



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCC**  
Facultad de Ciencias  
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**BIBLIOTECA OSCAR GARAT**

**ANÁLISIS DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
INTERNA DEL CLUB UNIVERSITARIO DE CÓRDOBA**

Wilson Paul Guevara

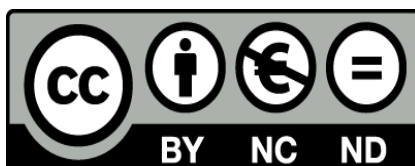
Luciano Jesús Murua

**Cita sugerida del Trabajo Final:**

Guevara, Wilson Paul; Murua, Luciano Jesús. (2021). "Análisis diagnóstico y planificación de la comunicación institucional interna del Club Universitario de Córdoba". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





**FCC**  
Facultad de Ciencias  
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad de Ciencias de la Comunicación

## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

### **LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

Análisis diagnóstico y planificación de la comunicación institucional  
interna del Club Universitario de Córdoba



**Directora:**

García Lucero, Dafne

**Alumnos:**

Guevara, Wilson Paul: 40.026.365

Murua, Luciano Jesús: 40.110.181

## **Agradecimientos**

Al Club Universitario de Córdoba por su predisposición y por permitirnos realizar  
nuestro Trabajo Final de Grado en su organización,

A la profesora Dafne, por habernos orientado y acompañado en todo el proceso,

A nuestras familias, por su apoyo constante durante toda la carrera,

A nuestros amigos, por estar presentes en todo momento,

A todos los profesores de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, quienes  
contribuyeron en nuestra formación como profesionales a lo largo de cinco años de  
carrera.

## **Abstract**

En este trabajo llevaremos a cabo una investigación diagnóstica y una planificación en el Club Universitario de Córdoba. Reconoceremos y analizaremos distintas temáticas y categorías conceptuales.

Prestaremos especial atención al factor humano dentro de la organización, procurando una congruencia entre la misión y valores del Club. Al mismo tiempo, reforzaremos la cultura comunicacional de Universitario.

La fase diagnóstica nos permitirá reconocer los nudos críticos de la comunicación interna de la organización. Luego, en la fase de planificación realizaremos una propuesta que sirva de atenuante frente a las necesidades de comunicación y nudos críticos que reconocimos en la etapa anterior.

Buscamos que la comunicación interna del Club adquiriera mayor notoriedad, y se la considere una práctica estratégica y decisiva.

**Palabras clave:** Club Universitario de Córdoba – Comunicación Interna – Diagnóstico – Planificación.

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Introducción.....   | 5   |
| Tema.....   | 6   |
| Objetivos.....  | 6   |
| Justificación.....  | 6   |
| Preguntas de investigación .....                            | 7   |
| Capítulo 1 – <b>Marco teórico</b> .....                     | 8   |
| 1.1 Marco conceptual .....                                  | 8   |
| 1.2 Instancia de diagnóstico .....                          | 10  |
| 1.3 Instancia de planificación.....                         | 30  |
| Capítulo 2 – <b>Marco institucional de referencia</b> ..... | 36  |
| 2.1 La organización .....                                   | 36  |
| 2.2 Sectores sociales y deportivos .....                    | 38  |
| Capítulo 3 – <b>Situación del sector deportivo</b> .....    | 41  |
| 3.1. Situación política .....                               | 41  |
| 3.2. Situación jurídica-normativa .....                     | 45  |
| 3.3. Situación económica.....                               | 50  |
| 3.4. Situación socio-cultural .....                         | 52  |
| 3.5. Situación tecnológica.....                             | 54  |
| Capítulo 4 – <b>Marco metodológico</b> .....                | 57  |
| 4.1. Tipo y diseño de investigación.....                    | 57  |
| 4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 57  |
| 4.3. Muestra.....   | 63  |
| Capítulo 5 – <b>Análisis diagnóstico</b> .....              | 65  |
| 5.1. Personalidad.....                                      | 65  |
| 5.2. Identidad.....   | 78  |
| 5.3. Cultura .....  | 93  |
| 5.4. Vínculos.....  | 104 |

|   |            |
|---|------------|
| 5.5. Comunicación.....  | 118        |
| 5.6. Imagen .....   | 127        |
| 5.7. Nudos críticos.....  | 132        |
| 5.8. Aspectos positivos para considerar.....                      | 132        |
| <b>Capítulo 6 – Planificación .....</b>                           | <b>134</b> |
| 6.1. Plan de Comunicación Interna.....                            | 136        |
| 6.2. Programas .....  | 136        |
| 6.3. Programa: Circuitos de comunicación interna y vínculos ..... | 137        |
| <b>Capítulo 7 – Conclusiones .....</b>                            | <b>184</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>  | <b>188</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>190</b> |

## **Introducción**

En este trabajo definiremos dos grandes momentos que nos permitirán direccionar las intenciones de la investigación. Consideramos fundamental la correlatividad entre ambos momentos. A su vez, debemos entender la totalidad de lo expuesto en toda la investigación como aquella alimentación recíproca de cada una de las partes que componen el cuerpo literario. Es decir, todos los capítulos estarán relacionados y no se puede entender el todo sin la comprensión de sus partes.

Primero, describiremos el marco teórico que utilizaremos tanto en la fase diagnóstica, como así también en la fase de planificación. Los planteos teóricos de los autores que seleccionamos serán una herramienta de argumentación y comprensión muy valiosa. Luego, confeccionaremos el marco contextual, en donde profundizaremos en el análisis sobre las instituciones deportivas de Argentina y la provincia de Córdoba. Este análisis nos permitirá tener una aproximación general sobre el sector en donde nos adentramos, brindándonos miradas y percepciones que hasta el momento pueden llegar a ser desconocidas. Posteriormente, describiremos el marco metodológico, en donde mencionaremos las técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre otras cuestiones.

En un segundo momento, la búsqueda de información en el campo y el contraste con la teoría constituyen un insumo importante para la realización de la fase diagnóstica. La recolección de información, su posterior procesamiento y análisis, y la retroalimentación generada con los textos teóricos será el proceso que solicitará poner en funcionamiento nuestros conocimientos universitarios.

El propósito de esta investigación es conocer y describir la realidad comunicacional actual del Club Universitario de Córdoba. Comenzaremos con una mirada global y general del contexto que rodea a las organizaciones deportivas. Luego, descenderemos a una perspectiva micro y más definida sobre nuestra organización en particular. Posteriormente, iremos abriendo paso a la realización de propuestas que ofrezcan posibles soluciones en materia de comunicación. Aclaremos que el Programa y los Proyectos que planifiquemos no serán ejecutados, sino que debemos entenderlos como tentativas posibles de ser aplicadas. La ejecución quedará a disposición del Club Universitario y dependerá de las decisiones que tome la organización a nivel institucional.

## **Tema**

Análisis, diagnóstico y planificación de la Comunicación Institucional Interna del Club Universitario de Córdoba durante el año 2021.

## **Objetivos**

A continuación, enumeraremos los dos grandes objetivos generales que guían este trabajo, junto con los objetivos específicos incluidos en cada uno de ellos:

**PRIMER OBJETIVO GENERAL:** Diagnosticar la comunicación interna del Club Universitario de Córdoba durante el primer semestre del año 2021.

### Objetivos específicos:

- a. Caracterizar a la organización y a sus públicos internos;
- b. Reconocer los procesos y canales de comunicación interna que tienen lugar en el Club;
- c. Identificar las necesidades de comunicación que presente el público interno.

**SEGUNDO OBJETIVO GENERAL:** Plantear un Programa de comunicación interna a fin de satisfacer las necesidades relevadas en el diagnóstico.

### Objetivos específicos:

- d. Plantear un conjunto de acciones de comunicación interna que se trasladen a una planificación, que incluya un Programa y Proyectos;
- e. Diseñar Productos para mejorar la comunicación interna de la organización.

## **Justificación del tema**

La realidad que nos interpela actualmente se encuentra caracterizada por ciertos factores que escapan de casi cualquier análisis que queramos hacer de ella. La infinidad de informaciones y conocimientos que circulan en la sociedad contemporánea ponen en juego la necesidad de definir cada vez más los conceptos y palabras que usamos. La comunicación constituye un ejemplo de tal evidencia. El entendimiento de esto por parte de las instituciones resulta cada vez más visible e imprescindible. A través de la Comunicación, las instituciones no solo tienen la posibilidad de brindar soluciones a problemas cotidianos, sino que además les genera un abanico de oportunidades a la hora de implementar, crear y armonizar los procesos de gestión institucional.



Elegimos este tema en base a tres ejes que consideramos importantes: primero, por la utilidad que puede llegar a tener el trabajo tanto para nuestra organización, como así también para otras instituciones deportivas del sector; segundo, por los beneficios que traen aparejados este tipo de investigaciones diagnósticas, en el manejo de la comunicación y en el entendimiento de ella por parte de las organizaciones y su personal; tercero, para generar mayor conocimiento sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones deportivas.

En primer lugar, mediante este trabajo realizaremos un modelo comunicativo práctico y adaptable a la realidad organizacional del Club Universitario de Córdoba. Además, procuramos que la estructura general del mismo pueda adaptarse a organizaciones de actividades similares, por ejemplo, a otros clubes deportivos de la ciudad de Córdoba.

En segundo lugar, e integrado a la funcionalidad del trabajo, consideramos pertinente la obtención de beneficios. Para ello, tendremos presentes la claridad y coherencia en los propósitos y objetivos de la organización. La congruencia entre la misión, visión, valores y objetivos generales del Club, permitirán mayores niveles de comunicación entre sus miembros, reforzando de esta manera el compromiso y la cultura comunicacional.

A través de un diagnóstico y posterior planificación, creemos que al Club le permitirá ordenar prioridades en el orden comunicativo, fortificar aquellas ya utilizadas y descubrir los aspectos a mejorar.

### **Preguntas de investigación**

A continuación, enumeraremos las preguntas que guían nuestra investigación, las cuales serán tenidas en cuenta durante todo el desarrollo del trabajo:

- ¿Cuáles son las características principales de la organización?
- ¿Cómo se conforma su público interno?
- ¿Cómo circula la información, en qué dirección y con qué tipo de formalidad?
- ¿Qué necesidades de comunicación manifiestan los colaboradores de la organización?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos sobre los procesos de comunicación interna que pueden ser reforzados?

# CAPÍTULO 1

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Marco conceptual

El siguiente trabajo tiene la necesidad de presentar claridad de conceptos teóricos y técnicos, diferenciándolos para ofrecer una perspectiva clara y acertada de todos los contenidos abordados.

#### 1.1.1. Institución y Organización

Consideramos de suma importancia definir dos palabras que en nuestro vocabulario diario parecieran ser sinónimos: Institución y Organización.

Leonardo Schvarstein (1991: 26) distingue entre ambas, al indicar que: “Se definen las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Una institución es un nivel de la realidad social que define cuánto está establecido”.

Luego, remarca que “las organizaciones (...) son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos” (1991: 27). De esta manera, el autor concibe a las organizaciones como unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos. Dichas organizaciones son, por ejemplo, escuelas, fábricas, hospitales, a las cuales se les asigna en general una finalidad social determinada por una o más instituciones. Para Schvarstein, las organizaciones están atravesadas por instituciones (educación, trabajo, salud, etc.) que determinan verticalmente aspectos de las interacciones que allí se establecen.

A su vez, las organizaciones son unidades compuestas. Lo que nos interesa indagar fundamentalmente son las interacciones entre los sujetos. La psicología social que pregonaba el autor se estructura sobre esas interacciones y no sobre las propiedades individuales de sus miembros.

A modo de cierre, decimos que las instituciones de la sociedad en que vivimos determinan a las organizaciones, las cuales constituyen la representación material de dichas instituciones. Por ejemplo, la salud (institución) puede verse reflejada en un hospital (organización); el deporte y la educación (instituciones), pueden verse reflejadas en un club deportivo (organización); entre otras.

### 1.1.2. Comunicación Social y Comunicación Institucional

La Comunicación Social se encarga de analizar, estudiar y discutir los fenómenos relacionados con la información y el efecto de la acción de la comunicación humana<sup>1</sup>. Se trata de un campo de estudio interdisciplinarios cuyos conceptos teóricos son compartidos e intervenidos con frecuencia. Es abordado por disciplinas como la semiótica, la psicología, la ciencia política, la sociolingüística, la antropología, la informática, la sociología. A su vez, elabora herramientas analíticas y métodos de estudio propios<sup>2</sup>.

Con lo que expusimos hasta el momento, podemos introducirnos en la Comunicación Social y su funcionalidad general. Sin embargo, profundizaremos sobre un campo de estudio más específico: la Comunicación Institucional.

Desde nuestra posición, decimos que la Comunicación Institucional es la actividad necesaria para que las organizaciones (de cualquier tipo) planifiquen estrategias de comunicación interna y externa que se adapten a las necesidades particulares de cada una.

Ahora expondremos la definición de Comunicación Institucional propuesta por Pedro Avejera (1987: 12) donde la define de la siguiente manera:

*“(...) el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta (...)”.*

En este sentido, decimos que aquellos procesos de comunicación producidos en el marco de una organización están influidos por las normas y valores que esta organización profesa, a la vez que están condicionados por los objetivos que dicha organización propone.

---

<sup>1</sup> Licenciatura en Ciencias de la Comunicación - Ciencias de la Comunicación. Recuperado de <http://comunicacion.sociales.uba.ar/?p=4207>

<sup>2</sup> Oferta Académica UNAM - Ciencias de la Comunicación. Recuperado de <https://web.archive.org/web/20180405024315/http://oferta.unam.mx/carreras/10/ciencias-de-la-comunicacion>

## 1.2. Instancia de diagnóstico

Consideramos que el diagnóstico ofrece una mirada general de la situación comunicativa en un momento dado. Es una especie de recorte temporal en donde se mide y evalúa a través de diferentes herramientas, que pueden ser cualitativas o cuantitativas (o ambas), en qué punto está parada la organización en relación con su comunicación interna.

Decimos que el diagnóstico es la definición y el reconocimiento de una situación inicial. Luego, podremos establecer acciones concretas que respondan a esta realidad que posteriormente abordaremos dentro de un plan de comunicación interna. De este modo, el diagnóstico tiene el propósito de detectar las diferentes necesidades de comunicación interna que se presentan dentro de la organización.

En principio, para alcanzar esta instancia de conocimiento de la situación de comunicación que presenta la organización tendremos en cuenta las Dimensiones que propone Daniel Scheinsohn en sus libros “Comunicación Estratégica” (1996) y “Más allá de la imagen corporativa” (1997). Esta serie de dimensiones, permiten obtener una mirada de la realidad comunicativa de determinada organización. A su vez, incorporaremos conceptos y definiciones de otros autores, tales como: Andrade Rodríguez de San Miguel; Brandolini, González Frígoli y Hopkins; Formanchuk; entre otros. En relación con lo anterior, Scheinsohn define seis dimensiones como “temáticas de intervención”, y las conceptualiza de la siguiente manera.

### 1.2.1. Personalidad

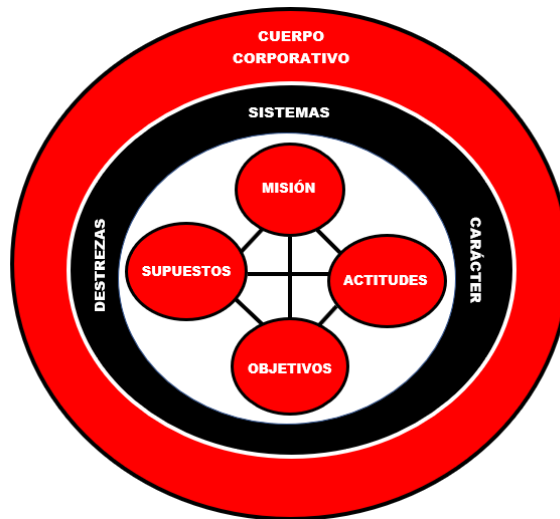
La dimensión **PERSONALIDAD** se trata de “un recorte operativo a la compleja realidad, de manera de lograr una primera aproximación ordenada e inteligible” a la organización (Scheinsohn, 1996: 38). Recortar significa privilegiar algunas observaciones en lugar de otras. En esta dimensión sistematizaremos las observaciones para que resulten lo menos parciales posibles.

Para Scheinsohn (1996: 38-39), la Personalidad está compuesta por tres niveles:

1. Centro psíquico o Endopersonalidad: Las organizaciones al igual que el ser humano, están en gran medida determinadas por un centro psíquico. Dentro de este nivel encontramos la *Misión*, que “es la razón de ser de la empresa, su objetivo a largo plazo”; las *Creencias*, como “ideas o principios que una

empresa acepta como válidos y que son base de sus actuaciones”; los *Valores*, como las “cualidades que la empresa desea alcanzar y/o mantener en su práctica”; los *Objetivos*, son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores; y las *Actitudes*, son las orientaciones y exteriorizaciones en las conductas corporativas, que una empresa manifiesta respecto a determinados aspectos.

### Personalidad Corporativa



(Gráfico N°1. Scheinsohn, Daniel (1996). *Comunicación Estratégica*. Editorial Macchi: 48)

En este gráfico podemos observar lo desarrollado hasta el momento, en donde lo que engloba todo es el cuerpo corporativo. A su vez, éste contiene en su interior los distintos sistemas, el carácter y las destrezas de la organización, que la definen como única y la diferencian de otras similares. También, vemos que la misión, objetivos, supuestos y actitudes aparecen en el centro. Aparecen allí porque son lo más íntimo, y a su vez se trata de las características propias de la organización que la distinguen de otras similares.

Para nuestro análisis también incluiremos otro concepto que consideramos crucial. El autor propone actualizar los conceptos mediante la incorporación de una nueva definición: la Visión; como “el conjunto de ideas generales (la mayoría muy abstractas) que constituyen el concepto de aquello que la organización es y quiere llegar a ser en un futuro” (Scheinsohn, 1997: 69).

2. Mesopersonalidad: Integrado por: *Carácter*, el cual tiene como función encausar todos los recursos para la consecución de sus propósitos. Puede ser dinámico o estructural. *Destrezas*, son hábitos corporativos en los que la empresa se destaca y que procura realizar con una alta competitividad. Su comportamiento la caracteriza y la diferencia de las demás. *Sistemas*, son un aspecto esencial de la personalidad corporativa, ya que constituyen un modo de autoexpresión que tiende a la eficacia y a la coordinación.
3. Exopersonalidad: El aspecto más externo de la identidad corporativa es el cuerpo institucional, integrado por: Actividades e índole de su existencia, recursos, estructura organizacional, infraestructura, entidad jurídica, situación económica financiera, etc.

Toda organización tiene Personalidad, la cual es la resultante exclusiva, dinámica e irreplicable de una singular combinación de factores. La Personalidad Corporativa es lo que hace que una organización sea esa y no otra. Para comunicarnos acerca de una organización hay que conocerla, descubrir aquello que la hace única y singular.

### **1.2.2. Identidad**

Otra temática de intervención es la **IDENTIDAD**, la cual es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización.

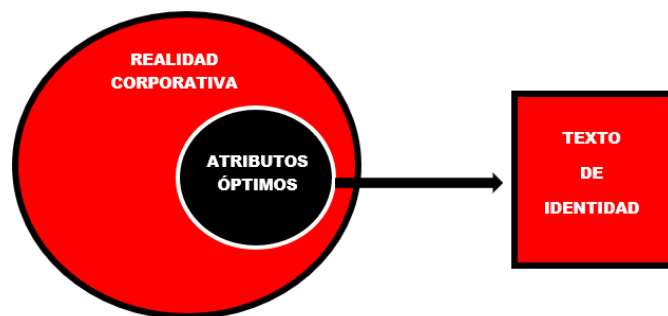
La Identidad Corporativa es el componente que menos varía en una organización. La aparición de una nueva Identidad implicaría la aparición de una nueva organización. Por lo tanto, la Identidad Corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la organización como diferente y singular; aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la corporación.

El concepto de Identidad remite al concepto de Proyecto Corporativo, definido como el “conjunto de proposiciones organizadas para orientar los objetivos estratégicos” de la institución (Scheinsohn, 1997: 104). Este Proyecto reúne todos los intereses de la organización, más allá de los intereses individuales de sus miembros.

La utilización del Proyecto Corporativo orienta el desempeño de la institución hacia un rumbo claro y reducido de incertidumbres. Además, es consecuencia de una reflexión en los factores como:

- Principios fundacionales: Tal como fue planteado más arriba, la Identidad es lo que menos varía en una organización. En el caso de este trabajo, encontraremos esos atributos en los principios fundacionales del Club Universitario de Córdoba.
- Historia de la organización: Realizaremos una breve descripción de la historia del Club, en donde seleccionaremos algunos momentos importantes que han sido nombrados en más de una ocasión por sus miembros. Consideramos que la historia de una organización es parte fundamental de su identidad, ya que le otorga su impronta única y distintiva frente a las demás organizaciones del sector (en este caso, de los demás clubes de la ciudad de Córdoba).

### El discurso Corporativo



(Gráfico N°2. Scheinsohn, Daniel (1996). *Comunicación Estratégica*. Editorial Macchi: 64.)

Anteriormente nos referimos a un conjunto de atributos por los cuales, la organización puede autodefinirse en base a ellos. Si estos son reales y verdaderos, van a ser declarados Atributos Identificatorios Corporativos (AIC). Paralelamente, podemos analizar otro tipo de atributos - reales o fantaseados - que los públicos asocian al perfil de las organizaciones, los cuales van a constituir el Paradigma Genérico Corporativo (PGC). Por esta razón, la “Realidad Corporativa” que aparece en el gráfico está formada por la unión de los AIC y el PGC.

Luego, confeccionaremos el Texto de Identidad, en donde se realiza la descripción de las cualidades, el procesamiento y el análisis de los AIC y el PGC. Esto nos da lugar para realizar un listado de atributos adecuados para la consecución del Proyecto Corporativo. Estas cualidades resultantes, serán las más positivas y se denominan Atributos Óptimos (AO). La elección de los AO puede basarse en diversos criterios de

selección, por ejemplo, podemos utilizar la resultante del análisis entre las características reales o potenciales de la organización junto a los atributos esperados por los públicos.

También realizaremos un análisis de la identificación físico-visual del Club. En este análisis englobaremos a todos aquellos signos visuales, icónicos y de pertenencia como pueden ser:

- Isotipo: Es la parte simbólica o icónica de la representación gráfica de la marca.
- Logotipo: Es la topografía o escritura que se encuentra en el Isotipo.
- Isologotipo: Se presenta cuando se unen el Isotipo y el Logotipo. Dicho de otra forma, se presenta una imagen y un texto que están unidos en un mismo símbolo o identificador gráfico.
- Colores y formas: Se refiere a aquellos colores propios de una organización y que la identifican como tal.

Otro aspecto destacable de la dimensión Identidad es cómo se inscribe en la problemática del discurso, entendido como una representación ideológica que surge de la práctica comunicacional de la organización. Por medio del discurso, las instituciones asumen una forma de autorrepresentación. En este sentido, Scheinsohn (1997: 109-111) define cuatro tipologías genéricas discursivas:

- Autorreferencial: Pone mayor fuerza en la Identidad del sujeto emisor. Por medio de este discurso la organización expresa lo que ella es y se posiciona como centro gravitacional del acontecer.
- De la actividad: A través de este discurso la organización expresa lo que hace, orientado exclusivamente hacia el sector de la actividad en la que se desempeña. Si bien este discurso apela a lo que hace, también tiene en cuenta cómo lo hace.
- De la vocación: Este discurso exalta el beneficio que ofrece la organización a sus públicos. De alguna forma se posiciona en un perfil “marketinero”.
- De la relación: Este discurso pone la relevancia en la relación que la organización mantiene con sus públicos. Expresa el compromiso de la institución con sus vínculos.



### 1.2.3. Cultura

Ahora hablaremos de la **CULTURA**, la cual está formada por un conjunto de símbolos y significaciones que generan un marco referencial implícito e interactivo por lo cual los miembros de una organización piensan y actúan frente a determinadas situaciones. Consideraremos a la Cultura como un elemento de influencia fundamental sobre la motivación y el compromiso de los miembros de la organización. Sin embargo, la dinámica cultural no es estable, sino que está en un continuo movimiento surgido de la síntesis de las fuerzas que la aceptan y de aquellas que la rechazan. Esta cultura se realimenta a sí misma, legitimándose y reforzándose.

Scheinsohn (1997: 74-76) menciona que la Cultura Corporativa tiene tres funciones principales: integración; cohesión; implicación de la persona. Para el presente trabajo profundizaremos en ésta última.

La función de implicación de la persona se produce cuando existe compatibilidad y correspondencia entre los valores de la organización y la persona. Esto produce un cruce entre el sistema de valores de las personas, su apreciación del éxito y el concepto que la persona tenga de sí con el sistema de valores de la empresa y su cultura.

Una herramienta que utilizaremos para el análisis la Cultura Organizacional son las “manifestaciones culturales” (Andrade Rodríguez de San Miguel, 1995: 109-115). La Cultura se constituye en base a los valores y creencias de una organización, pero también por un conjunto de manifestaciones culturales. Estas son expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan esos valores y creencias principales. Las manifestaciones pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- ❖ Manifestaciones conceptual-simbólicas: Esta manifestación comprende los aspectos correspondientes a la filosofía organizacional (misión, objetivos, prioridades, entre otras), su aparato simbólico y su mitología.
- ❖ Manifestaciones conductuales: Se refieren a aquellas pautas de comportamiento e interacción entre los miembros. Compuesta por el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción dentro de la organización.
- ❖ Manifestaciones estructurales: Pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos. Esta manifestación está integrada por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura de

poder (tanto del liderazgo formal como informal) que rige en la organización.

- ❖ Manifestaciones materiales: comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de la organización y el bienestar de sus miembros. Aquí se destacan la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Luego de haber descrito las manifestaciones culturales, procederemos a abordar lo que plantea Daniel Scheinsohn (1996: 71-85), en donde desarrolla elementos básicos que generan la dinámica de la Cultura Organizacional. La dinámica cultural emerge de la interacción de: creencias y valores; héroes y ritos.

Las creencias son ideas o principios que una organización acepta como válidos y en los que fundamenta sus actuaciones. Los valores son las cualidades que, en la práctica, las organizaciones desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos. Como por ejemplo la pulcritud, disciplina, motivación, cooperación, respeto, compromiso, uso eficiente del dinero, puntualidad, entre otras.

Lo mencionado anteriormente son abstracciones difíciles de registrar y fijar de inmediato si no fuera gracias a los héroes, quienes las encarnan y personifican. Éstos son fuente de motivación y modelos de actuación, símbolo y referencia. Todas las organizaciones generan héroes. Algunas lo hacen conscientemente y otras no, algunas conforme a las creencias y otras no.

Por otro lado, los ritos son la teatralización de las creencias y valores, reglas que guían el comportamiento; proporcionan el guión y el lugar con los que los miembros pueden dar significado a lo cotidiano. Los rituales permiten el juego, lo que alivia tensiones y fomenta la innovación para crear nuevas visiones culturales.

En un principio, las reglas de juego en una organización deben ser explícitas. Cuando son afines a las creencias y valores compartidos, gradualmente se van arraigando en las personas, de modo tal que los sistemas compulsivos externos dejan de ser necesarios. El autor plantea que de esa manera se desarrolla una atmósfera de cohesión entre los miembros de la empresa que mantiene vigentes las creencias y valores, y desestimula cualquier acción en su contra. Cuanto más sólida es una cultura corporativa, menos necesarios se hacen los organigramas y los manuales de normas y procedimientos;

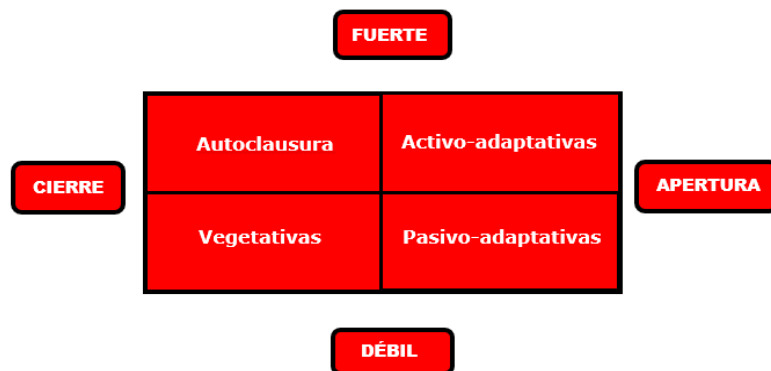
en cambio, cuando una organización no tiene una cultura sólida tampoco tiene una idea sólida de lo que es y representa.

La cultura corporativa establece formas de interacción, liderazgos y preferencias, y estos modelos surgen de un intercambio entre la organización y su entorno. Se pueden clasificar las culturas según sean fuertes o débiles, y de cierre o de apertura.

- Culturas fuertes o débiles: Se clasifican así respecto del grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores, y el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados. Importa la coexistencia o no de subculturas y las compatibilidades e incompatibilidades entre ellas.
- Culturas de cierre o apertura: Se clasifican así respecto del grado de sensibilidad que poseen y la actitud que adoptan frente a los cambios del entorno.

Con estos elementos mencionados se puede construir una matriz que a partir de estos dos ejes (fuertes-débiles y cierre-apertura), define cuatro cuadrantes correspondientes a cuatro tipos de culturas genéricas.

### Tipos de Cultura Corporativa



(Cuadro N°1. Scheinsohn, Daniel (1996). *Comunicación Estratégica*. Editorial Macchi: 73)

- Cultura vegetativa: Es una organización con un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un Proyecto Corporativo. De esta manera la organización se encierra en sí misma y pierde la oportunidad de aprender. Una organización de este tipo está condenada a desaparecer tarde o temprano.

- Cultura de autoclausura: Es una organización que posee un fuerte Proyecto Corporativo compartido por la mayoría, pero no toma en consideración los cambios de su entorno. Esta actitud de “ombliguismo” pone en riesgo de volver obsoleta su estrategia, y de cometer errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.
- Cultura pasivo-adaptativa: Esta organización posee un Proyecto Corporativo inconsistente y una Cultura débil; ello deriva de una especial y excesiva preocupación por la plasticidad, es decir la adaptación a los requerimientos del entorno. Su objetivo pasa por la adaptación, por lo que es capaz de perder de vista sus propósitos en pos de dominar la flexibilidad. Los sucesivos cambios e inestabilidad de los propósitos debilitan la Cultura y hacen imposible la existencia de un verdadero Proyecto Corporativo.
- Cultura activo-adaptativa: esta organización tiene un alto sentido de Proyecto Corporativo y una fuerte conciencia de lo que está sucediendo en su entorno. Toma lo necesario del contexto para aprender y optimizar su actuación y su proyecto.

#### 1.2.4. Vínculos

A continuación, desarrollaremos **VÍNCULOS**, otra de las dimensiones empleadas en el Diagnóstico. Esta dimensión se refiere al tipo de relación que mantiene la organización con sus públicos y viceversa.

Al hablar de los públicos debemos hacerlo desde una perspectiva vincular (Scheinson, 1997: 115), que particulariza el tipo de relación que mantiene la organización con los diferentes públicos que conforman el gran Público.

El vínculo como temática de intervención se transforma en un poderoso instrumento de gestión para que el operador:

- Cuento con un marco referencial que le sirva tanto para orientar la toma de decisiones como para justificarlas, mantenerlas o corregirlas.
- Logre analizar la dinámica propia de las organizaciones que mantiene con cada uno de sus públicos.
- Pueda diseñar los mensajes claves correspondientes a cada Público.

- Logre aplicar acciones concretas basadas en la articulación de los propósitos corporativos con las expectativas que los públicos tienen hacia la organización.

Los públicos que establecen relaciones con una organización lo hacen basados en sus intereses, los cuales pueden ser de naturaleza muy diversa. Aquello que denominamos público se trata de “un agrupamiento ‘artificial’ de personas llevado a cabo por la corporación con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que ella mantiene” (Scheinsohn, 1997: 119).

