Derechos (PD). La tercera articulación tiene como objetivo definir las según los fines que resaltan en sus acciones, una identificación en sí mismas que puedan ser reconocidas por otras organizaciones. En esta última clasificación se enumeran veinticuatro categorías (CENOC, 2007).

En la siguiente tabla se puede observar la relación de dos articulaciones arriba mencionadas.

Tabla 1: *Relación entre la 2ª y 3ª Articulación*

2ª Articulación	3ª Articulación
3. DES	1. Organización de transferencia y asistencia técnica
1. PH	2. Ayuda solidaria/ voluntariado
1. PH	3. Cooperadora escolar/ Cooperadora (otro tipo)
4. PD	4. Asociación de consumidores
1. PH	5. Bomberos voluntarios
2. PS (si la OS está al servicio de una comunidad específica)	6. Biblioteca
2. PS	7. Centro/ Grupo Comunitario
2. PS	8. Unión Vecinal/ Sociedad de Fomento
1. PH	9. Centro de jubilados
2. PS	<b>10. Club Social / Deportivo</b>
1. PH	11. Entidad religiosa
3. DES	12. Centros de estudio/investigación
3. DES	13. Federación
3. DES	14. Confederación
4. PD	15. Defensa de Derechos
1. PH	16. Organización de Salud
3. DES	17. Organización Cultural
4. PD	18. Organización de defensa de int. De categorías
1. PH	19. Hogares
3. DES	20. Institución educativa/formación
2. PS: OS conformadas por personas que se asocian para producir bienes y servicios para el autoconsumo y/o para un mercado barrial o de pequeña escala. 3. DES: OS que estimulan la generación y el desarrollo productivo a una escala mayor, ejemplo: Cooperativa de servicios eléctricos	21. Organizaciones productivas asociadas
2. PS	22. Agrupación de colectividades
2. PS 3. DES	23. Organizaciones prestadoras de otros servicios
Puede ser cualquiera de los 4 códigos	24. Otras

Fuente: CENOC (2007)

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones\\_de\\_la\\_sociedad\\_civil\\_similitudes\\_y\\_diferencias.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones_de_la_sociedad_civil_similitudes_y_diferencias.pdf)

## **Antecedentes históricos**

### *Contextualización en varios períodos de la Argentina*

Para una mayor comprensión de la conformación del TS argentino, es necesario contextualizar históricamente el surgimiento de lo que hoy conocemos como organizaciones de la sociedad civil. A lo largo del tiempo, éstas sufrieron diferentes transformaciones, tanto en su constitución, como también en sus funciones y relaciones con el Estado. En este sentido, De Piero considera que “en cada época se comprendieron cosas distintas en torno de ellas y de la sociedad civil misma. No existe en este sentido, una línea de continuidad que nos permita establecer una historia claramente demarcada; de hecho, parece adaptarse a una metamorfosis permanente” (De Piero, 2020: 222).

Siguiendo el estudio del autor en cuanto a la evolución de las OSC, se las podría contextualizar en varios períodos de la historia del Estado argentino y de la misma Nación luego de la etapa colonial. Estos períodos son:

el que nace en 1860 con el patrón agroexportador oligárquico, de participación restringida; un segundo que se inicia entre 1930 y 1945, con el desarrollo de un importante (aunque limitado) sector industrial y de un mercado interno mediante la sustitución de importaciones, acompañado de un proceso de participación ampliada, que colapsa a fines de los setenta con la instauración de la última dictadura militar; y finalmente la conformación, aunque no llegue a tratarse de un modelo acabado, del neoliberalismo con exclusión social y desindustrialización, que comienza con la dictadura y se consagra con las reformas de la década de 1990 (De Piero, 2020: 223).

### *Período colonial*

Durante el período de la Colonia y la Independencia de nuestro país, el surgimiento de las OSC se vincula con acciones de caridad, filantropía y beneficencia de instituciones religiosas o políticas. Es a partir de 1810, y más precisamente luego de 1823, que el gobierno comenzó a intervenir en los problemas de la sociedad de una manera más activa. La exclusividad de las órdenes religiosas para realizar acciones de caridad fue delegada a varias figuras jurídicas de carácter civil y privado (Thompson, 1994:14).

La fuerte incidencia de la Iglesia Católica, a través de las órdenes de franciscanos y jesuitas en la época colonial, conformó un modelo particular de asistencia a los pobres en primera instancia, que luego, la Corona española fue otorgando otros tipos de

funciones. En 1727, se fundó la Hermandad de la Santa Caridad dedicada a la beneficencia. En sus principios solo se dedicaba a enterrar a los pobres, luego ofrecía asistencia médica a los más necesitados. También se crearon otras instituciones importantes como el Hospital de Mujeres, la Casa de Huérfanas y la de Niños Expósitos (Etkin, 2012:30).

El siglo XVIII se vio influenciado por la ideología liberal europea. En nuestro país, la modernidad también llegó con estas ideas de la Ilustración y en el siglo XIX tras una debilidad institucional del Estado, Bernardino Rivadavia se vio motivado para realizar ciertas reformas. Entre ellas proveer a la sociedad de funciones públicas alternativas. Es entonces que en 1823 se crea la Sociedad de Beneficencia, como entidad privada creada por el Estado para cumplir tales funciones (Thompson, 1994: 16-17). Entre las ideas revolucionarias de Rivadavia, estaban las de darle lugar a las mujeres (pertenecientes a la alta sociedad) en funciones públicas. La presidencia de esta Sociedad estaba a cargo de la primera dama. Esta idea de feminización de la filantropía le atribuía participación a la mujer, dándole un rol y una función específica. Etkin dice al respecto: “esta impronta de la participación de las mujeres en el tercer sector se mantendrá como sesgo histórico en las organizaciones sociales” (Etkin, 2012: 31). Según Thompson: “la creación de la Sociedad de la Beneficencia será un hito fundamental en la historia del “tercer sector” en la Argentina, ya que hasta casi mediados del siglo XX continuará haciéndose cargo en forma privada, pero en gran parte con fondos públicos, de las principales tareas de beneficencia y asistencia social” (1994: 17).

Coincidiendo con lo antes dicho, De Piero (2020) afirma que la fundación de la Sociedad de Beneficencia fue la más importante para la historia del sector. Dice:

el inicio de la organización social de carácter laico continúa dependiendo del Estado tanto por su origen como por el sostenimiento, ya que siempre recibirán, junto con las donaciones de particulares, fondos públicos para llevar adelante sus obras. Este énfasis estatal marcará la historia de las organizaciones hasta el presente (225).

### *Período agroexportador oligárquico*

En este período de la historia argentina donde se construye el Estado nacional con gran influencia del liberalismo europeo y norteamericano, nuestro país se convertía en gran productor de materias primas como carne vacuna y cereales. Por un lado, las OSC mantienen la misión de ayuda a los pobres por medio de instituciones de beneficencia, y,

por otro lado, surgen nuevas organizaciones debido a la llegada de inmigrantes europeos a la Argentina.

En cuanto a la participación social, en este período de la historia se encontraba restringida. Un ejemplo claro de esto es el derecho al voto, que lo tenía una parte de la sociedad oligárquica<sup>5</sup>. Con este reclamo y con el de mejorar las condiciones de trabajo dieron paso a movimientos obreros.

Muchas organizaciones surgieron a partir de corrientes filantrópicas europeas que la Iglesia continuaba siendo protagonista en estas conformaciones, pero ya con un componente político buscando mejorar su relación con los sectores obreros y marginales. Surgen así los Círculos Católicos Obreros en 1884, los Talleres de Conservación de la Fe, en 1901, dedicados a la enseñanza de oficios, entre otras cosas. Por otro lado, las organizaciones laicas tuvieron gran auge desde la llegada de los inmigrantes con la creación de sociedades de socorros mutuos, centros de colectividad, espacios de encuentros de diferentes colectividades. Sectores agrarios conformaron cooperativas para tratar de resolver problemas en la producción. Se generaron espacios de recreación y esparcimientos. El deporte y la cultura aparecieron en estos espacios. Se crearon numerosas instituciones deportivas, tanto clubes exclusivos para sectores altos (como el Jockey Club) como clubes deportivos barriales fundados entre 1890 y 1910, que muchos de ellos fueron creados por la elite de grandes ciudades formando la base de organizaciones deportivas a nivel nacional. La promoción cultural se vio impulsada por el Estado dando origen a museos, teatros, enseñanza escolar, y a finales de este período las bibliotecas populares o barriales creadas por colectividades o por el Partido Socialista. La entidad de beneficencia conocida como Patronato de la Infancia se funda en 1894 para cubrir esas necesidades que el Estado no incluía en sus políticas públicas. En este sentido, el Estado financiaba en parte a organizaciones de ayuda social con fondos públicos, y otra parte de la financiación se realizaba a través de donaciones o de aportes de sus propios miembros (De Piero, 2020: 228-230).

### *Período de industrialización*<sup>6</sup>

Este período se caracteriza por una amplia participación social con la instauración del voto universal. Se generaron numerosas OSC en manos de los partidos políticos. El

---

<sup>5</sup> Recién en el año 1912, con la Ley Sáenz Peña se amplió la participación a todos los varones mayores de edad.

<sup>6</sup> Es en la década de los sesenta que aparece la definición de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) intentando incluir en todo este espacio principalmente a las que trabajan por el desarrollo, como las dirigidas a la educación, desarrollo rural, vivienda (p: 234).

radicalismo en un principio, luego el peronismo con su principio de “justicia social”, transformaron la sociedad dando lugar a movimientos importantes para los derechos de los ciudadanos.

La intervención del Estado en la economía desde 1930, alentando un mercado interno, dio origen a un país con un perfil industrial. De Piero nos habla en su trabajo, que, en 1940, durante el peronismo, se regula la sociedad con un “Estado de Bienestar imperfecto”, y es desde el Estado que “se apoyó la creación de asociaciones y en particular el Estado se convirtió en fuente de identidad para grupos sociales. El núcleo de esa identidad, que perdura a lo largo del período, fue la noción de pueblo como conjunto que podía alcanzar la igualdad” (p: 231).

Es en este período que las OSC comienzan a tener un marco legal.

Como reemplazo de la Sociedad de Beneficencia, se crea la Fundación de Eva Perón. Con el tiempo nuevos movimientos vecinalistas nacen como las juntas vecinales, sociedades de fomento, con apoyo de los partidos políticos y los sindicatos para luchar por los derechos de los ciudadanos. En los años sesenta surgen organizaciones de sectores excluidos como el movimiento villero, las ligas agrarias, organizaciones de jóvenes de partidos de izquierda, etc. También en este período surgen centros culturales y galerías de arte, nuevas asociaciones de protección para personas con discapacidad o con alguna enfermedad.

### *El Neoliberalismo en la Argentina*

Luego del peronismo, los golpes militares y la llegada de la democracia para quedarse, las OSC se vieron afectadas al igual que la sociedad en esa época.

Las políticas neoliberales a fines de los setenta con la dictadura militar, y luego en los años noventa, transformaron a la sociedad en su estructura con el aumento de pobres, la aparición de indigentes y nuevos pobres. Las reformas económicas de los '90 como la privatización de empresas del Estado y descentralización de las políticas públicas, le daban al Mercado un rol protagónico para generar los recursos sin intervención del Estado. Un Estado ausente para garantizar los derechos sociales y económicos de los ciudadanos.

Aparecen entonces organizaciones de derechos humanos con nuevas lógicas de participación, hasta enfrentadas a los partidos políticos. Se generan en este período diversas organizaciones con un amplio bagaje temático, como, por ejemplo, la ecología, género, fundaciones científicas y económicas. Es así que nacen aquellas organizaciones

de defensa del consumidor para garantizar sus derechos, otras organizaciones para incluir a desocupados generando emprendimientos y asistencia (comedores, talleres, guarderías) con fuertes acciones de protestas públicas como, por ejemplo, cortes de rutas y calles. Las clases altas comienzan a crear fundaciones y asociaciones de asistencia a los más necesitados. Gran cantidad de talleres y granjas para la inserción de personas con discapacidad y adicciones se multiplican en la sociedad. Aquí se vinculan la asistencia, la integración social y la producción<sup>7</sup>. En cuanto al financiamiento, en este período, “se busca capacitar a las OSC en la captación de fondos dentro de un mercado de donaciones y subsidios” (De Piero, 2020).

Debido a la crisis de representación de los partidos políticos y de la política en general, surgieron numerosas organizaciones con el objetivo de controlar los actos de gobierno para garantizar la transparencia del mismo. Esta crisis, llevó a las OSC a los medios de comunicación, consiguiendo ser protagonistas no solo allí, sino también en sectores medios y altos de la sociedad.

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución de las OSC cruzando las variables: período histórico y características según Etkin (2012:34).

Tabla 2: *Evolución Histórico-social de las OSC*

PERÍODO HISTÓRICO	CARACTERÍSTICAS
Siglo XVI	Fuerte incidencia de la Iglesia Católica. Cofradías, hermandades, Hermandad de la Santa Caridad.
1800	Ideas provenientes de la Ilustración. Sociedad de la Beneficencia (1823). Hospitales, asilos, asistencia benéfica. Feminización altruista. Relaciones ambiguas con el Estado.
1880-1930	Consolidación del Estado nacional. Olas inmigratorias. Crecimiento territorial e institucional. Mutuales, Clubes, Sociedades Agropecuarias.

<sup>7</sup> Según De Piero, en este rubro debe incluirse a los variados emprendimientos de la denominada economía social, entendida como un conjunto de prácticas de carácter económico pero que no se organizan del mismo modo que el capitalismo, buscando otro tipo de relación entre economía y sociedad, con mayor participación en las decisiones y la distribución de ganancias, ampliando horizontes.

1912-1945	Sistema electoral. Partidos políticos. Cooperativas, sindicatos, cajas de jubilaciones, bibliotecas y asociaciones.
1945-1976	Peronismo. Consolidación de los sindicatos. Sociedad de Beneficencia intervenida. Fundación Eva Perón. Asociaciones de base.
1976 hasta la actualidad	Fin del estado de Bienestar. Sucesivos golpes militares. Reapertura democrática. Iniciación de Movimientos relacionados a los derechos humanos. Consolidación de las ONG.

Fuente: Comunicación para Organizaciones Sociales (Etkin, 2012)

### **La comunicación para el Tercer Sector**

#### *La comunicación, un concepto con múltiples matices y recorridos*

El concepto de comunicación ha sufrido numerosas transformaciones a lo largo del tiempo. Numerosas corrientes, escuelas y pensadores de diferentes lugares del mundo, han estudiado el concepto dando origen a múltiples teorías y modelos. Desde la II Guerra Mundial, donde la comunicación era considerada como un instrumento propagandístico, con carácter persuasivo, unilineal y autoritario para informar, hasta el surgimiento de nuevas formas de entender a la comunicación desde una perspectiva más dialógica, donde la interacción humana fue tenida en cuenta a partir de los años setenta. La comunicación entonces comienza a considerarse como un proceso horizontal y participativo, dando importancia a la planificación de la misma desde las mediaciones<sup>8</sup>. Y es en esta evolución del concepto que merecen ser destacados los aportes de Paulo Freire, Jesús Martín Barbero, Luis Beltrán, entre tantos otros latinoamericanos, que trabajaron con la comunicación como una estrategia de democratización, teniendo como base a la sociedad civil (Romero Rodríguez & Mancinas Chávez, 2016: 17).

De esta manera, esa concepción lineal de la comunicación va tomando nuevos matices, y es en este sentido que la Escuela de Palo Alto<sup>9</sup> y los axiomas de la

<sup>8</sup> En uno de los estudios de Martín Barbero llegó al concepto de mediaciones, que serían los lugares en que la cultura se concreta, cambiando la forma en que los receptores absorben los mensajes de los medios. Para él, las mediaciones son más que la "intencionalidad comunicativa", apuntan a la posibilidad interpretativas con las que el receptor lee cuando se apropia de los discursos de los medios.

<sup>9</sup> Toma su nombre de una población de California, Estados Unidos. Conocida como "Colegio Invisible" porque en sus orígenes no tenía una sede física. Esta Escuela concentra sus estudios en la interacción de la comunicación humana.

comunicación propuestas por uno de sus miembros<sup>10</sup> contribuyen a una mirada distinta sobre la comunicación, donde en sus acciones debe primar la interacción y el diálogo (Pedranti, 2011: 50).

Con el Informe de la Comisión Internacional para el Estudio de los Problemas de la Comunicación escrito por su presidente Sean Mac Bride y presentado a la UNESCO en diciembre de 1979, con su publicación en 1980 ha provocado el debate mundial en comunicadores profesionales y en el público sobre la información y la comunicación, tema que se venía discutiendo desde los años setenta. A raíz de esta publicación (*Many Voices, One Word*) se reflexiona ampliamente y se toma conciencia sobre la importancia de la comunicación y su contribución (entre los individuos, las naciones y los pueblos) “al crecimiento individual y el desarrollo colectivo, a la afirmación de la identidad cultural, el fortalecimiento de la democracia, el avance de la educación, la ciencia y la cultura, la expansión de la cooperación internacional y la profundización del entendimiento mutuo, siempre que se incrementen sus recursos y se mejore su práctica” (Mac Bride & Otros, 1980: 9-10). Una nueva mirada, un cambio en las estructuras de los problemas de comunicación con muchas etapas y estrategias, que requieren otros métodos y actitudes, dan comienzo a un nuevo orden explícito en la página 20 del Informe Mac Bride:

el nuevo orden mundial de la información y la comunicación se defina más correctamente como un proceso que como un conjunto dado de condiciones y prácticas. Los detalles del proceso se alterarán de continuo, pero sus metas son constantes: más justicia, más equidad, más reciprocidad en el intercambio de la información, “menos dependencia de las corrientes de la comunicación, menos difusión de los mensajes hacia abajo, más autoconfianza e identidad cultural, más beneficios para toda la humanidad.

Extraído de este texto de la UNESCO, ciertos autores toman la definición de comunicación que se destaca por presentar una concepción muy amplia e integral:

La comunicación sostiene y anima la vida. Es motor y expresión de la actividad social y de la civilización. Es la fuente común de la cual se toman las ideas. Fortalece el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad. (Enz, Franco, & Spagnuolo, 2012: 15)

---

<sup>10</sup> Paul Watzlawick (Austria 1921-2007) en su carrera escribió cinco axiomas relacionados con la teoría de la comunicación humana: 1) Es imposible no comunicarse. 2) Toda comunicación tiene un nivel de contenido y uno de relación. 3) La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales. Consiste en la interpretación de los participantes de los mensajes que se establecen en un proceso comunicativo. 4) La comunicación humana implica dos modalidades: la digital (lo que se dice) y la analógica (lo que se quiere decir). 5) Los intercambios comunicacionales pueden ser simétricos o complementarios.

María Cristina Mata profundiza sobre el aspecto vincular de la comunicación y dice que la “comunicación puede ser entendida más allá de la transmisión de información e implica pensarla en sentido experiencial, como vinculación, poner en común, compartir e intercambiar. La comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros”<sup>11</sup>.

### *La comunicación institucional en las OSC*

La comunicación como fenómeno antropológico, social y humano, está presente en todas las actividades que realiza el hombre, y es desde la comunicación que se puede transformar la realidad, ya que la pensamos desde el lenguaje como productor de sentido.

Una organización o proyecto social se identifica por su objetivo de cambio social. Transformar la realidad implica que hay una situación injusta en ciertos grupos de la sociedad y hay quienes creen que eso debería cambiar y se ocupan de eso.

La comunicación es el eje central de toda organización que contribuye a fortalecer la unidad interna de la institución, establece vínculos claros con sus públicos, fortalece su identidad, valores y reputación y la vincula con su entorno, no es solo un instrumento sino una cultura (Alianza ONG, 2017).

### *Definiendo el concepto*

Toda organización tiene una misión, propósitos, una visión y se comunica con sus públicos. Es lo que se podría llamar “Comunicación Institucional”. Se trata de las relaciones, los mensajes y la información que las instituciones establecen con su entorno. Tiene como función mantener adecuadas relaciones con otros, es decir, establecer relaciones de calidad entre la organización, y los públicos, contribuyendo así a establecer una imagen pública adecuada a los fines y objetivos de la institución. Se podría distinguir entre la comunicación institucional formal, que es la que realizan los especialistas, o aquellos designados en la organización para tal tarea, y la informal que sería la que transmiten todas las personas que conforman la institución con su modo de actuar y proceder. Entonces esta comunicación puede ser intencional o no, pero sabemos que toda organización comunica (Alianza ONG, 2017).

Eugenia Etkin (2012) establece una diferencia entre la comunicación en las OSC y los procesos comunicacionales de otras instituciones (empresariales o estatales) diciendo que está en los contenidos que se quieren comunicar. Continúa:

---

<sup>11</sup> Para una mayor profundización en el tema ver: Mata, María Cristina, Naciones para pensar la comunicación y la cultura masiva. La Crujía, Buenos Aires, 1985.

Otra diferencia fundamental en comunicar desde una empresa a comunicar desde una asociación civil es que para estas últimas la comunicación es una herramienta de promoción y cambio social. Toda asociación civil nace con el compromiso de promover el bien común, aunque sus temáticas sean diversas no pueden desentenderse de esta función que les da razón a su existir (56).

Hay dos modelos de comunicación que utilizan las OSC según el objetivo que necesiten desarrollar. Por un lado, el modelo instrumental usualmente para sensibilizar o informar sobre una temática particular cuya comunicación solo está vinculada a la difusión de información, al consumo, al impacto visual o al entretenimiento. Por otro lado, aparece el modelo vincular ya que, si las OSC acotan su comunicación a la difusión, se pierden la posibilidad de desarrollar un espacio para el diálogo con el “otro” para poder construir conjuntamente nuevos sentidos (Enz, Franco, & Spagnuolo, 2012).

Algunas características de la comunicación vincular son: el protagonismo es compartido tanto por emisor como el receptor (cobra un rol más activo), la comunicación es bidireccional al tratarse de diálogos, debates e intercambios. el objetivo es dialogar, construir ideas, sentidos, mensajes y objetivos con el otro, los dispositivos técnicos que se utilizan como herramientas tienen la finalidad de facilitar el diálogo. No son un fin en sí mismo, se prioriza el espacio de intercambio (Catanzariti & Corvalán, 2017: 56).

Este tipo de comunicación vincular es la que logra una transformación en la sociedad, es un proceso continuo, integrador y transversal a todo proyecto social. De esta manera estamos hablando de la comunicación para el cambio social como “un espacio de transformación social generado a través de la participación y el diálogo hacia el interior y entre las organizaciones, sus destinatarios, el Estado y otros actores”<sup>12</sup> (Enz, Franco, & Spagnuolo, 2012: 25).

La participación es un elemento fundamental en las organizaciones sociales ya que a medida que esta aumenta, también lo hace el empoderamiento de las personas involucradas, pasando de ser públicos espectadores a ser actores protagónicos. Se pueden distinguir tres niveles de participación. En el primer nivel se encuentra el conocimiento de información: mantener informados a todos los miembros de la comunidad de los avances, logros, noticias, dificultades, etc. de la organización; en el segundo nivel se observa la opinión: consultar la opinión de un tema, tener en cuenta las creencias de los demás y sus pensamientos sobre algún aspecto particular de la organización;

---

<sup>12</sup> Definición elaborada por Comunia Asociación Civil.

finalmente en el tercer nivel aparece la decisión: es la posibilidad más plena de la participación, la capacidad de tomar decisiones (Catanzariti & Corvalán, 2017: 57).

No siempre en todas las organizaciones y proyectos sociales es posible generar espacios de debate debido a que existen una serie de factores que condicionan la participación, y ellas son: las características e historia personal, la cultura de la organización, el nivel de conocimiento e interés sobre el tema, las características del grupo, el entorno o contexto, donde pueden aparecer ciertas urgencias, etc. (Enz, Franco, & Spagnuolo, 2012: 28).

Rebeil María nos habla de la comunicación como un factor de poder en las organizaciones porque “hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez, la identificación, la selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos” (1998: 14).

La importancia de la comunicación en las organizaciones sociales nos lleva a pensar al sujeto comunicador como protagonista de la historia social que se construye a través de su entorno (su trabajo, su familia, la escuela, grupo de pertenencia y referencia, las diferentes instituciones) e inmerso en una cultura masiva. Mientras se tenga claro cuáles son los objetivos comunicacionales de la organización, se pueden utilizar los productos culturales de los medios masivos para llevar a cabo un proyecto social transformador (Catanzariti & Corvalán, 2017).

Etkin, en este sentido, nos refiere a la cantidad de dispositivos tecnológicos que hoy día cuentan las organizaciones para efectuar sus comunicaciones, y que, a pesar de gran variedad de los mismos, se puede observar en los diagnósticos que la gran mayoría de las OSC presentan problemas en su comunicación (2012).

La comunicación organizacional es un fenómeno complejo ya que implica analizar los factores de contexto en los que se mueve la organización, como también interpretar los posibles escenarios futuros a los que podría tener alcance. La autora nos habla entonces de una comunicación integrada que supone una mirada estratégica (56).

Retomando la idea de Rebeil acerca del poder que tiene la comunicación en las organizaciones, pensamos en la comunicación como eje de la transformación. El derecho a la comunicación, visto no solo para reclamar o reivindicar derechos, sino que podría verse como una bisagra para lograr objetivos mayores, como derecho habilitante de otros derechos humanos, haciendo posible el intercambio de la diferencia y el vivir en democracia (Catanzariti & Corvalán, 2017).

Numerosas organizaciones sociales fueron analizadas en el ámbito comunicacional, y en base a esos estudios realizados por profesionales podría decirse que la mayoría cuenta con acciones poco planificadas, inconexas y hasta esporádicas, lo que lleva a desperdiciar los pocos recursos que las mismas tienen o no destinarlos para estrategias de comunicación (Etkin, 2012).

Con respecto a este tema, Adriana Amado Suárez (citado en Etkin, 2012) habla de la importancia y los beneficios de la planificación de la comunicación en las ONGs. Dice:

El beneficio más obvio de la planificación de la comunicación es que permite optimizar los esfuerzos. De hecho, planificadamente o no, conscientemente o no, las organizaciones comunican. Pero a veces lo hacen sin coordinación, lo que implica una pérdida de tiempo y recursos, que para las organizaciones son más críticos que para las empresas o los organismos del Estado, que puede hacer una comunicación en exceso. Las OSC no pueden darse el lujo de la eficacia y conseguir comunicarse a costos altísimos, como se observa últimamente en el ámbito estatal. Deben hacerlo de la manera más eficiente posible, y en eso, la planificación puede ser una gran aliada.

De esta manera, la planificación es una herramienta que utilizan todas las organizaciones, y que ayuda a articular los procesos de diagnosticar, actuar y obtener los resultados esperados de una manera más ordenada. Más allá de toda metodología utilizada en las OSC, debe considerarse a la comunicación como un proceso de transformación social. En este sentido Etkin dice:

De nada vale el mejor plan de una organización si no basa sus acciones en intervenciones sociales concretas. La comunicación ayuda al diálogo, transforma situaciones sociales, pero no es ni milagrosa ni mágica. Como comunicadores somos gestores, articuladores y sobre todo productores de sentido en el espacio público. Porque la especificidad de la Comunicación Institucional para las OSC radica en los procesos transformadores y de cambio social que producen (2012: 142).

## Capítulo II

### LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

#### Definición

Tomando la definición de algunos autores, la identidad institucional o corporativa podría abordarse de diferentes maneras como la identidad de una persona, pero básicamente podría decirse que es su esencia, es el “ser” de la empresa. Eso que la hace única y con carácter de permanencia, es una serie de atributos con la que se la identifica y se la diferencia (Villafañe, 1999).

Según Joan Costa (citado en Mut Camacho & Breva Franch, 2003) “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)”.

Siguiendo con la definición de estos autores, la identidad de una organización es el conjunto de atributos y rasgos que definen su esencia, los cuales pueden ser visibles y otros no. Es decir, por un lado, el conjunto de aspectos más profundos que definen la empresa, y el conjunto de elementos visuales que identifican la organización (Mut Camacho & Breva Franch, 2003).

#### *Misión y Visión*

Según Iván Thompson, la fusión entre la Misión y la Visión de una organización dará como resultado la identidad de la misma.

El autor entiende por Misión al motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y el para quién lo va a hacer.

La Misión es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc (Thompson I. , 2006)

### *Una concepción dinámica*

La identidad corporativa sólo puede entenderse desde una concepción dinámica, ya que además de los atributos de naturaleza permanentes, hay otros que son cambiantes e influyen sobre los primeros (Villafañe, 1999).

El autor explica la dinámica de la identidad desde la interacción de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales. El primero de ellos, el eje vertical, es el de la historia de la organización, desde su fundación hasta el presente.

El segundo eje (horizontal) correspondería a la situación actual, y tiene que ver con el proyecto empresarial o corporativo que tomó la organización para llevar a cabo sus metas.

El tercer eje es el transversal que tiene que ver con un atributo muy importante que trasciende en el tiempo, que es la cultura corporativa.

### *Identidad Visual Corporativa*

La identidad visual es de suma importancia para el proceso de gestión de la imagen de una entidad, ya que afecta a su identificación como tal y a la diferenciación con otras entidades. “Sirve para configurar su personalidad corporativa, es decir, para proyectar una imagen intencional de la organización, identificarla con su posicionamiento estratégico que contribuya a alcanzar un posicionamiento” (Villafañe, 1999).

Para Fita Trias Jaume<sup>13</sup> comprende el local donde se desenvuelve, la presentación, su diseño, las oficinas de atención al cliente, el nombre, el logotipo, símbolos y emblemas, color o colores corporativos, formas de atención al cliente y todo elemento visual que ayuda a vincular a la institución como referente en la mente de los públicos, siendo tan grande su posicionamiento que con solo observar un color este se asociará con la institución. Por lo tanto, la Identidad Visual Corporativa es un “canal de imagen” ya que es una acción de Comunicación Corporativa (Mut Camacho & Brea Franch, 2003).

### *La Identidad Conceptual*

La identidad conceptual tiene que ver con la historia de la organización y los valores que ésta pregona. Es todo lo que se comunica a través de los hechos, las acciones, las maneras de proceder ante los conflictos y ante el público externo.

---

<sup>13</sup> Jaume Fita Trias es profesor de Metodología de las Relaciones Públicas de la Universidad de Girona. Propone la comunicación global y la prevención en todos los ámbitos comunicativos de una organización, para poder frenar el desequilibrio que se produce en una empresa cuando se ve inmersa en una crisis que atenta gravemente contra su imagen.

Entonces, la identidad conceptual ayuda a producir sentidos de identificación o rechazo entre la institución y sus públicos (Fita Trias, 1999).

El conjunto de atributos de la organización, los valores, la historia, las acciones, las formas de proceder, sumado a la identidad visual representan a la institución conformando así la cultura institucional.

### **La Cultura Organizacional**

La Cultura como fenómeno antropológico y sociológico trata del comportamiento del ser humano motivado por sus valores. Considerando esta definición, se puede decir que la Cultura Organizacional o Corporativa es el conjunto de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una organización (Zapata Zurita, 2004).

A través de diversos actos comunicacionales, los miembros de una organización les asignan significado a las acciones cotidianas. De esta manera la cultura es el elemento que le aporta sentido a la vida organizacional desarrollándose conforme a los marcos interpretativos, surgiendo de éstos los temas culturales (cultural issues) que influyen fuertemente sobre las actitudes de los miembros, la jerga e idiomas que se utilizan, las historias, leyendas y chistes que se cuentan, las lógicas que se aplican, la visión de futuro, la identificación de amigos y enemigos, etc.