Otro aspecto importante es el mapa de públicos, el cual es un documento que nos permite visualizar los públicos en que se segmenta al Público. Esto nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave. A partir de este concepto, podemos decir que el mapa de públicos es un documento operativo que representa el complejo campo social en el que la organización está inmersa.

Luego de que presentemos en un gráfico solar a los tres tipos de públicos del Club Universitario de Córdoba (público interno, mixto y externo), para que resulte operativo el análisis, realizaremos una desagregación. Profundizaremos en el análisis del público interno, a través de un cuadro en donde expondremos distintas variables de análisis. Dichas variables para analizar al público interno del club van a ser: áreas; composición; función; jerarquización de su poder; integrantes.

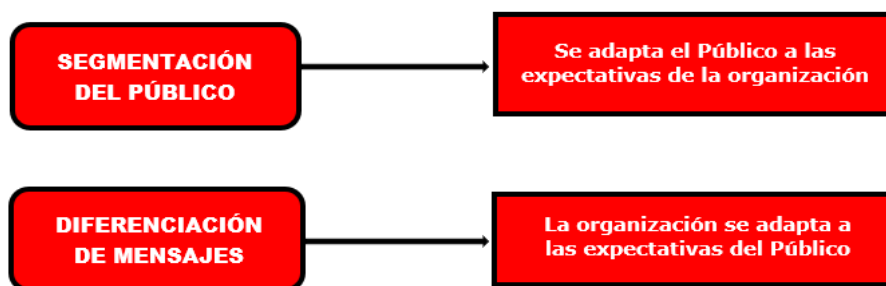
Posteriormente, realizaremos una caracterización del público interno, en donde incorporaremos más datos y ampliaremos el análisis presentado en el cuadro anterior. Luego de esto, caracterizaremos al público mixto del Club. En esta última caracterización, usaremos el concepto de proveedores (Muriel y Rota, 1980: 303-304). Los proveedores son los individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos (materias primas, accesorios, equipos o cualquier otro tipo de producto o servicio) que posteriormente éste transforma y devuelve al medio ambiente a través de sus propios productos y servicios.

Una de las razones de la importancia de tener relaciones favorables con los proveedores es el hecho de que éstos no sólo suministran productos y/o servicios, sino que además pueden ser una valiosa fuente de información. Esta información puede referirse, por ejemplo, a sugerencias acerca de precios, críticas constructivas sobre productos y/o servicios de la institución, datos estadísticos y de mercado, asesoría técnica,

etc. Para que las relaciones con un proveedor funcionen exitosamente, tanto el cliente como el proveedor deben tener confianza recíproca. Los clientes que son honestos y justos en sus tratos con los proveedores reciben frecuentemente un trato especial en todos los órdenes, tales como descuentos y garantías.

Luego, realizaremos la segmentación del Público Interno. Esta segmentación consiste en elaborar una adaptación del público a las expectativas (comunicacionales) de la organización. En cambio, la diferenciación de mensajes es una adaptación de la organización a las expectativas del público.

### **Públicos y Mensajes**



(Cuadro N°2. Scheinsohn, Daniel (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Editorial Macchi: 122)

Esta segmentación la realizaremos hacia el interior del Público Interno, considerando aquellos públicos que resulten acordes a nuestro tipo de diagnóstico comunicacional.

Para llevar adelante esta segmentación del Público Interno tendremos en cuenta:

- ❖ La estrategia global de comunicación;
- ❖ Los elementos relevantes que se privilegian de acuerdo con la estrategia;
- ❖ Los intereses que motivan y estructuran el vínculo de los públicos con la organización;
- ❖ Los descriptores de los públicos;
- ❖ El conjunto de expectativas de cada público;
- ❖ Las variables tipológicas.

Luego de esta segmentación y diferenciación, se debe hacer llegar un mensaje correspondiente a cada tipo de Público. Este mensaje se conoce como Mensaje Clave, los cuales son el eje de comunicación con cada Público.

Este Mensaje Clave se trata de un mensaje-síntesis que se espera que construya un Público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales. Es decir que dicho mensaje es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través de planeamientos, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos al Público, con el propósito de conseguir un impacto determinado.

### **1.2.5. Comunicación**

La siguiente dimensión que analizaremos es **COMUNICACIÓN**. Daniel Scheinsohn (1997: 200) distingue diez áreas de gestión de la comunicación corporativa: comunicación de diseño; comunicación de marketing; relaciones institucionales y con la comunidad; comunicación interna; entre otras. Nuestro diagnóstico toma como objeto de estudio al público interno del Club Universitario de Córdoba. Por tal motivo, analizaremos la comunicación interna de la organización a partir de los conceptos planteados por Scheinsohn. Además, complementaremos dicho análisis con categorías conceptuales de autores como Brandolini, González Frígoli y Hopkins; y Alejandro Formanchuk.

#### **Comunicación interna**

Comenzaremos este apartado con la siguiente definición propuesta por Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008: 25), que a nuestro parecer es la que mejor explica la comunicación interna:

*“(...) es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Por ese motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que*

*el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía”.*

Creemos que esta definición explica de una manera general la importancia de tener una comunicación interna eficiente en la organización. Destacamos la importancia de la comprensión de los mensajes institucionales por parte de todos sus miembros, lo cual genera un buen clima laboral en donde cada uno sabe lo que debe hacer y cómo lo debe hacer. Todo esto que nombramos va a posibilitar que sus miembros actúen en consonancia con los objetivos organizacionales y se reduzcan al mínimo posible los conflictos que pueden surgir de una comunicación interna deficiente.

Asimismo, dichos autores exponen cuáles son los objetivos (2008: 25-26) que se propone conseguir la comunicación interna.

La comunicación interna permite, en primer lugar, generar la implicación del personal. Esto quiere decir que se promueve el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar objetivos asumidos por la organización impulsando el trabajo en equipo. En segundo lugar, busca armonizar las acciones de la empresa. La comunicación interna evita la oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando de la organización. En tercer lugar, propicia un cambio de actitudes. En el sentido de que, a partir del conocimiento del rumbo de la organización, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por dicha organización. Por último, otra de las cuestiones que permite la comunicación interna es el mejoramiento de la productividad. Con esto nos referimos a que, al generar una comunicación interna clara, todos los colaboradores conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

Una vez definida a grandes rasgos la comunicación interna y sus principales objetivos, distinguiremos los tipos de canales. Los autores diferencian entre canales netamente de comunicación en donde el receptor tiene la posibilidad de responder de manera inmediata, como por ejemplo en una comunicación cara a cara, el correo electrónico, WhatsApp, o las llamadas. Los otros tipos de canales que distinguen son los de difusión, en donde sólo se realiza la bajada de información. Son utilizados por un único emisor, pero están dirigidos a múltiples receptores, como es el caso de la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata.



También podemos clasificar a los canales de comunicación interna según el soporte que posean. En este sentido, vamos a hablar de canales tradicionales y canales tecnológicos (2008: 87-90). La diferencia entre ambos radica en el tipo de soporte que utilizan. Por un lado, los canales tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal. Mientras que, por otro lado, los canales conocidos como tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora, celular, tablet, etc.). Según la misión y los objetivos que se propone la organización, y de acuerdo con el grado de accesibilidad de los colaboradores a estos recursos, podrán considerarse más aptos los tradicionales que los tecnológicos o a la inversa.

Cuando hablamos de canales tradicionales, se suele afirmar que el soporte verbal resulta más efectivo para el tratamiento de temas complejos como pueden ser las situaciones de cambios, fusiones con otras organizaciones, o frente a alguna situación de crisis (accidente o fallecimiento de un colaborador de la organización, robo o asalto en las instalaciones, entre otras). Los autores remarcan la idea de que a mayor complejidad de la información que debe transmitirse, la cercanía del interlocutor debe aumentar. Creemos, entonces, que cuando se trata de temas complicados o sensibles, resulta adecuado optar por una comunicación verbal cara a cara, por ejemplo. De esa forma, el mensaje se transmite de manera clara y nos aseguramos de que sea comprendido.

Ahora bien, cuando hablamos de canales tecnológicos debemos tener en cuenta que los avances en este campo (tecnología), que se desarrollan dentro de la gestión y la administración empresarial, ofrecen diversos aportes de gran utilidad para las diferentes organizaciones. La principal característica de los canales tecnológicos es su soporte digital. Y su gran ventaja es la posibilidad de establecer un *feedback*<sup>3</sup>, o bien, una bidireccionalidad con su público objetivo. Al hablar de soportes digitales, podemos decir también que este feedback se produce de manera casi inmediata.

En relación con lo anterior, hablaremos de la ya reconocida “Comunicación 2.0”. Para ello, recuperaremos algunos conceptos del comunicador Alejandro Formanchuk. En

---

<sup>3</sup> **“Feedback”**: *Modificación de la actitud o estrategia inicial en un proceso a partir del análisis de sus resultados.* Tiene que ver con la retroalimentación que se produce entre dos partes. En este caso, esa retroalimentación que permiten los canales tecnológicos estaría dada por la organización y sus miembros, o entre las diferentes áreas de dicha organización. Recuperado de: <https://www.fundeu.es/recomendacion/feedback-en-espanol-respuesta-reaccionesimpresiones-retorno-932/>

su libro “Comunicación Interna 2.0”<sup>4</sup>, introduce temas que hoy en día resultan centrales a la hora de pensar en la comunicación interna de una organización. La aparición no sólo de las redes sociales, sino también de todos los canales tecnológicos con soporte digital que existen en la web (foros, páginas de opinión y análisis, acceso a información pública estatal y documentación de empresas privadas, y una larga lista de etcéteras), han producido en los últimos años una profunda modificación en la manera de comunicarnos. Hoy en día, la gran mayoría de las instituciones, ya sean empresas familiares, organizaciones estatales o grandes multinacionales, se han adaptado a los cambios en las formas de comunicar, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. En este sentido, pensamos en las prácticas comunicacionales de la actualidad desde la inmediatez, desde la rapidez con que circula la información.

A pesar de lo que mencionamos, el autor remarca que muchas organizaciones no han sido capaces de adaptarse a los cambios. Algo que sucede con frecuencia es la incorporación de diversas herramientas tecnológicas, metodologías, planificaciones, pero sin embargo no se tiene en cuenta que en materia de cultura organizacional dichas organizaciones mantienen viejas costumbres, creencias y modos de relacionarse, etc.

Creemos necesario recuperar una frase del autor, en donde expresa que “una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales” (Formanchuk, 2010: 18). Se refiere a que la organización debe estar atenta a la diversidad de experiencias de sus colaboradores, invitarlos a que participen y aporten sus ideas, que sean partícipes activos de dicha organización. Sin embargo, la comunicación interna 2.0 no sólo se reduce a la implementación de tecnologías, sino que en primera instancia tiene que ver con la cultura organizacional. Tal como lo plantea en el libro, “(...) El 2.0, antes que una herramienta, es una cultura o actitud. Entonces, una empresa puede abrazar este paradigma sin tener que diseñar o armar obligatoriamente ‘medios sociales’ (...)” (Formanchuk, 2010: 46).

---

<sup>4</sup> Formanchuk, Alejandro (2010). *Comunicación interna 2.0, un desafío cultural*. Ediciones Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://formanchuk.com/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanc>

Tendremos en cuenta los conceptos de Alejandro Formanchuk a la hora de analizar la comunicación interna del Club Universitario de Córdoba. Podremos determinar si el Club se encuentra en un período de transición de un modelo comunicacional a otro, si ya lo ha hecho o si todavía no ha podido dar ese paso.

A continuación, expondremos los principales canales de comunicación interna que existen en las organizaciones (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2008: 85-111):

Cara a cara: Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escucha. Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal. Ejemplos de este canal pueden ser las reuniones de personal, las conversaciones informales entre los miembros de la organización, entre otras.

House organ: Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades. La diagramación, la extensión de páginas y la periodicidad de edición del house organ dependerán de la cantidad de presupuesto asignado y la necesidad de comunicar de la compañía.

Cartelera: Las carteleras son herramientas de comunicación muy utilizadas en las organizaciones para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. Puede contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones periódicas.

E-mails/Agenda electrónica: Es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de las listas de correo. De esta manera, la empresa puede

establecer una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, o abordar al público por áreas de trabajo o en su totalidad.

Newsletters: El newsletter es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, etc.).

Brochure: El brochure está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Por lo general, se trata de toda aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo. Aunque también este material puede cumplir una función informativa para el público interno. Este instrumento forma parte de las herramientas de difusión institucional, abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que la compañía ofrezca hasta las carpetas de presentación.

Portal de internet - Sitio web: Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir, con su público interno, proveedores, clientes y el público en general. Este canal de comunicación refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas.

Intranet: Se trata de una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta de comunicación altamente compleja y flexible tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados.

Teléfonos fijos: A pesar de los avances tecnológicos y que hoy en día casi todos tenemos acceso a un teléfono móvil, estos dispositivos aún se utilizan en las organizaciones. Sobre todo, por la funcionalidad práctica que poseen, ya que permiten no sólo recibir llamadas externas, sino que también permiten la comunicación entre las diferentes áreas. Por lo general, cada área o sector posee su número de interno. Como decíamos al principio, los teléfonos fijos han perdido mucho terreno en los últimos 10 años (aproximadamente) debido al surgimiento de la telefonía celular, que además de ser más personalizada, también ofrece funcionalidades mucho más avanzadas a través de diferentes aplicaciones como por ejemplo WhatsApp.

WhatsApp: Es la plataforma de mensajería instantánea más usada a nivel mundial, la cual también se ha transformado en uno de los principales canales de comunicación en las organizaciones. Su practicidad e instantaneidad, entre otras características, les permiten a los miembros comunicarse desde sus celulares con quien quieran, en el momento que deseen y a un costo muy bajo. Se suelen crear grupos en donde pueden estar todos los integrantes de una organización, como también aquellos más acotados pertenecientes a un área o sector determinado. WhatsApp no sólo permite enviar mensajes de texto, sino también imágenes, videos, gifs, stickers, fotografías y mensajes de voz. Además, se pueden realizar llamadas, videollamadas, entre otras funcionalidades.

Luego de haber analizado los diferentes canales de comunicación interna del Club Universitario de Córdoba, profundizaremos en lo siguiente. La comunicación interna se clasifica de acuerdo con el lugar en la jerarquía de la organización que tengan los actores involucrados. Es decir, dependiendo de qué niveles de la organización se comunican entre sí. Así, suele hablarse de:

- **Comunicación descendente.** Aquella que proviene de las cúpulas organizacionales, es decir, de los niveles altos de la jerarquía, y va destinada a los niveles bajos. En otros términos, de jefes a subalternos, o de gerentes a trabajadores. Suele ser un tipo de comunicación unidireccional, que cumple con notificar, dar instrucciones, participar en decisiones.
- **Comunicación horizontal.** Es aquella que se da entre pares, como entre colegas de un mismo equipo, o entre coordinaciones a la misma altura, o entre jefes de distintos departamentos. No hay una relación jerárquica en ella, sino que se da entre iguales, generalmente para compartir información, responder solicitudes, etc.
- **Comunicación ascendente.** Lógicamente, es la que va de los niveles bajos de la jerarquía a los niveles altos, o sea, como feedback de los subalternos hacia los directores, gerentes, jefes, etc. También sirve para dar ideas, sugerencias, proposiciones a quienes tomen en la organización las decisiones estratégicas, o para hacer solicitudes formales.

Scheinsohn (1997: 225-226) plantea que la comunicación interna de trayectoria descendente tiene como objetivos principales consolidar el conocimiento y el entendimiento de los principios y propósitos corporativos; construir la identidad de la organización; fortalecer los roles jerárquicos; lograr credibilidad y confianza; etc. En esta

trayectoria, es más importante la veracidad de los contenidos que los soportes que se escogen para operar. Entre los soportes más utilizados se encuentran: publicaciones periódicas, folletos, carteles, objetos promocionales, videos, etcétera.

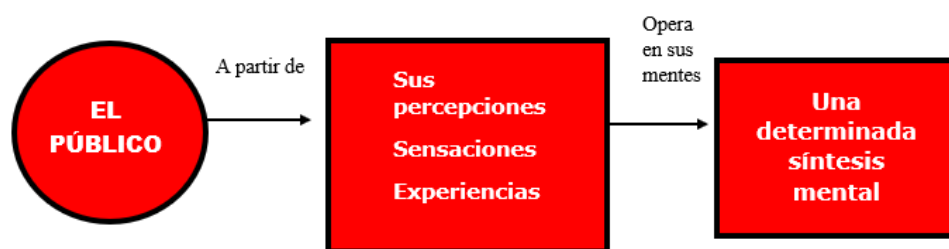
Asimismo, el autor afirma que la comunicación interna de trayectoria horizontal tiene por objeto favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo departamento. Se busca facilitar y dinamizar los intercambios; construir el proyecto corporativo con una alta participación de todos sus miembros; optimizar el desarrollo organizacional; dinamizar procesos de gestión y fomentar la cohesión. Las empresas u organizaciones deben coadyuvar a generar una buena dinámica comunicacional interna entre sus miembros, estimulando a éstos con actividades de capacitación en el área, que los entrenen para descubrir y manejar habilidades específicas, por ejemplo, aprender a escuchar y saber expresar aquello que uno se propone expresar. Los soportes más eficaces de la comunicación interna de trayectoria horizontal son aquellos capaces de estimular el diálogo y el intercambio de ideas, como la formalización de reuniones, encuentros, sesiones informativas de retroalimentación, convenciones y demás eventos.

A su vez, plantea que la comunicación interna de trayectoria ascendente se orienta a favorecer el diálogo organizacional y sus propósitos son exaltar el protagonismo de las distintas jerarquías; favorecer la reflexión y el análisis; obtener el máximo aprovechamiento de las ideas y lograr consenso.

### **1.2.6. Imagen**

Por último, expondremos la dimensión **IMAGEN**, definida como “la temática de intervención que aborda el proceso según el cual el Público elabora una síntesis mental en relación con una empresa” (Scheinson, 1997: 267). Nos referimos a una síntesis mental que los públicos desarrollan acerca de los actos que la organización produce.

## Imagen del Público Interno



(Cuadro N°3. Scheinsohn, Daniel (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Editorial Macchi: 274)

Como se trata de un diagnóstico de comunicación interna, recabaremos información acerca de la Imagen que tienen los profesores y dirigentes acerca del Club. Esto se relaciona con el concepto de Endoimagen planteado por Dutton, Dukerich y Harquail (1994: 239-263). Postulan que el individuo internaliza la identidad organizacional como una definición parcial de sí mismo, y de esta manera se establece un nexo emocional con la institución.

A su vez, incluiremos el concepto de Endoimagen del autor Sanz de la Tajada (1994). Dicho autor plantea que la Endoimagen se refiere a la imagen interna, más específicamente a la concepción global de la misma por parte del personal o de su público interno. A su vez, considera que cuanto más compartida sea dicha concepción, más fuerte será la Cultura Corporativa. Esto se debe a que los principios y valores de la cultura corporativa ejercen una gran influencia como condicionantes de la Imagen a construir.

Recolectaremos información sobre la Comisión Directiva, así como también de los profesores, coordinadores y mángers de las diferentes disciplinas del Club Universitario de Córdoba. Elegimos a estos actores en particular ya que constituyen la razón de ser de todas las actividades que realiza el club, y por lo tanto su presencia determina, en gran medida, la Cultura Corporativa del mismo. En relación con esto, buscamos determinar la Endoimagen que poseen respecto a los modos de accionar que tiene el club con cada disciplina, qué trato reciben, si les dan la misma importancia a todas o existen diferencias, qué percepción tienen de “la U”, entre otras variables.

Al mismo tiempo, tenemos en cuenta que la Imagen no es algo que se produce como resultado de una percepción puntual o específica, sino que más bien es la consecuencia de un conjunto de percepciones acumuladas de las que el Público elabora

una síntesis determinada. De esta manera el proceso de configuración de la Imagen se torna acumulativo y aleatorio; y aunque en las mentes del público ven a la Imagen como un resultado global e ininterrumpido, se trata de un proceso fragmentario y discontinuo. Para comprenderlo mejor podemos relacionarlo con el circuito comunicacional, donde por un lado tenemos un mensaje como la unidad más simple, y un conjunto de ellos dan forma a una secuencia de mensajes que de manera progresiva conforman dicho circuito comunicacional.

### **1.3. Instancia de Planificación**

Para la instancia de planificación tendremos en cuenta la propuesta de José Manuel Mille Galán (2002: 9). Define a la planificación de la siguiente manera:

*“La planificación es un proceso que busca la utilización de procedimientos y técnicas para conseguir una mejor organización y una mayor racionalización en la acción, y de esta manera, alcanzar determinados objetivos. En un proceso de planificación existen niveles diferentes, que especifiquen los cambios, los efectos y los resultados concretos que se quieren conseguir para modificar una situación determinada”.*

En base a lo que expone el autor, consideramos que un Plan de Comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado. En este sentido, creemos que la planificación debe ser estratégica ya que siempre debe partir o emerger de la realidad y el proceso de planificación, por lo tanto, debe ser dinámico. Nuestra situación inicial serán los resultados que obtengamos de la instancia diagnóstica y, en base a ellos, estableceremos una situación objetiva, aquello que queremos alcanzar. Para lograrlo, vamos a utilizar la metodología propuesta por Mille Galán, en donde expone conceptos tales como Plan, Programa, Proyecto y, dentro de éste, las Actividades y Tareas.

#### **1.3.1. Plan**

Un Plan constituye el nivel máximo de estructuración y organización de la acción. Establece las grandes prioridades, las estrategias, los objetivos generales, las grandes previsiones presupuestarias, etc. Expresa los efectos o los cambios generales que se quieren buscar con la actuación. Un ejemplo que expone el autor es el Plan de fomento de lectura de la Concejalía de Educación.



Los planes se pueden plantear a corto, medio o largo plazo. Se concretan en una serie de Programas interrelacionados, con unos objetivos específicos que aseguran el cumplimiento de los objetivos más genéricos del Plan.

### **1.3.2. Programas**

Por su parte, los Programas integran el conjunto de acciones que desarrollan a la práctica el Plan. Implican el nivel medio o táctico de la estructuración de la acción, entre el nivel estratégico que define el Plan y el nivel operativo que señalarán los Proyectos. El Programa marca los objetivos específicos o, dicho de otra manera, los cambios o los efectos específicos que concretarán a la práctica los efectos o los cambios genéricos incluidos en los objetivos generales del Plan del que forman parte.

El Programa implica un nivel más alto de concreción de la acción y una duración menor que la del Plan. Además, el programa actúa sobre un ámbito específico, en un territorio determinado, en un término más breve, sobre un sector de población o un sector temático específico, a partir de la detección de unas necesidades y con unos recursos asignados. Mille Galán menciona algunos ejemplos: un Plan de lucha contra el paro podría contener programas como estos: Programa de calificación profesional para mayores de 45 años; Programa de inserción laboral de mujeres; etc.

### **1.3.3. Proyectos**

Los Proyectos constituyen el conjunto de acciones interrelacionadas que desarrollan un Programa. Expresan el nivel operativo del proceso de planificación y definen la actuación concreta que permitirá en la práctica inmediata conseguir unos objetivos operativos, con unos resultados concretos que asegurarán la consecución de los cambios y los efectos que pretende definir el Programa del que forman parte.

El Proyecto supone el nivel máximo de concreción de la acción y, por esto, se debe estructurar de una manera detallada y previendo los diferentes elementos que son necesarios para poder asegurar la obtención de unos resultados que sean mensurables.

Por ejemplo, un Programa de dinamización cultural para los jóvenes que forma parte de un Plan de juventud podría tener estos proyectos: Proyecto de actividades alternativas para la noche; Proyecto de fomento de la lectura; Proyecto de apoyo para jóvenes creadores; etc.

## **A. Actividades**

Los Proyectos se concretan en un conjunto de actividades que aportarán unos Productos y unos servicios determinados que asegurarán el alcance de los resultados concretos que se formulan con los objetivos operativos del proyecto. Las actividades se pueden considerar como el nivel productivo del proceso de planificación, en el cual se estipulan las actuaciones específicas, la asignación más detallada de los recursos materiales y de otro tipo, la asignación específica de los recursos humanos, etc.

Por ejemplo: un Plan estratégico de una asociación podría estar integrado por diferentes programas. Programa de fomento de la participación social, programa de difusión y conocimiento de la asociación en el barrio, etc. El programa de fomento de la participación social podría estar formado por diferentes proyectos. Proyecto de creación de comisiones de trabajo, proyecto de potenciación de la Asamblea, entre otros. A su vez, el proyecto de potenciación de la Asamblea podría contener estas actividades: creación de un grupo de trabajo para tratar el tema; encuesta de opinión sobre la Asamblea entre los socios; campaña de difusión entre los socios; etc.

## **B. Tareas**

El nivel directamente ejecutivo de la planificación está integrado por las tareas, que son las acciones concretas que se desarrollan para llevar a término las actividades.

En el ejemplo anterior, la Campaña de difusión entre los socios podría incluir estas actividades: actualizar la lista de socios; buscar un diseñador; diseñar un folleto sobre la importancia de la Asamblea; enviar el folleto a los socios; entre otras.

### **1.3.4. Resumen**

Para resumir lo que expusimos hasta el momento, decimos que en un proceso de planificación se establecen diferentes niveles de actuación, que van de mayor a menor. Un Plan tendrá unos objetivos muy genéricos, que se concretan en una serie de Programas con unos objetivos un poco más concretos, aunque todavía no estarían totalmente especificados. Cada Programa estará integrado por diferentes Proyectos, cuyos objetivos sí estarán enunciados de una forma minuciosa y detallada.

La secuencia Plan → Programa → Proyecto → Actividad → Tarea hace que, si consideramos el Proyecto como una parte del proceso, sus objetivos son de tipo operativo, y establecen los resultados mensurables y cuantificables que se deberán conseguir. El

Programa del que se deriva define los objetivos específicos, que indican los efectos o los cambios específicos que se quieren conseguir. El Plan establece los objetivos generales, que indican los cambios o los efectos más genéricos que se proponen con la planificación.

### 1.3.5. Elaboración de Proyectos

José Manuel Mille Galán (2002: 14) plantea que “un proyecto es algo más que una simple declaración de intenciones”. El Proyecto se elabora para desarrollarlo en la práctica. Para hacerlo, hay que plantearse una serie de preguntas a las que se tratará de dar respuesta y que nos permitirán tener en cuenta todos los elementos del Proyecto, a la vez que nos proporcionará una visión global de todo aquello que queremos conseguir.

Cada pregunta expresa un aspecto concreto del proyecto, y todas juntas constituyen el “guión memoria” (2002: 14), el cual está formado por una serie de datos identificativos y otros descriptivos. Las preguntas que conforman este guión memoria son 14, y las podemos visualizar en el siguiente cuadro:

#### Datos descriptivos del Proyecto

|     |                                     |                            |
|-----|-------------------------------------|----------------------------|
| 1.  | ¿Cómo se identificará?              | Denominación               |
| 2.  | ¿Qué se quiere hacer?               | Descripción general        |
| 3.  | ¿Por qué se quiere hacer?           | Justificación              |
| 4.  | ¿Dónde se inscribe?                 | Marco de referencia        |
| 5.  | ¿A quién se envía?                  | Destinatarios              |
| 6.  | ¿Dónde se desarrolla?               | Ubicación y cobertura      |
| 7.  | ¿Qué se quiere conseguir?           | Objetivos                  |
| 8.  | ¿Cómo se alcanzarían los objetivos? | Actividades y tareas       |
| 9.  | ¿Cuándo se hará?                    | Calendario                 |
| 10. | ¿De qué forma se hará?              | Organización y metodología |

|            |                                 |                                   |
|------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>11.</b> | <b>¿Con qué se hará?</b>        | <b>Recursos</b>                   |
| <b>12.</b> | <b>¿Cuánto costará?</b>         | <b>Financiación y presupuesto</b> |
| <b>13.</b> | <b>¿Cómo se dará a conocer?</b> | <b>Promoción y publicidad</b>     |
| <b>14.</b> | <b>¿Cómo se valorará?</b>       | <b>Sistemas de evaluación</b>     |

(Cuadro N°4. Mille Galán, José Manuel (2002). *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Ayuntamiento de Barcelona: 14.)

### 1.3.6. Proyectos de Comunicación Interna

Realizaremos una planificación de la comunicación institucional interna del Club Universitario de Córdoba. Por lo tanto, los Proyectos que diseñaremos estarán enfocados hacia el mejoramiento de la comunicación interna. En este sentido, utilizaremos una serie de tácticas (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2008: 65-66) a la hora de pensar en la planificación de los Proyectos. Nos referimos a la segmentación de los públicos, el establecimiento del o los canales/medios de comunicación, la calendarización, y por último establecer un presupuesto.

- ❖ Segmentación de los Públicos: A partir del objetivo que la organización desea alcanzar, definiremos a quiénes irán dirigidos los mensajes. Esta táctica se relaciona con la quinta pregunta que plantea Mille Galán en su cuadro, y nos ayudará a determinar con mayor precisión a nuestro público objetivo.
- ❖ Establecimiento del o los canales/medios de comunicación: Evaluaremos qué canal o medio será el más efectivo para la circulación y recepción de los mensajes de acuerdo con lo que queremos lograr (objetivos del Proyecto) y el nivel de acceso del personal al canal elegido. Los autores hacen hincapié en que un Proyecto de comunicación interna debe contemplar la sinergia de los canales a fin de que no se solapen, pero que sí se complementen. Además, es necesario un conocimiento adecuado de la organización para que la elección del canal respete las necesidades específicas de comunicación. Esta táctica se relaciona con el octavo punto del cuadro presentado anteriormente.

- ❖ Calendarización: Realizaremos una calendarización de las actividades de comunicación. Estableceremos la periodicidad (semanal, mensual, bimestral, etc.) que resulte más efectiva para comunicar a partir de la información que debemos transmitir, el momento en que resulte oportuno y a partir de los resultados que esperamos alcanzar. Es decir, determinaremos el tiempo y el espacio que requerirán esos mensajes, y las actividades que propongamos en los diferentes Proyectos. Podemos relacionar esta táctica con la novena pregunta del cuadro.
- ❖ Establecer un presupuesto: Ésta es una parte sumamente importante de las comunicaciones internas ya que toda estrategia de comunicación implica costos en insumos, recursos humanos (propios o tercerizados) y tiempo. Prever la variable costos es un factor que puede incidir de forma decisiva en el éxito o fracaso del plan de comunicaciones, porque en muchos casos entra en contradicción con la premisa de continuidad de la comunicación. Al mismo tiempo, el presupuesto contemplará una serie de recursos técnicos necesarios para concretar la comunicación interna utilizando la infraestructura existente o adaptándola para lograr nuevos alcances (redes, sistemas, entre otras alternativas).

## CAPÍTULO 2

### 2. MARCO INSTITUCIONAL DE REFERENCIA

#### 2.1. La organización

“Los clubes son organizaciones sin fines de lucro. Están integrados por un conjunto de personas que se unen con el objetivo de llevar adelante un proyecto de bien común, normalmente de carácter deportivo, aunque también, muchas veces, con contenido social o cultural” (Manual para clubes de barrio, 2020: 7). La mayoría de los clubes del país son asociaciones civiles y comparten características tales como poseer personería jurídica de carácter privado; tener un cierto porcentaje de patrimonio propio; tampoco subsisten exclusivamente con asignaciones del Estado; por último, no persiguen fines de lucro, sino que, al contrario, sus miembros trabajan de cara al bien común, muchas veces bajo valores humanos predominantes, la práctica solidaria y la búsqueda del mejoramiento de la comunidad.