Los temas culturales pueden tener una intensidad fuerte o débil, y pueden ejercer efectos productivos o destructivos (Scheinsohn, 2018).<sup>14</sup>

La cultura corporativa constituye para Villafañe la parte más compleja de una organización ya que compara a ésta con el ser humano. Sostiene que tanto en las organizaciones como en las personas existen zonas accesibles para su observación, y otras más opacas que solo se llega de manera indirecta analizando su sentido simbólico (Villafañe, 1999).

El autor plantea tres dimensiones donde se manifiesta realmente la cultura de una organización (el ser, el pensar, el hacer) enmarcadas en ciertos componentes como lo son: la identidad corporativa, el sistema de valores corporativos, la unidad estratégica.

### *Indicadores culturales*

---

<sup>14</sup> Scheinsohn es argentino, doctor en administración de negocios; maestro en administración estratégica de negocios; psicólogo social, con estudios en publicidad; y graduado en inteligencia estratégica por la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Creador de Comunicación Estratégica® #sistema original. Consultor y académico internacional, investigador autor. Estrategia. Cryptoeconomía.

Los indicadores culturales hacen posible la observación de los componentes y construyen día a día, la cultura corporativa. Entre ellos están:

La historia de la organización. En ella se encierran grandes momentos de la vida de la organización y con ella la figura del fundador, los productos pioneros, la relación con los clientes, la evolución tecnológica de la empresa, los momentos difíciles y los superados, etc.

La estructura y organización interna tiene que ver con el diseño orgánico y funcional de la empresa, los procesos de toma de decisiones, las políticas corporativas, los sistemas de selección y evaluación del personal.

Las relaciones jerárquicas y gestoras. Tiene que ver con el estilo que tiene el directivo para organizar y dirigir la organización, a sus subordinados, también con los procesos de delegación, liderazgo, y los mecanismos de influencia para gestionar el poder y la autoridad dentro de la organización.

El grado de cohesión y configuración corporativa tiene que ver con los valores compartidos en la organización, la motivación, los incentivos y todas las variables que afectan el clima interno.

La gestión de la comunicación interna en cuanto a los flujos de mensajes dentro de la corporación (ascendentes, descendentes, horizontales, transversales), los canales utilizados para la comunicación interna.

La disposición espacial y la ubicación geográfica de la empresa también aporta datos para conocer la cultura de la organización.

La imagen externa y la proyección social de la compañía son índices culturales que se concretan con hechos como “la identidad visual”, “los estilos de comunicación”, “la política de patrocinio”, “las marcas”, sus “actitudes ante la comunidad” (ecología, medio ambiente, consumidores, etc.) (Villafañe, 1999).

#### *Funciones de la Cultura Corporativa*

En una organización, la cultura cumple ciertas funciones que se manifiestan concretamente. Entre ellas: que construye la identidad corporativa, cohesiona internamente a la organización, favorece la implicación del personal en el proyecto de la empresa, determina el clima interno.

Siguiendo las palabras de Villafañe Justo, “entre la identidad y la cultura corporativas existe una relación biunívoca que ambos fenómenos tienen una misma naturaleza. La cultura es un factor que contribuye a construir la identidad de la organización”.

## **Relaciones Públicas en entidades deportivas**

Las Relaciones Públicas como conjunto de acciones de comunicación estratégica sostenidas en el tiempo, tienen como objetivo fortalecer los vínculos entre las organizaciones y sus públicos.

En ese proceso relacional-comunicacional que forma parte de esa gestión estratégica, integra a todas las áreas y a los protagonistas internos y externos vinculados con la organización.

Las Relaciones Públicas aplicadas en las entidades deportivas configuran el nexo necesario para mantener al público informado, mantener relaciones entre los socios y partidarios, coordinándolos con los esfuerzos de los dirigentes.

En una institución deportiva, el público desea saber todo referido a ella: su política, sus realizaciones, proyecciones. Si no explica sus acciones, el público buscará su propia explicación, sea por medio de rumores, malentendidos y difamaciones, teniendo una falsa concepción de los hechos reales (Pérez Senac & Solórzano Hernández, 1999).

## Capítulo III

### CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO DEFENSA Y JUSTICIA

#### Historia del Club

El Club Social y Deportivo Defensa y Justicia conocido también como Defensa, el Defe o el Halcón de Varela, es una entidad deportiva argentina, cuya sede se ubica en la zona sur del Gran Buenos Aires, en la localidad de Florencio Varela. La institución fundada el 20 de marzo de 1935, tiene como actividad principal el fútbol, pero también promueve otras prácticas deportivas como el hándbol y el hockey.

Los primeros colores de Defensa y Justicia fueron el azul y blanco, elegidos por el arquitecto Francisco Bazzano. En 1982, el club cambió por el verde y amarillo como se conoce en la actualidad, cuando asumió a la presidencia Eduardo Ricardo Pérez. Este dirigente fue también presidente de la compañía de Transporte de El Halcón de la línea 148. A partir de ese momento, surgió el apodo de “El Halcón” (Morel, 2020).

#### *Sus instalaciones*

El club cuenta con su Estadio llamado “Norberto Tomaghello”<sup>15</sup>, en memoria de uno de sus fundadores y dirigentes, el cual tiene una capacidad para 20.000 espectadores, donde ejerce sus partidos como local. El mismo se encuentra ubicado en la calle Humahuaca 244 del Barrio Santa Rosa, en la localidad de Gobernador Costa, Partido de Florencio Varela. Fue inaugurado el 26 de febrero de 1978 y a lo largo de los años, ha recibido diferentes mejoras. En 2008 se desmanteló la vieja platea de madera construyendo una de cemento con butacas individuales. Cuenta con un sector de prensa de dos pisos con doce cabinas y dos palcos. En el año 2011 se inauguró la iluminación del estadio con seis columnas.

Tras la gran concurrencia de hinchas, se decidió en 2014 ampliar la tribuna visitante del estadio.

En 2015 se inauguran las plateas nuevas con sectores para bufet, merchandising del club, y por debajo se construyeron nuevos vestuarios masculinos y femeninos, tanto para el equipo local como para visitantes.

#### *Predio Bosques*

---

<sup>15</sup> “Tito” Tomaghello fue presidente del club con los Azules de Varela y siguió con el Halcón verde y amarillo. En solo 8 años consiguió tres ascensos. El 15 de diciembre de 1990 el por entonces llamado Estadio Libertador Gral. San Martín, fue bautizado con el nombre de “Estadio Norberto Tito Tomaghello”, en su homenaje.

En el año 2005, Defensa y Justicia adquirió un predio de 12,5 hectáreas ubicado sobre la ruta Provincial N° 36, km 28500 de la localidad de Bosques del Partido de Florencio Varela. En este predio se encuentra un complejo deportivo de alto rendimiento el cual es utilizado, no solo para sus entrenamientos, sino también para el de otros clubes de fútbol, tanto nacionales como internacionales.<sup>16</sup>

Dentro del predio, un arroyo divide al complejo en dos partes: por un lado, el sector “recreativo” compuesto por una pileta, un quincho para cien personas, una cancha de fútbol 5, una cancha de paddle; y por el otro, el sector de “alto rendimiento”, el cual cuenta con tres canchas de fútbol con las medidas reglamentarias de la AFA, dos canchas de fútbol 7, nueve canchas de fútbol 5, iluminación para actividades nocturnas, césped natural, una cancha de hockey, dos vestuarios con sala médica, gimnasio completo con equipos de avanzada, jacuzzi y sauna; además un complejo hotelero con capacidad para 130 huéspedes con 52 habitaciones con todas las comodidades, sala de juegos, salón de conferencias, etc.

Luego de ser subcampeón de la “B” Nacional, en la temporada 2013/14, Defensa y Justicia ascendió a la Primera División del Fútbol de Argentina luego de vencer a San Martín de San Juan por 1 a 0. De esta manera, el 9 de agosto de 2014, debutó jugando en Primera División “A” al recibir a Racing Club en su estadio “Tito Tomaghello”. Es uno de los clubes que más temporadas disputó la Primera B Nacional. Ha jugado en todas las categorías del fútbol argentino, siendo uno de los pocos clubes que jugó desde la categoría más baja y logró ascender a la más alta.<sup>17</sup>

Según el ranking mundial de clubes de la FIFA, Defensa y Justicia se ubicó en el puesto 17° durante el mes de noviembre de 2018. En el mes de febrero de 2019, el Club, alcanzó otro récord escalando al puesto número 11 del ranking, posicionándose entre los mejores equipos del mundo.<sup>18</sup>

## **Comienza la historia**

En 1935 finalizaba una época para un grupo de amigos del centro de la Ciudad de Florencio Varela. Sobre la calle Brown y Sallarés (en aquel entonces Humberto Primo) este grupo de amigos se juntaba a jugar al fútbol en un potrero en cual se encontraba una

<sup>16</sup> Han visitado el Predio Bosques, clubes como Independiente, Racing, Godoy Cruz, Libertad (Paraguay), Racing (Uruguay), Deportes Concepción (Chile), Kansas City Wizards (EE. UU), y seleccionados como el Sub-17 de Paraguay, Panamá y Guatemala, entre otros.

<sup>17</sup> Información obtenida de la Página Oficial del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia ([Club Social y Deportivo Defensa y Justicia / Sitio Oficial](#)).

<sup>18</sup> Información obtenida de <https://www.clubworldranking.com/espanol>.

carrocería de un auto abandonado que les servía de semivestuario a los muchachos y le daba el nombre de su cuadro: Auto Viejo. Pero la pasión futbolera aumentaba día tras día, lo que hizo que continuaran en un club más serio, con secretaría, y nuevas instalaciones<sup>19</sup> (Girón, 2013, p. 3).

Y así nació “Defensa y Justicia”, en el galpón de Eugenio Calvi, un viejo vecino varelense. Nadie recuerda el origen del nombre, solo se sabe que alguno de sus fundadores lo propuso y gustó, por lo que quedó bautizado el club para siempre. El escudo fue diseñado por el arquitecto Francisco Bazzano, quien eligió los colores azul y blanco. Luego, en la calle Mitre se dieron las primeras reuniones dando comienzo a la vida de la “institución”. Integraron su primera Comisión Directiva: Don Antonio Vives como presidente, Alfredo Scrocchi como secretario, también Ricardo Cándido, Elido Calvi, Juan B Forneris, Antonio Ferioli y José María Rosselli, este último como socio N° 1 (Girón A. , Por una pasión..., 2013).

Y es entonces que de a poco comenzó a tener forma de club profesional con pequeños detalles, que Aníbal Girón<sup>20</sup> (2013, p. 4) nos describe en su primer libro, como solicitar la autorización a la Tesorería, de invertir \$3,50 para la compra de un sello y almohadilla, o \$16 para la compra de dos pelotas de fútbol, una de ellas para partidos y la otra se usaría para los entrenamientos.

En las décadas del 40 y 50, Defensa y Justicia obtuvo seguidores que lo transformaron en una de las principales instituciones de Florencio Varela. El club tenía actividades sociales como bailes y deportivas como básquet y fútbol que participaban en ligas zonales (Morel, 2020).

En la década del 60, en Florencio Varela fueron famosos los bailes que se realizaban en la sede del club.

El básquet, tanto masculino como femenino, era una práctica que movilizaba a la ciudad y en especial al disputar el clásico varelense al enfrentar al equipo del Club Varela Juniors.

En 2016 hizo historia al eliminar a Independiente de la Copa Argentina 2015/2016 con un gol de Andrés Ríos y obtener el 4º puesto de la Zona B en el torneo

---

<sup>19</sup> Relato que Aníbal Girón extrajo de la entrevista realizada a Juan Pagani en el Periódico “El Varelense” publicada el 15 de marzo de 1970.

<sup>20</sup> Autor del primer libro sobre Defensa y Justicia. Socio vitalicio y colaborador del club desde sus comienzos. Fue uno de los tantos que trabajó para que el club se afilie a la AFA en 1977; se encargó de organizar el festejo de los 1000 partidos. Pese a que siempre colaboró con la institución, nunca formó parte de ninguna comisión directiva.

de Primera División 2016, que lo clasificó a su primer torneo internacional, la Copa Sudamericana 2017.

Luego del Mundial de Rusia 2018, en agosto, comenzaba un nuevo torneo de Superliga. Allí, se logró la vuelta de Sebastián Beccacece<sup>21</sup> al primer equipo. Defensa y Justicia cerró un gran semestre, invicto (no perdió en la Superliga 18/19) y escoltando en el campeonato a Racing Club.

El Club obtuvo muchos logros en las temporadas de Primera División, desde supercampeonatos, clasificaciones para las Copas sudamericana y Libertadores, Copa Sudamericana 2020 y la Recopa Sudamericana 2021 (Girón A. , 2021).<sup>22</sup>

### **El Club en la actualidad**

En junio de 2006, Defensa y Justicia evitó descender a la Primera B Metropolitana al remontar una desventaja de dos goles en el último minuto ante Deportivo Morón. En cuanto a la forma de abordar al fútbol integralmente, ese momento fue el piso de su presente. A partir de ese momento, se comenzó a trabajar con otra forma de entender el fútbol, con una nueva filosofía de trabajo.

A raíz de cómo se fue desarrollando futbolísticamente el club, el ex secretario de Comunicación y Relaciones Institucionales, Juan Martín Moreno<sup>23</sup>, dice al respecto:

El bambú es una de las plantas que, a simple vista, más rápido crece. La realidad es que la misma se toma siete años en crecer, y solo seis semanas para desarrollarse. Durante los primeros siete años, de aparente inactividad, desarrolla un complejo sistema de raíces que le permiten sostener el crecimiento acelerado que vendrá después. Esa base previa sostiene y sustenta, luego, un crecimiento meteórico. Algo similar sucede con Defensa y Justicia. Hoy en boca de todos, quienes se sorprenden por el equipo y su actuación.

---

<sup>21</sup> Sebastián Andrés Beccacece es un director técnico de fútbol, nacido en Rosario, Argentina, el 17 de diciembre de 1980.

<sup>22</sup> "Sin pasado... No hay presente y ... ¡La historia continúa con renovada pasión!" es el último libro de Aníbal Girón con recopilaciones de fotos y anécdotas de personajes significativos para el Club.

<sup>23</sup> Juan Martín Moreno es socio del Club desde su nacimiento. Su padre fue miembro de la Comisión Directiva del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia desde que comenzó el fútbol en el 78, la década del 80 y principios de los noventa. Pertenece a la Comisión Directiva de la Institución hace más de 18 años. Comenzó colaborando en prensa los días de partido y en venta de entradas en una boletería de platea. Fue el secretario de Comunicación y Relaciones Institucionales del Club hasta octubre de 2021. Actualmente es secretario de Actas y Documentos.

El presente del club, su actualidad, se sustenta en varias premisas básicas, que se vienen sosteniendo y respetando desde hace más de 15 años.

La primera de ellas, es que el club es una entidad DE fútbol y todos sus recursos están enfocados en brindar el mejor medio ambiente para que los jugadores puedan desarrollarse, crecer, y hacer crecer a la institución. la segunda, sostener el proyecto más allá de los resultados en el corto plazo. La tercera premisa es mantener un perfil claro de jugadores a elegir, detectar y perfeccionar talento.

El objetivo radica en que el jugador pueda desarrollarse, dar todo su potencial, colaborar con el club en lograr un éxito deportivo grupal, y luego poder continuar su carrera en mercados deportivos de mayor envergadura, permitiendo al club generar ingresos que permitan continuar con su desarrollo de infraestructura y adquisición de los próximos talentos.

Una cuarta premisa es el orden en las cuentas y disciplina en el gasto. El presupuesto desarrollado al principio de cada temporada marca el límite por el cual el club se puede mover. A su vez, este presupuesto es apalancado en base a los ingresos por los derechos de TV y los ingresos por los principales sponsors. De esta forma, se asegura que los egresos ordinarios nunca excedan los ingresos ya proyectados.

La infraestructura, como resultado de la premisa anterior, es clave para el desarrollo.

Con un predio de entrenamiento para la primera división a la altura de cualquier club grande de la región, a la institución se le presentan dos grandes desafíos: el cambio de la luminaria LED del estadio Norberto “Tito” Tomaghello para cumplimentar con los requisitos exigidos por CONMEBOL para participar en la Copa Libertadores; como la construcción de un nuevo predio infanto-juvenil; marcando una nueva etapa de crecimiento e importantes inversiones.

### **Su Cultura. Su ser, su pensar y su hacer**

Villafañe explica la dinámica de la identidad desde la interacción de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales. Los dos primeros que tienen que ver con la historia de la organización y su proyecto corporativo actual fueron desarrollados al comienzo de este capítulo.

El tercer eje es el transversal que tiene que ver con un atributo muy importante que trasciende en el tiempo, que es la cultura corporativa.

El autor plantea tres dimensiones donde se manifiesta realmente la cultura de una organización (el ser, el pensar, el hacer) enmarcadas en ciertos componentes como lo

son: la identidad corporativa (el “somos”), el sistema de valores corporativos (el “pensamos”), la unidad estratégica (el “hacemos”) (Villafañe, 1999).

En una entrevista realizada al ex secretario de Comunicación y Relaciones Institucionales del Club Defensa y Justicia, al hablar de identidad y valores, Juan Martín Moreno decía:

Para mí lo primero al hablar de identidad es entender qué tipo de club queremos ser. En nuestro caso, entender que somos un club DE fútbol, y no un club CON fútbol. O sea, un club donde el foco, el norte, está puesto en el desarrollo profesional de la disciplina futbolística, aprovechando también a partir de la misma para la generación de acciones sociales que nos permiten colaborar con nuestro entorno.

Y en esa identidad, hay valores que anteriormente mencionados, de que Defensa es un club de trabajo, que permite desarrollar las habilidades de los futbolistas, con gente, hinchas que acompañan, pasionales, que reconocen el esfuerzo de los deportistas, se cumplan o no los resultados esperados. Es un club humilde, que se esfuerza por mejorar día a día.

El club transmite valores de humildad, de compañerismo, esfuerzo, solidaridad. Las peñas tienen un rol importante porque nos permiten aglutinar hinchas, mejorar la comunicación con ellos, recibir consultas, reclamos, propuestas de mejora. También son una extensión del club en cuanto a las campañas a emprender, porque nos permiten tener mayor llegada, más voluntarios, colaboradores.

### **La Comunicación Institucional**

#### *Los cambios en la comunicación e información con el surgimiento de Internet*

Vivimos un momento en el que los medios de comunicación social han democratizado la influencia tanto de personas, como de empresas y marcas, cambiando para siempre la manera de comunicarse entre las marcas y sus clientes. Y esto está redibujando todo aquello que creíamos conocer hasta ahora. Las redes sociales, y las herramientas 2.0 en general, han cobrado fuerza porque la gente puede interactuar: nos conectamos entre nosotros y compartimos nuestra información. Nos comunicamos. Ésta es la verdadera esencia del fenómeno: compartir y conectarse. El consumidor no sólo opina, conversa e interactúa, sino que también a veces ya participa de los procesos de creación de marcas y productos (Stalman, 2014).

En referencia a esto, Boczkowski<sup>24</sup> dice que constantemente estamos informándonos digitalmente, en las redes sociales. Hay un quiebre muy fuerte, histórico, hablando de los medios de comunicación. Durante dos siglos, las sociedades vivían con medios, hoy vivimos en los medios. Las vidas acontecen en los medios. La oferta informativa es mayor, es más diversa. Contamos con información no solo nacional, sino también internacional. Usar los blogs, democratizan el uso de la información. Si uno expande esto a los negocios, hay contenidos que uno puede acceder, distintos comercios de diferentes productos. El mundo digital tiene mucha concentración, hay una gran diversidad de fuentes para acceder, pero terminamos concentrándonos en unos pocos.

El fenómeno es global, Facebook<sup>25</sup> tiene más consumo que Clarín<sup>26</sup>, en cuanto a las publicidades y a la información.

Estas transformaciones sociales que se fueron dando a partir de los noventa con las tecnologías online, en general, y la World Wide Web en particular, han despertado el interés de los habitantes, no solo de Estados Unidos, sino también de todo el mundo, creando comunidades virtuales, y dando lugar a una nueva economía. El nuevo sistema en los medios de comunicación con el surgimiento de las nuevas tecnologías, está reinventando rápidamente los supuestos tradicionales de producción y consumo en las redacciones periodísticas. De esta manera, la digitalización ha cambiado el modelo económico de selección de noticias, dando lugar a que el interés del público tenga un papel más importante (Boczkowski, 2006).

### **Evolución de la comunicación en el Club a través del tiempo**

#### *En sus comienzos*

El Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, como todas las organizaciones sociales que tienen varios años de existencia, ha sufrido innumerables cambios en sus estructuras y formas de comunicación, utilizando diferentes medios tanto para la comunicación interna como externa.

Cuando el Club comenzaba a jugar en la Primera "D" del fútbol nacional, en 1978, la subcomisión de fútbol estaba integrada por socios, estos tenían asignadas diferentes

---

<sup>24</sup> Boczkowski Pablo, periodista argentino, Doctor en Estudios de Ciencia y Tecnología en Cornell University. Es profesor de Ciencias de la Comunicación y director de la Maestría en Liderazgo de Empresas Creativas de Northwestern University y codirector del Centro de estudios sobre Medios y Sociedad (MESO).

<sup>25</sup> Es un conglomerado estadounidense de tecnología y redes sociales fundado en el año 2004 por Mark Zuckerberg.

<sup>26</sup> Periódico argentino de tendencia conservadora con sede en la Ciudad de Buenos Aires fundado en 1945 por Roberto Noble.

tareas según lo que sabían hacer cada uno. En el caso de Aníbal Girón<sup>27</sup>, que era publicista, comenzó a realizar publicidad oral dentro de la ciudad y en alrededores con su vehículo, visitando a sus clientes e invitándolos a participar con sus aportes a cambio de carteles publicitarios dentro de la cancha, convirtiéndose así en la “Voz del Estadio”.

En sus comienzos, la oficina de trasmisión estaba al costado del pasillo por donde deberían salir los jugadores a la cancha, con los siguientes elementos: dos parlantes y un amplificador que donó un señor que tenía un negocio ubicado en Av. San Martín, esquina Ayacucho donde se arreglaban los viejos televisores, y un micrófono con un tocadiscos Winco, de su propiedad. Poco a poco se fueron ampliando los elementos en la sala de trasmisión, como un grabador portátil marca Sony y un teléfono.

En la parte de Prensa, el club construyó una cabina pequeña, donde los periodistas se agolpaban para poder trabajar.

Esta cabina estaba encabezada por el periodista Romeo Rosselli<sup>28</sup>, junto a Héctor Rodríguez<sup>29</sup>, los que llevaban un cable de 100 metros de largo para poder conectar el teléfono desde el Centro Antirrábico Municipal con la cabina, y así tener un medio de comunicación para que los periodistas pudieran informar a sus respectivas radios, los goles y lo más importante de cada partido. Roselli grababa todos los partidos y al otro día los ponía al aire en Radio Colonia<sup>30</sup>; se enviaban en los barcos del puerto de Buenos Aires. En esa época no había ninguna emisora radial FM local, la primera fue la 88.5 en 1997, donde se transmitió el ascenso al Nacional “B”.

Además de las publicidades que se transmitían, en prensa se publicaba en los diarios locales como “Mi Ciudad” y “El Vareense”, en Quilmes, el diario “El Sol” y también Romeo Roselli en su revista “Estadio”.

Los fotógrafos eran: Jorge Ielpo, Vicente Tascón, entre los locales, y otros de los medios nacionales. Al año siguiente, se sumó como colaborador Luis Alberto García que junto a Roselli comenzó a grabar videos de los partidos para luego emitirlos en el programa “Defensa 2000”, en el canal 6 Visión Sur, y enviando a Uruguay los audios para

---

<sup>27</sup> Socio vitalicio N° 479 del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia de Florencio Varela, colaborador desde siempre y autor de libros referidos a la historia del club, anécdotas y fotos documentales.

<sup>28</sup> Periodista vareense pionero en transmitir programas deportivos en las radios. Información complementaria en <https://www.youtube.com/watch?v=LIOiWJ4DByM>

<sup>29</sup> Héctor Rodríguez, creador y conductor por más de 40 años del programa “La Brújula del Sábado”, que comenzó a emitirse por la hoy desaparecida radio del Pueblo de la ciudad de Buenos Aires, el 20 de enero de 1968. Luego se emitió por Radio Real de Colonia (Uruguay), la ZR1 radio cable de Florencio Varela, y luego por FM Gobernador Monteverde (FM 92.9) los días sábados de 10 a 15 horas.

<sup>30</sup> Es una emisora de radio uruguaya que emite desde Colonia del Sacramento en los 550 KHz de amplitud modulada. Fue fundada en 1933 con el nombre de Radio Popular y tomó su actual denominación en 1940.

Radio Colonia. Al poco tiempo se agregó al staff, el fotógrafo y camarógrafo Miguel Andrada, y como relator, su hijo Hernán.

### *Con las nuevas tecnologías*

Las nuevas tecnologías, sobre todo con la llegada de las redes sociales, acortaron la distancia que había entre el “hincha” y el futbolista, lo que también hizo que perdieran preponderancia los periodistas como intermediarios. Hoy, el simpatizante puede tener una relación directa con el futbolista, a través de las redes sociales, seguirlo directamente, ver qué es lo que hace, ver qué comparte.

### Relación con los públicos en la era de las redes sociales

La relación con los públicos, en especial con los hinchas, al estar en las redes sociales, obliga al club a tener mucha más información, a dar mucho más, a pensar y repensar la forma en que se dan a conocer las noticias. Un ejemplo de ello, puede ser la presentación de la camiseta. Antes, el club lanzaba una camiseta nueva y la presentaba un día que se hacía el evento en el Bingo de la localidad de Florencio Varela, por ejemplo, o directamente se descubría el mismo día del partido cuando los jugadores entraban a la cancha. Ahora, se realiza la presentación de la camiseta en las redes sociales, con videos. Las cosas se presentan de otras maneras. También se presentan los números que van a usar los jugadores a través de videos mostrando cómo se asignan. Las formas de dar a conocer esta información han cambiado. Hoy se hace foco en el concepto de entretenimiento, de manera que se busca informar y entretener a la vez. En la era de las redes sociales el gran desafío es no resignar contenido y calidad de información.

Al respecto, Martín Moreno decía:

En el deporte, en el fútbol especialmente, lo más difícil es encontrar el lenguaje que se va a usar y no pasarte de rosca, porque el fútbol es pasión, los clubes son pasión, el hincha es pasión. Entonces no les podés hablar con un lenguaje frío y racional como un banco o una compañía de seguros, tu comunicación tiene que ser más pasional, sin por eso faltar el respeto al otro, a los hinchas de otra institución. Ese el mayor desafío, cómo generar comunicación pasional, que genere a la vez interacción, que genere identificación en el hincha, que perciba lo que se quiera transmitir.

### La adaptación del Club a las nuevas exigencias tecnológicas

Según las palabras de varios periodistas de medios de comunicación de Florencio Varela, la adaptación de las nuevas tecnologías en la institución se da por el

acompañamiento de las tendencias. En su momento, el surgimiento de la página web. El Club Defensa y Justicia fue uno de los primeros clubes que tuvo Página web. Era necesario entonces. Luego se fue observando las preferencias de los seguidores en la interacción con las redes. Si prefieren Facebook, el club entendiendo la lógica de la red, genera contenido para informar por allí, si en cambio, interactúan con Twitter, Instagram o Tik Tok, el contenido cambia para dichas redes. El estar en un medio, o ir de una red a otra, no significa estar presente con el mismo contenido, hay que adaptar la comunicación de la institución con el lenguaje y la lógica de cada red social. También se debe ajustar a los tiempos del equipo. Esto quiere decir, por ejemplo, si el equipo del club gana, se puede hacer un tik tok con un jugador con algo gracioso, y eso va a gustar; de lo contrario si el equipo viene perdiendo varios partidos, el mismo video que en su momento se festejó, en ese momento puede caer muy mal ante los hinchas quienes pueden reaccionar con agresiones. Se debe conjugar el lenguaje de cada una de las redes sociales con el timing, no solo del jugador, sino del equipo. Si se está a destiempo, aunque el video publicado sea muy bueno, puede ser contraproducente.

#### La Relación con la Prensa a través del tiempo

Analizando las diferentes entrevistas a periodistas locales, se concluye que la relación con la prensa ha cambiado mucho en estos últimos 15 años. Los periódicos de Florencio Varela obtenían información del club a través de relaciones amistosas entre los dueños de los medios locales y los dirigentes o el personal encargado de diversas tareas en el club. La prensa se realizaba los días que había partido. Durante la semana, los periodistas deportivos eran recibidos por un señor que realizaba todo tipo de tareas dentro del club, quien era llamado Mario Pepe. Con los años, el club no dejó ver más las prácticas de los jugadores. “Fue como una especie de moda de los entrenadores y un poco de logística de los clubes, que prefieren informar ellos, en vez de que la prensa genere contenido propio”.

La información que antes recababa el periodista local, generando contenido propio a través de la participación en los entrenamientos, hablando con los protagonistas directos: dirigentes, cuerpo técnico, jugadores; hoy, las redes sociales ayudan a obtener información de primera mano.

Antes del surgimiento de las redes, existían las páginas webs. La primera página web del club fue creada en el 2005 por el periodista deportivo local Guido Cichello<sup>31</sup>, quien

---

<sup>31</sup> Periodista deportivo del Diario “Varela al Día” de Florencio Varela.

dice al respecto: “fui el impulsor de la página, la cual era actualizada todos los días con entrevistas y notas de los entrenamientos y partidos. Fue novedoso para la época. Hoy, la información es variada desde todos los puntos y en redes sociales. Ayuda a informarse más rápido, pero no siempre es la mejor opción”.

El periodista deportivo local, Guido Cichello, analizando la prensa de Defensa y Justicia dice al respecto:

Casi no tiene prensa que no sea local. Los medios nacionales no le dan el lugar al Club. Lo que sucede a la inversa con los clubes grandes e importantes, decir, que descuidan a los partidarios locales, en post de ganar visibilidad en los grandes medios nacionales e internacionales. Lo mismo sucede con los programas deportivos en televisión, hablar de los clubes de fútbol como Boca Juniors, o River Plate, dan más rating que los clubes chicos u otros deportes que no le dan el espacio.

La relación del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia con la prensa local es muy buena, mantienen una relación cordial con los periodistas, es como una familia, situación que no suele verse en otros clubes.

## Capítulo IV

### DIAGNÓSTICO

#### **Objetivos del diagnóstico**

Los datos recolectados tienen como objetivo dar información acerca de la identidad del club, conociendo su misión y visión, los objetivos, los valores y atributos, el significado que tiene la institución para todo aquel que vive en Florencio Varela. De esta manera, conocer también esa imagen proyectada de esta organización en la sociedad.

Conocer los puntos fuertes y débiles de la institución es necesario para acercarnos a la realidad en la que vive dicha organización y así poder planificar acciones comunicacionales acordes a las necesidades del club.

#### *Técnicas utilizadas para la recolección de datos*

En una primera etapa de la investigación, se utilizaron las técnicas de la observación y análisis de documentos. Se analizaron notas escritas en periódicos locales, libros de autores varelenses con historias, anécdotas, documentos escritos, páginas de internet oficiales y otras no, dedicadas al club, se observaron y analizaron las redes sociales oficiales y los medios de comunicación nacionales, locales e interzonales.

Para la obtención de datos se han utilizado otras técnicas cualitativas como, por ejemplo, entrevistas individuales a diferentes colaboradores de la institución, socios fundadores, socios hinchas, periodistas locales; y también se realizaron encuestas para obtener datos cuantitativos.