La definición y las características que acabamos de exponer coinciden con el capítulo 1 del Estatuto del Club Universitario de Córdoba. En el artículo 1° se expresa que “el Club Universitario de Córdoba (...) es una Asociación Civil de bien común, sin fines de lucro (...)” (Estatuto Club Universitario de Córdoba, 2013: 1).

El Club Universitario de Córdoba pertenece al Tercer Sector ya que es una Asociación Civil de Bien Común que se encarga de la formación deportiva. En general, los clubes deportivos se integran en este sector debido a que su objetivo primero no es el lucro ni se trata de un servicio brindado por el Estado. “La U” es uno de los clubes deportivos con mayor trayectoria en Córdoba y a nivel país (114 años de historia), y a su vez posee una masa societaria importante de más de 4.000 (cuatro mil) socios.

##### 2.1.1. Datos identificatorios, de ubicación y de contacto

**Denominación social:** Club Universitario de Córdoba.

**Dirección:** Juan Hipólito Vieytes 550, B° Alto Alberdi, Córdoba Capital.

**Teléfonos:** 0351 4802278/ 0351 4880691

**Correo electrónico:** [info@clubuniversitariocba.com](mailto:info@clubuniversitariocba.com)

**Página web:** [www.clubuniversitariocba.com](http://www.clubuniversitariocba.com)

**Facebook:** <https://www.facebook.com/ClubUniversitarioCba>

**Instagram:** <https://www.instagram.com/clubuniversitariocba.official>

**Twitter:** <https://www.twitter.com/CUniversitario>

### **2.1.2. Características de equipamiento y edilicias**

La sede principal del Club se encuentra en la calle Juan Hipólito Vieytes 550, en barrio Alto Alberdi. Posee casi seis hectáreas en donde se encuentran las canchas de las ocho disciplinas (rugby, hockey, tenis, fútbol, handball, básquet, natación y volley). Aquí también se encuentran la secretaría, la mesa de entrada, el bar, la sala de reuniones, el quincho y el gimnasio. Además, el club firmó un convenio de cooperación hace 20 años con el “Centro Educativo San Miguel”. Esta escuela funciona dentro de las instalaciones del Club Universitario y cuenta con nivel inicial, primario, secundario y terciario (este último ofrece el profesorado de educación física). La relación entre ambas organizaciones es producto de un convenio, en el cual, el club pone a disposición el uso de las instalaciones, ya sea el uso de canchas, gimnasio, etc. Además “la U” tiene participación en la formación deportiva y recibe una retribución económica por el espacio brindado. A su vez, el Club también tiene una sede en el country “Siete Soles”, un barrio cerrado ubicado a 12 km. de la sede principal, por la Ruta Nacional N°20. Si bien se trata de una sede que tiene pocos años desde que el Universitario adquirió los terrenos (10 años para ser precisos), hace 5 años que vienen trabajando en la construcción de canchas de rugby, hockey, a la vez que se está haciendo un gran gimnasio.

### **2.1.3. Tipo y nivel de organización**

#### **Tipo de organización o forma jurídica que asume**

El Estatuto del Club Universitario de Córdoba la define como una Asociación Civil de Bien Común sin fines de lucro.

#### **Nivel organizacional de la institución**

Sede central (calle Vieytes)

Dependencia (Siete Soles)

#### **2.1.4. Sector, rubro y jurisdicción de pertenencia**

**Sector institucional:** Tercer sector

**Rubro:** Deporte

**Jurisdicción de pertenencia:** Provincia de Córdoba

#### **2.2. Sectores sociales y deportivos**

Un sector social “incluye todas las organizaciones dentro de una sociedad que proporcionan un determinado tipo de producto o servicio junto con sus grupos organizacionales asociados: proveedores, financieros, reguladores, etcétera” (Powell y Dimaggio, 1999: 54). De esta manera, podemos clasificar a los sectores sociales en tres grupos: público, privado y tercer sector.

El sector público<sup>5</sup> es el conjunto de instituciones u organismos que regulan las decisiones colectivas de carácter político, económico, social y cultural de un país. Por otro lado, el sector privado<sup>6</sup> es el conjunto de individuos u organizaciones cuya titularidad no corresponde al Estado; es dirigida por los individuos y las empresas con fines de lucro. A su vez, el tercer sector hace referencia a la parte de la economía que no es ni del sector privado de las organizaciones, dirigidas y orientadas a conseguir beneficios económicos para sus propietarios o accionistas, ni tampoco al sector público, en el que están todos los organismos que dependen del Estado y que se encaminan a dar servicio a la ciudadanía en los distintos países. En este último, caracterizado por la no pertenencia a los anteriores, están incluidas las ONGs y las Asociaciones Civiles de Bien Común, entre otras.

El Tercer Sector se compone de asociaciones profesionales y empresariales, clubes deportivos, comunidades de vecinos, partidos políticos y sindicatos, iglesias, cooperativas sociales, organizaciones que se dedican a la acción social, cooperación internacional para el desarrollo, la ayuda humanitaria y la defensa del medio ambiente, entre otros.

Dado que desde antaño existió un espectro de organizaciones no lucrativas tendientes al socorro y la ayuda mutua, ¿desde cuándo y por qué razón comienza a

---

<sup>5</sup> Aprende Economía (2009): Sector público. Recuperado de <https://aprendeconomia.com/2009/11/11/3-el-sector-publico/>

<sup>6</sup> Enciclopedia financiera (2014): Sector privado. Recuperado de <https://www.encyclopediainanciera.com/definicion-sector-privado.html>



llamársele Tercer Sector? En este sentido, el aspecto novedoso que surge entre las décadas de 1970 y 1980 es que comienzan a ser visualizadas como un “sector”. Justamente, como un Tercer Sector nacido desde la sociedad civil, que se mueve en paralelo con el Estado (primer sector) y el mercado (segundo sector), para atender necesidades o defender derechos no resueltos por los otros dos sectores.

Las características comunes que comparten todas las organizaciones del Tercer Sector<sup>7</sup> son las siguientes:

- Carácter privado: Es decir, estar separadas del Estado, aunque reciban fondos del sector público y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio.
- No lucrativas: Se refiere a aquellas organizaciones que no distribuyen los beneficios entre sus miembros.
- Autogobernadas: Eligen y tienen sus propias autoridades y actividades autónomas.
- Voluntarias: Son aquellas organizaciones que surgen producto de la libre afiliación.
- Estructuradas: Estas organizaciones presentan un cierto grado de formalización y permanencia en el tiempo, tengan o no personería jurídica.

Las organizaciones del tercer sector, específicamente del rubro deportivo, cuentan con gran concurrencia de personas de todas las edades y con diversos objetivos. Las cuotas de sus socios y los aportes de los sponsors son su principal sustento económico; mientras que algunos clubes también reciben beneficios estatales.

Hay clubes de diferentes tamaños. Entre los más conocidos de Córdoba Capital, se encuentran Club Atlético Talleres (CAT); Club Atlético Belgrano (CAB); Instituto Atlético Central Córdoba (IACC) y Club Atlético Racing (CAR). Pero también, existen clubes menos renombrados como el Club Universitario de Córdoba. De igual manera, por el tamaño y la variedad de disciplinas que posee “la U”, es uno de los más grandes del país.

Son instituciones relevantes a nivel recreativo, de educación y formación deportiva. Dentro de cada una hay diferentes niveles de participación de los socios: así

---

<sup>7</sup> Ayuda en acción (2018): ¿Qué es el Tercer Sector? Recuperado de <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>

como hay socios que son federados y que compiten para el club, hay otros que utilizan las instalaciones para aprender ciertas disciplinas o como espacio de entrenamiento y calidad de vida, por ejemplo, en la utilización de los gimnasios. También en el caso de los clubes más grandes que mencionamos anteriormente, resulta importante entender que hay personas allí dentro que se desarrollan como profesionales de sus disciplinas.

## CAPÍTULO 3

### 3. SITUACIÓN DEL SECTOR DEPORTIVO

En este capítulo realizaremos un análisis sobre la situación del sector deportivo. Consideramos que la comprensión del contexto en el cual se encuentra inserta una organización adquiere gran relevancia al momento de adentrarnos en la misma. Creemos esto porque las organizaciones no son lugares aislados de la sociedad, sino todo lo contrario, siempre se ven condicionadas por diferentes factores de su entorno. Sobre todo, en este momento tan particular y complejo que estamos atravesando hace más de un año y medio, en donde la pandemia por Covid-19 afectó a todas las partes de la sociedad. En este sentido, analizaremos la situación del sector deportivo a nivel nacional, provincial y local desde cinco perspectivas: política; jurídica-normativa; económica; socio-cultural; tecnológica.

#### 3.1. Situación política<sup>8</sup>

Los sectores deportivos se ven afectados actualmente por las decisiones gubernamentales tomadas en el marco de la emergencia sanitaria. Estableciéndose decretos y protocolos de orden nacional, provincial y municipal, el tercer sector queda limitado en algunas de sus capacidades habituales de acción.

Las decisiones y acciones tomadas por los organismos públicos nacionales, provinciales y municipales, marcaron el rumbo de las organizaciones del tercer sector. Pero esto lo desarrollaremos más adelante teniendo en cuenta los decretos, protocolos, entre otros, implementados por el sector público.

A continuación, haremos hincapié en los organismos públicos que influyen en las políticas deportivas y en el desarrollo de la vida de los clubes y centros de entrenamiento físico.

Los Ministerios Nacionales de Desarrollo Social, Salud y Educación fueron los principales actores involucrados en relación con la promoción de programas y políticas de actividad física en los últimos años:

---

<sup>8</sup> Políticas de actividad física. Fundación Interamericana del corazón-Argentina. Recuperado de <https://www.ficargentina.org/informacion/actividad-fisica/actividad-fisica-en-argentina/politicas-de-actividad-fisica/>

El Ministerio de Salud ha sido un actor fundamental en el desarrollo de:

- El Plan Argentina Saludable<sup>9</sup>, enmarcado en la Dirección de Promoción de la salud y Control de enfermedades crónicas no transmisibles.
- El Plan Nacional de lucha contra el sedentarismo<sup>10</sup> fue creado en abril del 2013 con el objetivo de construir habilidades personales; fortalecer las capacidades de comunidades para actividad física; construir política pública para actividad física; e incrementar la capacidad del sector sanitario.
- El Manual Directorio de Actividad Física y Salud 2013<sup>11</sup>, con la colaboración de Desarrollo Social, donde se expresan las principales recomendaciones para la práctica de la actividad física.
- Plan Nacional De Deporte Social 2013-2016<sup>12</sup>. El “Plan Nacional de Deporte Social” establece los lineamientos de la política deportiva nacional en el área de incumbencia. Incluye Programas y Proyectos, basándose para su diseño e implementación en un modelo de país que desde el año 2003 ejecuta políticas sociales basadas en la inclusión de los sectores de la población históricamente relegados de la mayoría de los derechos sociales, sustentados por un Estado presente, que asume un rol protagónico activamente orientado hacia el desarrollo humano.
- Desde el portal de la Municipalidad de Ciudad de Córdoba, hay acceso al Mapa Interactivo del Deporte Social<sup>13</sup> y es posible consultar la información sobre todos los Polideportivos, Centros Vecinales y Clubes que tienen convenio con la Municipalidad de Córdoba. En los polideportivos municipales, así como en el camping, la Municipalidad, a través de la Dirección de Deportes y Recreación, implementa una variada programación deportiva, gimnástica y recreativa. La

---

<sup>9</sup> Plan Argentina Saludable. Recuperado de <https://plataformacelac.org/politica/109>

<sup>10</sup> Plan Nacional de lucha contra el sedentarismo. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201306/19868-crean-un-programa-para-luchar-contr-el-sedentarismo.php#:~:text=El%20Programa%20Nacional%20de%20Lucha,a%20cada%20grupo%2C%20entre%20otras>

<sup>11</sup> Manual Directorio de Actividad Física y Salud 2013. Recuperado de <http://www.msal.gob.ar/images/stories/ministerio/manual-actividad-fisica.pdf>

<sup>12</sup> Plan Nacional de Deporte Social 2013-2016. Recuperado de <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/08/2.-Plan-Nacional-de-Deporte-Social-2013-2016.pdf>

<sup>13</sup> Mapa Interactivo del Deporte Social. Recuperado de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/deporte/mapa-del-deporte/4>

propuesta incluye actividades para niños, jóvenes, adultos, mayores y personas con capacidades diferentes del sector de influencia de cada complejo. Las actividades se desarrollan durante todo el año, siendo diferentes en invierno y verano. También, hay una interesante agenda promocional y de fechas competitivas federadas según el polideportivo o dependencia que se trate. Sin embargo, esta sección del portal de la Municipalidad de Córdoba no se encuentra actualizada con información referida a la situación sanitaria del momento. Por ejemplo, no aparece ninguna infografía sobre los cuidados que se deben tomar como el lavado de manos, distancia social, etc. A su vez, no han publicado ningún tipo de información respecto a los protocolos sanitarios de los distintos Polideportivos, Centro Vecinales y Clubes que allí aparecen.

El Ministerio de Desarrollo Social colaboró en:

- La elaboración del Plan Estratégico del Deporte 2008-2012, por parte de la Secretaría de Deporte, donde se integraban tres planes: el Plan de Deporte Social, abocado a facilitar el acceso masivo de la población a este tipo de prácticas focalizando las acciones en las escuelas; el Plan Nacional del Deporte Federado y Representación Nacional, cuyo propósito es apoyar al deportista de alto rendimiento; y el Plan Nacional de Desarrollo Deportivo, que apunta a consolidar una política nacional orientada a deportes estratégicos. Pero durante el periodo 2016-2020, este Plan fue modificado por la nueva gestión, definiendo que la Secretaría de Deporte, Educación Física y Recreación asumió la gestión y diseño del Plan Estratégico 2016-2020<sup>14</sup>, con la voluntad de construir sobre lo construido a lo largo de la historia deportiva del país, en pos de concretar los desafíos pendientes que requiere la República Argentina, para afianzar el valor central del Deporte y la Educación Física como política de Estado, como valor educativo, social y cultural; vinculado a la formación, a la salud, a la producción y a la representación nacional.
- Desde el año 2007, se lleva adelante el Programa Nacional de Actividad física para la salud, destinado a pacientes de enfermedades como asma, diabetes, enfermedades cardiovasculares, obesidad con el objetivo de establecer líneas de

---

<sup>14</sup> Plan Estratégico del Deporte 2016-2020. Recuperado de <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005586.pdf>

acciones eficaces para la utilización de la actividad física y el deporte como agente de promoción en el ámbito de la salud.

- El Plan Nacional de Infraestructura Deportiva, está enfocado en generar condiciones adecuadas y sostenibles en las diferentes regiones, comunidades e instituciones deportivas con el objetivo de promover la gestión local de la actividad física en toda la Argentina.

El Ministerio de Educación ha fomentado la creación de:

- El Programa Nacional de Educación Física, concentra acciones diversas y especialmente relacionadas con la organización de los torneos escolares nacionales y lidera estas políticas.

Mientras que a lo largo de los últimos años se han creado Organismos para la articulación de las políticas mencionadas<sup>15</sup>:

- El Ministerio de Desarrollo Social en el año 2010 creó el Consejo Nacional del Deporte (CONADE), integrado por 17 miembros referentes de distintos ámbitos y organismos, cuyo propósito es la elaboración de políticas activas en relación con la lucha contra el sedentarismo y otras normas preventivas de salud.
- Por otro lado, también fue creada la Red Nacional de Actividad Física y Desarrollo Humano (REDAF) en 2010, como parte del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación, con el fin de resignificar, revalorizar y reposicionar a la actividad física en la Argentina y considerarla como un Derecho Humano.
- En la actualidad, se encuentra en marcha la creación del Registro Nacional de Clubes de Barrio y de Pueblo<sup>16</sup>, el cual tiene la función de identificarlos y clasificarlos, para resguardarlos y proteger el derecho de todos quienes practiquen deporte o realicen actividades culturales en sus instalaciones.

---

<sup>15</sup> Políticas de Actividad Física. Recuperado de <https://www.ficargentina.org/informacion/actividad-fisica/actividad-fisica-en-argentina/politicas-de-actividad-fisica/>

<sup>16</sup> Registro Nacional de Clubes de Barrio y de Pueblo. Recuperado de <https://clubesargentinos.deportes.gob.ar/docs/Registro-de-clubes.pdf>

### **3.2. Situación jurídica-normativa**

Durante el año 2020, debido a la situación sanitaria que atravesamos, se implementaron un gran número de políticas que afectaron a todas y cada una de las actividades sociales. Para ejemplificar un poco el contexto podemos ver los protocolos que se establecieron a nivel provincial:

El Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, por medio del Centro de Operaciones de Emergencia (COE) dictó en los siguientes anexos, los protocolos correspondientes:

- ❖ **Anexo 69: PROTOCOLO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS NO COMPETITIVAS INDIVIDUALES (AMPLIACIÓN).**

Fecha de Vigencia: 27 de mayo de 2020.

Finalidad: El presente protocolo, determinará recomendaciones y lineamientos generales tendientes a la bioseguridad de las personas para la realización de actividades físicas y de esparcimiento en un escenario marcado por la presencia del COVID – 19. El mismo atiende las necesidades de recuperación y mantenimiento del estado psicofísico, como complemento de la contención social necesaria durante este período de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” determinado en el DNU 297/2020 y concordantes. De ninguna manera tiene por finalidad que las personas realicen entrenamiento competitivo o de alto rendimiento.

- ❖ **Anexo 95: PROTOCOLO PARA ACTIVIDADES EN ENTIDADES CIVILES Y DEPORTIVAS.**

Fecha de Vigencia: 18 de junio de 2020.

Objeto: El presente Protocolo es a los fines de la adopción de las medidas de bioseguridad idóneas para la prevención de propagación y contagio de COVID-19 en las entidades civiles y deportivas de la provincia de Córdoba. Las medidas previstas en el presente importan las condiciones mínimas de bioseguridad para el desarrollo de la actividad administrativa y de mantenimiento en dichas entidades, sin perjuicio de las medidas que cada actividad disponga adoptar por encima del mínimo dispuesto en el presente.

Estos protocolos, sobre todo entre marzo y julio del año 2020, limitaron en su gran mayoría las actividades físicas tanto aquellas llevadas a cabo de forma independiente como aquellas realizadas en una organización deportiva. Un claro ejemplo fue la decisión de los diversos entes deportivos de cancelar y reprogramar las diferentes competencias. En Córdoba, la Liga Cordobesa de Fútbol manifestó<sup>17</sup> la intención de reorganizar el campeonato una vez superado el aislamiento y cuando la AFA<sup>18</sup> lo disponga. Esta medida fue tomada teniendo en cuenta todos los riesgos e implicancias que generaba para las instituciones deportivas. Durante este transcurso del año la situación se tornó “crítica”, llegando a tener profesores sin trabajo, pérdida de masa societaria y bufeteros fundidos. Si bien algunas de las instituciones se abocaron a la asistencia social, las realidades disímiles llevaron a generar diversas formas de sobrevivir en medio de la crisis.

A principios del mes de noviembre de 2020 comenzaron a plantear de forma más cercana la situación del sector deportivo, brindada y asistida por instituciones deportivas.

En relación con lo anterior, el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba indicó que por medio del Centro de Operaciones de Emergencia (COE) se dictan en los siguientes anexos, los protocolos correspondientes:

❖ Anexo 108<sup>19</sup> : PREPARACIÓN FÍSICA INDIVIDUAL Y ASISTIDA EN INSTITUCIONES DEPORTIVAS.

Fecha de Revisión: 2 de noviembre de 2020.

Finalidad. El presente protocolo, determinará recomendaciones y lineamientos generales tendientes a la bioseguridad de las personas para la realización de actividades físicas individuales y asistidas en instituciones deportivas marcado por la presencia del COVID – 19. El mismo atiende las necesidades de recuperación y mantenimiento del estado psicofísico, como un complemento de la contención social necesaria durante este período de “Distanciamiento social, preventivo y obligatorio” determinado en el DNU 576/2020 y concordantes.

---

<sup>17</sup> Noticia recuperada de <https://lmdiarario.com.ar/contenido/231496/la-liga-cordobesa-deja-sin-efecto-a-la-temporada-actual>

<sup>18</sup> AFA: Asociación del Fútbol Argentino.

<sup>19</sup> Anexo 108: Preparación física individual y asistida en instituciones deportivas. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2020/11/108-PREPARACION-FI%CC%81SICA-INDIVIDUAL-EN-INSTITUCIONES-DEPORTIVAS-V2-02-11.pdf>



A principios del año 2021, se extendieron un poco más las excepciones, permitiendo a los clubes retomar de forma más abarcativa sus respectivas actividades relacionadas a los deportes federados. El Centro de Operaciones de Emergencia (COE) dicta en los siguientes anexos, los protocolos correspondientes:

❖ Anexo 114<sup>20</sup>: RETORNO A COMPETENCIA DEPORTES FEDERADOS.

Fecha de Revisión: 11 de febrero de 2021.

Finalidad: El presente Protocolo tiene como finalidad regular el retorno a los entrenamientos y a la competencia en los deportes federados, tanto en su aspecto preventivo general como en su aspecto relativo a la mitigación de los efectos de la pandemia de COVID-19.

Este último anexo permitió que los clubes de la Provincia de Córdoba regresaran a las competencias federadas en sus respectivos deportes, algo que estuvo parado casi un año. En el caso particular del Club Universitario, esto les permitió que regresaran a las instalaciones muchos deportistas que durante todo el 2020 habían estado alejados, o bien entrenaban, pero con muchas restricciones. Los equipos que compiten pudieron realizar las pretemporadas para ponerse en forma física previo al inicio de sus diferentes competencias. Además, Guillermo Iglesias, presidente del Club Universitario, comenta que “(...) fue como un disparador” ya que al no haber hecho actividad física durante casi un año “los chicos volvieron muy entusiasmados (...)” (Comunicación digital, 22 de junio de 2021).

Sin embargo, a principios de mayo de 2021 el COE dispuso una serie de medidas restrictivas para contener la segunda ola de Covid-19. Entre estas medidas, se encontraba el cierre de los establecimientos deportivos. Si bien se flexibilizó en un momento, luego se dio marcha atrás y se establecieron las mismas medidas de cierre. En este sentido, la mayoría de las organizaciones deportivas de la provincia de Córdoba se han visto afectadas, en mayor o menor medida, por estas disposiciones. Tal es el caso del Club Universitario, que pese a haber tenido un arranque de año prometedor, en donde las actividades se desarrollaban casi con normalidad (siempre teniendo en cuenta el contexto

---

<sup>20</sup> Anexo 114: Retorno a competencia deportes federados. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2021/02/Retorno-a-la-competencia-deportes-federados-114.pdf>

de pandemia), el mes de mayo significó un corte abrupto de las actividades deportivas. Esto generó que la recaudación del club se redujera de manera drástica en comparación a los primeros meses. Iglesias sostiene que estos dos meses, mayo y junio, probablemente han sido más duros a nivel económico que el año pasado. (Comunicación digital, 22 de junio de 2021).

Como indicamos en un principio, estas medidas fueron tomadas en el marco de la emergencia sanitaria. Fuera de esta situación excepcional que estamos atravesando como sociedad, también existen marcos jurídico-normativos que implican al deporte y a las organizaciones que lo desarrollan. Las leyes que regulan el deporte tanto a nivel nacional como provincial son las siguientes:

#### **Nivel Nacional<sup>21</sup>:**

- ❖ Ley de Deporte N° 27.202. En sus principales artículos destaca que el Estado atenderá al deporte y la actividad física en sus diversas manifestaciones, desarrollará su acción orientando, promoviendo, asistiendo, ordenando y fiscalizando las actividades físicas y deportivas desarrolladas en el país, conforme a los planes, programas y proyectos que se elaboren.
- ❖ Ley N° 20.655. Promoción de las actividades deportivas en todo el país.
- ❖ Ley N° 20.655 y sus modificatorias crearon, entre otros, el Instituto Nacional del Deporte y la actividad Física como organismo desconcentrado y autárquico en el ámbito del ex Ministerio de Desarrollo Social.
- ❖ Ley N° 27.201. Creó el Ente Nacional de Desarrollo Deportivo, como persona jurídica de derecho público no estatal estableciéndose sus competencias. Una de las premisas del Gobierno Nacional es lograr la utilización racional de los recursos públicos para potenciar una gestión más eficiente.
- ❖ Ley N° 27.098. Régimen de promoción de los clubes de barrio y de pueblo.

---

<sup>21</sup> Leyes recuperadas de <https://www.argentina.gob.ar/justicia>

## **Nivel Provincial<sup>22</sup>:**

- ❖ Ley N° 5.387. El Estado Provincial garantiza el derecho de los habitantes a acceder, libre e igualitariamente a la práctica del deporte. En la elaboración y desarrollo de los planes en materia deportiva, el Estado Provincial, con la participación activa de los representantes de la actividad organizada, Confederación de Deportes de la Provincia de Córdoba y demás sectores e Instituciones públicas y privadas interesadas, deberá considerar al Deporte -factor de integración de la Comunidad- como actividad con fines formativos, competitivos y recreativos, que sin atentar contra la salud de los protagonistas, propendan al mejoramiento físico, moral e intelectual de quienes lo practican, teniendo en cuenta su vinculación con la educación, la salud, la defensa nacional y el bienestar social.
- ❖ Ley N° 9.035. Estatuto Social, Transferencia de Personal. Asignación de Activos. Los bienes muebles, inmuebles y activos asignados, o que se asignen en el futuro a las agencias. Apruébase el Estatuto de la Agencia Córdoba Deportes, Ambiente, Cultura Y Turismo Sociedad De Economía Mixta, creada por Ley N° 9006.
- ❖ Ley N° 9.235 de Seguridad Pública de la Provincia de Córdoba, el Consejo de Seguridad Deportiva Provincial acerca las exigencias que dispone para la organización de eventos deportivos. Reglamentación para competencias. Se garantizará el bienestar de los participantes de cada torneo, competencia o evento deportivo contando también con el aval y la fiscalización de las instituciones que las regulan formalmente en el territorio cordobés.
- ❖ Ley N° 9.994 sobre el reconocimiento al mérito deportivo. Se trata de beneficiar a deportistas que se encuentren en situación de vulnerabilidad social y que hayan tenido una actuación destacada y reconocida en su disciplina a nivel provincial, nacional o internacional. Los mismos gozarán de una gratificación mensual no contributiva (es decir, Graciable) de carácter personal, intransferible y vitalicia equivalente al haber mínimo que perciben los beneficiarios del Régimen General de Jubilaciones,

---

<sup>22</sup> Leyes recuperadas de <https://legislaturacba.gob.ar/leyes-aprobadas/>

Pensiones y Retiros de la Provincia de Córdoba, como así también cobertura médica de APROSS.

- ❖ Ley provincial N° 10.003, N° 10.255 y N° 10.466, Ordenanza municipal N° 11.852 (Regula las condiciones técnicas, higiénicas, sanitarias y de seguridad para los establecimientos públicos y privados donde se ejecuten Actividades Físicas Recreativas, Deportivas O Gimnásticas).

### **3.3. Situación económica**

Los ingresos centrales de las organizaciones del sector deportivo son las cuotas sociales y, en menor medida, el dinero recaudado por los buffets, la venta de indumentaria, los aportes de patrocinadores y los subsidios otorgados por el Estado.

Durante gran parte del año 2020 (en especial cuando la pandemia golpeó duramente al sustento económico), el gobierno nacional puso en marcha el pago de los ATP (Asistencia al Trabajo a la Producción), por el cual algunas organizaciones que presentaban ciertos requisitos podían obtener este beneficio estatal. Las organizaciones tanto privadas como del tercer sector pudieron acceder, siempre que tuviesen al día los requisitos mencionados. El Club Universitario ha sido una de las organizaciones beneficiadas con ello como lo mencionó su presidente Guillermo Iglesias en una entrevista radial.

Además, en la actualidad y frente a la realidad que se vive, el Gobierno nacional por intermedio del Ministerio de Turismo y Deportes, ha puesto en funcionamiento “Clubes en Obra”, un programa de apoyo a la mejora de la infraestructura de clubes de barrio y entidades deportivas comunitarias.

El programa busca que los proyectos a apoyar tengan por objeto refacciones y mejoras edilicias tendientes al desarrollo de la infraestructura, la construcción de módulos en vestuarios, reparación, mejora o ampliación de instalaciones de gas, agua, desagües y cualquier otro servicio público. También trabajos de pintura, electricidad y techado; entre otros<sup>23</sup>. Mediante esta iniciativa, el Estado Nacional está aportando \$750 millones (setecientos cincuenta millones de pesos). Este apoyo económico puede ser utilizado en: mano de obra (mediante su financiación directa) y en la compra de materiales.

---

<sup>23</sup> Preguntas frecuentes de clubes en obra. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/preguntas-frecuentes-de-clubes-en-obra#7>

A nivel provincial, uno de los ingresos de algunas organizaciones deportivas cordobesas ha sido el Programa de Asistencia a Clubes<sup>24</sup>. Se trata de una ayuda económica no reintegrable de \$40 mil (cuarenta mil pesos) por parte de la Agencia Córdoba Deportes. A principios de julio de 2020, por ejemplo, esta ayuda llegó a siete clubes de la región de Oncativo, Córdoba. A finales del mismo mes, veintinueve instituciones deportivas de la ciudad de Córdoba recibieron este Programa, el cual tuvo lugar en las instalaciones del Club Las Palmas.

A mediados de noviembre de 2020, se dio a conocer que la Agencia Córdoba Deportes destinaría fondos de Nación que iban a ser utilizados en los Juegos Evita en formato de subsidios no reintegrables, entre las distintas federaciones. “Le vamos a entregar a cada una de las federaciones un subsidio no reintegrable de 60 mil pesos como una manera de estar presentes”, explicó en su momento Héctor Campana<sup>25</sup>.

También, en Córdoba, se encuentra activo el Programa de Becas para deportistas. Para abril de 2021 hay más de 160 becados, que cuentan con obra social gratuita y acceso a todos los servicios que brinda el CARD (Centro de Alto Rendimiento Deportivo)<sup>26</sup>. Los beneficiarios gozan de una beca mensual bancarizada (a partir del mes de enero de 2021). Se les brinda acceso sin costo a todos los servicios del Centro de Alto Rendimiento Deportivo (CARD) de la Agencia Córdoba Deportes con sus respectivos profesionales (psicología, prevención y recuperación de lesiones, fonoaudiología, laboratorio, examen odontológico, entre otros) y, para los que no poseen obra social, obtienen cobertura médica sin cargo a través de APROSS.

En julio de 2021, la Municipalidad de Córdoba otorgó una serie de ayudas económicas a algunos sectores afectados por la pandemia, como es el caso de los clubes deportivos de la capital cordobesa. Se trata del “Programa de asistencia municipal a

---

<sup>24</sup> Subsidios de la Agencia Córdoba Deportes. Recuperado de <https://www.cba24n.com.ar/deportes/29-instituciones-recibieron-subsidios-de-la-agencia-cordoba-deportes- a5f1b7ea8cb6ec52f32b68989>

<sup>25</sup> Apoyo económico a federaciones deportivas cordobesas. Recuperado de <http://deportes.cba.gov.ar/las-federaciones-deportivas-cordobesas-recibiran-apoyo-economico/>

<sup>26</sup> Programa de becas - apoyo a deportistas cordobeses. Recuperado de <http://deportes.cba.gov.ar/cordoba-sigue-apoyando-a-sus-deportistas-a-traves-del-programa-de-becas/>

clubes capitalinos”<sup>27</sup>, en donde se entregaron ayudas económicas de \$150 mil pesos. Este Programa busca fomentar el desarrollo de la práctica deportiva y las mejoras estructurales. El Club Universitario fue uno de los beneficiarios de dicho Programa. Guillermo Iglesias (presidente del club), estuvo presente en el acto que se realizó durante la mañana del 13 de julio en donde se entregaron las ayudas económicas. El Intendente de la ciudad de Córdoba, Martín Llaryora, entiende que este subsidio no va a cambiar la situación económica que están atravesando hoy en día los clubes de la ciudad, pero que sin embargo les va a permitir sobrellevar toda esta situación de otra manera. Esta ayuda viene justo en un momento muy duro de Universitario, ya que durante todo mayo y junio no hubo actividad en las instalaciones, y Guillermo Iglesias se refiere a esto de la siguiente manera: “(...) la verdad que estos dos meses, mayo y junio, nos han pegado probablemente más duro que el año pasado. Ha sido muy complicado, está siendo muy complicado (...)” (Comunicación digital, 22 de junio de 2021). Si bien la situación a mediados de julio parece haber mejorado un poco, el club pasó por una situación financiera delicada en los últimos dos meses, debido al corte abrupto en la recaudación producto de las restricciones por el Covid-19.