#### **FODA del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia**

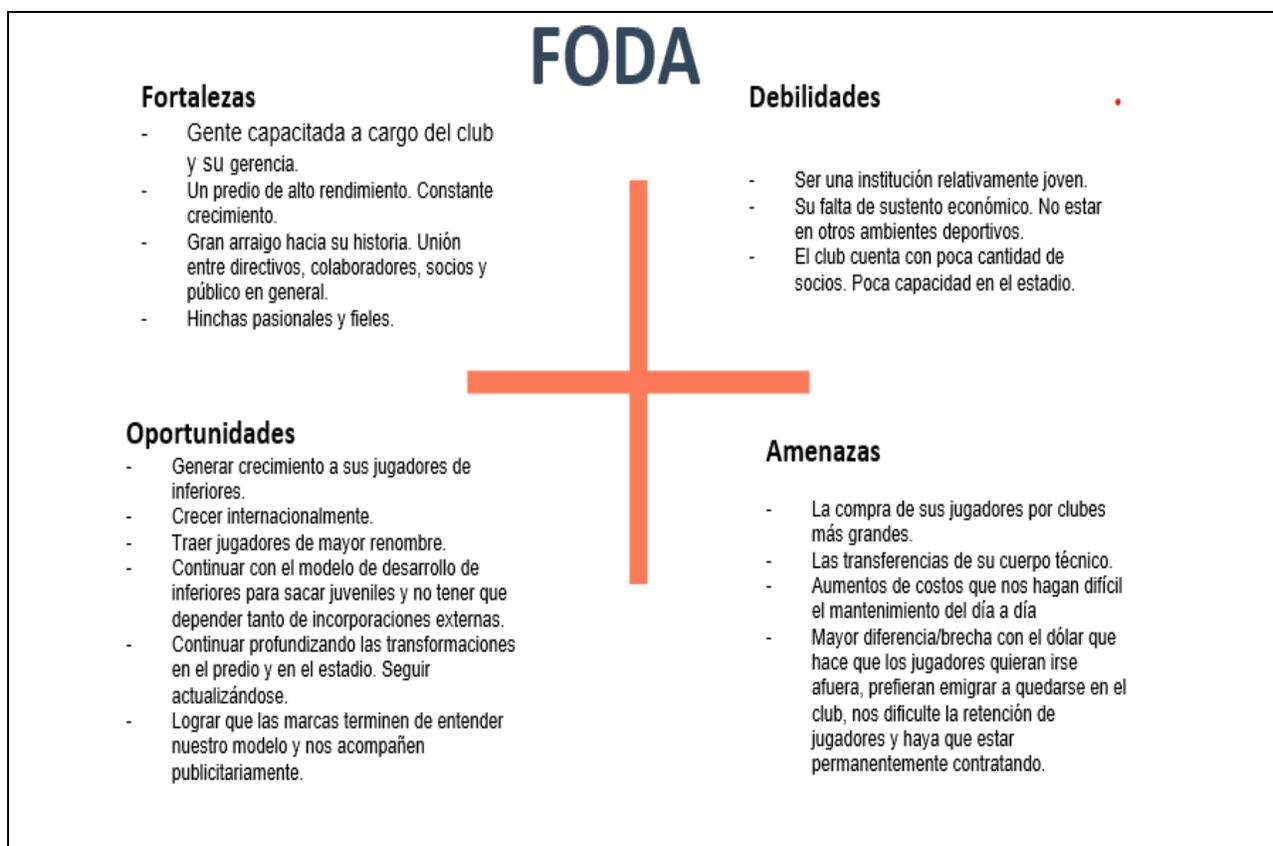
El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Para la realización de un diagnóstico del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, se ha utilizado la herramienta FODA con información recolectada de entrevistas a socios, hinchas, colaboradores de diferentes áreas del club.

Además, se realizó una encuesta a 70 varelenses, entre hinchas, socios, simpatizantes, y otros que solo conocen poco de la institución.

Como resultado del análisis FODA se obtuvo:

*Tabla 3: Análisis FODA del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia*



Fuente: Elaboración propia (2022).

### Análisis de los datos

El análisis de los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas utilizadas en este trabajo de investigación tendrá una conclusión integral que se verá reflejada posteriormente.

En este sentido, se plasma el análisis e interpretación de los datos recolectados en las encuestas realizadas a una muestra de 70 personas, de las cuales el 50,7 % de la muestra se considera de sexo masculino, el 47,8 % femenino, el 1,4 % no binario.

En cuanto a la relación con el club, el 49,3% de los encuestados es simpatizante, el 18,8% es hincha, el 14,5 % es socio y el 17,4 % no tiene ninguna relación con el club.

Entre las edades de las personas encuestadas se observa una mayor cantidad de adultos entre 40 y 50 años representando el 43,5 % de la muestra; el 23,2 % entre 30 y 40 años; siendo las personas entre 50 y 60 años el 15,9 %, compartiendo un porcentaje del 5,8 % las personas entre 20 y 30 años y aquellas que tienen entre 10 y 20 años de edad. Y en un porcentaje menor han respondido personas mayores de 60.

En la primera pregunta de la encuesta (¿Con qué animal identifica al club?) el 94.2 % respondió con un halcón; el 4,3 % con un cóndor; y el 1.4 % con un lobo (Ver gráfico 1).

En la segunda pregunta sobre identidad, se les pregunta sobre los colores que identifican al club, y el 97.1 % responde verde y amarillo; solo el 2,9% lo identifica con el azul y blanco.

Como se puede observar (gráfico 2), en cuanto a los comienzos del club y los colores de su camiseta, solo el 56,5 % conoce la historia; el resto responde confundiendo los colores o desconoce su origen.

La cuarta pregunta de la encuesta se refiere a la imagen proyectada de la dirigencia del club. Se puede observar (gráfico 3) que el 42 % la considera muy buena, el 30.4 % buena; el 14,5 % dice que es excelente, un 10,1 % la desconoce y el resto en un muy bajo porcentaje piensa que es regular o mala.

La quinta pregunta hace referencia a los aspectos positivos del club. Los encuestados debían nombrar tres aspectos a considerar. Del total de la muestra, el 70 % respondió subjetivamente entre aspectos concretos, abstractos, valoraciones, observaciones. Entre los datos obtenidos, se pueden recopilar para su análisis tres aspectos diferentes relacionados con: su estilo de juego, su dirigencia, su infraestructura.

En el grupo de “su estilo de juego” aparecen aspectos o valores de identidad muy marcados como la humildad, la perseverancia, la excelencia, el empuje, el esfuerzo, la constancia, el compañerismo, la lealtad, la solidaridad, la pasión, la amistad, el juego profesional, juego limpio, el compromiso, idea de progreso, coherencia, rendimiento.

En el grupo de “su dirigencia” aparecen aspectos relacionados de manera positiva al buen manejo del club de los dirigentes como el crecimiento institucional, la organización, posicionamiento deportivo, estabilidad y buenas finanzas, dedicación y administración, buena gestión, buen técnico, continuidad en el estilo del DT, revalorización del plantel, planificación del club a futuro.

Con respecto a “su infraestructura” se valora el estado del campo de juego, su césped, el crecimiento de obras en infraestructura, la iluminación del estadio, el predio de alto rendimiento en Bosques, construcción de nuevos espacios.

A la hora de responder sobre los aspectos negativos que debería cambiar el club, también se podrían interpretar los datos obtenidos y agruparlos en los siguientes aspectos: actividades sociales, la información y comunicación con la sociedad y la infraestructura

En los aspectos negativos relacionados con las “actividades sociales” los encuestados hicieron referencia a que el club siendo una organización social no tiene mucha actividad con la comunidad y sus problemáticas, reclaman más participación de los

socios, más beneficios y disciplinas deportivas para ellos. Una mayor educación en inferiores. Muchos creen que, siendo un club social, debería involucrarse más con acciones que beneficien a la sociedad varelense.

Un aspecto relevante para este trabajo, es que gran parte de la muestra encuestada considera que el club debería mejorar la forma de informar y comunicarse con la sociedad. “La información y la comunicación” aparecieron como aspectos negativos del club tanto en hinchas, socios y simpatizantes que creen que la institución debería informar más, no solo a nivel futbolístico, sino a nivel de las actividades y eventos sociales que realiza a beneficio de la comunidad. Estas actividades están poco promocionadas tanto en el vecindario, como en otros barrios de Florencio Varela.

Siguiendo con el aspecto negativo de la comunicación, en la encuesta se hace referencia a la poca publicidad, promoción y marketing de la marca “Defensa y Justicia”; falta de un local con merchandising del club; la calidad de la indumentaria; faltan acciones comunicativas para lograr mayor masividad; la poca información local sobre el ingreso a inferiores; la gestión de socios; sistema de ventas de entradas; deficiencia en el manejo de redes sociales y página oficial, socios virtuales.

De manera contradictoria, en los aspectos negativos, aparece también la figura de la “Infraestructura”, en la cual pueden observarse por un lado, aquellos referidos a las características del estadio, como por ejemplo, la capacidad de la cancha (10.500 espectadores en sus comienzos, con una gran transformación a través de los años), que si bien ampliaron la capacidad con reformas, sigue siendo chica a comparación de otros estadios, su ubicación (barrio Santa Rosa, localidad de Gobernador Costa) con mala accesibilidad, y por otro lado, a la organización, como por ejemplo, la falta de ésta para evitar disturbios en los partidos, y la falta de seguridad en eventos deportivos.

Relacionado a las características de infraestructura, surgió un aspecto negativo que ven los padres, referido a la falta de un lugar en el predio donde puedan esperar a sus niños los días de mucho frío.

La cantidad de socios, que por cierto la consideran poca, también se presentó como otro aspecto negativo del club.

Cuando se les pregunta sobre la misión, filosofía, razón de ser o propósito del club, hay un 67,2 % de los encuestados que dice desconocer esto, un 19,4 % dice conocerla poco, y un 13,4% aporta que la conoce muy bien. Para cuando se les pregunta “¿Cuál cree usted que es la misión del club, filosofía o razón de ser?”, se obtuvieron respuestas significativas respecto a su propósito. Entre ellas las referidas a su función

social, como, por ejemplo: el “trabajo social”, “involucrarse con la comunidad”, “darle alegría al pueblo varelense”, “trabajar con los chicos para un mejor futuro”, y otras referidas a la función deportiva como, por ejemplo: “desarrollo y práctica del deporte desde la infancia como parte del bienestar del ciudadano”, “seguir logrando éxitos deportivos”, “promover el deporte”, “crecimiento deportivo”, “ser un gran club de fútbol”.

En cuanto a la Visión del club, un poco más del 70 % dice desconocerla, un 17,6 dice conocerla algo, y un 11,8 % apuesta a conocerla muy bien.

Cuando se les pregunta: “¿Cuál cree usted que es la visión del defensa y Justicia?”, se recolectaron respuestas como estas: “una familia halcón que con compromiso esfuerzo y constancia crezcan como institución deportiva”, “ser el mejor club de Argentina para los jóvenes profesionales”, “ser social y deportivamente modelo”, “La visión de Defensa y Justicia es ser una institución de primera división con competencia en el plano internacional, tanto en el aspecto deportivo como institucional”.

Al hablar de valores y/o atributos, los más reconocidos por las personas encuestadas son: crecimiento y esfuerzo. Luego les siguen humildad y compromiso y finalmente aparecen el sacrificio y la constancia, entre otros (ver gráfico 4).

Al preguntar sobre las actividades deportivas del club, como así también sobre los eventos sociales fueron muy pocas personas las que conocían su accionar. La mayoría desconoce esa información, y una minoría contestó sobre las campañas de donación de sangre y ayuda a comedores. Solo uno relata el día del hincha como evento declarado como interés municipal. En lo referido a las actividades deportivas el 20% aproximadamente de la muestra conoce de la existencia de hándbol y hockey como actividades deportivas además del fútbol.

Casi el 80 % dice no haber participado de eventos sociales organizados por Defensa y Justicia. Y los pocos que han participado, la mayoría lo hizo donando sangre.

En cuanto a los puntos fuertes de la institución (talento humano, recursos financieros, comunicación con el público, tecnología, innovación, responsabilidad social) las respuestas obtenidas son muy variadas y contradictorias frente a datos anteriores. La mayoría coincide en que el talento humano es un punto muy fuerte del club, considerando la innovación un punto bastante fuerte. En cuanto a la tecnología y recursos financieros, las respuestas se presentan de manera equilibrada, en cuanto a algunos consideran a los mismos un punto bastante fuerte, y otros poco fuerte. La comunicación con el público, es considerada por cantidades similares que es un punto fuerte por algunos, bastante fuerte por otros, poco fuerte por igual cantidad, y muy poco fuerte por una cantidad menor. Lo

mismo sucede con la responsabilidad social, estando divididas las respuestas positivas y negativas.

La información sobre el Club y los partidos del Defensa y Justicia es recibida por la muestra encuestada, en su mayoría por las redes sociales, los medios de comunicación nacionales, y en un porcentaje menor por los medios locales (ver gráfico 5).

Analizando las respuestas de los encuestados, se podría llegar a considerar que la mayoría tiene una imagen positiva del club, siendo que un porcentaje alto de la muestra piensa que la institución merece entre 8 y 10 puntos teniendo en cuenta la evolución y crecimiento en los últimos años (gráfico 6).

Casi el 45 % de la muestra no ha asistido nunca a la cancha, un 21,7 % lo hace frecuentemente, un 13 % lo hizo alguna vez, un 11,6 % asistió pocas veces, y un 8,7% lo hace esporádicamente.

#### *Interpretación general de datos*

En los últimos tiempos el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia ha sido tapa de diarios y portales más reconocidos de la prensa argentina. Su crecimiento y evolución constante no dejó de ser apreciado por los periodistas deportivos, poniendo al club en la mayor categoría del buen fútbol, comparándolo con los mejores clubes del país y con el estilo de juego europeo. Así, junto a River, Racing y Argentinos Juniors, lo ubican a Defensa y Justicia como uno de los clubes de gran estilo de juego que es digno de ver como un gran espectáculo. De esta manera, ha conseguido el respeto de todos en el ambiente futbolístico, considerándolo un gran equipo, que mantiene ese mismo estilo a través del tiempo, más allá de los diferentes directores técnicos. Un equipo que desde hace años viene desarrollando una identidad futbolística, “con un juego ofensivo, con posesión de la pelota y alta intensidad” y el cual es considerado siempre un rival difícil para cualquiera. Analistas deportivos ven al equipo como “un rival duro para River, un dolor de cabeza para Gallardo<sup>32</sup>, que lo ha complicado en varias oportunidades”.

Desde sus comienzos como un club de barrio, no dejó de crecer nunca. Pasó a ser un club de todo el pueblo y ahora su reconocimiento no solo es nacional, sino también internacional.

El sentimiento de pasión e identidad puede observarse no solo en hinchas del club, sino en cada rincón del Partido de Florencio Varela, en simpatizantes y vecinos de la localidad, haciendo honor a los colores del Defensa y Justicia. Paredones de terrenos,

---

<sup>32</sup> Marcelo Daniel Gallardo, ex jugador de fútbol, nacido en la localidad de Merlo, provincia de Buenos Aires en 1976. Se desempeñó como director técnico del Club Atlético River Plate desde 2014 hasta 2022.

locales comerciales, muros, fueron pintados por artistas locales con los motivos que identifican al club varelense. Fanáticos se han tatuado el escudo con los colores verde y amarillo en partes de sus cuerpos.

Los datos aportados demuestran que, desde sus comienzos, los socios fundadores, han hecho un excelente trabajo en su dirigencia, con una misión y visión que se podría interpretar de la siguiente manera:

Misión: “El Club Social y Deportivo Defensa y Justicia es una entidad de fútbol y todos sus recursos están enfocados en brindar el mejor medio ambiente para que los jugadores puedan desarrollarse, crecer, y hacer crecer a la institución. Es una familia donde los chicos desde muy temprana edad, tienen un lugar donde estar contenidos, practicando el deporte que les gusta y donde se les inculca valores como el compromiso, el sacrificio, la unidad y el esfuerzo”.

Visión: “El propósito como organización actualmente es mantenerse en el plano internacional y seguir creciendo en la parte social, institucional y deportiva, llegando a ser en los próximos años el mejor club de la Argentina”.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos por los diferentes métodos, y haciendo una interpretación de los mismos, se llega a una conclusión con respecto a los aspectos positivos y negativos referidos a la comunicación de la institución deportiva analizada. Los mismos se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 4: Factores comunicacionales positivos y negativos del Club

Factores Positivos	Factores Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor profesionalización de la comunicación.</li> <li>• Publicación de la revista años anteriores.</li> <li>• Apertura de los medios de comunicación.</li> <li>• La comunicación interna es mediante avisos personales y reuniones.</li> <li>• Publicación de contenidos en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de un plan de comunicación.</li> <li>• Falta de definición escrita de la misión, visión y objetivos del club.</li> <li>• Poca cantidad de socios.</li> <li>• Poca comunicación entre dirigentes, colaboradores, socios e hinchas.</li> <li>• Comunicación deficiente entre la organización y la comunidad.</li> <li>• Poca participación de los socios en las reuniones.</li> <li>• Se maneja información escasa y confusa.</li> <li>• Falta mayor difusión de las actividades del club a la comunidad.</li> <li>• Poca continuidad y presencia en los medios de comunicación.</li> <li>• Falta de liderazgo directivo en el manejo de la comunicación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2022)

## Capítulo V PROPUESTA

### Plan de Comunicación

#### *Definición*

La planificación de la comunicación es el proceso de racionalización de las operaciones de una institución. Sistematiza la ejecución de la política de comunicación, permite dar congruencia y orden a las operaciones comunicativas.

La planificación depende y varía según su objetivo, es decir, aquello a lo que se aplica. Sin embargo, la planificación siempre conlleva un esfuerzo por ver hacia el futuro y trata de influir sobre él. Por ello puede decirse que: “La planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la organización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos” (Muriel & Rota, 1980).

El plan comunicacional es de suma importancia para cualquier organización. Al gestionar la comunicación a corto, mediano y largo plazo, lo que se logra es la reducción de la incertidumbre, prever situaciones de antemano que no fueron pensadas por la institución, minimizando de esta manera riesgos, es decir, disminuyendo la probabilidad de que algo negativo pueda suceder.

La primera etapa de un plan comunicativo es describir o analizar la situación en la que se encuentra la organización. Se trata del análisis interno y externo de la institución. Conocer el contexto es tener una foto de los aspectos que afectan a la institución (positiva y negativamente).

En este sentido, en el capítulo anterior se trabajaron estos aspectos mediante diferentes técnicas como encuestas, entrevistas, FODA.

Ambos análisis, el interno y el externo, facilitarán definir luego los objetivos en el plan de comunicación.

#### Objetivos del Plan de Comunicación

Los objetivos de comunicación se enfocan en contribuir a que la organización logre posicionarse en la mente de los públicos.

El plan de comunicación tiene como finalidad corregir los factores comunicacionales que afectan a la imagen de la institución, fortalecer los aspectos positivos del Club, conseguir una mayor visualización de las actividades a través de diferentes acciones para así lograr cumplir con el objetivo general.

Objetivo general: Aumentar la notoriedad y presencia del Club Social y Deportivo en toda la comunidad de Florencio Varela, transmitiendo los valores de la marca “Defensa y Justicia”, dando a conocer sus actividades como organización social.

Una vez contextualizada la situación y establecidos los objetivos, se establecen los públicos a quiénes irán dirigidos los mensajes.

#### Público Objetivo

Se establece un público primario en el cual se incluyen en este grupo a los socios, los “hinchas” y simpatizantes de Defensa y Justicia, y a la comunidad de Florencio Varela. Luego en un público secundario, se encuentran a los periodistas locales, nacionales, las empresas sponsors, autoridades municipales.

#### Recursos disponibles

Se determinan los recursos con los que se cuentan y se adecúan los objetivos según los recursos disponibles en la Institución. Dentro de los recursos disponibles se encuentran los recursos humanos (equipo de dirigentes, cuerpo técnico, jugadores, colaboradores del club y de las peñas); recursos financieros limitados; recursos físicos (predio de Bosques, predio de La Capilla, Estadio “Tito Tomaghello”, oficina de socios en la sede Avenida San Martín; recursos tecnológicos de la institución y los recursos materiales.

#### Riesgos y Beneficios

Al diseñar las estrategias y determinar las tácticas que las constituyen para lograr los objetivos, surge el planteamiento de ciertos riesgos y beneficios implícitos a tener en cuenta.

Dentro de los riesgos que pueden aparecer a la hora de ejecutar un plan de comunicación es que se lleve a cabo por personas no conocedoras del tema. Otro riesgo, es que haya resistencia al cambio por parte de los integrantes que conforman la organización. También se puede presentar diversidad de opiniones, lo que hace que dificulte la ejecución del plan. Uno de los riesgos habituales es la poca asignación de recursos para su realización.

En cuanto a los beneficios, un Plan de Comunicación es el medio eficaz para afrontar situaciones de crisis y adaptar al cambio a las organizaciones; nos permite fortalecer la identidad e imagen institucional; corregir las falencias de comunicación existentes en la institución; promover el cambio positivo para el progreso constante del Club; generar cambios que permitan mejorar las actividades realizadas.

## Acciones

Manejar y coordinar las actividades de comunicación de forma organizada son las principales acciones de llevar a cabo para lograr una identidad definida, fortalecer los valores e integrar a los colaboradores para lograr mantener una imagen positiva del Club. En este sentido, se pensó una serie de actividades para cumplir con este objetivo específico. Ellas son:

la creación de un Departamento exclusivo de Relaciones Públicas dentro de la Institución con personal especializado en Comunicación y Prensa;

la colocación de una placa en donde esté inscripta la misión, visión y objetivo general de la institución. Su ubicación deberá ser de fácil acceso visual tanto para el público interno como el externo;

la creación de una Revista de la Institución. La misma se publicará tanto en el formato digital y como también en papel de carácter coleccionable. El contenido de la nueva publicación tendrá en cuenta aspectos tales como: identidad institucional (misión, visión, objetivos, valores), actos o hechos trascendentales ocurridos después de la última publicación, evolución institucional, nuevas disposiciones y temas de interés para los socios, hinchas y simpatizantes.

Otra de las actividades de suma importancia, es la realización de eventos sociales en fechas importantes, donde todo lo recaudado en las entradas de dichos eventos se destinará a comedores infantiles de Florencio Varela. Estas fechas son:

El Aniversario del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia (20 de marzo). Este día tendrá su celebración en el Estadio "Tito Tomaghello". Se invitarán a ex jugadores a participar de partidos amistosos entre el club y otros clubes, habrá shows musicales en vivo de artistas locales, sorteos de camisetas firmadas por los jugadores y merchandising de Defensa y Justicia.

3 de junio "Día del Hincha del Defensa y Justicia", un homenaje a la pasión, el amor incondicional y la perseverancia de sus fanáticos. Este día se celebrará también en el Estadio "Tito Tomaghello" con bailes y música en vivo de diferentes artistas.

Previamente se llamará a un concurso de fotografía, donde cada participante podrá retratar esos momentos de los hinchas del Defensa y Justicia mostrando las diferentes emociones por las cuales atraviesan en la cancha. Habrá un sector exclusivo para la muestra fotográfica y se hará entrega de los premios a los ganadores.

El 14 de junio "Día Mundial del Donante de Sangre". Este evento se realizará para el Hospital Mi Pueblo de Florencio Varela en el predio de Bosques con personal

capacitado para la extracción de sangre de los voluntarios mayores de edad que asistan a esta campaña solidaria y cumplan con los requisitos para poder hacerlo.

“Día de las Infancias”, se celebrará en el mes de agosto con actividades para los chicos del fútbol infantil como barrileteadas, juegos, shows de magia. Esta actividad estará abierta a la comunidad donde niños y niñas con sus padres podrán participar entrando al predio con un alimento no perecedero por persona que luego será donado a comedores.

Otras acciones específicas serán: informar sobre el Club a toda la comunidad de Florencio Varela, mostrar las cualidades de la organización, del nuevo Centro de Alto Rendimiento de Bosques ante la opinión pública, tener una mayor difusión de las actividades sociales del Club.

Para lograr esto se pensó en: ruedas de prensa al inicio y final de la ejecución del proyecto, contactar a los medios de comunicación para hacer presencia ante la opinión pública, gacetillas de prensa para mantener continuidad en la información.

Posicionar la marca “Defensa y Justicia” en todo el Partido de Florencio Varela es otra de las acciones más importantes y significativas del Plan de Comunicación. Para lograr este objetivo se realizarán las siguientes actividades:

reuniones frecuentes con los integrantes de las peñas del club. A través de las peñas, mostrar la identidad del club en todos los barrios de Florencio Varela (misión, visión, colores, valores, objetivos);

la creación de una franquicia de la marca “Defensa y Justicia” para que los comerciantes de cada barrio puedan tener un local con merchandising del club;

introducirse y mantenerse en los canales de comunicación que se utilicen y sean más efectivos. Conseguir que el mensaje llegue de forma eficaz al público que nos interesa;

utilizar los medios de comunicación tradicionales locales y nacionales, la revista institucional para llegar al público específico de socios, hinchas y simpatizantes de mayor edad. Utilizar los nuevos medios como las redes sociales en tendencia y la revista digital para los socios, hinchas y simpatizantes más jóvenes.

Cabe destacar que la utilización de las redes sociales como herramientas de comunicación es primordial para la realización de diversas piezas comunicativas que acompañen los eventos antes mencionados como, por ejemplo: “Hacete Socio” que consiste en que toda persona que quiera asociarse al club lo pueda hacer con la inscripción y dos meses sin cargo el día del hincha del Defensa y Justicia. Otras

campañas como la concientización del medio ambiente (5 de junio), día del futbolista argentino (22 de junio) o la lucha contra el cáncer de mama (19 de octubre), día del arquero (14 de abril) donde se convocará en las redes a los que quieran probarse como arqueros. Se realizarán encuestas en las redes sociales y sorteos de camisetas y otros productos con la marca de Defensa y Justicia.

### Evaluación

Evaluar o medir el plan de comunicación establecido será de suma importancia, ya que no solo se sabrá si se han alcanzado los objetivos, sino que también se podrá conocer si los recursos utilizados en la comunicación son suficientes.

La evaluación nos dará la pauta si los canales utilizados son adecuados para llegar al público objetivo deseado, y de esta manera ver si los mensajes llegan a la audiencia esperada, si se entienden correctamente y generan impacto.

Se evaluará este plan de comunicación a partir de los siguientes indicadores:

**Estudio del público objetivo.** Conocer la audiencia es fundamental para llegar al público objetivo. Para ello es necesario contar con información personal como edad, género, intereses, etc. Se recabarán los datos obtenidos en las encuestas para potenciar el alcance del plan.

**Revisión de la Web y las Redes Sociales.** Se realizará un seguimiento de los datos obtenidos cada seis meses. Se revisará las visitas en la página web, el tiempo que los usuarios permanecen en ella. Otros aspectos a considerar son el porcentaje de rebote, las páginas más vistas y la fuente de adquisición.

Las redes sociales son un canal muy importante. En este sentido se medirá la evolución de los nuevos seguidores y el perfil demográfico. También a través de ellas se puede conocer los distintos intereses de la comunidad, las menciones y etiquetas y los diferentes hashtags utilizados.

**Dispositivos y sistemas de accesos.** Se evaluará cuál es el medio elegido por los usuarios para navegar. También se debe determinar los sistemas operativos, los navegadores, proveedores de servicio y las resoluciones de pantalla.

**Comportamiento de los usuarios.** Se observará donde hacen clic y cuál es el recorrido que hacen al navegar, además del tiempo de permanencia en la web.

**Relevamiento en las notas de prensa.** A partir de las ruedas de prensa realizadas con los medios locales y nacionales, se hará un relevamiento cada tres meses de las notas periodísticas tanto en medios gráficos, radiales y también en los diferentes portales digitales.

Ventas de la revista y productos de Defensa y Justicia. Se realizará un conteo mensual de las ventas tanto de la revista institucional como de los productos de merchandising del club.

Cantidad de socios. Se hará un informe cada seis meses con la cantidad de socios nuevos por mes. Se evaluará también las bajas de los socios haciendo un seguimiento de los motivos en caso de haberlas.

Recursos y gastos. Se comprobará la cantidad de horas utilizadas para la comunicación, de personas implicadas; también el dinero invertido en estas acciones comunicacionales.

## CONCLUSIONES

Implementar un plan comunicacional en una organización social como es nuestro objeto de estudio, es de suma importancia para el desarrollo de toda entidad, ya que garantiza varias acciones, como, por ejemplo, ayuda a cumplir con su misión, sin perder de vista el rumbo de su visión, priorizando aquellas actividades que colaboren para lograr sus objetivos. También gestionar la comunicación a corto, mediano y largo plazo ayuda a reducir la incertidumbre, a prever situaciones de antemano que no fueron pensadas por la organización, minimizando de esta manera riesgos, es decir, disminuyendo la probabilidad de que algo negativo pueda suceder. Conociendo las debilidades y fortalezas en la etapa de diagnosticar la realidad de la organización, servirá para reaccionar a tiempo ante posibles crisis, incluso poder evitarlas mediante la planificación.

El presente trabajo final donde se estudia el caso de una organización social, como lo es el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia de Florencio Varela, refleja las deficiencias que existen en el manejo de la comunicación institucional de dicha organización.

En esta investigación, se puede observar la evolución y los cambios que se sucedieron a lo largo de más de 80 años de existencia, desde la fundación del club, cuyos miembros fundadores fueron un grupo de amigos que se juntaban a jugar al fútbol, hasta la actualidad, donde esa organización social tradicional de base, se convierte en una gran organización que identifica a la comunidad de Florencio Varela por ser un club de fútbol.

La comunicación institucional, tiene como función mantener adecuadas relaciones entre una organización y sus públicos, colaborando así a conformar una imagen pública adecuada a los objetivos de la misma (Alianza ONG, 2017).

Es indispensable planificar la comunicación para llegar al funcionamiento pleno de la institución; ofrecer información ágil y eficaz que sea aceptada por los públicos, para lograr un posicionamiento de aceptación en la comunidad.

Un plan de comunicación es el medio eficaz para afrontar situaciones de crisis y adaptarse al cambio en las organizaciones.

Si bien, el club fue adaptándose a las nuevas exigencias tecnológicas a través del tiempo gestionando cada vez más la información, no posee un área exclusiva con profesionales de la comunicación que planifique los mensajes correspondientes para cada público.

A través de los datos obtenidos en las encuestas realizadas, gran parte de la muestra, considera que el club debería mejorar la forma de informar y comunicarse con la sociedad. “La información y la comunicación” aparecen como aspectos negativos del club tanto en hinchas, socios y simpatizantes que creen que la institución debería informar más, no solo a nivel futbolístico, sino a nivel de las actividades y eventos sociales que realiza a beneficio de la comunidad. Estas actividades están poco promocionadas tanto en el vecindario, como en otros barrios de Florencio Varela.

Siguiendo con el aspecto negativo de la comunicación, en la encuesta se hace referencia a la poca publicidad, promoción y marketing de la marca “Defensa y Justicia”; falta de un local con merchandising del club; faltan acciones comunicativas para lograr mayor masividad; la poca información local sobre el ingreso a inferiores; la gestión de socios; sistema de ventas de entradas; deficiencia en el manejo de redes sociales y página oficial, socios virtuales.

Al momento de planificar hay que tener en cuenta que la comunicación interna y la externa están íntimamente relacionadas y, por lo tanto, deberá haber una planificación conjunta que contemple y desarrolle ambas, ya que los logros y fracasos de una. Influirá en gran medida sobre los de la otra.

La planificación tiene que ser un proceso en el que estén implicados todos los niveles de la organización. Si se conoce y comparte el proyecto comunicacional, se podrá participar y trabajar en el mismo con calidad.

Se sugiere manejar y coordinar las actividades de comunicación de forma organizada con el fin de lograr una identidad definida, fortalecer los valores e integrar y visibilizar la misión y visión de la Institución, lograr así mantener una imagen positiva del club a través del tiempo en todo su entorno.