Por último, destacamos que algunas actividades influyen en lo económico, las cuales se realizan de forma extraoficial pero que están avaladas de igual manera. Dichas actividades se llevan a cabo en torno a necesidades específicas o urgentes que las organizaciones en general o cualquier actividad en particular posean. Algunas de las acciones que se llevan a cabo son: sorteos (sin presencia de sponsors), rifas solidarias que venden los mismos miembros durante partidos/eventos o independientemente y también colectas solidarias durante partidos (aunque se realiza con menos frecuencia) donde socios y espectadores siempre se muestran dispuestos a colaborar y contribuir.

### **3.4. Situación socio-cultural**

Los clubes y el tercer sector, de formación deportiva, se consideran como estimuladores de las prácticas culturales. Son recintos a los que se recurre para la distensión y permiten fomentar valores como la solidaridad, responsabilidad, compañerismo, etc.

---

<sup>27</sup> Programa de asistencia a clubes capitalinos. Recuperado de <https://cordoba.gob.ar/continuan-las-ayudas-economicas-a-los-sectores-afectados-por-la-pandemia/> y <https://www.instagram.com/p/CRR0JmyMSOa/>

En lo que respecta al sector deportivo, destacamos la iniciativa del Polo Deportivo Kempes<sup>28</sup>, en donde se ofrece un espacio para el entrenamiento mental en el deporte. Se trata de un aspecto que muchas veces suele dejarse de lado; hablamos del aspecto psicológico y emocional de los deportistas. Se refiere al entrenamiento mental de los deportistas que tienen como principal objetivo potenciar habilidades psicológicas para optimizar sus rendimientos y mejorar su bienestar psicoemocional. Consideramos que esta iniciativa guarda relación con los aspectos socioculturales ya que, por ejemplo, no basta sólo con la asistencia psicológica profesional, sino que el acompañamiento del deportista también es uno de los pilares fundamentales tanto de parte de sus familiares como de su entorno cercano.

Asimismo, y en relación con la pandemia, el año 2020 trastocó a muchos atletas que ya estaban clasificados o que intentaban clasificar a los Juegos Olímpicos de Tokio 2021. Esto también provocó que muchos deportistas empezaran a notar la necesidad de un entrenamiento mental, y afirman que desde la Agencia Córdoba Deportes el servicio siempre estuvo disponible.

Por último, queremos agregar que el deporte tiene también una función importante como lugar de esparcimiento y socialización. La actividad deportiva, además de ser beneficiosa para la salud de quienes la practican, también ayuda a las personas a despejar su mente, a liberar el estrés y las tensiones del día a día, así sea sólo una hora dos veces por semana. En relación con la pandemia por Covid-19 que estamos transitando, el Club Universitario de Córdoba remarca que su prioridad es cuidar la salud de todas las personas que asisten a las instalaciones, desde el personal de mantenimiento, guardias, hasta los deportistas de las diferentes disciplinas. Guillermo Iglesias dice al respecto: *“(...) En nuestra experiencia, desde que se abrieron los deportes el año pasado en agosto hasta que se cortaron no tuvimos nunca un brote. Te estoy diciendo entre 8 disciplinas, con 3 mil deportistas ponele, jamás tuvimos un brote interno de contagios (...)”* (Comunicación digital, 22 de junio de 2021).

---

<sup>28</sup> Entrenamiento mental en el deporte. Recuperado de <http://deportes.cba.gov.ar/el-polo-deportivo-kempes-tambien-ofrece-un-espacio-para-el-entrenamiento-mental-en-el-deporte/>

### 3.5. Situación tecnológica

Actualmente y frente a la problemática de la pandemia, las organizaciones deportivas del tercer sector trasladaron casi todas sus actividades a las modalidades virtuales. Destacamos que la urgencia de las medidas generó la necesidad inmediata de adaptarse a la situación. Las labores administrativas y directivas especialmente se trasladaron a la virtualidad. Las reuniones de comisiones en el Club Universitario, que se realizaban en su momento en la presencialidad, empezaron a desarrollarse a través de aplicaciones y herramientas online (Zoom, Meet, etc.). Además, las tareas de los docentes y profesores deportivos tampoco han disminuido su labor, ya que el seguimiento de los alumnos y deportistas también se realiza vía virtual. El contacto permanente entre entrenadores y deportistas ha servido como apoyo para no perder el ritmo de trabajo.

La capacitación constante de dirigentes, entrenadores, deportistas, y allegados a la actividad física, llevados a cabo por medio de charlas, seminarios, etc., ha sido una constante durante el proceso de cuarentena. Las teleconferencias de profesionales de la salud, deportólogos, especialistas en diversas ramas, acompañaron a quienes participan del sector deportivo en todo momento.

También, se han utilizado estos canales y las redes sociales (principalmente Facebook, Instagram y Twitter) para informar y mantener el contacto con sus seguidores y públicos. Frente a esto las organizaciones se vieron obligadas a retomar el uso de las redes sociales, en el caso de aquellas que se encontraban desactualizadas. Y también generar nuevos canales de contacto para destacar las actividades diarias, reuniones, implementación de nuevos protocolos sanitarios, apoyo para retornar la actividad cuando sea posible y demás.

A nivel provincial, Fernando Miller, vocal de la Agencia Córdoba Deportes, afirmó en septiembre de 2020<sup>29</sup> que la pandemia no sólo aceleró la adopción de la tecnología en gran parte de la sociedad, sino que exprimió al máximo su potencial adaptándola para ocupar roles estratégicos que no se encontraban en un horizonte cercano, al menos para el común de la gente. Él comenta lo que pasó con los deportes y la tecnología. Menciona por ejemplo el caso del auge de los deportes electrónicos, sobre

---

<sup>29</sup> El deporte, la actualidad y los avances de la tecnología. Recuperado de <http://deportes.cba.gov.ar/el-deporte-la-actualidad-y-los-avances-de-la-tecnologia/>



todo de la Fórmula 1. Plantea que los deportes no quedarán exentos de este proceso de adopción/adaptación de la tecnología.

También explica que a raíz de la pandemia hoy en día existen nuevas formas de competir. Como es el caso de una de las competencias de deportes extremos más grande e importante del mundo llamada FISE<sup>30</sup>, que se realiza todos los años en Montpellier, Francia. En 2020 este evento se llevó a cabo de forma digital. Sin embargo, lo que se destaca es que más allá de las críticas sobre que por ejemplo no se puede transmitir el espíritu deportivo a través de una pantalla, se puede ver “el vaso medio lleno”, y se puede pensar que decenas de atletas locales mantuvieron su motivación, fueron apoyados por sus respectivas comunidades deportivas y lo hicieron en un momento donde no había otra opción para mantener la llama de la antorcha encendida. La tecnología aplicada en este caso a una competencia deportiva no sólo sirvió para su transmisión sino también para mantener activos y motivados a los deportistas.

Por otro lado, a nivel nacional, se busca que en esta nueva era de sustentabilidad y conciencia en el cuidado del medio ambiente, las instituciones deportivas tengan un rol protagonista. En este sentido, a principios de 2021 se puso en marcha el relevamiento para mejorar la eficiencia del consumo energético en las organizaciones. La iniciativa<sup>31</sup> coordinada por la Secretaría de Energía, con la intervención del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación y el conocimiento técnico del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), busca optimizar el consumo energético de los clubes, permitiendo reducir el costo económico y disminuyendo el impacto ambiental. En este sentido, la Secretaría de Energía de la Nación iniciará una prueba piloto para implementar auditorías energéticas y talleres educativos en clubes de barrio de todo el país, junto con el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, el INTI y el apoyo financiero de la Unión Europea. A partir del análisis de los resultados, se diseñará un programa de mayor alcance denominado “Clubes Sustentables”, el cual será desarrollado por ambas carteras.

Se realizarán auditorías técnicas que permitirán evaluar el funcionamiento actual de cada establecimiento, de modo de orientar el curso de intervenciones políticas públicas

---

<sup>30</sup> Festival Internacional Sport Extreme

<sup>31</sup> Clubes de barrio: relevamiento para mejorar la eficiencia del consumo energético. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/clubes-de-barrio-relevamiento-para-mejorar-la-eficiencia-del-consumo-energetico>

y planes de acción que propendan a la mejora en el uso racional y eficiente de la energía, incluyendo la incorporación de energías renovables, todo lo cual permitirá reducir el costo económico para estas asociaciones, a la vez que disminuir el impacto ambiental.

En paralelo a esas intervenciones, en los clubes seleccionados se realizarán talleres educativos virtuales introductorios a las temáticas de cambio climático y sustentabilidad, eficiencia energética y energías renovables, destinados a personas de todas las edades que participan en estos espacios sociales, ya sean socios, profesores, personal o directivos, con el objetivo de potenciar esos conocimientos en la comunidad.

## CAPÍTULO 4

### 4. MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1. Tipo y diseño de investigación

Desarrollamos el presente trabajo desde una perspectiva cualitativa de la investigación social. A partir de la mencionada perspectiva, llevamos a cabo un diagnóstico de la comunicación institucional interna del Club Universitario de Córdoba. A su vez, el tipo de investigación que realizamos es descriptiva. Respecto a este tipo de estudios descriptivos, Landa (como se citó en Ortúzar, 2012) plantea que “buscan caracterizar los fenómenos, identificando sus propiedades, su significado, sus usos, sus funciones, frecuencias y variaciones que, en tiempos, lugares o grupos sociales determinados, el mismo presenta”.

Decidimos investigar de manera mixta, es decir, combinando técnicas cualitativas con técnicas cuantitativas. Esta forma de investigar no sólo nos permitió la recolección y análisis de datos, sino que también pudimos integrar, comparar y discutir las diferentes informaciones recabadas. Realizamos esta actividad a través de la triangulación, en donde buscamos sobre todo contrastar ambos tipos de datos (cualitativos y cuantitativos).

El sustento teórico que utilizamos para el desarrollo de este capítulo, son los dos tomos del libro “Herramientas de Metodología para investigar en comunicación”<sup>32</sup>. El tomo N°1 se titula “Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos”; y el tomo N°2 “Técnicas de recolección y análisis de la información”.

#### 4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el punto anterior planteamos que investigamos de manera mixta, es decir, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Sin embargo, decidimos hacer hincapié en las técnicas cualitativas. Nos permitieron abordar la realidad organizacional, prestando especial atención a los modos de interacción de los sujetos, como así también a las percepciones y expectativas en torno a la comunicación. En este sentido, realizamos entrevistas semiestructuradas, observación y análisis documental. Por el lado de las

---

<sup>32</sup> Emanuelli, Paulina et al (2012). *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación*. Editorial Copy-Rápido.

técnicas cuantitativas, utilizamos la encuesta. A continuación, procedemos a detallar los tipos de técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados en la etapa diagnóstica.

#### **4.2.1. Entrevistas**

Según plantea Isabel Ortúzar (2012: 73): “La entrevista es una técnica cualitativa útil para profundizar algunos aspectos tales como creencias, sentimientos, motivaciones, valores (...)” y “(...) como técnica de investigación es muy rica para obtener información sobre los aspectos subjetivos de las personas (...)”.

En primer lugar, en la dimensión Personalidad decidimos realizar una entrevista semiestructurada focalizada a Guillermo Iglesias (presidente del Club Universitario de Córdoba), junto con Diego Barontini (Secretario de Difusión). Dichas entrevistas son aquellas que se “desarrollan a partir de un guión de preguntas abiertas que se realizan a los entrevistados, pero dejando lugar para la libre expresión” (Ortúzar, 2012: 78). A su vez, la entrevista focalizada nos permite obtener datos cualitativos en profundidad sobre un tema específico. Si bien pensamos en ciertos ejes temáticos para preguntar de antemano, también nos interesa que el entrevistado se exprese de manera más abierta y reflexiva. También nos permite prestar atención a la direccionalidad de las respuestas, y por dónde decide encaminar los temas, dándonos la posibilidad de repreguntar sobre alguna cuestión que consideremos relevante para nuestra investigación.

Elegimos al presidente Guillermo Iglesias por ser el encargado y principal responsable de llevar adelante la gestión actual del Club, además lo consideramos alguien que conoce mucho la organización (por su larga trayectoria dentro de la misma, como deportista y dirigente). En este sentido, lo consideramos la persona idónea para entrevistar por el cargo que ocupa dentro de la organización, y porque consideramos sumamente relevante el tipo de información que nos brindó. Por su parte, el Secretario de Difusión fue nuestro informante clave dentro de Universitario, ya que además de proporcionarnos datos sobre el funcionamiento interno de “la U”, también fue el nexo entre nosotros y aquellas personas que consideramos más aptas para responder las preguntas.

En segundo lugar, para la dimensión Cultura también realizamos una entrevista semi estructurada focalizada. En este punto necesitábamos recabar opiniones y percepciones de algunos miembros de la organización respecto a la Cultura Corporativa. Realizamos un guión de preguntas abiertas. Utilizamos el mismo guión y eso nos permitió procesar con mayor agilidad los datos cualitativos relevados.

En tercer lugar, realizamos una entrevista no estructurada focalizada en la dimensión Vínculos. Dicha entrevista se produjo en el marco de aislamiento sanitario. Mediante la utilización de la herramienta digital de videollamadas (Google Meet) tuvimos una charla con Diego Barontini (Secretario de Difusión). El soporte de esta entrevista fue digital. Y el canal, fue el programa digital mencionado. Las entrevistas no estructuradas focalizadas se caracterizan por permitir la obtención de datos cualitativos en profundidad sobre algún tema específico. En este caso, el tema era el vínculo institucional.

En cuarto lugar, entrevistamos a Diego Barontini y Carlos Russo (Presidente de la subcomisión de Fútbol y encargado de infraestructura). Dichas entrevistas fueron realizadas en el marco de la dimensión Comunicación. Ambas se dieron de manera presencial, ya que podíamos sacar un mayor provecho a través del contacto cara a cara, dándonos la posibilidad de repreguntar, y también dejarle el espacio que necesita el entrevistado para que desarrolle sus respuestas. Se trató de entrevistas semi estructuradas, en donde realizamos un único guión de preguntas para utilizar en los dos encuentros. De esta manera, podemos observar con mayor facilidad aquellas similitudes y/o diferencias en las respuestas. En cuanto al criterio de elección de los entrevistados, decimos lo siguiente. Elegimos a Diego porque tiene a su cargo al equipo de prensa y difusión que administra actualmente las redes sociales del Club. A su vez, él es miembro de la Comisión Directiva actual, y participa como coordinador de la escuela de fútbol. Dicho esto, consideramos que nos aportaría una visión más deportiva y desde lo que concierne a la gestión de “la U”. Por su parte, Carlos posee una larga trayectoria dentro de la organización, y es la persona encargada de una de las disciplinas deportivas más importantes de la organización, el fútbol. Lo elegimos porque creímos que nos podía aportar una mirada más precisa respecto a los modos de relacionarse que tiene el club con sus disciplinas, y también para saber el modo en que se comunica el Club con el personal de mantenimiento (a cargo de Carlos).

Además, realizamos entrevistas semiestructuradas a diversos miembros de la Comisión y también a coordinadores/encargados de algunas disciplinas. Entre ellos destacamos a Gustavo Villalba (presidente de la subcomisión de Básquet y Vocal de la Comisión Directiva), Rodrigo Barrera (coordinador de Handball) y Soledad Barrera (mánager y dirigente de Rugby femenino). Si bien dichas entrevistas se dirigieron para recabar información relacionada a las dimensiones de comunicación, cultura y vínculos, los datos brindados nos permitieron tener mayor conocimiento del club y comprender la

totalidad de las otras dimensiones. Las tres entrevistas se realizaron por medio de Google Meet debido a la situación sanitaria y a la necesidad de aislamiento social preventivo.

Todas las entrevistas semiestructuradas que mencionamos en este apartado fueron grabadas y posteriormente desgrabadas. Algunas entrevistas se realizaron presencialmente y otras vía Google Meet, y posteriormente fueron transcritas. Se las encuentra en el Anexo.

En las entrevistas utilizamos los siguientes instrumentos: cuaderno de notas, guía de preguntas y grabador de voz. Las guías de preguntas nos permitieron encaminar las entrevistas y obtener la información que queríamos. El cuaderno de notas y el grabador de voz nos ayudaron a tener la información de primera mano relatada por sus protagonistas, a la vez que pudimos registrar las entrevistas tanto en formato audio como por escrito.

#### **4.2.2. Encuestas**

Claudia Dorado (2012: 100) plantea que existen dos instrumentos para llevar a cabo una encuesta: el cuestionario y la cédula de entrevista. En nuestro caso, y en el contexto de la situación sanitaria realizamos tres cuestionarios a través de la herramienta digital “Formularios de Google”. Esta herramienta fue utilizada para evitar el contacto con los entrevistados y para respetar las medidas nacionales de aislamiento y distanciamiento social. Éstos incluyeron en su gran mayoría preguntas con opciones múltiples, las cuales nos permiten precisar con mayor claridad los indicadores de las variables relevadas. También hay preguntas abiertas, y las incorporamos para que los encuestados tuvieran la posibilidad de profundizar sobre alguna variable que considerábamos importante. En el caso de las preguntas cerradas, hemos realizado algunas, y la mayoría de ellas tenían que ver con variables demográficas.

En primer lugar, pensamos en dos cuestionarios para el público interno del Club Universitario de Córdoba. Más específicamente, los diseñamos para los deportistas y profesores. Lo dividimos de esta manera ya que intentamos obtener información particular en base a cada uno de estos actores. Buscamos indagar cuestiones tales como las percepciones que poseen sobre el Club, de qué manera se enteran de las novedades y, sobre todo, sus opiniones y valoraciones acerca de la comunicación interna de la organización. Ambos cuestionarios fueron respondidos por personas entre 15 y 65 años o más. El rango etario menor se tuvo en cuenta para el cuestionario de deportistas, y el

rango mayor se tuvo en cuenta para profesores. El soporte de este cuestionario fue digital, y lo difundimos a través de diversas plataformas digitales con la ayuda de dirigentes y entrenadores. Algunas de estas plataformas que utilizamos fueron WhatsApp y llamadas telefónicas.

Por último, elaboramos un cuestionario destinado a un público externo aleatorio, no necesariamente vinculado con el Club. Dentro de este público se tuvo en cuenta un rango etario de entre 15 y 65 años, sin preferencia entre sexo Masculino o Femenino, principalmente residentes de la ciudad de Córdoba Capital. Relevamos principalmente las percepciones y el conocimiento que tienen a nivel general sobre la organización. Como en el caso anterior, el soporte fue digital, y lo difundimos a través de diversas plataformas digitales. Usamos WhatsApp como medio de difusión, y compartimos el formulario con grupos de familiares, amigos, conocidos, entre otros.

Los datos que recabamos en los tres cuestionarios, los utilizamos para el análisis de las dimensiones Identidad, Cultura, Vínculos, Comunicación e Imagen incluidas en la etapa diagnóstica.

En las encuestas utilizamos los siguientes instrumentos: formularios de preguntas y celular. El formulario nos permitió segmentar la información que requerimos sin generalizar los datos. El celular nos permitió realizar los contactos y difusión de las preguntas.

#### **4.2.3. Observación**

Rodríguez Gómez (como se citó en Ulla, 2012), expresa que “la observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como este se produce”.

En el caso de nuestro trabajo, utilizamos la observación no estructurada o libre, la cual “consiste en el reconocimiento y la anotación de los hechos partiendo de guías de observación poco estructuradas”. (Ulla, 2012: 46-47). Por su parte, el estilo de observación es no participante. Esta “(...) se da cuando el investigador toma contacto con el grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa (...)”. (Ulla, 2012: 51).

Si trasladamos estas definiciones teóricas a nuestra experiencia en el campo, podemos decir que, sobre todo en las primeras visitas al Club Universitario de Córdoba

(sede Vieytes), llevamos a cabo el tipo de observación no participante. En dichas visitas fuimos con una idea sobre algunos aspectos a observar, tales como las condiciones edilicias del predio, distribución, entre otras. Las primeras visitas tuvieron un fin exploratorio, de forma general, sin variables determinadas, esto nos permitió conocer los espacios, la señalética, los elementos identitarios, entre otros. Este tipo de observación nos permitió atender los modos de relacionarse entre profesores y deportistas, entre miembros de la Comisión Directiva, y demás grupos que conforman el público interno de la organización (guardias, cantineros, personal de mantenimiento, entre otros). Además, pudimos recabar datos sobre elementos estructurales y visuales del Club, como sus colores, la cartelería y señalética interna, organización de los espacios, etc.

En la observación utilizamos los siguientes instrumentos: cuaderno de notas, cuadro de observación y celular. El cuaderno de notas nos sirvió de soporte en el campo para escribir cuestiones que observamos y que consideramos relevantes para luego plasmarlas en los cuadros de observación. Por su parte, el celular nos permitió capturar fotos y filmar videos que nos permitieron analizar con mayor detenimiento aquellas características que pasamos por alto en las primeras observaciones exploratorias.

#### **4.2.4. Análisis de contenido**

García Lucero (2012: 120), define al análisis de contenido como una técnica de investigación que “consiste en el estudio de la realidad social a través de la observación y del análisis de los documentos que se crean o producen en el seno de una o varias sociedades”.

Realizamos un análisis de contenido de tipo exploratorio. García Lucero (2012) plantea que este se desarrolla para probar por primera vez el material de estudio, de modo que pueda determinarse la elección del corpus, la señalización de categorías o índices, la prueba de los indicadores de medida y los criterios para la delimitación de la muestra.

En el caso de este trabajo, llevamos a cabo un análisis de las redes sociales del club (Instagram y Facebook). Pudimos observar el modo de relación que tiene la organización con su público mixto y externo, es decir, con socios, deportistas y público en general. También nos permitió relevar la constancia en cuanto a publicaciones e interacciones con dichos públicos. A su vez, analizamos la página web oficial de Universitario. Estos tres canales son de comunicación externa, pero nos sirvieron para determinar el tipo de relación que mantiene la organización con el público externo



mencionado más arriba. Si vamos a cuestiones más internas, analizamos el Estatuto del Club Universitario de Córdoba; así como también un acta de reunión de Comisión Directiva a la cual tuvimos acceso por medio de nuestro informante clave (Diego Barontini).

En el análisis de contenido utilizamos los siguientes instrumentos: cuaderno de notas, cuadro de observación y celular. El cuaderno de notas y los cuadros de observación fueron los elementos que durante la investigación nos permitieron plasmar los datos para luego poder analizarlos y elegir los más adecuados. El celular no solo nos ayudó a capturar y almacenar contenido, sino que también nos permitió tener a disposición el material producido por el club; por ejemplo, el de las redes sociales.

### **4.3. Muestra**

Realizamos muestras aleatorias tanto al público interno como externo de la organización. En un primer momento, confeccionamos dos cuestionarios dirigidos a los actores internos de Universitario, en particular, a los profesores, deportistas y entrenadores de categorías superiores. Los criterios que tuvimos en cuenta fueron la edad (13 años en adelante); que fueran parte del público interno del Club; y que actualmente estuvieran desarrollando sus actividades en el mismo. Elegimos el rango etario de 13 años en adelante principalmente para los deportistas y también porque a esta edad es cuando se empieza a diferenciar la competencia del juego recreativo. Mientras que el rango mayor, es decir hasta 65 años, se tuvo en cuenta para los entrenadores y profesores. En un segundo momento, diseñamos un cuestionario para relevar datos del público externo aleatorio sin relación con el Club. Con respecto a este cuestionario, nuestro criterio fue la edad (15 a 65 años o más) y que vivan en la ciudad de Córdoba. Decidimos tomar estas edades, teniendo en cuenta un grupo similar al tomado entre entrenadores y deportistas.

El soporte de los tres cuestionarios fue digital, y los realizamos con la herramienta “Formularios de Google”. Los diseñamos de esta manera por dos motivos principales. El primero, debido a la situación de pandemia que atravesamos y la imposibilidad de establecer un contacto presencial con profesores y deportistas, y mucho menos con el público general de la ciudad. En este sentido, encontramos una vía de solución a través de la virtualidad. Todos los deportistas y entrenadores tienen acceso a un dispositivo móvil o pc, por lo que responder los cuestionarios no supuso una dificultad. Además, la gran mayoría de personas ya está familiarizada con esta plataforma de encuestas.

Segundo, porque teníamos un contacto clave dentro de la organización el cual nos facilitó la difusión de ambos cuestionarios hacia nuestro público meta (deportistas, profesores y eventualmente dirigentes de cada deporte). El tamaño de la muestra que obtuvimos con los dos cuestionarios destinados al público interno fue de 79, entre ellos deportistas, profesores formativos, entrenadores de planteles superiores y dirigentes de algunas disciplinas. En el cuestionario destinado al público externo aleatorio obtuvimos una muestra de 116, entre ellos personas adolescentes, jóvenes y mayores, que alguna vez escucharon algo del club o lo visitaron.

Por otro lado, el criterio que tuvimos para la selección de los entrevistados fue distinto. Se trató de una muestra aleatoria por conveniencia, en el sentido de que entrevistamos a los máximos responsables de la Comisión Directiva, así como también a los principales encargados de algunas disciplinas deportivas del Club.

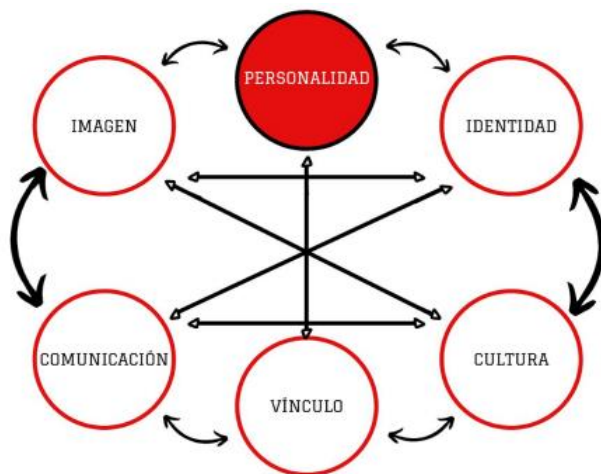
Una vez descritos los criterios que tuvimos en cuenta y el contexto en que nos encontramos, podemos decir lo siguiente. La muestra que obtuvimos de algunos integrantes del público interno del Club Universitario de Córdoba para el desarrollo de nuestra investigación es no probabilística, lo cual se debe, según Emanuelli (2012), a que se obtiene mediante el juicio de la persona que selecciona los elementos de la muestra y posee un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. En el caso de los cuestionarios, los confeccionamos para relevar una serie de variables que consideramos importantes (lo cual tiene arbitrariedad), y no implementamos ningún instrumento probabilístico. Por su parte, en relación con las entrevistas, la selección de aquellas personas que íbamos a entrevistar también la realizamos en base a criterios de arbitrariedad. Por ejemplo, consideramos que el presidente del Club, y los diferentes presidentes o representantes de cada disciplina deportiva nos iban a brindar mayor cantidad de información y datos.

## CAPÍTULO 5

### 5. ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

#### 5.1. PERSONALIDAD

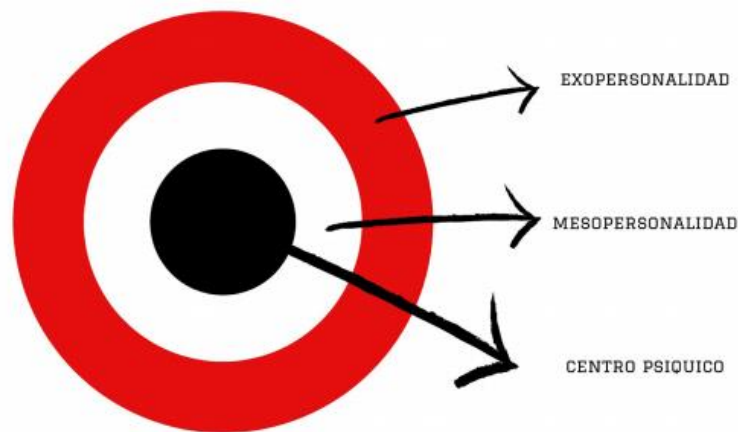
En el gráfico N°3 indicamos en qué punto del análisis diagnóstico del Club Universitario nos encontramos:



(Gráfico N°3: Gráfico de autoría propia.)

Para definir y analizar la Personalidad debemos realizar un recorte de la realidad institucional del Club Universitario de Córdoba. Aclaremos que para captar esta realidad necesitamos tener en cuenta dos puntos: por una parte, un documento institucional importante como lo es el Estatuto del club; y por otra, lo que plantean quienes hoy presiden la organización, es decir la gestión dirigenal encargada de Universitario en la actualidad.

La personalidad corporativa de una institución está compuesta por diferentes elementos que se nuclean en tres niveles:



(Gráfico N°4: Gráfico de autoría propia.)

### 5.1.1. Exopersonalidad

#### Cuerpo corporativo o biológico

El Club Universitario de Córdoba se encuentra ubicado en el Barrio Alto Alberdi, de la ciudad de Córdoba, sobre la calle Hipólito Vieytes al 550, entre Montevideo y Wenceslao Tejerina.

El cuerpo biológico o corporativo del Club se compone de casi 6 (seis) hectáreas en donde están construidas las canchas de todas las disciplinas (son aproximadamente 18), la oficina de administración y el colegio. A su vez, dicho cuerpo corporativo se complementa con otras 6 (seis) hectáreas más, ubicadas en el Country “Siete soles”, donde están las canchas de Rugby, Hockey, y próximamente un gimnasio. “Siete soles” es un barrio privado ubicado en Colectora Au RN 20, km. 14, Córdoba; próximo al barrio “Tejas del Sur 3”, camino a Yoccina. El nuevo predio de rugby fue adquirido en el año 2011 y se encuentra a 12 km. de la sede del Club Universitario de Córdoba.

#### Actividades e índole de existencia

Podemos definir este punto en particular citando el Estatuto del Club. “ESTATUTO DEL CLUB UNIVERSITARIO DE CÓRDOBA. CAPITULO I: CONSTITUCIÓN – FINES. - ARTÍCULO 2º: El Club Universitario de Córdoba es una entidad de carácter social, cultural, deportivo y educativo (...)” (Estatuto del Club Universitario de Córdoba, 2013: 1-2).

Sus actividades giran en torno a los ocho deportes que se enseñan dentro del club: hockey, rugby, handball, fútbol, tenis, natación, básquet y vóley. Además de los entrenamientos habituales a lo largo de la semana, cada deporte participa de diversos

campeonatos, ligas y competencias tanto a nivel provincial, como nacional. También, posee un gimnasio propio en donde sus deportistas pueden entrenar. Una de las características más importantes de “la U” es que la mayoría de las disciplinas cuentan con equipos femeninos y masculinos, excepto vóley que sólo tiene equipo femenino.

## **Recursos**

Ahora nos referiremos a los recursos económicos que posee la organización, y para ello recuperaremos lo establecido en el Estatuto (2013: 2-3). En dicho documento institucional se detallan todas las formas de ingresos que tiene la organización.