Para ejecutar un plan de comunicación integral es necesario que éste sea coherente con la cultura organizacional y los objetivos de la institución.

El uso de las distintas acciones trazadas en el plan de comunicación propuesto, ayudarán a generar cambios positivos en la institución, potenciar el liderazgo, hacer más visible las actividades sociales que realiza la organización y aumentar la cantidad de socios del club.

Este trabajo integrador final se sugiere como punto de partida para ampliar los conocimientos y posibilitar nuevos trabajos de campo que puedan perfeccionarlo en el futuro dándole una continuidad a estas líneas de investigación.

## REFERENCIAS

- Alianza ONG. (2017). *Manual para Planes de Comunicación Institucional*. Santo Domingo: Alianza ONG.
- Benozzi, M. (31 de Marzo de 2022). Obtenido de Clarín Deportes: [www.clarin.com/deportes/river-prepara-visitar-defensa-justicia-rival-dolor-cabeza-gallardo\\_0\\_ww0Z8P0xoi.html](http://www.clarin.com/deportes/river-prepara-visitar-defensa-justicia-rival-dolor-cabeza-gallardo_0_ww0Z8P0xoi.html)
- Bertolotto, M. I. (Abril de 2002). *Escenarios de principios de siglo. Tercer Sector y ONGs*. Obtenido de .UBAsociales: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/elias/artbertoloto.htm>
- Boczowski, P. (2006). *Digitalizar las noticias Innovación en los diarios online*. Buenos Aires: Ediciones Manantial SRL.
- Castillo, Antonio y Otros (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de Relaciones Públicas 2.0 por los clubes de fútbol. Estudios sobre el Mensaje Periodístico. V 22 (1). Consultado 19 de julio de 2020. <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/52592>
- Catanzariti, L., & Corvalán, N. (2017). *taller de Comunicación Institucional y Comunitaria*. Ituzaijó: Maipue.
- CENOC. (Febrero de 2007). *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Similitudes y divergencias*. Obtenido de Organizaciones-Argentina: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones\\_de\\_la\\_sociedad\\_civil\\_similitudes\\_y\\_diferencias.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones_de_la_sociedad_civil_similitudes_y_diferencias.pdf)
- Consumoteca. (2020). El tercer sector: definición legal, características y funciones. Obtenido de <https://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/el-tercer-sector/#:~:text=El%20tercer%20sector%20es%20el,antiguos%20alumnos%2C%20etc>
- De Pierio, S. (16 de Julio de 2020). *¿Qué es la Sociedad Civil?* Obtenido de Tu Secretaría UBA: <https://www.youtube.com/watch?v=rt7g3ilF5AA>
- De Piero, S. (2020). *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción*. Florencio Varela: UNAJ. Obtenido de Academia.edu: [https://www.academia.edu/43840785/ORGANIZACIONES\\_DE\\_LA\\_SOCIEDAD\\_CIVIL?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/43840785/ORGANIZACIONES_DE_LA_SOCIEDAD_CIVIL?email_work_card=title)
- Enz, A., Franco, V., & Spagnuolo, V. (2012). *Manuel de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para las organizaciones sociales. De la planificación a la acción*. Buenos Aires: La Crujía.
- Facciuto, A. (2009). Acerca del Tercer Sector en Argentina. *Tendencias & Retos* N° 14, 33-42. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4929214>
- Farinella, L. (11 de Abril de 2022). *TyC Sports*. Obtenido de <https://www.tycsports.com/river-plate/river-argentinos-analisis-liga-profesional-id426424.html>

- Fita Trias, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000 .
- Girón, A. (2013). *Por una pasión...* Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina: Imprenta Esteban Cerullo.
- Girón, A. (2020). *El Éxito de una Pasión*. Florencio Varela: Imprenta Cerullo.
- Girón, A. (2021). *Sin pasado... No hay presente. Y ... la historia continúa con renovada pasión!* Florencio Varela: Imprenta Cerullo.
- Jerez, A.; Revilla Blanco, M. (1998). El tercer sector. Una revisión introductoria a un concepto polémico. *Sociedade em Debate*. Vol. 4 (1), pp 3-22. Obtenido de ¿Trabajo voluntario o participación?: elementos para una sociología del Tercer Sector. 26-45. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4856>
- Juaneda Ayensa, E. (2011). El Tercer Sector, una realidad heterogénea. *El Sector no lucrativo de la economía social de La Rioja*, 17-28.
- Larrea, J; Ontiveros, D. (2013). La comunicación de las marcas. Branding. Buenos Aires. Editorial: Dircom. Comunicación Latinoamericana. Recuperado de: [http://archivos.grupodircom.com/Libros\\_DIRCOM\\_PDF/ebook-la-comuniacion-de-las-marcas-ISBN%20978-987-24533-2-9-Grupo-DIRCOM.pdf?utm\\_source=Portal+DIRCOM&utm\\_medium=Enlace+General&utm\\_campaign=Libros+DIRCOM&utm\\_term=Branding+001&utm\\_content=pdflink](http://archivos.grupodircom.com/Libros_DIRCOM_PDF/ebook-la-comuniacion-de-las-marcas-ISBN%20978-987-24533-2-9-Grupo-DIRCOM.pdf?utm_source=Portal+DIRCOM&utm_medium=Enlace+General&utm_campaign=Libros+DIRCOM&utm_term=Branding+001&utm_content=pdflink)
- Massoni, S. (23 de enero de 2013). Comunicación y sociocultura. Página/12. Consultado el 17 de julio de 2020. <https://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-212387-2013-01-23.html>
- Massoni, S. (2009). La Comunicación Estratégica: somos seres en –red–Dándonos. FISEC-Estrategias. Vol.1 (12), pp 3-24. Recuperado de: <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>
- Mac Bride, S., & Otros, y. (1980). *Un Solo Mundo, Voces Múltiples. Comunicación e Información en nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica México.
- Mayol Marcó, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, Vol. 24 (57), pp. 506-519.
- Morel, L. (20 de marzo de 2020). *Taco y Pelota*. Obtenido de El Halcón festeja su aniversario 85: <https://tacoypelota.wixsite.com/website>
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: enfoque social de Relaciones Humanas*. Quito: Andina.
- Mut Camacho, M., & Brea Franch, E. (2003). De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario. *Journades de la Foment de la Investigació*.
- Ortiz Buchaman, M. (2001). Estrategias para el sector social. La comunicación: una clave para las ONG. *La Nación*. Consultado el 24 de julio de 2020. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-comunicacion-una-clave-para-las-ong-nid311349/#:~:text=%22El%20lenguaje%20de%20las%20ONG%20debe%20ser%20pura>

mente%20informativo.&text=Las%20ONG%20tienen%20b%C3%A1sicamente%20seis,es estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20continua%C3%B3%20Costa.

- Pedranti, G. (2011). *Introducción a la Comunicación*. Ituzaiigó: Maipue.
- Pérez Senac, R., & Solórzano Hernández, E. (1999). *Relaciones Públicas Superiores. Una Nueva Pedagogía*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Rebeil Corella, M. A., & Otros. (1998-2000). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Distrito Federal, México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.
- Redacción Democracia. (21 de Marzo de 2021). *Diario Democracia*. Obtenido de <https://www.diariodemocracia.com/mas-deportivo/futbol/237993-claves-defensa-justicia-posesion-balon-alta-intens/>
- Romero Rodríguez, L., & Mancinas Chávez, R. (2016). *Comunicación Institucional y Cambio Social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Sevilla: Egregius.
- Scheinsohn, D. (2018). *El Poder y la Acción a través de Comunicación Estratégica*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Stalman, a. (2014). *Brandoffon. El Branding del futuro*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon. El branding del futuro*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Thompson, A. (1994). *El Tercer Sector en la Historia Argentina*. Obtenido de biblioteca.clacso.edu.ar: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/cedes/thom2.rtf>
- Thompson, A. (1995). *¿Qué es el Tercer Sector en la Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones sin fines de lucro*. Obtenido de repositorio.cedes.org: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3413>
- Thompson, I. (noviembre de 2006). *Definición de Misión*. Obtenido de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2017). La reputación corporativa como factor de liderazgo. RRPP net. Portal de Relaciones Públicas. Consultado el 20 de julio de 2020. <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>
- Zapata Zurita, G. (2004). *Comunicación Organizacional*. Cochabamba, Bolivia: UMSS/DISU Publicaciones.

## ANEXOS

### Imágenes

Imagen 1. Tatuaje de un ciclista



Imagen 2: Muro de terreno de Florencio Varela



Imagen 3: Muros donde se visualiza la identidad del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, con los colores amarillo y verde del escudo y un halcón



Imagen 4 y 5: Muros y portones de casas con los colores de Defensa y Justicia



Imagen 6 y 7: Persianas de locales comerciales en los barrios de Florencio Varela



Imágenes 8, 9, 10: Frente del local comercial Sanitarios Senzabello



Imagen 11: Camioneta ploteada del local



Imagen 12: Aníbal Girón, socio vitalicio N° 479



Imagen 13: Aníbal Girón firmando su libro sobre Defensa y Justicia



Imagen 14: Girón haciéndome entrega de su libro



## Información complementaria

### Las peñas deportivas. Un rol importante para el Club

Una peña es una agrupación o conjunto de personas que participan de forma conjunta y con unos intereses comunes en fiestas populares o en actividades gastronómicas, culturales o deportivas. Las peñas deportivas son aquellas destinadas a apoyar y defender a un deportista, equipo, club deportivo o al deporte al que representan.

Desde hace algunos años, las distintas peñas oficializadas por el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia vienen trabajando en conjunto para colaborar con la institución.

Este trabajo en conjunto, que llevó a realizar asados, festejos por el día del niño y la donación de pelotas para las Inferiores, permitió entender que aunando fuerzas se podrían alcanzar mayores logros para ayudar a que el club siga con su proceso de franco crecimiento. Así, diez de estas peñas, con el apoyo de la Comisión Directiva del club, decidieron agruparse en una comisión y desde allí dar la “visión del hincha”.

Algunas de las peñas del Club Defensa y Justicia son: Los de siempre, Locos por Defensa, Peña La Pepsi, 1935 son cosas del corazón, La Peña del halcón, Peña Capital GBA, Defe de Primera, Amigos del Defe, Soy Varela, Peña J.C Moles, Peña Bartelemi.

“Las peñas tienen un rol importante para el club porque permiten aglutinar hinchas, mejorar la comunicación con ellos, recibir consultas, reclamos, propuestas de mejora. También son una extensión del club en cuanto a las campañas a emprender, porque permiten tener mayor llegada, más voluntarios, colaboradores”.

En una entrevista realizada a Diego Candia, un integrante de una de las peñas del Club, al hablar del rol de las mismas, su función, la transmisión de mensajes, decía:

Las peñas del Defe cumplen un rol fundamental para el Club ya que los grupos de hinchas se organizan por barrios realizando diferentes actividades sociales. En el caso de la Peña 1935, que es la que integro hace años, realizamos viajes, donaciones a entidades, actividades culturales. Actualmente estamos trabajando con la realización de murales como mensajes de identidad, homenajes, hacer más visibles los colores del Club. Acompañamos a la Institución y llevamos propuestas (primero el club sobre todas las cosas que hacemos).

De esta manera, en todas las entrevistas realizadas, surgieron valores y atributos referidos a la identidad del club, describiendo al mismo como: “Defensa es Florencio Varela”, es “identidad e historia”, “arraigo, ser y pertenecer”, “humildad, sacrificio y lucha”, “crecimiento y esfuerzo”, “compromiso”, “solidaridad”, “familia”.

El ex secretario de Comunicación y Relaciones Institucionales del Club hacía referencia a los atributos del Defensa y Justicia que lo diferenciaban de otros clubes diciendo:

Para mí, los principales atributos del club son la humildad, el esfuerzo, por estar donde estamos, Florencio Varela, todo nos cuesta el doble.

Otro atributo importante que identifica al club es la constancia. Venimos respetando un estilo de juego y de administración del club desde hace más de 15 años.

Desde la comunicación del club, el contenido que generamos y compartimos a los medios, el manejo de las redes sociales, las gráficas y todo lo que desarrollamos, siempre buscamos reflejar esos atributos.

Y al hablar de identidad del Club Defensa y Justicia, el secretario de Cultura de la Peña “1935, son cosas del corazón”, afirmaba:

La identidad para mí es la parte cultural, homenajear a las personas que llevaron al club en lo que es hoy. En tanto personas en lo futbolístico como en lo social o edilicio. Sus costumbres

En las peñas se acostumbra a ver los partidos, tanto los que se realizan en la Argentina como en el exterior.

Se trata siempre de que alguien pueda viajar y acompañar al club, que esté presente en los partidos más importantes.

Como ha marcado su historia y como lo determina su presente, el club no deja de crecer, ya sea en sus instalaciones haciendo obras constantemente, y a nivel futbolístico, cumpliendo sus objetivos. Es un club donde sus jugadores y sus dirigentes son una gran familia. Acostumbran a reunirse con sentimientos de pasión por lo que hacen y recordar el pasado. Al respecto, Juan Martín Moreno hacía referencia:

Entre los dirigentes teníamos una tradición que era todos los lunes reunirnos en la sede, hacer una reunión donde se iba avanzando en las medidas a tomar como club, y luego compartir entre todos, un asado, donde nunca podrían faltar las anécdotas, recuerdos del pasado del club.

Defensa es como una gran familia. El ambiente es muy familiar, los jugadores cuando llegan, enseguida captan la onda, que no hay una presión desmedida por el exitismo, ni el fatalismo que se da en otros clubes, especialmente en los grandes, se relajan y terminan incorporándose al club como uno más. Mismo, nos pasa con jugadores que se han ido hace años, y siguen en contacto, están permanentemente señalando en

sus redes sociales lo bien que la pasaron y la felicidad que tienen por el presente de la institución.

### Identidad Visual

Un grupo de amigos fanáticos del fútbol decidieron el 20 de marzo de 1935 fundar el Club Defensa y Justicia. Ese grupo se reunía en la calle Mitre a conversar de fútbol y a pasar el rato, al lado había un baldío bastante descuidado, entonces surgió la idea de usarlo para jugar al fútbol y hacer los clásicos “picados de los sábados”. Nadie recuerda el origen del nombre "Defensa y Justicia"; simplemente alguno de sus fundadores lo propuso, gustó a los demás y así se quedó bautizado el club para siempre. El escudo del club fue diseñado por el arquitecto Francisco Bazzano, sus colores eran azul y blanco, luego por razones económicas o comerciales fueron cambiados por el verde y amarillo.

Los colores azul y blanco se utilizaron en las primeras camisetas para disputar la Primera D. La primera camiseta de 1978 no tenía marca a la vista, era completamente azul a excepción del borde del cuello y mangas que tenían color blanco. En 1979, la dirigencia consiguió un juego de camisetas genéricas de la marca Adidas, a las que se le agregaron las siglas del club del lado derecho, detalle que se repetiría en otras camisetas de los '80.

En 1981 se dio una revolución en el club y algo inédito en el fútbol argentino. La empresa “El Halcón”, dueña de la línea de colectivos 148, se convirtió en el primer sponsor del club. No solo se incluyó el logo e isologo de la firma en la camiseta, sino que también se tomó el apodo de la empresa y se adoptaron los colores distintivos del transporte a la casaca deportiva y al escudo, dejando atrás de esta manera los colores clásicos azul y blanco.

Los fanáticos del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, comúnmente llamados “Hinchas”, son reconocidos como los “Halcones”. También, junto con la mayoría de los clubes, la institución posee en sus simpatizantes un grupo de barrabravas, autodenominado "La Banda de Varela".

La máxima rivalidad del club de Florencio Varela es con Quilmes. Con Claypole mantiene una antigua rivalidad, pero ya no se enfrentan dadas las diferentes categorías desde hace años.