El Estatuto indica: “CAPÍTULO I: CONSTITUCIÓN – FINES. - ARTÍCULO 7º: Los recursos estarán formados por:

- a) Las cuotas que abonen los asociados;
- b) Las contribuciones ordinarias o extraordinarias que disponga la Asamblea o la Comisión Directiva;
- c) El producido por la venta de entradas a los campos de deportes y locales sociales;
- d) Los ingresos en concepto de arriendos, concesiones, alquiler de espacios publicitarios y otros similares de conformidad a las resoluciones que adopte la H.C.D.;
- e) Los ingresos por legados, donaciones, subvenciones y/o suscripciones;
- f) Todo otro ingreso autorizado por la C.D. y que no afecte los fines del Club y su independencia ante los poderes públicos, sociedades, corporaciones o particulares”.

En la actualidad estos recursos se han extendido a las ayudas y subsidios que ha brindado el gobierno nacional y provincial, como así también el municipal, en el marco de la compleja realidad sanitaria producto de la pandemia por Covid-19.

Además, debemos tener en cuenta los ingresos que recibe el Club por parte del colegio: “*Tenemos unos acuerdos, que aparte de un valor llave nos pagan un canon mes a mes*”. (Guillermo Iglesias, comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

## **Estructura organizacional**

El Estatuto (2013: 8) dictamina: “CAPÍTULO IV: DE LAS AUTORIDADES DEL CLUB UNIVERSITARIO DE CÓRDOBA - ARTÍCULO 24º: Son autoridades del

Club Universitario de Córdoba, y como tales deben ser reconocidas y respetadas por los socios, las que a continuación se mencionan. Sus obligaciones, derechos y facultades están determinadas en los respectivos títulos que trata cada una de ellas en particular: La Asamblea constituida estatutariamente. La Comisión Directiva y sus miembros. La Comisión Revisora de Cuentas. La Junta Electoral y sus miembros, mientras estén en funciones.

**CAPÍTULO V: DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO – ARTÍCULO 25°:** Los órganos de gobierno del Club Universitario de Córdoba, son la Asamblea de Socios y la Comisión Directiva, cuyas funciones son “Ad – Honorem”, es decir sin sueldos ni retribuciones de ninguna naturaleza a sus integrantes por la función de administrar y representar a la Institución, y que estará integrada de la siguiente manera: a) Presidente; b) Vicepresidente c) Secretario General; d) Secretario de Actas y Archivo; e) Secretario de Difusión y Relaciones Institucionales f) Tesorero ; g) Pro tesorero; h) Diez vocales titulares; i) Diez vocales suplentes. El mandato de los mismos durará tres (3) ejercicios. Los integrantes de la Comisión Directiva no podrán ser elegidos por más de dos períodos consecutivos para ocupar el mismo cargo. -”

Podemos resumir los órganos de gobierno del Club a través del siguiente organigrama:

**Organigrama general**



(Gráfico N°5: Gráfico de autoría propia)

Confeccionamos este Organigrama en base a los datos relevados en entrevistas y análisis documental. Lo realizamos aproximadamente en julio de 2021.

### **Infraestructura**

El Club Universitario de Córdoba ocupa una superficie aproximada de 53955,46 metros cuadrados (un equivalente a 5.4 hectáreas). Este predio se encuentra dentro del perímetro de las calles Montevideo, Hipólito Vieytes, Wenceslao Tejerina y José E. Echeverría. A través de la calle Hipólito Vieytes se encuentra el ingreso principal a la institución. La entrada contiene unas columnas de ladrillo visto con un clásico enrejado de color blanco y negro. En la parte superior tiene dispuesto un cartel, donde figura el escudo del club y su nombre completo; en la parte inferior izquierda se estampa el sponsor de Powerade. Al ingresar al club, lo primero que encontramos a nuestra izquierda, es una pequeña oficina de seguridad. Esa misma actualmente y debido a la situación sanitaria, tiene la función de controlar el estado de salud (mediante la toma de la temperatura corporal) de quienes ingresan al club.

Al pasar la oficina de seguridad nos encontramos con la Secretaría del club, ubicada enfrente de la reja de ingreso o podemos dirigirnos por el lado lateral de la oficina de seguridad. Por allí podemos ingresar al predio, previamente atravesando unos molinetes de ingreso.

Luego de cruzar los molinetes, nos encontramos con un camino adoquinado y pequeños espacios verdes bien cuidados. Continuando, en primer lugar, llegamos a la tienda de indumentaria oficial del club. Avanzando un poco más, nos encontramos con un cartel que nos ubica espacialmente con el resto del predio. Justo detrás de este cartel se encuentra el natatorio.

Si nos dirigimos hacia la izquierda del cartel guía, nos encontramos con las 4 canchas de tenis, que se ubican sobre la parte de la esquina de Vieytes y Montevideo. En el lateral del ingreso a estas se encuentra el Bar Comedor, y del lado contrario al bar se encuentra la cancha de Hockey. Esta parte del predio se encuentra en el límite territorial ubicado a la par de la calle Montevideo.

Por detrás del natatorio y del lado lateral de la cancha de Hockey justo por detrás de las tribunas de esta misma, se ubica la cancha de Rugby. Al fondo del Club, en su límite territorial con José E. Echeverría.

Si retomamos el cartel guía, y vamos por el camino de la derecha a través del sendero, nos encontraremos en primer lugar con el instituto de educación primaria, un poco más adelante el Quincho. Del lado opuesta-lateral de este, está el instituto de educación de nivel jardín junto a las canchas de Fútbol 5 y Handball, las cuales dan a la calle Hipólito Vieytes.

Si avanzamos un poco más por el sendero, observamos a la izquierda el ingreso a la cancha de Fútbol, pero si seguimos encontraremos el gimnasio, la sala de videos y finalmente el ingreso al instituto educativo de nivel secundario que nos permite también llegar al salón Polideportivo donde se ubican la cancha de Básquet y Vóley.

En cuanto al estado de las instalaciones, nos encontramos con un Club que posee sus estructuras más visibles en un buen estado de mantenimiento, con los espacios verdes limpios y mantenidos. Algo que se puede observar en todo el predio, es el uso de los colores institucionales (rojo y blanco). Están presentes desde el cartel de ingreso y el enrejado, pasando por las señaléticas internas y hasta llegar a las tribunas. Los carteles que indican cada sector del Club, como por ejemplo: “Quincho”; “Sala de video”; “Gimnasio”; etc. utilizan el mismo diseño, disposición de colores, tamaño de cartel y la misma fuente de letra. Esto le da una cierta continuidad al recorrido y a su vez ayuda a ubicar cada sector con mayor rapidez y efectividad.

En la cancha de rugby observamos varios carteles con nombres de sponsors. En uno de los laterales, se ubica una gigantografía color blanco en donde están los nombres de todos los sponsors del Club, ubicado a unos metros de la tribuna. Se trata de una pequeña tribuna, que parece recientemente pintada de rojo y blanco. A su vez, el estado del césped es excepcional. Al lado de la cancha se encuentra el quincho. Dentro del mismo se puede observar una gran vitrina con trofeos y medallas conseguidas por los distintos equipos de rugby de la U, ya sean de categorías inferiores como de la primera. También, hay muchas camisetas enmarcadas, cuadros de reconocimiento, placas, etc., en las paredes interiores del quincho. Se trata de un lugar de reunión, en donde antes de las restricciones deportivas, se juntaban los distintos equipos de rugby luego de entrenamientos y partidos para realizar el famoso “tercer tiempo”.

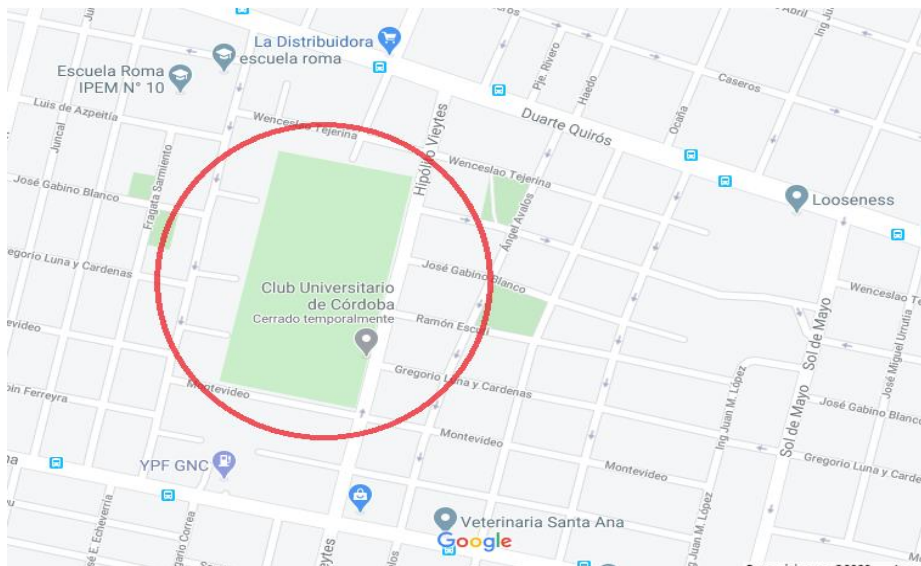
Luego, observamos unas placas en una de las paredes laterales de la cancha de fútbol. Son placas que distintos clubes de la Ciudad le han entregado a la “U” a lo largo de los años por motivo de su aniversario. Por ejemplo, el Club Instituto Atlético Central



Córdoba le entregó una placa en el año 1982 con motivo de sus “bodas de brillante” (8 de abril de 1907 - 8 de abril de 1982). Es decir, por motivo de su aniversario N°75. También hay una placa conmemorativa de los miembros fundadores del Club Universitario.

En líneas generales creemos que el Club tiene una apariencia agradable, es cómodo y muy amplio, y se nota que lo mantienen. Está en constante renovación como por ejemplo la pileta de natación, los baños de la cancha de fútbol principal y la nueva instalación de luminarias en todo el predio de la sede principal (Vieytes).

### Ubicación del Club Universitario en la ciudad de Córdoba

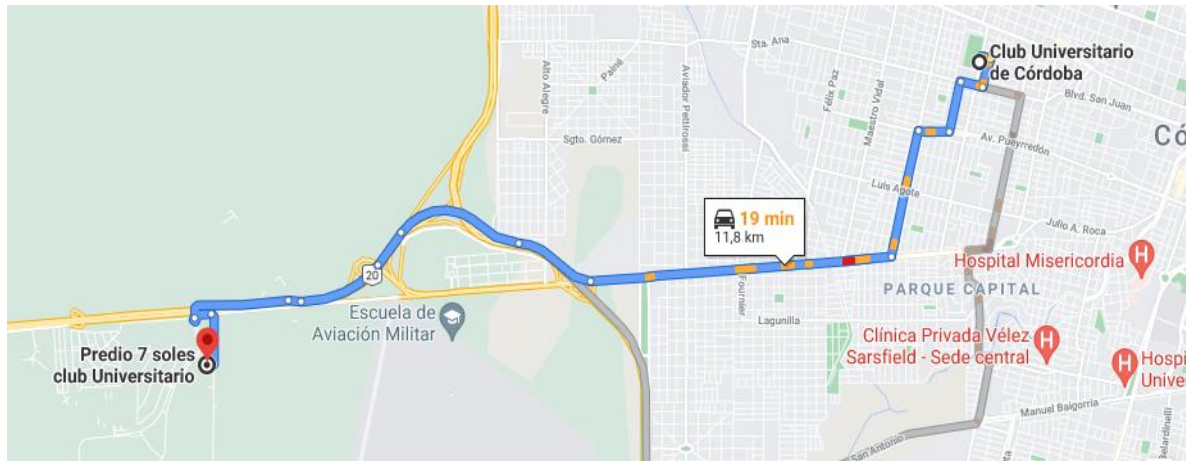


(Captura de pantalla N°1: Obtenida de Google Maps.)



(Captura de pantalla N°2: Obtenida de Google Earth.)

## Ubicación del Club Universitario respecto al predio Siete Soles



(Captura de pantalla N°3: Obtenida de Google Maps.)

### Entidad Jurídica

Encontramos la entidad jurídica del Club en el Estatuto (2013: 1). El mismo expresa lo siguiente: “ESTATUTO DEL CLUB UNIVERSITARIO DE CORDOBA CAPITULO I: CONSTITUCIÓN – FINES.- ARTÍCULO 1º: EL CLUB UNIVERSITARIO DE CÓRDOBA, fundado el 8 de abril de 1907, y con domicilio legal en la ciudad de Córdoba Capital de la Provincia del mismo nombre, República Argentina, es una Asociación Civil de bien común, sin fines de lucro, que se regirá por el presente Estatuto, reglamentaciones que en consecuencia se dictaren y demás disposiciones legales que rigen a las personas jurídicas”.

### Situación económica-financiera

Las cuestiones económicas-financieras dentro del Club se ponen en juego con relación al sustento, mantenimiento y gastos generales que son necesarios e indispensables para que el mismo funcione. El principal ingreso directo se dispone en las cuotas mensuales que los socios (aproximadamente tres mil doscientos) abonan. Esto quiere decir que el financiamiento básicamente se da a través de la masa societaria. También se apoyan en los ingresos del colegio, con el cual se tienen acuerdos que consisten en un valor llave, donde pagan un canon mes a mes.

Con respecto a las disciplinas, cada una tiene sus sponsors que los ayudan en sus propias cuestiones. Si bien existe una administración central que maneja un presupuesto,

cada disciplina tiene su presupuesto que en general proviene de la cuota deportiva de sus socios, y del aporte de los sponsors.

Durante la pandemia el Club tuvo una gran ayuda financiera. Recibieron diversos beneficios: Créditos a Tasa Subsidiada; ATP; REPRO. La Unión Argentina de Rugby (UAR), también les brindó un subsidio de aproximadamente \$300 mil pesos. A todo esto, se debe tener en cuenta que la mayoría de sus socios siguieron abonando la cuota mensual. Esta se conoce como “cuota social”, la cual abonan todos los socios de la organización.

También se beneficiaron de un aporte provincial único brindado por la Agencia Córdoba Deportes. Entidad con la cual también se trabajó en conjunto, ya que cuando se encontraban todas las instalaciones cerradas, se le alquiló la pileta durante un tiempo. Eso les permitió abonar el servicio de gas. Desde EPEC también hubo una bonificación durante la pandemia.

### **5.1.2. Centro Psíquico o Endopersonalidad**

#### **Misión**

“Formación de ‘personas de bien’, a través de la enseñanza deportiva y de la educación en valores”. Lo que le importa a la institución, además de los logros deportivos, son las enseñanzas que los deportistas pueden capitalizar para su desarrollo personal; les interesa que los jugadores puedan construirse y formarse como personas capaces, solidarias, leales, incorporando todos aquellos valores y creencias que el Club fomenta. Su misión se orienta pura y exclusivamente a su razón de ser, los deportistas, por lo que cada acción y actividad que se lleva a cabo va a estar dirigida por y para ellos.

A través de una entrevista personal, Guillermo Iglesias (presidente), nos confirma: *“El estatuto mismo del Club tiene como misión formar personas de bien para la sociedad, para que se integren a la sociedad como personas de bien. Evidentemente a través del deporte.”* (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

#### **Visión**

“Ser referente del deporte local, logrando la excelencia deportiva y la competitividad, pero siempre apoyándose en los valores, en el respeto y la inclusión”.

## **Objetivos**

Podemos encontrar los objetivos de la organización en su Estatuto (2013: 1-2). Son los siguientes: “Fomentar la unión de sus asociados y la solidaridad estudiantil, planificando, ejecutando y estimulando las actividades culturales y de las diversas disciplinas deportivas, al margen de toda consideración de tipo social, económico, racial, político y/o religioso.

- A) Crear y sostener locales, recintos, estadios y espacios en general para la práctica de los deportes, actividades recreativas, sociales y de difusión cultural;
- B) Intensificar la práctica de deportes entre estudiantes universitarios y secundarios;
- C) Crear y sostener para uso de estudiantes y socios en general, sala lectura y biblioteca;
- D) Crear, desarrollar y sostener en el campo de las ciencias de la educación, instituciones educativas formales y/o no formales que desarrollen, investiguen y apliquen la enseñanza de la ciencia del Deporte, por sí o por convenio con entidades especializadas; procurando y cuidando especialmente que la actividad se desarrolle dentro de los principios éticos del Deporte, que tienen su expresión en el llamado “juego limpio”, encuadrado en el respeto, la disciplina, el compañerismo y la solidaridad;
- E) Crear, mantener y perfeccionar relaciones con el resto de las Instituciones deportivas y sociales de la provincia, el país e internacionales”.

## **Creencias y Valores**

Las creencias que posee el Club Universitario son las siguientes:

- ✓ Crear, mantener y perfeccionar relaciones con el resto de las Instituciones deportivas y sociales de la provincia, el país e internacionales”.
- ✓ Creer que cualquier persona puede realizar cualquier deporte, sin hacer distinciones sexuales, físicas, y de ningún otro tipo;
- ✓ Creer que la excelencia se logra a través del esfuerzo, la constancia y el trabajo en equipo, en el caso de aquellos deportes que son en conjunto;
- ✓ Creer que su Club es uno de los clubes más importantes de Córdoba.

- ✓ Creen que el deporte, en general, y el Club, en particular, son herramientas que le dan a los jóvenes un lugar seguro en el cual estar y desarrollarse; porque los jóvenes pueden refugiarse en la organización en vez de andar vagando por la calle, consumiendo drogas y otras cosas.

Mientras que los valores son los siguientes:

- ✓ Esfuerzo; Compromiso; Solidaridad; Compañerismo; Respeto; Sacrificio; Constancia; Disciplina; Inclusión; Trabajo en equipo; Diversidad; Pertenencia.

### **Actitudes**

Podemos mencionar algunos valores tales como la diversidad, la inclusión y el trabajo en equipo, los cuales se ven reflejados en una particularidad que distingue al Club: la práctica de ocho disciplinas tanto en las ramas masculinas como femeninas. Esta característica demuestra que existe un compañerismo, solidaridad y sobre todo respeto y sentido de pertenencia entre los deportes. Como nos indicó Guillermo Iglesias: *“eso de tener varios deportes distintos entre sí nos ha hecho también ir cada uno chupando un poquito de lo que tienen los otros. (...) Hay un sentido de pertenencia en general de todos los deportes que se mama desde esto de que somos distintos y se hace una amalgama entre todos.”* (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

Desde la parte dirigenal el esfuerzo, constancia y compromiso se ve reflejado en lo que sienten los encargados de las riendas del club ya que lo consideran *“un trabajo porque se lo toma con responsabilidad”* (Diego Barontini, comunicación personal, 4 de mayo de 2021). Y como agrega Guillermo:

*“(...) vine a los 11 años a jugar al rugby y de ahí no me fui nunca más. Entonces esta es mi casa digamos, y bueno jugué 40 años al rugby, he sido entrenador, dirigente y bueno ser presidente del Club es un orgullo y una emoción. Básicamente porque sos el máximo responsable de un grupo de amigos, de la familia, entonces ese es el sentido que tiene creo este club a diferencia de otros (...)”*  
(Comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

Como ya indicamos, el Club Universitario es una organización sin fines de lucro, por ende, sus objetivos no están dirigidos de ninguna forma específica al incremento o

desarrollo económico. Esto se hace visible desde la base que la razón de ser y existencia del Club se vale del deporte y del crecimiento de este, sumado a que la mayoría de los cargos dentro del club son ad honorem. En este sentido no hay una vinculación fuerte en lo que podríamos denominar economía = ganancia.

### **5.1.3 Mesopersonalidad**

#### **Sistemas**

Si bien no existe un organigrama plasmado, las funciones están definidas y cada colaborador sabe cuáles debe realizar. Se puede definir de esta manera lo siguiente. La organización está compuesta por cuatro sistemas que se interrelacionan. El primero de ellos, es el sistema contable: el club cuenta con un Tesorero y un Pro-Tesorero que se encargan del manejo de los fondos de la institución; también existe una Comisión Revisora de Cuentas cuya tarea es verificar todos los libros y documentos contables. El segundo sistema es el jurídico: dentro del Club Universitario hay un Secretario de Actas y Archivo encargado de llevar en forma y de manera actualizada en sus asientos el Libro de Actas y Sesiones de la Comisión Directiva y Asambleas. El sistema político y el sistema comunicacional son los que restan. En cuanto al primero, está compuesto por un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario General, que detentan los puestos más altos de la estructura organizacional del club. También existe una mesa directiva (integrada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario General y Tesorero); Asamblea de Socios y una Comisión Directiva. Estos órganos son los encargados de tomar las decisiones del club. Para el sistema comunicacional, la organización prevé el puesto de Secretario de Difusión, cuya tarea es encargarse directamente de toda la información interna y externa.

#### **Carácter**

Consideramos que los aspectos normativos de su carácter se encuentran en el Estatuto (2013: 6-7) que establece las reglas propias de la institución, de cada disciplina y cada cargo o rol. Los miembros del Club, al ingresar en él, se comprometen a actuar bajo la normatividad de la institución que conduce a la concreción de los objetivos, como por ejemplo la formación no sólo de deportistas, sino también la educación en valores y en compromiso. El estatuto del Club Universitario en sus artículos N° 20 y 21, expresa las sanciones que puede sufrir un socio por el incumplimiento de sus obligaciones, como así también las causales de dichas sanciones: “La Comisión Directiva podrá aplicar a los

socios las siguientes sanciones: a) Amonestación; b) Suspensión; c) Multa de hasta veinticuatro cuotas de socio activo; d) Expulsión.

Las sanciones se graduarán de acuerdo con la gravedad de la falta y a las circunstancias del caso, por las siguientes causas:

- 1) Incumplimiento de las obligaciones impuestas por el Estatuto, reglamentos o resoluciones emanadas de la Asamblea o de la Comisión Directiva;
- 2) Inconducta notoria;
- 3) Hacer voluntariamente daño a la entidad, provocar desórdenes en su seno u observar una conducta notoriamente perjudicial a los intereses sociales.”

A su vez, el aspecto normativo del carácter de una institución se complementa con los aspectos dinámicos que refiere a la aplicación de las sanciones y de las reglas en el trayecto vital del desarrollo de la institución. Es la puesta en práctica de las normas en el desarrollo de las actividades institucionales, se complementa con lo normativo ya que es su puesta en práctica. En este punto podemos tomar como ejemplo el hecho de violencia que protagonizó José Aldacor que, si bien no fue en las instalaciones del Club, la institución tomó medidas preventivas y recurrió a la justicia para que resuelva esta cuestión.

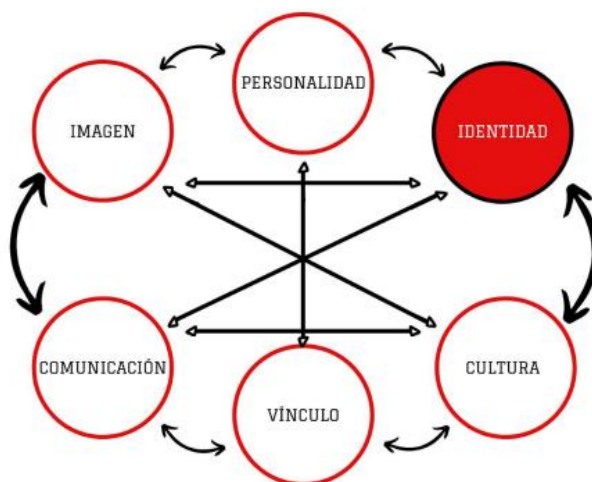
### **Destrezas**

En lo que concierne al Club Universitario de Córdoba, la mayoría de sus destrezas están orientadas al campo del deporte de manera exclusiva y en todas sus variables. Por ello, se trabaja constantemente para que cada disciplina tenga su equipo, sus propios uniformes y sus canchas estén en condiciones. También buscan ofrecer un buen servicio médico y entrenadores de categoría. Esto también lo vemos reflejado en el continuo surgimiento de figuras deportivas reconocidas en el ámbito. Esto se distingue en todas las disciplinas y todos sus géneros, lo cual constituye una característica distintiva de la organización y que se nota desde hace unos años.

Según los datos que recabamos en las diferentes entrevistas, observamos que existe mucho compromiso hacia la organización, lo que conduce a obtener crecimiento deportivo.

## 5.2. IDENTIDAD

En el gráfico N°6 indicamos en qué punto del análisis diagnóstico del Club Universitario nos encontramos:



(Gráfico N°6: Gráfico de autoría propia)

### 5.2.1. Proyecto Corporativo

Tal como establecimos en el marco teórico, el Proyecto Corporativo de una organización se define como un conjunto de proposiciones organizadas para orientar los objetivos estratégicos de la institución. El mismo define un rumbo claro y determinado del accionar institucional. Este Proyecto, a su vez, reúne todos los intereses de la organización, estando más allá de los intereses individuales de sus miembros.

En cuanto al Club Universitario de Córdoba, el Artículo 1° de su Estatuto (2013: 1) expresa concretamente su Proyecto Corporativo:

“Artículo 1°: Club Universitario de Córdoba es una entidad de carácter social, cultural, deportivo y educativo, y se propone, entre otros, los siguientes objetivos:

- A) Fomentar la *unión de sus asociados y la solidaridad estudiantil*, planificando, ejecutando y estimulando las actividades culturales y de las diversas disciplinas deportivas, al margen de toda consideración de tipo social, económico, racial, político y/o religioso;
- B) *Crear y sostener locales, recintos, estadios y espacios en general para la práctica de los deportes*, actividades recreativas, sociales y de difusión cultural;



- C) *Intensificar la práctica de deportes* entre estudiantes universitarios y secundarios;
- D) *Crear y sostener* para uso de estudiantes y socios en general, sala lectura y biblioteca.
- E) *Crear, desarrollar y sostener en el campo de las ciencias de la educación*, instituciones educativas formales y/o no formales que desarrollen, investiguen y apliquen la enseñanza de la ciencia del Deporte, por sí o por convenio con entidades especializadas; procurando y cuidando especialmente que la actividad se desarrolle dentro de los principios éticos del Deporte, que tienen su expresión en el llamado “juego limpio”, encuadrado en el respeto, la disciplina, el compañerismo y la solidaridad;
- F) *Crear, mantener y perfeccionar relaciones con el resto de las Instituciones deportivas y sociales* de la provincia, el país e internacionales”.

A continuación, ahondaremos en los factores mencionados en el marco teórico:

El primer factor tiene que ver con los principios fundacionales del Club Universitario, los cuales son:

- ❖ Unión de sus asociados y solidaridad estudiantil;
- ❖ Crear y sostener locales, recintos, estadios y espacios en general para la práctica de los deportes;
- ❖ Intensificar la práctica de deportes;
- ❖ Crear, desarrollar y sostener en el campo de las ciencias de la educación, instituciones educativas formales y/o no formales que desarrollen, investiguen y apliquen la enseñanza de la ciencia del Deporte;
- ❖ Crear, mantener y perfeccionar relaciones con el resto de las instituciones deportivas y sociales.

El segundo factor tiene que ver con la Historia<sup>33</sup>. Para hablar del Club Universitario, indudablemente tenemos que remontarnos a los inicios del siglo XX, más precisamente al año 1906, época donde la Ciudad de Córdoba comenzaba a crecer a pasos agigantados de la mano de la Universidad Nacional. En aquellos tiempos y al igual que ahora los estudiantes de las diferentes cátedras, que por entonces no eran muchas,

---

<sup>33</sup> Club Universitario de Córdoba “te amo” - Página “no oficial” del Club. Recuperado de: <https://www.facebook.com/media/set/?vanity=117796581573692&set=a.134266953259988>

practicaban fútbol con campeonatos entre las diferentes carreras. Entre esos cuadros “Universitarios” estaba el equipo de la “Facultad de Medicina”, que en 1907 y con el éxodo de estudiantes, en su mayoría con dirección a Buenos Aires se quedaba sin jugadores, entonces tuvo que fusionarse con los equipos de “Ingeniería” y “Agronomía” y un 8 de abril de 1907, 14 estudiantes fundaron el Club Atlético Universitario.

Al principio y durante sus primeros 25 años aproximadamente, en la “U” solo se practicaba fútbol, pero por suerte siempre el club tuvo cabezas visionarias y bien abiertas que permitieron a fines de los años 20 la incorporación del Básquet y el Rugby, y de esa manera la “U” comenzaba a ser lo que es hoy un club polideportivo que estaba por dar el gran salto.

Durante mucho tiempo Universitario no tuvo un asentamiento propio, es decir era un club completamente “nómada”, hoy aquí, mañana allá, al año siguiente en la otra punta de Córdoba y así sucesivamente.

Eran años difíciles, el club tenía algo así como cuatro décadas de vida y todavía no poseía un lugar propio; pero por suerte esos estudiantes forjadores, pujantes, esforzados, pero por sobre todo apasionados y enamorados de los colores, trabajaron arduamente y con lo recaudado compraron a fines de los años 40 el terreno donde hasta el día de hoy está instalada la “U”.

En 1951 se inaugura el estadio de fútbol, también con el sudor y esfuerzo incansable de esos “Estudiosos” que levantaron ladrillo por ladrillo, pensando no en ellos, sino en sus hijos y en los hijos de sus hijos.

Con el pasar de los años el club comenzó a crecer en infraestructura así también como en deportes federados.

En 1967 un señor llamado Daniel Buteler a quien apodaban el “Colorado” puso la semilla fundamental del hockey en el club, y de a poco junto con un minúsculo grupo de novias y hermanas de jugadores de fútbol y especialmente de rugby, comenzaban la actividad del hockey con “palos de escoba y una pelotita de tenis”, e indudablemente con mucho esfuerzo y humildad. Más adelante el propio Buteler consiguió 30 palos y una bocha de cuero. El espacio elegido para la primera cancha de hockey de la “U” era un lugar lleno de maleza y piedras, y fueron ellas, las primeras jugadoras de hockey de la

“U”, las que construyeron con mucho esfuerzo y dedicación el primer rectángulo de juego.

Algo similar sucedió en 1997, cuando comenzó la actividad en la "U" de básquet femenino. Para ese entonces, un grupo de hermanas de los basquetbolistas del club, tuvieron la iniciativa de comenzar con esta actividad. Un año más tarde se incorporan más jugadoras y participan en la categoría promocional de la Asociación Femenina de Básquet, y con un 4º puesto, logran el ascenso a la Primera División.

### **5.2.2. Atributos Identificatorios Corporativos (AIC)**

En este apartado retomaremos la definición propuesta en el marco teórico, en donde establecimos que los AIC son atributos que la organización asume como propios, pero, sobre todo, son atributos reales y que a su vez constituyen la razón de ser de dicha organización.

Tal como expusimos en la dimensión Personalidad, la misión del club es formar personas de bien a través de la enseñanza deportiva y la educación en valores. Por lo tanto, decimos que una de sus aspiraciones principales tiene que ver con formar personas educadas dentro de cierto marco de valores, de respeto, personas “de bien” para la sociedad.

Consideramos a los atributos de la organización dentro de tres características: **1)** la capacidad para la formación deportiva; **2)** su variedad de espacios e infraestructura para la práctica deportiva; y **3)** el uso de valores para la formación humana.

- 1)** Respecto a la primera característica, y tal como lo plantea su Estatuto, el Club Universitario de Córdoba es una Asociación Civil de bien común sin fines de lucro, que se desarrolla con un carácter social, cultural, deportivo y educativo. En este sentido, el club se destaca por ser uno de los pocos del país con ocho disciplinas federadas, todas ellas tanto masculinas como femeninas. Además, consideran que algo que mantiene el estatus del club como referente deportivo local, es el espíritu amateur que tienen todas las disciplinas. En la actualidad, los objetivos de la organización apuntan a la búsqueda de éxitos deportivos y reconocimiento de la institución como organización competitiva. Unido al incremento del número de deportistas, socios y personas practicantes de las diversas disciplinas.

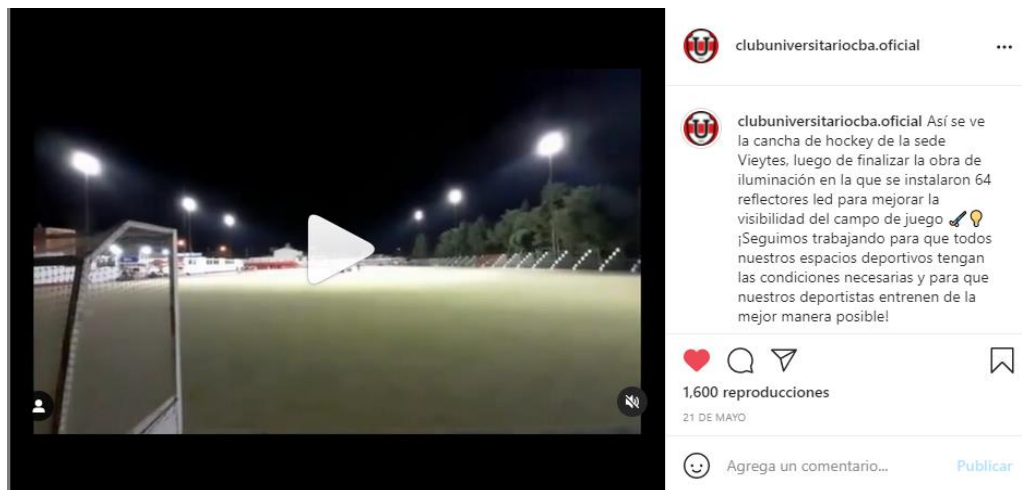
- 2) Luego, en relación con la segunda característica planteada, el Estatuto establece que dentro de sus atributos se destaca la funcionalidad y sostén de locales, recintos, estadios y espacios en general para la práctica de los deportes, actividades recreativas, sociales y de difusión cultural. Con su predio principal ubicado en Barrio Alto Alberdi, contiene todas las disciplinas allí. Al cual se le suman las canchas de Rugby y Hockey ubicadas en Siete Soles. Estas instalaciones permiten desempeñar todas las disciplinas que brinda el club, convirtiéndolo en un extenso complejo polideportivo. A esto se debe sumar el constante sostén de los espacios de uso común para la práctica deportiva. Tal es el caso de las obras que se están realizando en el predio Siete Soles, las cuales se publican a través del perfil oficial de Instagram del club. Por ejemplo, el día 5 de marzo de 2021 se publicaron fotos en donde se muestra al personal del club colocando las “H” en el campo de juego, con la colaboración del plantel superior masculino de rugby.



(Captura de pantalla N°4: Obtenida del perfil oficial de Instagram @clubuniversitariocba.official. 6 de marzo de 2021.)

A su vez, el club también realizó mantenimiento general del natatorio, en donde se repintó la pileta y se remodelaron los vestuarios. También, el 14 de mayo de 2021, por medio del Instagram institucional, se publicó un video en donde muestran la colocación del primer poste de luces LED en la cancha principal de hockey de la sede Vieytes. Forma parte del denominado “plan integral de iluminación”, cuyo principal objetivo es cambiar todas las luces del club por esta nueva tecnología LED. El 21 de mayo, publicaron un video en donde se muestra

la obra completa en la cancha de hockey, y se destaca el terreno de juego completamente iluminado por este tipo de luminarias.



(Captura de pantalla N°5: Obtenida del perfil oficial de Instagram @clubuniversitariocba.official. 22 de mayo de 2021.)

- 3) En tercer y último lugar, la organización valora la búsqueda de la excelencia deportiva, a igual altura e importancia de la formación de personas de bien. Diego Barontini (Secretario de Difusión) y Guillermo Iglesias (presidente), ponen un especial énfasis en el compromiso que tiene el club con la sociedad, en formar personas con buenos valores, con disciplina, compañerismo y esfuerzo. Como dicen ellos, es un club muy comprometido en “(...) *la formación de personas de bien. Primero deportistas obviamente, pero después gente de bien*”. (Guillermo Iglesias, comunicación personal, 4 de mayo de 2021). En este sentido también podemos mencionar lo que dicen los entrenadores del club. El entrenador principal de vóley afirma que los valores que él intenta transmitir a su equipo van más allá de lo deportivo. “*No estamos formando solamente jugadores de vóley, sino que trabajamos en la formación de personas. El compañerismo, el sentido de pertenencia, el respeto, la responsabilidad. Son los valores en que nos basamos para desarrollar la actividad*”. (Entrevistas obtenidas de Instagram, 18 de mayo de 2021). Finalmente, podemos establecer una relación entre la segunda y la tercera característica. El presidente de la subcomisión de básquet y vocal titular de la Comisión Directiva actual, Gustavo Villalba, nos menciona que él fue quien presentó el proyecto institucional de reemplazar todas las luminarias del club por una nueva tecnología, las luminarias LED (Comunicación digital, 5 de julio de 2021). Y en directa relación con esto, también nos comentó que su labor como dirigente no pasa por lo económico sino más bien por la gratificación y el

honor que le genera ser dirigente de “la U”. Tiene que ver con la pasión por su deporte y por el club, en donde el sentido de pertenencia para con el mismo es muy grande. Los valores que entran en juego aquí tienen que ver con cuestiones más personales, pero que sin embargo todos comparten. Desde el Presidente del Club, hasta el personal de guardia, todos han reflejado su alto sentido de identificación y pertenencia con la organización. Podemos decir entonces que esta constituye una de las principales características de la Identidad del Club Universitario de Córdoba.

### 5.2.3. Paradigma Genérico Corporativo (PGC)

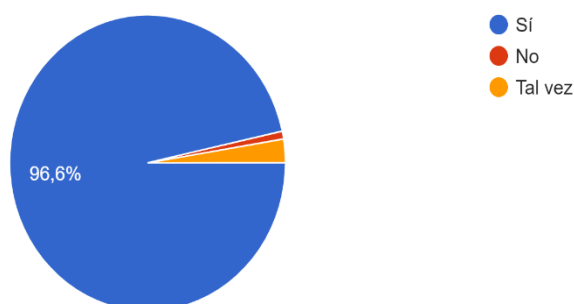
Ahora nos enfocaremos en otro tipo de atributos, el denominado Paradigma Genérico Corporativo. Se trata de todos aquellos atributos (reales o fantaseados), impresiones y percepciones que los diferentes públicos asocian al perfil de las organizaciones.

En el caso de este trabajo, realizamos una encuesta al público externo general, no necesariamente vinculado con el Club, para obtener una muestra de las percepciones que dichos públicos externos poseen tanto sobre los clubes en general, así como también sobre el Club Universitario en particular. En primer lugar, de un total de 116 personas, la mayoría (96,6%) considera que los clubes tienen un papel importante en la sociedad. Observamos la percepción que posee este público externo aleatorio respecto al papel relevante y/o rol social que ocupan los clubes en nuestra comunidad. A continuación, mostramos el gráfico.

#### Percepción público externo: importancia de los clubes

¿Te parece que los clubes tienen un papel importante en la sociedad?

116 respuestas



(Gráfico N°7: Gráfico extraído de Formularios Google. Cuestionario de autoría propia. 31 de mayo de 2021.)

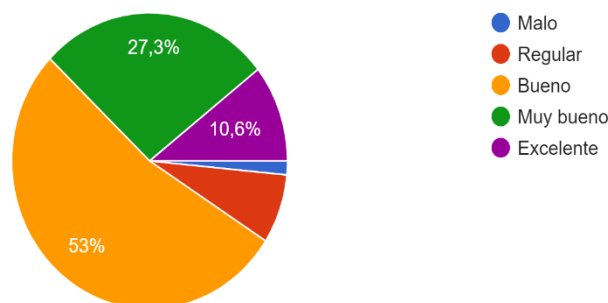
En segundo lugar, un 80,2% (93 de 116 personas) creen que esta importancia de los clubes deportivos para la sociedad se debe a que, a través de la práctica deportiva, también se forma a las personas en valores tales como la solidaridad y el compañerismo. Asimismo, un 56% (65 de 116 personas) consideran que practicar deportes hace bien a la salud.

En tercer lugar, mencionamos que aquellas personas que alguna vez asistieron al Club (sede Vieytes), comparten en su gran mayoría una buena impresión sobre las instalaciones. Por ejemplo, de 66 personas, el 53% considera que el estado de las instalaciones es “bueno”; mientras que aproximadamente un 38% se reparten entre los que piensan que las instalaciones están en muy buen estado, y en un excelente estado. Sólo un 7,6% cree que el estado es “regular”.

### Percepción público externo: condiciones edilicias

¿Qué te parece el estado de las instalaciones del Club?

66 respuestas



(Gráfico N°8: Gráfico extraído de Formularios Google. Cuestionario de autoría propia. 31 de mayo de 2021.)

#### 5.2.4. Texto de Identidad

Luego de haber realizado un análisis de los Atributos Identificatorios Corporativos y del Paradigma Genérico Corporativo, encontramos algunos puntos en común. Por ejemplo, lo que dice la institución de sí misma (tanto miembros de la Comisión Directiva, como sus redes sociales y hasta los entrenadores), coincide con las percepciones del público general acerca de la importancia que tienen los clubes deportivos en la sociedad. Nos referimos a que, en ambos casos, se le da una importancia al deporte como formador de personas en valores tales como el compañerismo, solidaridad, entre otros. También, destacamos que, a nivel de público general, existe un porcentaje mayoritario de personas que conocen o han oído hablar del Club. Es decir, aquellas personas que no han asistido personalmente a la organización tienen

conocimiento de su ubicación geográfica y de su infraestructura. Aquellas personas que conocen personalmente el Club consideran que el estado de las instalaciones es “bueno”.

A nivel deportivo, y en base al ámbito competitivo, existe un gran porcentaje de personas (casi el 70%) que indican desconocer el hecho de que Universitario es uno de los más grandes en el país en cuanto a disciplinas federadas. En esta misma línea, percibimos lo mismo a nivel de reconocimiento de figuras o deportistas destacados de la organización. No hay un número elevado de personas que tengan conocimiento de una gran variedad de ellas. Mientras que quienes sí las reconocen, pueden destacar principalmente a dos baluartes de Universitario: por un lado, Soledad García, ex jugadora del club y del seleccionado argentino femenino de Hockey “Las Leonas”; y por el otro Andrea Berrino, ex nadadora de la organización.

### **5.2.5. Atributos Óptimos**

Como expresamos en el marco teórico, los AO se refieren a los atributos adecuados para la consecución del Proyecto Corporativo. El criterio que tuvimos para realizar la selección de estos aspectos positivos (AO), se basó en el análisis de los AIC, el PGC, y el Texto de Identidad. A continuación, presentamos un listado con aquellas acciones que la organización debe preservar, incrementar o generar para el logro de su Proyecto Corporativo:

- Mantener, renovar y revalorizar los espacios de uso deportivo, a través de la incorporación de nuevas tecnologías, acondicionamiento de las estructuras, entre otros;
- Incrementar la profesionalización de las prácticas deportivas en todas sus disciplinas;
- Incrementar en calidad y cantidad la formación deportiva infantil;
- Fomentar el desarrollo humano a la par de la búsqueda de la excelencia deportiva;
- Generar reconocimiento a nivel local del capital deportivo que tiene “la U”.

### **5.2.6. Identificación físico-visual**

En este apartado realizaremos un breve análisis y descripción de los signos visuales, icónicos y de pertenencia de la organización. En este caso decidimos analizar el escudo del Club Universitario de Córdoba, porque es el signo visual en donde confluyen



diferentes factores, como por ejemplo la pertenencia, los colores, el año de fundación. En un escudo se reúnen todos estos atributos además de ser la forma a través de la cual el Club se presenta frente a las demás organizaciones del sector y de la sociedad, y también frente a sus públicos.

**Logotipo:** Es la topografía o escritura que se encuentra en el logo.

CLUB UNIVERSITARIO  
DE CORDOBA

Este es el logotipo que figura en la parte central superior del escudo de “la U”.

**Isologo:** Se refiere a cuando el texto y el icono se encuentran agrupados. No funcionan el uno sin el otro. Este es el escudo que utiliza el club en todas partes, desde la cartelería en la entrada principal, la señalética interna, las camisetas de las diferentes disciplinas, sus redes sociales, etc.



*(Captura de pantalla N°6. Obtenida del perfil oficial de Instagram @clubuniversitariocba.ofical. 3 de junio de 2021)*



*(Captura de pantalla N°7: Obtenida del perfil oficial de Instagram @clubuniversitariocba.ofical. 3 de junio de 2021)*

En estas imágenes observamos la utilización del escudo institucional. En la primera, lo vemos en la entrada principal del predio de la calle Vieytes, en donde se encuentra acompañado de la frase “CLUB UNIVERSITARIO DE CÓRDOBA”, y también aparece uno de los sponsors del club, la bebida deportiva “Powerade”. En la segunda, aparece como foto del perfil oficial de Instagram del club.

**Isologotipo:** Se presenta cuando se unen el logotipo y el isotipo. Dicho de otra forma, se presenta una imagen y un texto que están unidos en un mismo símbolo o identificador gráfico. En este caso, el principal identificador gráfico de la organización es su escudo.



Aquí presentamos el escudo<sup>34</sup> completo del Club.



*(Fotografía de autoría propia tomada en una visita presencial a las instalaciones. 31 de marzo de 2021.)*

<sup>34</sup> Imagen del escudo institucional obtenida de la página oficial de Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/clubuniversitariooba/> Fecha: 3 de junio de 2021.

En esta fotografía podemos observar que se utiliza el escudo completo, con la inscripción (Club Universitario de Córdoba) en la parte superior del mismo. Este es un cartel que está en la entrada principal de la institución, en donde se señalan las direcciones de los distintos sectores del predio. También está presente el lema oficial del club (“*Viví tu club, viví el deporte*”). Por último, notamos la presencia de uno de los sponsors de la organización (la bebida deportiva “*Powerade*”).

**Colores y formas:** Colores rojo, negro y blanco. Estos son los colores institucionales. A continuación, exponemos dos fotografías en donde apreciamos las ventanas de los vestuarios principales, el lateral del bar y el tanque de agua. En la fotografía A, vemos el estado de deterioro de la pintura, revoques, etc. Por su parte, en la fotografía B, vemos todo este sector remodelado y pintado, en donde se retiró también el viejo cartel de “Shop” que veíamos en la anterior imagen. Este es uno de muchos ejemplos que podríamos mostrar de la campaña de reacondicionamiento de la infraestructura que está llevando a cabo el Club actualmente, en el primer semestre del año 2021.

**Fotografía A<sup>35</sup>**



**Fotografía B<sup>36</sup>**



---

<sup>35</sup> Fotografía A: Fotografía de autoría propia tomada en una visita presencial a las instalaciones. Fecha: 31 de marzo de 2021.

<sup>36</sup> Fotografía B: Fotografía de autoría propia tomada en una visita presencial a las instalaciones. Fecha: 5 de julio de 2021.

### 5.2.7. Tipologías discursivas

En este apartado tuvimos en cuenta los cuatro tipos de tipologías genéricas discursivas que plantea Daniel Scheinsohn. A partir de ello, determinamos que el Club Universitario de Córdoba presenta una mixtura de discursos. Sin embargo, detectamos una mayor notoriedad de los discursos del tipo autorreferencial y de la actividad.

El discurso autorreferencial lo encontramos en diversas declaraciones de los miembros de la organización, tales como: “(...) *este siempre ha sido un club formador de jugadores y deportistas (...) y si algo nos caracteriza es la diversidad que tenemos, la inclusividad (...). El primer puma del interior fue nuestro, Raúl Loyola (...)*” (Guillermo Iglesias, comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

Por otro lado, el discurso más fácil de reconocer es el de la actividad. Lo hemos observado en entrenadores, miembros de la Comisión Directiva, y en redes sociales. Esto se puede percibir por ejemplo en las declaraciones de Daniel Alberto Mira, director técnico de la primera masculina de fútbol, quien forma parte de la organización hace poco tiempo. Mira indica que es “*una institución muy grande e histórica del fútbol de Córdoba*” (Comunicación digital, 24 de mayo de 2021).

También mencionamos el reconocimiento que obtuvo el Club en su aniversario N° 114 por parte de la Legislatura de Córdoba. Mediante esta distinción, Universitario manifestó en su red social de Instagram (8 de abril de 2021):

*“Queremos agradecer a la Legislatura Provincial por acompañarnos en este día de celebración y por reconocer el rol que cumple nuestra institución a nivel deportivo y social, transmitiendo principios y valores fundamentales, tanto en el deporte como en la vida. Gracias al Vicegobernador Manuel Fernando Calvo por hacerse presente con este reconocimiento en este día tan especial para nosotros”.*

## Reconocimiento de la Legislatura de Córdoba



(Captura de pantalla N°8: Obtenida del perfil oficial de Instagram @clubuniversitariocba.official. 8 de abril de 2021.)

Encontramos otros ejemplos en donde podemos ver este tipo de discurso de la actividad. Dentro de la actividad deportiva, el Club recuerda un hecho muy particular. En 1942 “la U” salió campeón de básquet, rugby y fútbol. Sin dudas un hecho inédito en el deporte cordobés y del país, que un solo club logre en un mismo año la “Triple Corona”, de los tres deportes más populares del momento. (Facebook del club, 12 de septiembre de 2012). En relación con este hecho histórico del Club, publicaron en Instagram una explicación sobre el monumento que se encuentra en la entrada principal de la sede Vieytes. Se trata de una escultura en donde están representados los tres deportes de esta “triple corona” (básquet, fútbol y rugby).

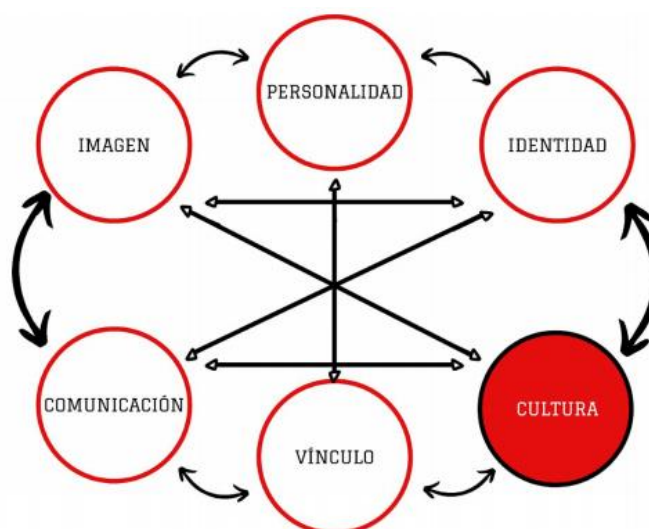


(Captura de pantalla N° 9: Obtenida del perfil oficial de Instagram @clubuniversitariocba.official. 13 de junio de 2021.)

Se trata de un ejemplo de discurso de la actividad y también autorreferencial, ya que cierran la publicación con lo siguiente: “(...) *Siempre es importante destacar a nuestros grandes deportistas de la actualidad, pero hubo otros que dejaron su huella y sobre todo sus semillas, para que hoy nuestra institución siga creciendo y, sobre todo, formando enormes deportistas y grandes campeones (...)*” (Instagram @clubuniveristariocba.oficial, 13 de junio de 2021). Creemos que resaltan el hecho de que Universitario ha formado grandes deportistas en su historia, lo cual refuerza su identidad como club comprometido en la formación profesional de sus deportistas en la actualidad.

### 5.3. CULTURA

En el gráfico N°9 indicamos en qué punto del análisis diagnóstico del Club Universitario nos encontramos:



(Gráfico N°9: Gráfico de autoría propia.)

#### 5.3.1. Valores de la organización

En cuanto a los valores dominantes que persigue el Club, destacamos los siguientes: Inclusión; Diversidad; Solidaridad; Esfuerzo; Sacrificio; Pertenencia; Disciplina; Constancia.

Observamos que estos valores sí logran manifestarse en las conductas de cada disciplina. Por ejemplo, en el año 2019 el equipo de vóley femenino vendió empanadas para juntar fondos con los que ellas mismas compraron las pinturas para pintar la cancha; el mismo camino tomó el equipo de básquet masculino a finales de 2020 a través de la venta de pastas y empanadas para seguir saneando los gastos de la disciplina. Otro ejemplo tiene que ver con la gestión actual del club, la cual ha favorecido el diálogo y la participación de todas las disciplinas. Era algo que antes no sucedía. Históricamente en el Club tenían mayor voz y voto algunas disciplinas por sobre las demás. Hoy en día se intenta, desde la Comisión Directiva actual, que cada disciplina se organice hacia su interior y que envíe a un representante a las diversas mesas de diálogo. En los primeros dos ejemplos, vemos reflejados el esfuerzo y el sacrificio; en el tercero, vemos los valores de la inclusión, la diversidad y la disciplina. Podemos identificar a los tres ejemplos como manifestaciones conductuales de los valores, es decir, observamos cómo ciertos valores

se ven expresados en cada acción que realiza tanto el Club, como cada disciplina y deportista.

### 5.3.2. Manifestaciones culturales

En este apartado recuperaremos los conceptos planteados por Andrade Rodríguez de San Miguel (1995) en donde establece que la Cultura se constituye en base a los valores y creencias de una organización, pero también por un conjunto de manifestaciones culturales. Estas son expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan esos valores y creencias principales. Analizaremos cuatro tipos de manifestaciones: conceptual-simbólicas; conductuales; materiales; y las estructurales.

En primer lugar, en lo que respecta a las **manifestaciones conceptual-simbólicas**, la mayoría de los entrenadores de cada disciplina deportiva, destacan la importancia (ya sea de forma implícita como explícita) de la visión global del club en el desarrollo de sus actividades. Como indica Gerardo Astesana, entrenador principal de vóley: *“No estamos formando solamente jugadores de vóley, sino que trabajamos en la formación de personas”*. (Instagram @clubuniveristariocba.oficial, 19 de mayo de 2021).

En segundo lugar, observamos las **manifestaciones conductuales** con mayor facilidad en una característica distintiva de Universitario. La mayoría de los socios, deportistas y empleados describen a “la U” como su segundo hogar o su familia. Por otro lado, hemos observado en las redes sociales (Instagram, sobre todo) que el lema adoptado por los miembros es “#UniDeMiVida”. El Club ha incorporado este lema al punto de utilizarlo en todas las publicaciones tanto de Instagram como de Facebook. Estos son ejemplos del valor de pertenencia a Universitario, pero además son ejemplos de un lenguaje informal adoptado por quienes se reconocen como partícipes de la organización.



## Manifestaciones conductuales en Instagram



(Compilación de capturas de pantalla N°10. Obtenida del perfil oficial de Instagram @clubuniversitariocba.official. 11 de abril de 2021.)

Este es un ejemplo de la manifestación conductual que describimos anteriormente, en donde vemos que el Club ya ha adquirido este lema “UniDeMiVida”, el cual surgió de sus deportistas y socios.

Otro ejemplo de manifestaciones conductuales tiene que ver con que durante la pandemia prácticamente se mantuvo a toda la masa societaria. El hecho de que el socio se sienta parte, y que aún en una situación tan compleja como la pandemia continuó pagando su cuota, representa la pertenencia que tienen los socios con la organización y el ritual de seguir aportando mes a mes. También lo vemos reflejado cuando las familias de los deportistas destacan que sus hijos siguen perteneciendo al Club, debido a una herencia generacional. Esto lo observamos en lo que nos comentó Guillermo Iglesias:

*“(...) Yo vine a los 11 años a jugar al rugby y de ahí no me fui nunca más. Entonces esta es mi casa digamos (...) Hoy mis hijos son amigos de sus compañeros y no tienen otro grupo, y la verdad no sé cómo se hace (...)”* (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

O como lo expresa Maximiliano Sosa, director técnico de la primera división femenina de fútbol: *“Mi señora hace años que está acá también, mis hijos vienen acá al club. Es nuestra vida. La famosa frase ‘Uni de Mi vida’, eso representa en mí y en mi familia.”* (Instagram @clubuniversitariocba.official, 24 de mayo de 2021). A su vez, la mayoría de los deportistas consideran a “la U” como su cable a tierra. En relación con esto, un gran porcentaje de ellos eligió el Club por la cercanía geográfica. Y otros lo eligieron porque consideran que tiene un “buen ambiente”, y siguen en el mismo por el

sentido de pertenencia que les generó Universitario. Por ejemplo, un jugador de básquet comenta que la gente del club tiene un alto sentido de pertenencia, ya que según él: *“Vas por la calle y ves calcomanías en los autos, ves conjuntos, barbijos y la gente realmente se pone la camiseta de la U, no lo noto así con otros clubes (...)”* (Formularios de Google, 6 de julio de 2021).

En cuanto a las **manifestaciones materiales**, cada una de las 8 disciplinas posee su sector de prácticas, es decir sus propias canchas, en las cuales desarrollan sus entrenamientos diarios y torneos competitivos. Además, utilizan los colores de organizacionales (rojo, blanco y negro) en sus camisetas, banderas, redes sociales, etc., de distintas formas. Sumado a los elementos de uso deportivo, como pelotas, conos, redes, entre otros.

En relación con las **manifestaciones estructurales**, identificamos a las categorías femeninas y masculinas de cada deporte como representantes del valor de inclusión. Todas las disciplinas deportivas del club poseen escuadras tanto masculinas como femeninas, con la excepción del vóley que sólo tiene categoría femenina. Observamos otras manifestaciones en el uso de los reglamentos, las normas de convivencia, el estatus que cada disciplina tiene sobre otra, y el liderazgo que se observa, generando una manifestación de poder. Con el estatus nos referimos a que, por ejemplo, deportes como hockey, rugby, fútbol y básquet tienen un mayor número de socios y por consiguiente son los más elegidos por los deportistas. Además, tenemos que hacer la salvedad de que fútbol, básquet y rugby fueron los deportes fundadores y pilares de la organización.

### **5.3.3. Líderes y héroes institucionales**

Como en toda organización, dentro del Club Universitario de Córdoba, existen líderes y héroes. Un líder comprende que la fuerza de su liderazgo se genera en la relación personal y profesional con sus colaboradores, por su capacidad para ayudar a otros y no por el cargo que ocupe. El papel del líder es impulsar a las personas de su entorno a trazar su propio camino y unirlo al de la empresa. El buen líder sabe que, de los pequeños esfuerzos, el trabajo en equipo y la confianza pueden surgir grandes logros.

En base a esto, reconocemos a los profesores y entrenadores de las diferentes disciplinas del Club como los principales “líderes”, ya que son quienes guían, motivan, entrenan, dan confianza y determinan a los deportistas que son nada menos que la razón de ser de la institución.

Los profesores y entrenadores son quienes animan a los deportistas a superarse, a motivarse, a mantenerse en contacto con lo que son y con lo que pueden lograr. Asimismo, son ejemplos para seguir, tienen la sabiduría justa, la experiencia y el conocimiento necesario para liderar a los futuros deportistas que pueden convertirse en profesionales o en futuros líderes de otros grupos. La mayoría de los profesores de la organización realizan su trabajo con una gran responsabilidad y placer. Consideran que ser profesor en “la U” es un gran desafío, en el sentido de que son conscientes de la responsabilidad que conlleva formar a los niños no sólo en lo deportivo sino también en lo humano. Afirman que un resultado no es lo más importante (más allá de que el Club busca la excelencia deportiva), sino que la superación de los obstáculos que se presentan día a día por medio de estrategias y del trabajo en equipo, es algo que valoran mucho más. *“Ser profesor es también estar actualizándose permanentemente, adaptándose a los cambios de los niños y el entorno. Luchando además para defender valores y principios como el esfuerzo, responsabilidad, juego limpio, superación de obstáculos, perseverancia”* (Formularios de Google, 6 de julio de 2021). Esto fue expresado por un profesor de la disciplina básquet, y creemos que resume de la mejor manera lo que significa para los profesores desarrollar sus actividades laborales en el Club. También consideramos líderes a los capitanes de cada disciplina, que además de ser jugadores/deportistas destacados, impulsan, coordinan y motivan a su equipo para llegar a un objetivo/logro.

Los **héroes**<sup>37</sup> dentro del Club son aquellas personas que han tenido una larga y reconocida trayectoria en la organización, y que han obtenido muchos logros deportivos. Tal es el ejemplo de un jugador e ídolo futbolístico desde la década del ‘50, Raúl “el petiso” Tanquía, que al ir creciendo y por su alta edad, tuvo que dejar de realizar entrenamientos y así mismo, dejar de participar en los juegos/competencias/partidos. Sin embargo, siguió presenciando cada entrenamiento y partido como entrenador de Universitario. Hace unos años, tras su fallecimiento, fue conmemorado como un socio ilustre y recordado por todo el Club. Otra personalidad destacada de la institución fue Raúl Loyola, el primer “puma” cordobés. La década del ‘60 marcó una época para “la U”, sobre todo para el rugby. Por aquellos años Universitario era el equipo a vencer en Córdoba, ya que había ganado nueve títulos de manera consecutiva en la Unión

---

<sup>37</sup> Club Universitario de Córdoba “te amo” - Página “no oficial” del Club. Recuperado de: <https://www.facebook.com/media/set/?vanity=117796581573692&set=a.134266953259988>

Cordobesa. Hasta el día de hoy sigue siendo la institución que más campeonatos logró en la historia del rugby cordobés. Indudablemente para obtener nueve títulos consecutivos, había que tener recursos humanos importantes, y Universitario los tenía. Raúl Loyola por entonces jugaba en la posición de tercera línea en la primera de rugby. Sus condiciones deportivas hicieron que, en 1965, es decir, 56 años atrás, los entrenadores del Seleccionado Nacional de Rugby convocaran al jugador. Fue convocado para la histórica gira del representativo Nacional que desembarcó en Sudáfrica, y que un 19 de junio ante cuarenta mil personas derrotó 11 a 6 a los Juniors Springboks en el Ellis Park de Johannesburgo. Argentina anotó 3 tries, uno de ellos fue obra de Raúl Loyola. Ese día el Seleccionado Argentino de Rugby pasó a denominarse “Los Pumas”, ya que un reportero sudafricano confundió el “Yaguareté” del escudo de la UAR con un puma.

Otros héroes del club son Andrea Berrino y Federico Rossi, que fueron clasificados (en la disciplina de natación) en los Juegos Panamericanos de Lima 2019. Otra heroína es Marlen Siri, jugadora de vóley, que se encontraba entrenando con la selección argentina sub-20 para prepararse para el mundial que se disputó en México en julio de 2019. Renata Giraudo, Ángeles Borja y Melena Días, deportistas de rugby, actualmente forman parte del plantel de Las Pumas, también son reconocidas como heroínas para el club. En rugby masculino, se encuentra también Valentín D’Angelo, quien debutó en los Pumitas. Y dentro de natación destacamos a Ignacio Freyre, consagrado campeón Nacional en la prueba de 200 metros mariposa en el marco del Campeonato Mundial Junior Budapest 2019.

Por último, al destacar algunos de los héroes que consideramos más importantes, no podemos olvidarnos de Soledad García, quien se desempeñó como delantera del equipo de primera de hockey en el Club y que luego pasó a formar parte de la selección nacional, conocidas como “Las Leonas”. Actualmente, se desempeña como directora técnica de San Jorge Rugby Club, institución de San Rafael, Mendoza. También hay que nombrar dentro de esta disciplina a Julieta Jankunas, quien en el año 2015 y con 16 años debutó en el primer equipo de primera división de Universitario. Actualmente Julieta se desempeña en el Club Ciudad de Buenos Aires y forma parte de la selección Argentina de “Las Leonas”. Este año consiguió la medalla de plata en los JJ. OO. de Tokio con el seleccionado argentino de hockey.

#### 5.3.4. Los ritos

Como toda organización, o en este caso el Club, mantienen y construyen ritos /rituales. Los ritos o rituales en una organización son eventos realizados para marcar o simbolizar momentos importantes para las personas y las comunidades en las que están inmersos. Generalmente se busca marcar el paso de un estado actual a otro diferente.