En todos estos años, el club tuvo varios sponsors que lo apoyaron con sus marcas, entre ellas: Adidas (1979), Texport (1980-1988), Fulvence (1988-1989), Nanque (1989-1994), Puma (1994-1996), Penalty (1996-1998), Lotto (1998-1999), Olan (1999-

2001), Mebal (2001-2002), Ultra (2002-2006), Nanque (2006-2009), Kappa (2009-2010), Lotto (2010-2012), Sport Lyon (2013-2021), Hummel (2022).

Conjuntamente con estos sponsors, en los últimos años participaron otros secundarios y de empresas locales con sus marcas como, por ejemplo: Bingo Florencio Varela, Dar Salud, Rápido Tata, Esco, Amca, Secco, Carta Sur, Dacomat, Roca Viviendas, Pago 24, entre otras.

#### Uniforme

En 1982 (al 1988), asume la presidencia de Defensa y Justicia Eduardo Ricardo Pérez, quien a su vez era presidente de El Halcón, compañía de Transportes (línea 148). De esta empresa, el club toma los colores verde y amarillo, dejando de lado el azul y blanco por el que se lo conocía hasta entonces. Además, de esta empresa el club tomaría el apodo por el que sería popularmente conocido en el futuro: "Los Halcones". Defensa y Justicia fue el primer equipo del fútbol argentino directamente afiliado a la A.F.A, que utilizó publicidad en su camiseta. Otro dato interesante en términos de patrocinadores, en 1986 jugaba un tiempo con la camiseta con la publicidad de "Bartel Iluminación" y el otro tiempo con la publicidad del "El Halcón".

Uniforme oficial: Camiseta amarilla con rayas verdes, pantalones amarillos y medias amarillas.

Uniforme alternativo: Camiseta blanca con franjas amarillas y verdes, pantalones verdes y medias blancas

#### Con las nuevas tecnologías

Un ejemplo de cómo cambió la relación entre el "hincha" y el futbolista, en el caso del Defensa y Justicia, es que cuando el club estaba en el Nacional B, muchos jugadores vivían en Florencio Varela, venían a jugar del interior, alquilaban y residían en la zona. De esta manera, los seguidores se cruzaban a los jugadores en el barrio, eran vecinos, compraban en el mismo mercado, había una relación más cercana. Hoy, en Primera División, es otro tipo de jugador, otro estilo de vida, sin cruzarse con tanta facilidad como era antes.

En cuanto a la comunicación en sí, al estar en Primera División, el club comenzó a estar más en medios nacionales, al tener mayor importancia. Igualmente, los medios más consumidos por los fanáticos del club, son los medios locales. Esto se debe a que, si bien un medio nacional le da más cobertura, mayor visibilidad, más atención, "sigue siendo marginal, todo es Boca-River, y cuando le sobra algo de tiempo se lo da muy por arriba",

entonces el hincha busca más la información en los medios locales, en los medios partidarios que siguen a la Institución en el día a día.

Esto obligó en los últimos años, a una mayor profesionalización de parte del área. Se comenzó a brindar mayor información desde el club, no esperar a que la gestionen los periodistas, sino empezar a trabajar desde el área más profesionalmente. Es decir, suministrar la información, tanto a los periodistas como al público en general a través de las redes sociales (hoy Defensa y Justicia está en Twitter, Instagram, Facebook, YouTube, Twitch, Tik Tok), tiene la Página Web, News Letter para socios y público en general. Son distintas herramientas de comunicación desde el club, para informar, para mostrar lo que hace la Institución, lo que hacen los deportistas, que se suman a los medios partidarios que dan una gran cobertura.

Haciendo un resumen de lo expuesto hasta aquí, con respecto a la evolución de la comunicación del club en todo este tiempo, se puede inferir que en sus comienzos, “la comunicación era más anárquica”, en el sentido de que era lo que el periodista se enteraba a través de lo que veía, lo que investigaba, lo que le comentaba algún directivo, que era una interpretación de todo eso, luego en una segunda etapa, se pasó a un mayor profesionalismo, donde desde el club se realizaban boletines informativos, partes de prensa, buscando que esa información sea procesada y luego transmitida por el periodista, contando desde el punto de vista del club, y ahora se pasa a una comunicación mucho más directa a través de las redes sociales, donde la inmediatez se hace presente día a día. Antes, quizás se hacía una revista semanal o un boletín de noticias que se entregaba el día del partido. Hoy, eso ya no es aceptado, es imposible dado la inmediatez de las redes. Hoy, se necesita mayor velocidad de gestión, de generar contenidos, de información. Esto trae a la vez la consecuencia de que el periodista cae en el error de no chequear la información, corriendo el riesgo de publicar noticias falsas.

## Modelo de Entrevista

Florencio Varela, febrero 2021

### Entrevista a Diego (Integrante de la Peña 1935)

- 1- Contame Diego un poco de vos, en qué Peña estás, qué rol cumplís allí?  
Soy Diego Candia íntegro la peña 1935, son cosas del corazón, tengo a cargo la SEC. de Cultura.
- 2- ¿Qué son las Peñas del Defe? ¿Qué función cumplen en general? ¿Cómo se organizan?  
Grupos de hinchas. Organizar viajes, actividades sociales, por lo general por barrio.
- 3- Y en particular, ¿qué función cumple la peña en la que participas? ¿Qué mensajes quieren transmitir?  
Nuestra peña estamos trabajando con los murales, como mensaje de identidad, homenajes y poner más visible los colores del club.
- 4- ¿Cómo es la relación del club con la peña?  
Buena, llevamos propuestas y tratamos de acompañar. Primero el club sobre todas las cosas que hacemos.
- 5- ¿Cómo se comunican? ¿Qué medios utilizan? Tanto tradicionales, como nuevos medios (redes sociales), ¿crees que alguno tiene mayor efectividad que otro?  
La comunicación por Facebook, Instagram y hace poco tiempo pudimos organizar una página web [www.la1935.com.ar](http://www.la1935.com.ar)
- 6- ¿Qué significa Defensa y Justicia para vos? ¿Desde cuándo?  
Defensa es Florencio Varela a dónde voy, identidad e historia. Desde que me fui a vivir a otra provincia y me di cuenta el arraigo de ser y pertenecer.
- 7- ¿Qué valores crees que el Club trasmite? ¿Las peñas intentan también transmitirlos? ¿De qué manera?  
El club hoy en día transmite esfuerzo, compromiso valores. Se posicionó bien y dentro de la opinión pública, creo que es un club humilde que fue ganando terreno en lo deportivo, logró colocar a Florencio Varela en el plano internacional. Lo transmite acompañando y replicando todo material en las redes.
- 8- ¿Cuáles son esos atributos que tiene el Defe que lo diferencia de los demás clubes?

Un atributo, la formación de los planteles de equipo con bajo presupuesto que vienen obteniendo buenos resultados.

9- ¿Cuál sería para vos la identidad del Club?

La parte cultural, homenajear a las personas que llevaron al club en lo que es hoy. En tanto personas en lo futbolístico como en lo social o edilicio.

10- ¿Cuáles son las costumbres, rituales o tradiciones que generalmente se realizan en el Club, o en la peña con los hinchas o dirigentes?

Como costumbre juntarnos a ver los partidos, viajar, tratar de que alguien de la peña vaya a ver y estar presente en los partidos, sobre todo en el exterior.

11- Como toda institución, el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia, tiene sus fortalezas y debilidades... ¿podrías nombrar algunas de ellas?

Fortalezas: crecimiento institucional. Debilidad, el corto plazo que pasan los jugadores.

12- ¿Cuáles crees que pueden ser las oportunidades y amenazas que puede enfrentar el Club para lograr sus objetivos?

Malos resultados, la mala opinión y crítica que pueden pasar, un no acompañamiento.

13- ¿Qué significa ser hincha del Defensa y Justicia para un varelense?

Sentimiento de humildad, sacrificio y lucha.

14- ¿Cuál crees que es la imagen que tienen los varelenses del Club?

15- Una imagen positiva y de crecimiento, llegaron logros importantes y van a seguir viniendo.

¡Diego, desde ya muchas gracias por tu buena onda!

Cualquier otra información o detalle que quieras agregar a la entrevista, desde ya que la sumo.

Podés contestarme de manera escrita, respondiendo a cada pregunta, o con un audio por cada una de ellas.

Gracias

Claudia

### Modelo de la encuesta realizada



#### Defensa y Justicia

Este formulario fue diseñado para obtener información sobre la imagen del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia de los socios, hinchas, simpatizantes, como así también de otras personas que residen en Florencio Varela con el objetivo de realizar un trabajo de investigación para la Especialización en Gestión de las Comunicaciones dictada por la UNLZ.

---

#### \*Obligatorio

1. Con respecto al Club Social y Deportivo Defensa y Justicia de Florencio Varela, \* usted se considera

- Socio  
 Hincha  
 Simpatizante  
 Ninguna

2. Usted se identifica con el sexo \* Marca solo un óvalo.

- Femenino  
 Masculino  
 No binario

3. Edad \*

- Entre 10 y 20 años
- Entre 20 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- Entre 50 y 60 años
- Entre 60 y 70 años
- Entre 70 y 80 años

Más de 80 años

4. ¿Con qué animal identifica al Club? \*

- Con un león
- Con un halcón
- Con un lobo
- Con un cóndor

5. ¿Cuáles son los colores que identifican al club? \*

- Blanco y amarillo
- Blanco y azul
- Verde y amarillo
- Blanco y verde

6. ¿De qué color era la camiseta del club en sus comienzos? \*

- Blanco y amarillo
- Blanco y azul
- Verde y amarillo
- Blanco y verde

7. ¿Qué imagen tiene Usted sobre la dirigencia actual del Club?

\*

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Desconozco

8. Nombre tres aspectos positivos del Club

---

---

---

---

9. Nombre tres aspectos negativos del Club que debería cambiar

---

---

---

---

10. ¿Conoce Usted cuál es la filosofía o misión del Club Defensa y Justicia?

- No la conozco
- La conozco poco
- La conozco muy bien

11. ¿Cuál cree Usted que es la misión, su razón de ser y/o propósito que tiene el\* Club como organización?

---

---

---

---

12. La visión de una organización es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige a largo plazo y en qué se deberá convertir. ¿Conoce usted cuál es la visión del Club?

- No la conozco  
 Conozco algo  
 La conozco muy bien

13. ¿Cuál cree Usted que es la visión del Defensa y Justicia?

---



---



---



---

14. Señale los dos valores y/o atributos más característicos que tiene el Club \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Compromiso  
 Compañerismo  
 Humildad  
 Sacrificio  
 Esfuerzo  
 Constancia  
 Crecimiento  
 Familia  
 Solidaridad  
 Otros: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué actividades deportivas conoce del club fuera del fútbol?  
\*

---



---



---



---

16. ¿Qué eventos sociales conoce organizados por el Defensa en la comunidad?

---



---



---



---

17. ¿Ha participado de alguna actividad social organizada por el club? \*

No  
 Sí  
 Tal vez

18. Si la respuesta anterior es positiva, describa su participación y el tipo de actividad social brindada por el club.

---



---



---



---



---

19. A su juicio, ¿cuáles son los puntos fuertes de la Institución? \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

	Muy fuerte	Bastante fuerte	Poco fuerte	Muy poco fuerte
Talento Humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación con el público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidad social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿De qué medios de comunicación recibe la información del Club? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Medios Nacionales (TV-Radio-Diarios)

Redes Sociales

Medios locales

Otros: \_\_\_\_\_

21. A su criterio, ¿cuál es la puntuación que merece la Institución en su conjunto, \* considerando su evolución y crecimiento en los últimos años?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Peor club social y deportivo de la historia argentin	<input type="radio"/>	Mejor club social y dep									

22. ¿Con qué frecuencia asiste a la cancha a ver al Defensa y Justicia? \*

- Frecuentemente  
 Esporádicamente  
 Pocas veces  
 Alguna vez  
Nunca

23. ¿Qué acciones de comunicación cree que el Club debería reforzar o atender con sus públicos?

---

---

---

---

---

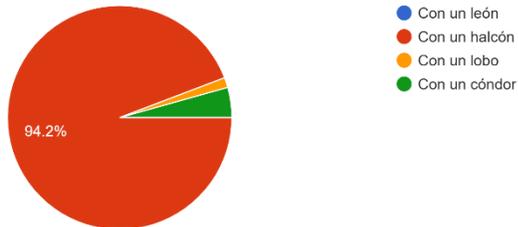
¡Muchas gracias por su colaboración!



## Gráficos de Resultados

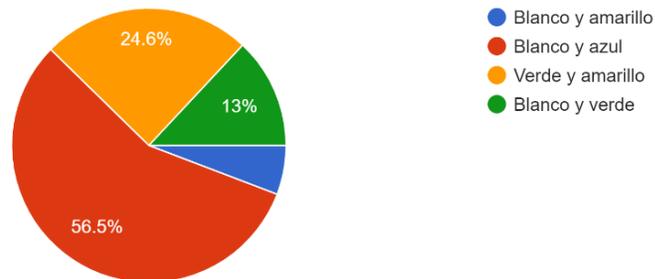
### Gráfico 1: Animal con el que se identifica al Club

Con qué animal identifica al Club?  
69 respuestas



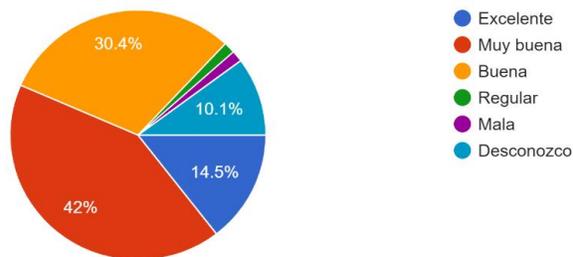
### Gráfico 2: Color de la camiseta en sus comienzos

De qué color era la camiseta del club en sus comienzos?  
69 respuestas



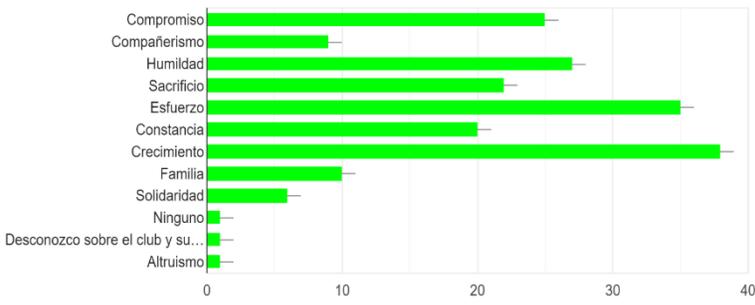
### Gráfico 3: Imagen actual sobre la dirigencia del Club

Qué imagen tiene Usted sobre la dirigencia actual del Club?  
69 respuestas



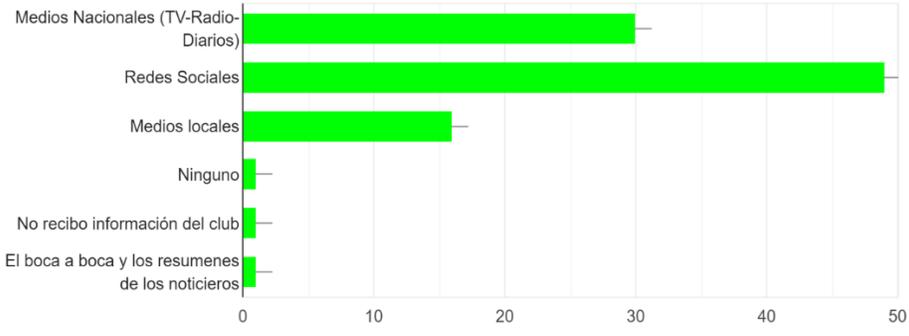
### Gráfico 4: Valores y atributos del Club

Señale los dos valores y/o atributos más característicos que tiene el Club  
69 respuestas



### Gráfico 5: Medios de comunicación utilizados

De qué medios de comunicación recibe la información del Club?  
69 respuestas



### Gráfico 6: Puntuación en evolución y crecimiento

A su criterio, cuál es la puntuación que merece la Institución en su conjunto, considerando su evolución y crecimiento en los últimos años?  
69 respuestas