En el caso de “la U”, podemos reconocer la fiesta de fin de año como uno de sus únicos dos ritos marcados y establecidos, que se realizan regularmente todos los años desde el 2012, año en el que asume una Comisión Directiva diferente que cambia elementos culturales del Club. En ese mismo evento, las autoridades del Club premian a los deportistas de las diferentes disciplinas por su desempeño durante el año, se entregan medallas y también se celebra en general por todo el año transcurrido. En el año 2020 no se realizó dicha fiesta de fin de año debido a la situación de pandemia que atraviesa el mundo. Este año 2021 pareciera que la historia va a ser la misma.

Unas líneas arriba decíamos que esa Comisión Directiva que asume en 2012 cambia elementos culturales del Club ya que, en los años anteriores y sobre todo en 2011, la Comisión anterior estuvo a punto de vender los terrenos de “La Lomita” (cancha de fútbol) a una empresa que quería construir unas torres. A cambio de eso, Universitario iba a recibir unos terrenos en las afueras de la ciudad para que la disciplina fútbol tuviera espacio para desarrollar sus actividades. Guillermo Iglesias nos dice al respecto: “(...) *nos metimos en la política para impedir esto y bueno ahí quedamos. Prendidos en la política del club desde el 2011*” (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

El segundo rito marcado que reactualiza la Cultura de “la U” son los eventos por el aniversario (8 de abril). Si bien las acciones varían durante los años, hay una que mantiene la continuidad y es la entrega de un reconocimiento llamado “estudioso de oro”, un premio entregado a los deportistas históricos del Club. En lo que respecta al año 2020 y 2021 las celebraciones se trasladaron a las redes sociales, en donde observamos los saludos por parte de los mismos miembros de Universitario. Además, se sumaron a los saludos de felicitaciones otras instituciones deportivas o incluso en el aniversario N° 113, figuras del deporte a nivel nacional como las jugadoras de la Selección Nacional de Hockey “Las Leonas”: Silvina D’Elia y Delfina Merino.

## Aniversario del Club en Instagram



(Captura de pantalla N°11: Obtenida del perfil oficial de Instagram

@clubuniversitariocba.official. 11 de abril de 2021.)

### 5.3.5. Rasgos generales de la Cultura de la organización

Una vez analizados los valores de la organización, sus héroes y líderes, como así también sus ritos y rituales, decimos que el Club Universitario de Córdoba presenta una cultura semiabierta, ya que cada disciplina mantiene una cultura propia. Cada una se maneja de diferentes maneras, tanto desde el uso del logo del Club, las tipografías y entre otras; pero algo que siempre se mantiene son los colores institucionales (rojo, blanco y negro). Observamos estas culturas propias desde la organización interna de sus entrenamientos, hasta el hecho de conseguir sus propios sponsors. Incluso cada una tiene su propia cuenta en la red social Instagram, más allá de que exista una que cohesiona todas las disciplinas (@clubuniversitariocba.official).

Cada deporte tiene su propia subcultura, su propio estilo, ritos, valores, etc., y al no haber actividades que integren a “la U” como Club, las diferentes subculturas sólo comparten espacios. Y, anterior a la pandemia, también compartían las fiestas de fin de año, entregas de premios, entre otros, sin lograr cohesión.

Sin embargo, destacamos ciertos aspectos de la Cultura y de la impronta de Universitario. Existen algunas disciplinas, como rugby y hockey, en donde la cuestión humana tiene un papel central. Ocurre que se forman vínculos de amistad que duran toda la vida, cosas que trascienden lo netamente deportivo. Por ejemplo, antes de la pandemia se usaba el quincho que está al lado de la cancha de rugby para realizar reuniones de camadas de ex jugadores, ex dirigentes, que hoy en día y después de muchos años conservan esas amistades que forjaron a partir del deporte.

Asimismo, el hecho de que cada disciplina tenga su propia subcultura genera una característica distintiva del Club. En este sentido, Guillermo Iglesias nos comenta que:

*“(…) tener varios deportes distintos entre sí nos ha hecho también ir cada uno chupando un poquito de lo que tienen los otros (...) si bien el rugby y el hockey tienen esa cultura per se en general, es como que al fútbol lo contagiamos en cierta forma de eso. Entonces el fútbol acá por ahí es como más tranquilo, más amateur, más formador (...) Hay un sentido de pertenencia en general de todos los deportes (...)”* (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021)

Luego de haber analizado y observado diferentes aspectos, afirmamos que el Club Universitario posee una Cultura fuerte y que tiende a la apertura. Y, según la clasificación que incluimos en el marco teórico (Scheinson, 1996: 75), se trata de un tipo de Cultura activo-adaptativa. Las organizaciones que poseen este tipo de culturas se caracterizan por tener un alto sentido de Proyecto Corporativo, a la vez que son conscientes de lo que sucede en su entorno.

En el caso del Club, observamos que, sobre todo en este tiempo de pandemia, ha tenido una fuerte conciencia de lo que sucedía y sucede aún en la sociedad. Por lo tanto, se ha adaptado a su entorno.

En primer lugar, la implementación del cobro de cuotas de los socios a través del sistema digital “Pay Per TIC”. Debido a la compleja situación sanitaria y al cierre de las instalaciones del Club durante gran parte del 2020, la organización tuvo que buscar una forma que le permitiera continuar cobrando las cuotas (tanto sociales como deportivas), de sus socios; a la vez que también buscaron ofrecerles otra vía de pago a dichos socios. Antes de la pandemia, sólo había una forma de pagar: en la Administración de la sede Vieytes. Sin embargo, hoy en día el socio tiene otras formas para realizar sus pagos, ya sea a través de este sistema Pay Per TIC al cual tiene acceso desde el portal oficial del Club; o bien a través de transferencias bancarias.

En segundo lugar, el Club mantiene relaciones institucionales constantes con diferentes órganos de Gobierno. Por ejemplo, Guillermo Iglesias comenta lo siguiente en una entrevista radial: *“(…) eso justamente lo hemos hablado con “pichi” (Héctor Campana)<sup>38</sup>, lo hablamos constantemente. La Provincia ayuda desde la Agencia Córdoba Deportes como puede (...) con “pichi” tenemos un diálogo fluido, constante y permanente*

---

<sup>38</sup> Héctor Campana: Presidente de la Agencia Córdoba Deportes.

(...)” (Comunicación digital, 27 de junio de 2021). Algunos ejemplos de esta relación que mantiene el Club con la Agencia son los siguientes. A mediados de noviembre de 2020, la Agencia Córdoba Deportes le brindó un subsidio no reintegrable de 60 mil pesos a Universitario. Otro ejemplo, fue cuando las instalaciones del Club se encontraban cerradas, y se dio la posibilidad de alquilar la pileta de natación para que entrenen los deportistas federados de la Provincia. Dicho alquiler se realizó a la Agencia Córdoba Deportes. También, la organización ha mantenido relaciones institucionales con la Municipalidad de Córdoba. Tal es el caso de que a mediados de julio de 2021 recibió una ayuda económica de 150 mil pesos en el marco del “Programa de asistencia municipal a clubes capitalinos”. El hecho de mantener un vínculo constante con los diferentes órganos de Gobierno, tanto municipal como provincial, le permitió a Universitario solventar muchos gastos y deudas. Sobre todo, en un momento en donde los aportes de los socios a través de las cuotas se vieron disminuidos.

En tercer lugar, consideramos que el Club posee una cultura activo-adaptativa porque cuando sus instalaciones estuvieron cerradas durante varios meses del 2020, la organización aprovechó ese tiempo para realizar obras en el predio de la sede Vieytes. Obras de mantenimiento general tales como pintar el bar, desmalezar sectores, refaccionar los vestuarios. Respecto a esto último, Carlos Russo nos comenta que: “(...) *Se hizo el tema de la obra de los vestuarios del club, que tenían no menos de 40 años sin hacerles algo profundo. Se hicieron prácticamente nuevos (...)*” (Comunicación personal, 5 de julio de 2021).

En cuarto lugar, destacamos la presencia del presidente Guillermo Iglesias en diferentes medios de comunicación locales tales como Radio Mitre; programa “DespertateTV” de canal 8 Córdoba; entre otros. Allí no sólo dio a conocer la compleja situación que estaba atravesando Universitario en materia financiera, sino que también pudo visibilizar la situación general de los clubes de la capital cordobesa respecto a un tema tan sensible como la cuestión económica de un Club, la cual constituye su principal sustento.

En quinto lugar, algo que marcamos en cada dimensión de análisis es la variedad de disciplinas que posee el Club. En este sentido, mencionamos que todas las disciplinas deportivas tienen sus escuadras femeninas. Desde la organización no sólo se crearon las distintas categorías femeninas en cada deporte, sino que también es algo que se mantiene, y en lo que trabajan para lograr una mayor calidad no sólo a nivel de inclusión y

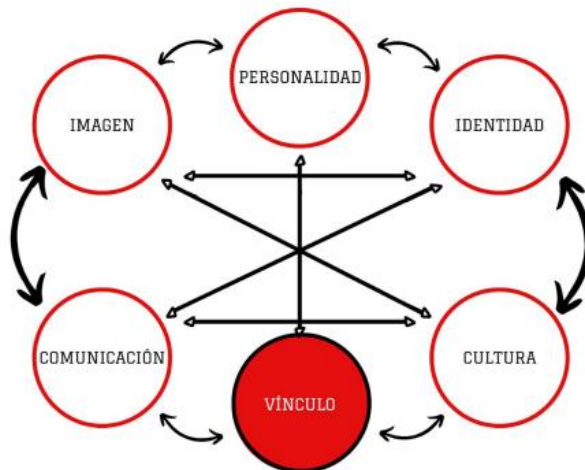


participación de las mujeres en deportes que siempre fueron vistos como “de hombres” (como es el caso de fútbol y rugby, por ejemplo). Sino que también desde el Club se trabaja para lograr un nivel deportivo profesional. En el caso del rugby femenino, Soledad Barrera, mánager de este deporte, nos dice: “(...) Sobre todo cuando se acercan instancias deportivas que son eliminatorias, las chicas refuerzan con más entrenamiento (...)” (Comunicación digital, 8 de julio de 2021). También observamos que cada disciplina femenina posee su propia cuenta en la red social Instagram, en donde publican contenidos de manera constante. Como decimos, además de buscar la inclusión femenina en los deportes, el Club apuesta también a que dichas escuadras consigan un nivel más profesional, y que tengan la posibilidad de participar en torneos provinciales y nacionales.

En sexto lugar y último lugar, exponemos otra situación en donde la organización tuvo una alta conciencia de su entorno. Se trata de la campaña “UNI solidaria”, más conocida por los miembros del Club como los “Jueves solidarios”. Se trató de una campaña en donde todos los jueves realizaban 250 raciones de comida destinadas al comedor de Villa Siburu. Tuvo una duración total de 30 jornadas, en donde participaron todas las disciplinas deportivas. Diego Barontini nos cuenta al respecto que fue una propuesta que impulsó un socio del club y que “(...) *la Comisión Directiva dio el ok (...)*” (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021). Consideramos que Universitario se percató de la difícil situación tanto sanitaria como económica que estaba atravesando parte de la sociedad durante el 2020, y en ese sentido decidieron darle el visto bueno y avanzar con esta iniciativa del socio. Si profundizamos en nuestro análisis, podemos decir que, como en el Club no se podían practicar deportes ni desarrollar sus actividades con normalidad, éste cambió su enfoque desde donde aporta y ayuda a la sociedad. Y lo hizo a través de campañas como la de los “Jueves solidarios”, o también la campaña del “Ropero solidario”, la cual se trató de una colecta de ropa durante el invierno del 2020. Decimos entonces que estas campañas constituyen un ejemplo de que el Club Universitario tuvo conciencia de su entorno y de la compleja situación que atravesaba (y aún atraviesa) la sociedad en donde se encuentra inmerso.

## 5.4. VÍNCULOS

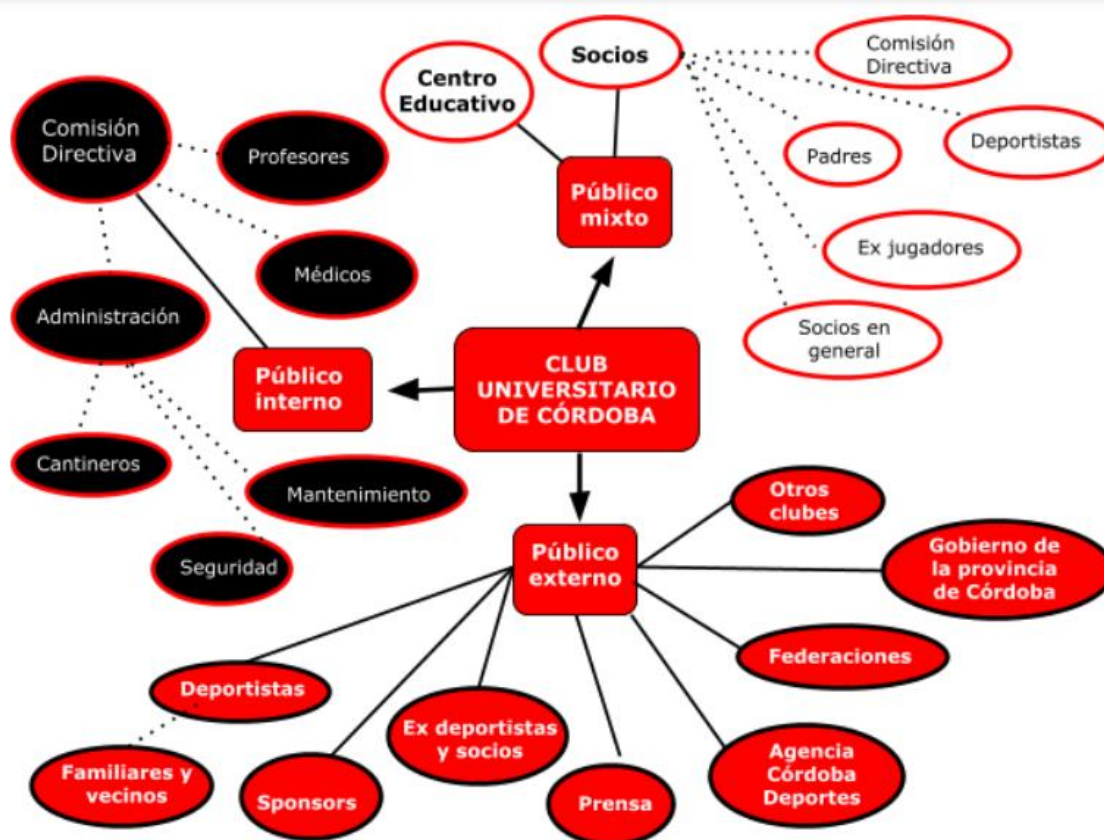
En el gráfico N°10 indicamos en qué punto del análisis diagnóstico del Club Universitario nos encontramos:



(Gráfico N°10: Gráfico de autoría propia.)

Consideramos elemental el reconocimiento de los Vínculos dentro del Club para comprender el funcionamiento y los procesos comunicacionales que se dan dentro del mismo. Para ello, debemos conocer los públicos a los cuales se dirige el Club Universitario de Córdoba. En este sentido, presentamos a continuación un gráfico solar en donde aparecen los públicos internos, mixtos y externos de la organización.

## Gráfico solar: públicos del Club Universitario de Córdoba



(Gráfico N° 11: Gráfico de autoría propia.)

### 5.4.1. Público Interno

Una vez presentados los diferentes públicos del Club, elaboraremos una descripción más detallada de cada uno. Realizaremos una segmentación del Público Interno, y de esa manera profundizaremos el análisis. En este caso, analizaremos a través de un cuadro la composición, función de cada área y la jerarquización de su poder según Daniel Scheinsohn (1997: 126-128). Este mapa nos permitirá conocer más detalladamente a quienes conforman el Público Interno, quiénes tienen un rol más preponderante que otros, cuál es el tipo de relación entre las diferentes áreas, entre otras variables.

## Mapa del Público Interno del Club Universitario de Córdoba

| Áreas              | Composición  | Función  | Jerarquización de su poder                                     | Integrantes  |
|--------------------|--|--|--|--|
| Comisión Directiva | <b>a.</b> Presidente<br><b>b.</b> Vicepresidente<br><b>c.</b> Secretario General<br><b>d.</b> Secretario de Actas<br><b>e.</b> Secretario de Difusión<br><b>f.</b> Tesorero<br><b>g.</b> Pro-Tesorero<br><b>h.</b> Vocales titulares<br><b>i.</b> Vocales suplentes<br><b>j.</b> Comisión Revisora<br><b>k.</b> Comisión Revisora suplente | Llevar adelante la administración general del Club. Planificar actividades y velar por su cumplimiento. También gestiona las cuestiones comunicacionales (redes sociales, etc.) y económicas del Club. | <b>ALTO</b><br>Tiene a su cargo todas las áreas del Club.      | <b>a.</b> 1 (una persona)<br><b>b.</b> 1<br><b>c.</b> 1<br><b>d.</b> 1<br><b>e.</b> 1<br><b>f.</b> 1<br><b>g.</b> 1<br><b>h.</b> 10 (diez personas)<br><b>i.</b> 10<br><b>j.</b> 3 (tres personas)<br><b>k.</b> 2 (dos personas)<br><br><b>TOTAL: 32</b> personas. |
| Administración     | <b>a.</b> Encargado administrativo<br><b>b.</b> Contador<br><b>c.</b> Secretarías  | Llevar un registro del pago de cuotas de los socios y una actualización del padrón de estos.   | <b>MEDIO</b><br>Depende directamente de la Comisión Directiva. | <b>a.</b> 1 (una persona)<br><b>b.</b> 1<br><b>c.</b> 3 (tres personas)<br><br><b>TOTAL: 5</b> personas (aproximadamente).   |
| Cantineros         | <b>a.</b> Encargado<br><b>b.</b> Cajero<br><b>c.</b> Ayudantes<br><b>d.</b> Personal de cocina   | Proveer y atender las necesidades gastronómicas.   | <b>BAJO</b>  | <b>a.</b> 1 (una persona)<br><b>b.</b> 1<br><b>c.</b> 2 (dos personas)<br><b>d.</b> 1<br><br><b>TOTAL: 5</b> personas (aproximadamente).   |
| Mantenimiento      | -  | Remodelar, mantener y acondicionar las instalaciones del Club.   | <b>BAJO</b>  | 10 (diez personas aproximadamente).  |
| Profesores         | <b>a.</b> Rugby masculino y femenino<br><b>b.</b> Hockey femenino y masculino<br><b>c.</b> Tenis masculino y femenino<br><b>d.</b> Vóley femenino y masculino<br><b>e.</b> Básquet masculino y femenino<br><b>f.</b> Handball masculino y femenino   | Formar y desarrollar física, táctica, técnica y humanamente a los deportistas y atletas del Club. Aquí también se incluyen a los diferentes coordinadores que hay en cada disciplina.                  | <b>ALTO</b><br>Dependen de la Comisión Directiva.              | <b>a.</b> 54 (cincuenta y cuatro personas)<br><b>b.</b> 10 (diez personas)<br><b>c.</b> 5 (cinco personas)<br><b>d.</b> 5<br><b>e.</b> 7 (siete personas)<br><b>f.</b> 6 (seis personas)<br><b>g.</b> 30 (treinta personas)<br><b>h.</b> 6                         |

|           |  |  |  |   |
|-----------|--|--|--|---|
|           | g. Fútbol masculino y femenino<br>h. Natación<br>i. Gimnasio |  |  | i. 5<br><b>TOTAL:</b> 128 personas (aproximadamente).                                       |
| Seguridad | -  | Brindar seguridad a los miembros del club y procurar el resguardo de la propiedad privada.                                   | BAJO   | 5 (cinco personas aproximadamente).   |
| Médicos   | -  | Mantener, prevenir y atender situaciones sanitarias específicamente a través del ejercicio de la medicina ligada al deporte. | MEDIO<br>Dependen de la Administración y la Comisión Directiva | Indefinido, ya que el Club tiene convenios con servicios de emergencias y seguros de salud. |

(Cuadro N°5: Cuadro de autoría propia.)

#### 5.4.2. Caracterización del Público Interno

En este apartado analizaremos con mayor detenimiento las funciones de cada área.

En primer lugar, la organización está conformada por siete áreas. El área de mayor jerarquía y responsabilidad es la Comisión Directiva, ya que debe gestionar todas las actividades que se realizan en las instalaciones. Debe procurar la participación de todas las disciplinas deportivas en las reuniones de Comisión que se realizan una vez al mes. Además de mantener informada a cada una de ellas con las novedades y acontecimientos de la institución. También, se encarga de administrar los recursos económicos del Club, los cuales en su mayoría provienen de las cuotas de los socios. Acá vamos a mencionar una de las actividades que tiene a su cargo el Secretario de Difusión (Diego Barontini). Él es el encargado de coordinar un equipo de cuatro personas conformado por: una *community manager*<sup>39</sup> encargada de manejar el Instagram oficial del Club, realizar las publicaciones, responder los mensajes privados, etc. Luego, cuentan con una diseñadora gráfica que elabora los flyers, las plantillas de las imágenes que se publican, entre otras

<sup>39</sup> **Community manager:** el community manager es un profesional de marketing digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de una marca o empresa en el mundo digital. Recuperado de <https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-community-manager/>

actividades. También tienen un fotógrafo el cual lo llaman para cubrir diferentes actividades deportivas. Durante gran parte del 2021, debido a que Universitario no participó en competencias, sólo sacaba fotos a los entrenamientos, a las instalaciones, etc. Por último, el cuarto miembro de este equipo de Prensa y Difusión es Diego. En este equipo, es el encargado de manejar el Facebook oficial. Él forma parte de la Comisión Directiva del Club, y entre sus tareas se encuentran coordinar este equipo de trabajo. Tal como lo dijo en la entrevista: *“(...) yo coordino y las otras tres personas ejecutan”*. (Comunicación digital, 15 de junio de 2021). El Vínculo que se establece entre la organización y estas tres personas es laboral-profesional, ya que están contratados para realizar sus tareas. Universitario les brinda una remuneración económica.

En segundo lugar y en relación con lo anterior, el área de Administración se encarga del cobro de las cuotas, y de la organización en padrones de toda la información referida tanto a los socios como a los deportistas. Información de contacto, demográfica, financiera, etc. Es la “cara” visible del Club con sus socios en lo que respecta a brindar información de horarios de actividades, precios de cuotas y situación de pagos de cada afiliado, entre otras.

En tercer lugar, los Cantineros son los encargados de la administración del bar. Hoy en día, debido a la situación de pandemia, el bar permanece cerrado al público en general (padres, familiares, entre otros). Sólo pueden hacer uso de este lugar los deportistas, profesores y miembros de la Comisión Directiva.

En cuarto lugar, el área de Mantenimiento ha tenido un papel importante en este tiempo de pandemia, ya que han trabajado en el reacondicionamiento de espacios, canchas, vestuarios, etc. Además de cumplir con sus tareas habituales de mantener el Club limpio y funcional para todas las disciplinas deportivas. Al principio del año pasado (2020), cuando la cuarentena fue estricta, la organización destaca que los empleados de mantenimiento continuaron asistiendo a las instalaciones para realizar sus labores. Y el hecho de que no iban los deportistas, profesores, etc., hizo las cosas más fáciles para el personal de mantenimiento. Tal como nos comenta el Presidente: *“(...) Pintamos todo el club, parqueizamos, arreglamos, trabajos de albañilería se hicieron millones por todos lados. La verdad que la pandemia en eso nos ayudó mucho. Tuvimos a la gente liberada para hacer las tareas de mantenimiento”*. (Guillermo Iglesias, comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

En quinto lugar, nos encontramos con el área de Profesores. Ellos constituyen un eslabón clave como intermediarios entre el Club y los deportistas. Son aquellos que poseen los conocimientos deportivos, técnicos, tácticos y estratégicos; y que, a su vez, transmiten dichos conocimientos a los miembros de los diferentes deportes. Retomaremos una temática que hemos analizado en dimensiones anteriores. La organización se caracteriza por tener ocho disciplinas deportivas, todas ellas tanto masculinas como femeninas. En este sentido, todos los deportes están representados por medio de subcomisiones. Dichas subcomisiones tienen la misma estructura organizativa que la Comisión Directiva (Presidente, Vicepresidente, Secretario General, etc.); aunque en la realidad ninguna de las disciplinas cuenta con el número necesario de personas para cubrir todos los puestos. Algunos deportes como rugby y hockey tienen más personas (4 o 5) en estas subcomisiones a diferencia de otras disciplinas en donde son menos, como es el caso de natación. Sin embargo, y a pesar de que en algunas disciplinas haya más personas, ninguna llega a completar todos los puestos para tener una estructura completa. En relación con esto, cabe destacar que *“los presidentes de las subcomisiones son quienes a su vez representan a sus deportes en la organización”* (Diego Barontini, Secretario de Difusión. Comunicación digital, 15 de junio de 2021). En esta misma línea, Diego nos comentó que por ejemplo en la disciplina fútbol, se organizan de la siguiente manera. Hay un Presidente, quien es el encargado de que todo se desarrolle con normalidad, llevar una administración general de su deporte en cuestiones económicas, procurar que no existan problemas financieros, entre otras actividades. A su vez, hay un coordinador general de fútbol, quien maneja toda la parte deportiva. Éste, tiene a su cargo al mánager de la primera división (femenina y masculina); y a todos los demás coordinadores (escuela de fútbol, inferiores, recreativo, etc.). Todo lo relacionado a la parte deportiva, ya sean fechas de competencias, torneos, horarios de entrenamiento, etc. que recibe el coordinador general de la disciplina, luego se lo comunica a su mánager y coordinadores a cargo. Ellos son quienes tienen contacto directo con los profesores, y los profesores son los encargados de transmitir esas informaciones a los deportistas, padres, familiares, es decir, al exterior. La estructura interna de otras disciplinas como hockey y rugby es muy similar al fútbol. En lo que respecta a personas en la dirigencia, la presencia es poca. En cuanto a la cantidad de coordinadores y profesores deportivos, la situación cambia.

En sexto lugar se encuentra el área de Seguridad. Son los encargados de garantizar la seguridad de todas las personas que ingresan y permanecen en la organización. En la

actualidad, debido a la pandemia, algunas de sus tareas tienen que ver con tomar la temperatura a cada persona que ingresa por la entrada principal; rociar las manos con la solución de agua y alcohol; y asegurarse de que se trate de deportistas, profesores o miembros de la Comisión Directiva (ya que no se permite el ingreso de padres, familiares, amigos, público en general).

En séptimo lugar mencionamos al área de Médicos. Tiene que ver con los médicos de cada deporte, los cuales poseen los conocimientos académicos de la ciencia del deporte acordes a la disciplina en que desempeñan sus funciones. Sus principales tareas pasan por atender a los jugadores lesionados, acompañar en las rehabilitaciones y realizar trabajos de prevención de lesiones en los planteles. Su tarea debe estar ligada y acompañada por el contacto continuo con los profesores y entrenadores, para poder mantenerlos informados sobre el estado físico de los deportistas. Tal es el caso de los planteles superiores de rugby, en donde tienen un kinesiólogo. Dicho kinesiólogo se encarga de hacer un seguimiento a los jugadores y trabajar en la prevención de lesiones, así como también se ocupa de la recuperación post partido y las lesiones en general. Soledad Barrera<sup>40</sup> dice al respecto: “(...) *Los lunes ambos planteles entrenan en el mismo lugar y en el mismo horario así que ahí tienen la posibilidad de verlo en el club y si necesitan algún seguimiento ya después van al consultorio del kinesiólogo*”. (Comunicación digital, 8 de julio de 2021). Ahora bien, a nivel general dentro de la disciplina rugby, existe un seguro deportivo (Sancor Salud) que se abona una vez al año. Este seguro es obligatorio para cualquier persona que quiera jugar al rugby en el Club, desde los niños en las divisiones infantiles, hasta el plantel superior femenino. Abarca a todos. Se trata de un seguro pensado para aquellas personas que no poseen una obra social. En el caso de una lesión, la persona puede realizar todos los tratamientos que necesite, y posteriormente el seguro le realiza un reintegro del dinero. En cuanto a las emergencias, el Club Universitario tiene un convenio con la empresa Urgencias. Con relación a esto, Soledad nos comenta: “(...) *Es un servicio de asistencia las 24 horas y con código rojo, o sea que nos dan prioridad por sobre otras asistencias. Me pasó de tener que usar ese servicio llamando un día de semana casi a las 11 de la noche porque se me lesiona una jugadora, y en 10 minutos tuve la ambulancia en Siete Soles con prioridad absoluta (...)*” (Comunicación digital, 8 de julio de 2021).

---

<sup>40</sup> Mánager y dirigente de rugby femenino.



### 5.4.3. Caracterización del Público Mixto

Dentro de esta clasificación consideramos de suma importancia mencionar y describir, como Público Mixto, a los Socios del Club Universitario de Córdoba. Dentro de este tipo de públicos se vinculan tanto deportistas, padres, ex jugadores, miembros de la Comisión Directiva, miembros del “Centro Educativo San Miguel” y otros socios en general. Para un Club, el apoyo de la masa societaria se torna crucial, sobre todo para cubrir gastos económicos.

En Universitario, la figura de Socio tiene un carácter fundamental más allá del apoyo económico que estos brindan. El Club los considera actores necesarios para el desarrollo de sus objetivos y cumplimiento de sus metas. Esto lo vemos reflejado en el Estatuto (2013: 4-8), el cual declara socios *Honorarios Permanentes* al Señor Rector de la Universidad Nacional de Córdoba; el señor Gobernador de la provincia de Córdoba; el señor Intendente Municipal de la ciudad de Córdoba; y a las personas a quienes, en consideración a sus méritos personales, científicos y/o deportivos se otorgue tal carácter por resolución fundada de la Comisión Directiva.

También, declara socios *Honorarios Temporarios* (mientras permanezcan en su cargo o mandato): al señor Rector de la Universidad Católica de Córdoba; el señor Decano de la Facultad Regional de la Universidad Tecnológica Nacional; los señores presidentes de las Entidades de Profesionales Universitarios de Córdoba; y a las personas a quienes, en consideración a sus méritos personales, científicos y/o deportivos, se otorgue tal carácter por resolución fundada de la Comisión Directiva.

Además, otra forma de distinción que posee el Club para este Público es la mención de socios *Vitalicios*, para aquellos que acrediten haber estado en la categoría de socio activo durante veinticinco años en forma ininterrumpida.

Sumado a todos ellos están los socios deportistas, que mediante el grupo familiar o de forma individual, permiten la expansión y desarrollo de todas las disciplinas deportivas.

Si bien el público Socios, genera un importante sustento económico y de recursos que necesita la organización, además tiene la posibilidad de asistir e intervenir en la vida política de Universitario; especialmente para conocer las acciones y medidas que se toman. Los socios vitalicios, activos, deportistas mayores y titulares de categoría pueden

participar en las elecciones de Comisión Directiva, como también pueden postularse como candidatos; tienen voz y voto en las diferentes asambleas que tengan lugar en la organización; pueden consultar y examinar los libros del Club; pueden peticionar o proponer medidas ante la Comisión Directiva por escrito; y también pueden solicitar a la CD (por escrito) la convocatoria a Asamblea General Extraordinaria. Como vemos, estas categorías de socios tienen la posibilidad concreta de participar en los diferentes proyectos, debates y propuestas que se generan en la organización.

Luego, mencionamos al Centro Educativo San Miguel. Es el colegio que funciona dentro del predio del Club Universitario. Forma parte de los públicos mixtos de la organización. Según nos informó Guillermo Iglesias, se trata de un convenio de cooperación que tienen con esta institución hace aproximadamente veinte años. El Club brinda los espacios y tienen injerencia en la formación deportiva de la institución educativa. Sin embargo, la gestión y la cuestión pedagógica no depende de Universitario, sino que está completamente tercerizada con la Fundación Movimiento. Los miembros de dicha fundación son los encargados de desarrollar y gestionar el contenido pedagógico de los alumnos. No se trata de un alquiler, sino de un convenio de cooperación. En este caso, entre dos organizaciones (una deportiva y la otra educativa), en donde se benefician mutuamente. El Club recibe un dinero del colegio, proveniente del pago de las cuotas de sus alumnos. Ellos pagan en categoría de “socio adherente”. A cambio, “la U” incide en la formación deportiva de los alumnos. Ya sea poniendo a disposición profesores de algunas disciplinas deportivas del Club para que dicten clases de educación física, o bien ofrecen la formación en algunos deportes en particular como es el caso del fútbol. El colegio comenzó como un jardín de infantes, luego se habilitó la primaria, secundaria, y hace algunos años cuenta con una carrera terciaria (Profesorado de Educación Física).

Llegados a este punto, recuperaremos lo que nos dijo Guillermo Iglesias: *“Tenemos 3200 socios más o menos. Más 1000 que son adherentes del colegio. En total son 4200 socios más o menos”*. (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021). En este tiempo de pandemia el Club ha podido conservar a toda su masa societaria. Si bien a finales del año pasado se produjo una baja del 15% de la totalidad de socios activos, en los primeros meses del 2021 lograron recuperar ese número. Desde “la U” consideran que han podido sostener dicha masa societaria gracias al sentido de pertenencia de sus socios, y también las publicaciones que realizan en sus redes sobre las mejoras en infraestructura. La organización se refiere a esto último como una campaña de comunicación importante,

en donde se muestran las obras que realizan en las instalaciones. Guillermo dice que *“mientras la gente no puede venir estamos cambiando el piso, estamos pintando”*. (Comunicación personal. 4 de mayo de 2021). Además de estas cuestiones que tienen que ver con las mejoras edilicias, reformas, también los profesores de cada disciplina han mantenido el vínculo con sus respectivos deportistas. Lo han hecho a partir de clases virtuales vía Zoom, Meet, videos en donde les explican los ejercicios para que entrenen desde sus casas, comunicándose con los padres, etc.

No somos ajenos a la compleja situación sanitaria que está atravesando el mundo, el país, y nuestra provincia en particular. En este sentido, expondremos a través de dos ejemplos cómo se modificaron los vínculos entre la institución y sus socios. El primer ejemplo tiene que ver con una publicación que realizó el Club en su página oficial de Facebook el 28 de mayo de 2021, donde se informa sobre una convocatoria de Asamblea General Ordinaria. La primera publicación que realizaron para informar esta Asamblea fue el 14 de mayo.

### Asamblea General Ordinaria



The image is a screenshot of a Facebook post from the Club Universitario de Córdoba. The post is dated May 28, 2021, at 17:01. The text of the post reads: "HOY ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA. Modalidad Virtual vía Plataforma Google Meet. [meet.google.com/oxs-ttwm-xjj](https://meet.google.com/oxs-ttwm-xjj)". Below the text is a graphic with a red vertical bar on the left containing the text "INFO 2021" and a large white "U" on a red background. To the right of the bar, the text reads: "CONVOCATORIA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA. Por Acta N°3414 de Comisión Directiva, de fecha 13/04/2021, se CONVOCA a los asociados a Asamblea General Ordinaria, a celebrarse el día 28 de Mayo de 2021, a las 19hs, bajo la modalidad de asamblea virtual a través de la Plataforma Google Meet (videoconferencias de Google) mediante el siguiente link: [meet.google.com/oxs-ttwm-xjj](https://meet.google.com/oxs-ttwm-xjj) en cumplimiento con lo dispuesto por la Resolución N°25/2020 de la DIGIPJ de la Provincia de Córdoba con motivo del régimen de aislamiento preventivo social obligatorio debiéndose desarrollar de modo remoto y a distancia por medios digitales, donde se tratará el siguiente orden del día: 1) Lectura del acta de convocatoria; 2) Razones por lo que la Asamblea General Ordinaria se realiza fuera de término (Art. 50 del Estatuto del CUC); 3) Lectura y consideración de las Memorias, Balance General y Estado de Resultados correspondiente al ejercicio finalizado el 31/12/2020 e informe de la Comisión Revisora de Cuentas; 4) Designación de dos socios para que suscriban el acta correspondiente junto al Presidente Cr. Guillermo Iglesias y al Secretario Gral. Dr. Julio Gonzalez Mujica. Viveros 550 - Córdoba - Argentina - CP 5003 - TEL: (0351) 4802278 - 4880691".

(Captura de pantalla N°12: Obtenida de la página oficial de Facebook /clubuniversitariocba. 17 de junio de 2021.)

Convocaron a los asociados en general del Club para que participen. Los motivos principales de esta Asamblea fueron la “lectura y consideración de las Memorias, Balance General y Estado de Resultados correspondiente al ejercicio finalizado el 31/12/2020 e informe de la Comisión Revisora de Cuentas”. Dado el contexto de pandemia, la Asamblea se desarrolló de manera virtual a través de Google Meet.

Con el segundo ejemplo mostramos la forma que adoptó la organización para cobrar las cuotas de sus asociados. Mediante esta acción, observamos el Vínculo entre Universitario y el Banco Santander. Reconocemos a este banco como un proveedor, ya que según Muriel y Rota (1980: 303) se trata de “los individuos o sistemas sociales que proporcionan al sistema institucional los insumos (materias primas, accesorios, equipos, o cualquier otro tipo de producto o servicio)”. En este caso en particular, el Banco Santander le ofreció al Club el insumo técnico/tecnológico de un sistema de cobro virtual. La relación entre ambos le permite a “la U” poder seguir en contacto con los socios y ofrecerles otra vía para que continúen con sus aportes mensuales. A través del sistema Pay Per TIC, como así también de la utilización de medios de pagos electrónicos, la financiación y el cobro de cuotas continuó activo y disponible para los socios.

No realizaremos una caracterización del público externo del club, sólo analizamos este caso del tipo de vínculo que estableció la organización con el Banco Santander. Si bien no es un sponsor, sí lo consideramos público externo. A continuación, compartimos una imagen de este sistema de cobro en la página web del Club.

### Sistema Pay Per TIC

The screenshot shows the website for Club Universitario De Córdoba. At the top left is the club's logo, a shield with a 'U' and 'C' and the year '1907'. To the right of the logo is the text 'Club Universitario De Córdoba'. In the top right corner, there are links for 'Preguntas frecuentes' and 'Contacto de la Institución'. Below the header is a dark banner with the text 'Realizó todas las gestiones con Club Universitario De Córdoba, sin moverte de tu casa' and 'Compartí esta campaña' with social media icons. In the center of the banner is a person icon and the text 'SOY SOCIO'. At the bottom of the banner, it says 'Recaudación procesada por Pay per TIC' with a logo for 'Recaudación y Pago Automático'. Below the banner, there is a phone number '0810-220-5555', an email address 'info@paypertic.com', a PCI logo, and a QR code labeled 'DATA FISCAL'.

(Captura de pantalla N°13: Obtenida de la página oficial del Club  
<http://clubuniversitariocba.com/>. 17 de junio de 2021.)

#### **5.4.4. Segmentación del Público Interno**

En este último apartado de la dimensión Vínculos, realizaremos una segmentación del Público Interno. Tal como planteamos en el marco teórico, dicha segmentación será sobre aquellos públicos que resulten acordes a nuestro tipo de diagnóstico comunicacional. En este sentido, analizaremos a los profesores y deportistas.

##### **Profesores**

Comenzaremos con una descripción de las variables tipológicas. En relación a las decisiones que se toman en el Club, los profesores presentan un poder e influencia relativos según el tipo de disciplina. Por ejemplo, rugby tiene más poder que vóley o natación. Los profesores están representados por las subcomisiones de cada disciplina, encargadas a su vez de representar a sus respectivos deportes ante la Comisión Directiva. Cuando hablamos de poder nos referimos a que están correctamente organizados a nivel interno en las subcomisiones, y tienen más personas que ocupan cargos dentro de las subcomisiones de cada disciplina. Como es el caso de rugby o básquet, en donde hay una estructura más sólida en cuanto a número de dirigentes. Por lo general, esto les permite crear y presentar proyectos ante la Comisión Directiva del Club. Desde la disciplina rugby se presentó el proyecto para construir el gimnasio del predio Siete Soles; y desde básquet, presentaron el proyecto para reemplazar la luminaria del club por luces LED; entre otros. Con esto no queremos decir que una disciplina es más “fuerte” que otra, sino que, al estar bien organizadas hacia su interior, les permite tener una mayor claridad para desarrollar y presentar proyectos que atañen a la organización en general. Si retomamos el ejemplo anterior, tanto el gimnasio como las luces no son sólo para ciertas disciplinas, sino que están pensados para el uso común. En cuanto a las decisiones que toma el Club a nivel general, todos los profesores de todas las disciplinas tienen el mismo poder para hablar y expresar sus ideas, quejas, etc. En lo referido al conocimiento que tienen de Universitario, la mayoría se informa de las novedades a través de la comunicación entre sus pares, de manera verbal cara a cara y también por los grupos internos en la plataforma de mensajería WhatsApp. La mayoría de los profesores conocieron al Club por su familia, tradición familiar, y por la cercanía geográfica.

Ahora profundizaremos sobre las expectativas. Casi todos los profesores coinciden en que además de buscar la excelencia deportiva, también buscan formar a los deportistas en valores como el compañerismo, el compromiso y el sacrificio. A su vez,

muchos expresan que esperan mejoras en las disciplinas, no sólo en sus propios deportes sino a nivel general. Gustavo Villalba nos decía que desde básquet se están pensando algunos cambios, por ejemplo, en modificar los espacios comunes del Club, particularmente el ingreso. También tienen en mente desarrollar un proyecto para que el gimnasio cuente con maquinarias de última generación. Estas iniciativas surgieron desde la disciplina básquet, y no sólo de sus dirigentes sino también de sus profesores. Un ejemplo concreto fue cuando se presentó el proyecto para cambiar el piso de la cancha principal de básquet, el cual se ejecutó entre finales de 2020 y principios de 2021. Fue un proyecto que surge de los mismos profesores, y es planteado ante la subcomisión de básquet.

En lo referido a descriptores, la mayoría de los profesores procede de barrios aledaños, tales como Barrio Obrero, Alto Alberdi, Alberdi, y otros de zonas más alejadas tales como Alta Córdoba, Nueva Córdoba y Barrio Jardín. En su mayoría tienen entre 29 y 52 años.

Mensaje clave: “Compartí tu pasión enseñando”. “Generar conciencia en las familias, en cuanto a la importancia que tiene el deporte en la vida de sus hijos”.

### **Deportistas**

Observamos a través de charlas informales con miembros del Club, como así también en encuestas, que la influencia que tienen los deportistas en cuanto a las decisiones o proyectos de la organización es casi nula, por lo que su poder dentro de Universitario es bajo. En el caso de los deportistas de planteles superiores, como en el caso de la primera masculina y femenina de rugby, o la primera división de fútbol, sí tienen influencia hacia dentro de su deporte. Con esto nos referimos a que, por lo general, dichos planteles tienen la capacidad de organización como para plantear alguna inquietud ante la subcomisión de su disciplina. También aclaramos que los deportistas constituyen, técnicamente, parte del público mixto y externo de Universitario. Pero con la finalidad de conocer el Vínculo que mantienen tanto con sus disciplinas como con la Comisión Directiva, decidimos incluirlos en esta segmentación del Público Interno. En relación con esto, los deportistas tienen que ser socios del Club. En este sentido, su participación desde el lugar de socios es muy pasiva, casi nula. Por su parte, los deportistas se enteran de las diferentes informaciones a través de dos vías. En primer lugar, de manera verbal con los

profesores en el Club, en los entrenamientos. Y en segundo lugar, por las redes sociales de “la U”, sobre todo Instagram.

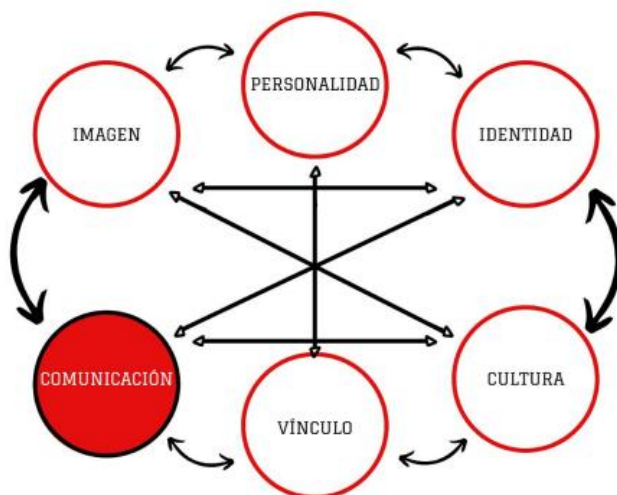
Respecto a las expectativas, en general la mayoría de los deportistas coinciden en la importancia de un desarrollo competitivo de su disciplina, que les permita llegar al nivel más alto posible, tanto al Club como a su equipo. Además de estas cuestiones deportivas, muchos destacan que Universitario es un punto de encuentro con sus amigos, y también otros resaltan que “la U” es su segundo hogar y cable a tierra. De este modo, vemos que existen dos grandes tipos de expectativas, bien definidas. Por un lado, aquellas relacionadas al crecimiento deportivo y profesional tanto de Universitario en general como de cada disciplina en particular. Y por el otro, están las expectativas relacionadas a la parte humana, a lo que trasciende lo deportivo.

Ahora analizaremos brevemente los descriptores. La ubicación geográfica de los deportistas es variada, ya que hay de diversas zonas e incluso del interior de la provincia de Córdoba. Sin embargo, la mayoría residen en los barrios Alto Alberdi, Alberdi, Obrero, entre otros. Y el rango etario de los deportistas es grande. De acuerdo a nuestra observación, las edades van desde los 10 hasta los 36 años. Asimismo, el mayor número de deportistas se concentra en la brecha 13-17 años.

Mensaje clave: “La U te invita a que te unas, generando un ambiente familiar y donde puedas explotar tu potencial, capacidad y en donde cada uno de los deportistas puedan encontrarse y resignificarse desde el deporte”.

## 5.5. COMUNICACIÓN

En el gráfico N°12 indicamos en qué punto del análisis diagnóstico del Club Universitario nos encontramos:



(Gráfico N°12: Gráfico de autoría propia.)

### 5.5.1. Rasgos generales de la comunicación interna del Club Universitario

El Club Universitario de Córdoba no posee un área de comunicación interna, o una persona destinada a desarrollar estas tareas. Sin embargo, cuenta con un Secretario de Difusión, quien es el encargado de coordinar el equipo de prensa, el cual gestiona actualmente las redes sociales del Club. Decimos entonces que la organización posee un área destinada a la gestión de la comunicación externa, más específicamente a la difusión de información y novedades. No obstante, Diego Barontini nos comentó que desde su equipo de prensa también comunican las informaciones que les llegan desde la Comisión Directiva a los representantes de cada deporte, y después ellos (los representantes) se encargan de comunicar las novedades hacia dentro de sus respectivas disciplinas. Entonces podríamos decir que, por más que el Club no cuente con un área de comunicación interna como tal, Diego y su equipo son los responsables de que circulen cierto tipo de informaciones a nivel interno. Él nos dice al respecto: *“Comunicamos en las redes, y a los cinco minutos lo mandamos a Comisión para que cada uno se encargue de difundirlo y que llegue, porque no todos entran a las redes a ver qué pasa (...) Por ejemplo los protocolos para el club, el ingreso, horarios, cosas más generales”*. (Comunicación personal, 29 de junio de 2021). En lo que respecta a cuestiones más



puntuales de la comunicación interna de cada disciplina, cada una se maneja de diferentes maneras.

En relación directa con lo anterior, el objetivo principal que el Club busca con las redes sociales es sumar seguidores. Claro está, no es el único. También los objetivos que persiguen son informar y que Universitario tenga una presencia continua en las redes. Para Diego, *“cada seguidor puede ser un potencial socio nuevo”*. (Comunicación personal, 29 de junio de 2021). En Facebook buscan informar a un público más grande, por lo tanto, las publicaciones tienen que ver con cuestiones más concretas como horarios, nuevas disposiciones, fotos con obras de infraestructura, etc. En cambio, el público de Instagram es más joven y es la red en donde mayor interacción poseen. Por lo tanto, es la plataforma en la que mayor presencia tiene el Club desde el primero de abril de 2021, fecha en que comienza a trabajar este grupo de prensa y difusión contratado por la organización para manejar las redes. Por un lado, informan a los socios y al público en general sobre las diferentes actividades, los protocolos, efemérides, información de deportistas destacados, entre otras. Por otro lado, algo que remarca Diego es la gran cantidad de personas que han seguido a la cuenta desde que está en funcionamiento este equipo de prensa que él coordina. Pero debemos volver al punto inicial y no desviar nuestro análisis. Nos referimos a que este equipo de prensa realiza tareas de difusión de información más que de comunicación. Tal como lo hemos descrito, estas actividades las llevan a cabo principalmente en las redes sociales oficiales de “la U”. Se trata de una actividad de comunicación externa, más allá de que cumplan algunas funciones de comunicación interna, pero ese no es su objetivo primordial.

Ahora bien, como hemos expresado en el marco teórico, los autores Brandolini, González Frígoli y Hopkins, consideran una serie de objetivos que se debe proponer la comunicación interna de una organización. El primer objetivo se relaciona con la implicación de los colaboradores. En base a ciertos testimonios, pudimos observar cómo el Club Universitario considera la importancia de su personal. Carlos Russo<sup>41</sup> plantea que el diálogo es fluido para todos, y que ha ido mejorando en el último tiempo. Sobre todo, desde que está la gestión actual en la Comisión Directiva. Si bien considera la necesidad de mejora constante también indica que la comunicación en el Club es permanente. Por

---

<sup>41</sup> Vocal de la Comisión Directiva actual, presidente de la subcomisión de fútbol y responsable de infraestructura.

su parte, y en consonancia con Russo, Rodrigo Barrera<sup>42</sup> se refiere a la importancia de los vínculos dentro de la organización al afirmar que existe *“una relación excelente tanto con el Presidente como con toda la Comisión Directiva”*. (Comunicación digital, 5 de julio de 2021).

Ante esto, observamos la reciprocidad con otro de los objetivos de la comunicación interna: el mejoramiento de la productividad. En Universitario debe ser prioridad debido a la cantidad de personas que se encuentran en actividad, como remarca el mismo Russo: *“(…) hay que seguir mejorando porque acá tenemos 8 disciplinas, y bueno es fundamental la comunicación”*. (Comunicación personal, 5 de julio de 2021). Por su parte, Gustavo Villalba<sup>43</sup> considera que la comunicación es muy importante, sobre todo por la variedad de deportes que se practican en el Club. También sostiene: *“Un buen dirigente no puede limitarse a su área. Su visión tiene que estar enfocada en todo el club, pensar en el club de forma integral (…)”* (Comunicación digital, 5 de julio de 2021). En este sentido, consideramos que el rol de los dirigentes se torna fundamental para el mejoramiento de la productividad de la organización. En relación con esto, Villalba nos comenta que él fue quien presentó el proyecto para cambiar las luminarias del Club por luces LED. Desde el área de básquet también tienen pensado presentar otro proyecto. Se trata de una reestructuración de los espacios comunes de la sede Vieytes, en donde buscarán modificar el ingreso a las instalaciones para facilitar el acceso a todos los deportistas. También nos planteó que:

*“(…) Otro cambio que haría es invertir algo de dinero en las disciplinas (…) con el objeto de obtener mejores resultados deportivos. Esto nos llevaría a tener categorías referentes en todos los deportes, lo que nos haría incrementar los semilleros. Esta inversión sería muy limitada, por uno o dos años. Luego, el resultado haría que los fondos de cada disciplina crecieran y que los jugadores quieran venir al club y no emigrar a otras instituciones”*  
(Comunicación digital, 5 de julio de 2021).

Uno de los principales objetivos que persigue el Club es la formación deportiva, por lo tanto, estos proyectos mejorarían la productividad en tanto le permitirían a sus deportistas tener mejores instalaciones para practicar sus respectivas disciplinas, desplazarse con mayor facilidad por el predio, crecer en materia de calidad y

---

<sup>42</sup> Coordinador de Handball.

<sup>43</sup> Vocal de la Comisión Directiva actual y presidente de la subcomisión de básquet.

competitividad deportiva, ser un Club elegido para practicar deportes de forma profesional, entre otras mejoras.

En lo que sigue, recuperaremos los dos objetivos de la comunicación interna que faltan, más concretamente la armonización de acciones y su actuación cotidiana. En este sentido, retomaremos algunas dinámicas de comunicación que maneja la organización con respecto a ciertas novedades. Como indicamos anteriormente, en base a lo comentado por Diego, existe un circuito de transmisión de información que empieza en la Comisión Directiva u algún cargo directivo superior, como pueden ser los presidentes de las subcomisiones de cada deporte, etc. Luego, la información se pasa al personal de prensa y difusión, quienes en simultáneo la transfieren a las redes sociales y a los coordinadores de cada disciplina. Por último, éstos comunican las diferentes informaciones a los profesores de sus respectivos deportes.

A través de este continuo movimiento de información y recepción de mensajes, identificamos los canales por donde se transmiten. Por un lado, tenemos aquellos canales tradicionales, muy marcados en el Club por el soporte verbal. Como indica Carlos Russo, el trato con el grupo que coordina él mismo es “*permanentemente, cara a cara*”. (Comunicación personal, 5 de julio de 2021). Otro ejemplo son las reuniones de Comisión Directiva, las cuales se realizan alrededor del día 10 de cada mes. La convocatoria y los temas que se van a tratar en cada reunión son transmitidos por el Presidente a través del grupo de WhatsApp de la Comisión Directiva. Este es un canal tecnológico con soporte digital. Normalmente las reuniones se realizan de manera presencial en la sala de reuniones del Club, ubicada al lado del bar en la sede Vieytes. Este año, a causa de la pandemia de Covid-19, las reuniones de febrero y marzo se desarrollaron de manera presencial; mientras que en abril, mayo y junio fueron de manera virtual a través de la plataforma Google Meet. En cuanto a las reuniones en sí, se trata de un tipo de canal tradicional con soporte verbal y gráfico. Es verbal porque los temas que se tratan se realizan de manera oral, dialogando. Y además, poseen un soporte gráfico ya que en el transcurso de la reunión hay un miembro de la Comisión encargado de tomar notas de todo lo que se habla, quiénes están presentes, etc.; así constituye las actas de reunión. En relación a esto, Diego Barontini (Secretario de Difusión) nos comenta que él realiza esta tarea. Sin embargo, quien debería realizar dicha toma de notas y su posterior acta de reunión es el Secretario de Actas. Luego de las reuniones, las actas se digitalizan y se publican en la página web oficial de Universitario, en donde sólo los socios tienen acceso

a su lectura. En lo que respecta a los canales tecnológicos, caracterizados por el soporte digital, también podemos nombrar el uso de WhatsApp en las demás áreas del Club, mails y llamadas telefónicas.

Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008: 87) también nos dicen que el uso del canal tradicional con soporte verbal es efectivo en situaciones donde se tiene que comunicar algo complejo. Esto lo vemos reflejado en lo que nos dijo Carlos Russo: “(...) *siempre cara a cara. Porque entonces ahí podemos ver si hay algo que no lo están haciendo bien para que lo corrijan, si podemos agregar algo más, pero siempre es cara a cara acá*”. (Comunicación personal, 5 de julio de 2021). Esto lo dijo en relación con la manera en que se comunica con el personal de mantenimiento que está a su cargo. Creemos que, al tratarse de cuestiones específicas, como pueden ser las refacciones de vestuarios o cambiar luminarias, entre otras, el soporte verbal que utilizan les resulta más adecuado para tratar este tipo de temáticas. Una de las ventajas de este soporte es la posibilidad de entender con mayor claridad al interlocutor, que no haya malos entendidos y también permite una respuesta rápida en el momento.

En esta misma línea, los autores mencionan que los canales tecnológicos con soporte digital pueden ser utilizados para resolver otro tipo de cuestiones, más sencillas en algunos casos. El mismo Russo nos comentó que él utiliza la plataforma de mensajería WhatsApp para avisarles novedades sobre ciertas cosas puntuales a su personal a cargo. También Diego hace referencia al uso de dicha plataforma: “(...) *muchas veces surgen temas que se pueden solucionar ahí en el grupo y no hace falta llegar a la reunión (...)*”. (Comunicación personal, 29 de junio de 2021). Estos tipos de canales tecnológicos basados en el soporte digital permiten un feedback casi inmediato, una respuesta rápida y como dice Diego, se pueden resolver cuestiones que se planteen por esta vía.

Cuando hablamos de feedback, debemos retomar el concepto de “Comunicación Interna 2.0” que introdujo Alejandro Formanchuk (2010). El autor propone dejar de lado la comunicación unidireccional que ha caracterizado a las organizaciones a lo largo de muchas décadas, para asumir una comunicación en la que todos los implicados puedan participar y aportar ideas. Algo que consideramos crucial para entender este concepto, es que no sólo se refiere a la incorporación de tecnologías. Formanchuk plantea que, en primera instancia, tiene que ver con la cultura organizacional. En este sentido, debemos tener en cuenta el tipo de Cultura que presenta el Club, para luego analizar si es posible que la organización implemente un tipo de “comunicación interna 2.0”. El Club

Universitario posee elementos tecnológicos tales como: los teléfonos móviles corporativos en las diferentes áreas; computadoras en Administración, Comisión Directiva, y la mayoría de los colaboradores tienen acceso a una computadora fuera de su ámbito laboral, es decir, en sus respectivos hogares. En lo que concierne a su cultura organizacional, el Club se caracteriza por escuchar a todos los deportes, permitirles participar en las reuniones de Comisión que se realizan cada mes. Todo lo que atañe a proyectos, ideas, quejas, etc., se dialoga y se decide por consenso. Dichas reuniones se realizan siempre, y la mayoría de los dirigentes destacan que se respeta el Estatuto. Remarcamos que todos los colaboradores, desde los empleados de seguridad hasta los profesores, tienen la posibilidad de hablar ante la Comisión Directiva en caso de que lo crean necesario. También debemos retomar lo mencionado anteriormente; todas las áreas utilizan WhatsApp para comunicarse hacia dentro de cada una. Sin embargo, notamos que la página web oficial de la organización se encuentra desactualizada y los colaboradores no poseen un blog o foro digital en donde puedan compartir opiniones o propuestas. Tampoco existe un sistema de Intranet. No obstante, decíamos al principio que la comunicación interna 2.0 se relaciona en primera instancia con la cultura organizacional. De nada sirve poseer todos recursos, canales e instrumentos técnicos (blogs, foros, intranet, etc.) si no se tiene una cultura organizacional sólida, en donde todos tengan la posibilidad de participar. Dicho esto, creemos que Universitario tiene una Cultura bien marcada, en donde priman los valores del respeto, del diálogo, y en base a ello sería posible implementar este nuevo paradigma comunicacional. Básicamente, se busca reforzar la cultura organizacional actual, a través de la capacitación y uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación disponibles. A modo de cierre, creemos que el Club podría incorporar este tipo de comunicación interna 2.0. Si se diera este escenario, Universitario se encontraría en un período de transición de un modelo comunicacional tradicional, a este nuevo paradigma signado por el aprovechamiento de las tecnologías y todo lo que esto significa.

### **5.5.2. Canales de Comunicación Interna**

En el Club Universitario de Córdoba, identificamos los siguientes canales de Comunicación Interna:

Cara a cara: Podemos observar algunos ejemplos de la utilización de este canal en las reuniones de personal, las conversaciones informales entre los miembros de la organización, entre otras. Dentro del Club es el canal que mayor uso tiene. Como lo indica

el Estatuto, una vez al mes se deben realizar las reuniones de la Comisión Directiva, y si bien la situación sanitaria redujo de manera drástica el contacto cara a cara de forma presencial, este canal no deja de ser el más utilizado. En los últimos meses el contacto cara a cara de forma física se trasladó a la virtualidad por medio de la aplicación Zoom o Google Meet.

Cartelera: La variedad de disciplinas y el extenso complejo deportivo del Club, hace necesaria la utilización de este canal de Comunicación Interna. Si bien este sistema consta de paneles ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados, también es utilizado por los deportistas, padres, socios, entre otros visitantes. El contenido de la cartelera utilizada dentro del predio (sede Vieytes) generalmente contiene información relacionada a los espacios físicos como la ubicación espacial de las diferentes canchas, o en la actualidad también hay diversas informaciones sobre las normativas vigentes para el cuidado ante el Covid-19, como por ejemplo: “Uso obligatorio de barbijo”, “Mantene 2 metros de distancia”, entre otras.

E-mails/Agenda electrónica: Utilizan este sistema de una forma más específica, tal como indica Gustavo Villalba: *“Las comunicaciones más formales, donde se necesitan constancias de la información o traspaso de documentación, se realizan por mail”*. (Comunicación digital, 5 de julio de 2021). En la misma línea, Diego nos comenta que el mail se utiliza para datos específicos. Como puede ser el caso de un profesor nuevo: él tiene que llenar una planilla con todos sus datos y luego mandarla por mail. Es una manera de registrar formalmente. Quien recibe generalmente este tipo de mails es el área de Administración.

Portal de internet – Sitio web: Es la página institucional del Club y su funcionalidad también está direccionada a la interacción con el público externo. Este canal de comunicación refuerza el contacto de la organización con sus públicos, especialmente con sus socios. Por medio del sitio web, el socio puede acceder a la información correspondiente para abonar su cuota mensual o incluso tiene acceso a las actas correspondientes a cada reunión de la Comisión Directiva.

Teléfonos fijos y móviles: En la Administración se encuentran teléfonos fijos que permiten la comunicación no solo del Público Interno sino también del Público Externo. En cuanto a los teléfonos móviles, el Club pone a disposición algunos de ellos en ciertos sectores y áreas. Por ejemplo, Diego nos comenta que hay un teléfono en la guardia, uno

en tenis y otro en natación. En el caso del tenis, la funcionalidad del teléfono móvil es para agendar turnos. Por su parte, Gustavo nos dice algo similar. Él los llama “teléfonos corporativos”, y se usan para comunicarse entre las diferentes áreas, o por ejemplo para recibir llamadas de dirigentes. También plantea que “(...) pueden usarse como cualquier teléfono. Ingresan todas las llamadas, aunque no sean del club. Muchas veces ellos (guardia, mantenimiento, etc.) necesitan comunicarse con los dirigentes. Lllaman de esos teléfonos”. (Comunicación digital, 5 de julio de 2021).

WhatsApp: Esta plataforma de mensajería instantánea es muy utilizada por los miembros del Club. Tal como nos indica Diego: “Este año (la comunicación) ha sido mucho por WhatsApp”. (Comunicación personal, 29 de junio de 2021). Existen diferentes tipos de grupos. Por ejemplo, un grupo con los miembros de la Comisión Directiva; otros grupos de las diferentes subcomisiones de cada disciplina; el grupo de prensa y difusión en donde está Diego; entre otros. Todos los profesores con los que hemos tenido contacto coinciden en que WhatsApp es el medio de comunicación más utilizado para comunicarse entre las diferentes áreas, hacia adentro de cada deporte y hasta con los padres de los deportistas y socios en general. A su vez, destacan sobre todo la inmediatez que ofrece esta plataforma. Gustavo Villalba dice al respecto: “(...) Es el medio más informal, pero a la vez es prácticamente instantáneo (...)”. (Comunicación digital, 5 de julio de 2021).

### **5.5.3. Tipo de Comunicación Interna**

Una vez descritos los canales y gran parte de esta dimensión, profundizaremos en la clasificación de la Comunicación Interna del Club Universitario. Aclaremos que esta clasificación no está representada solamente por un tipo de comunicación en particular. El conjunto de acciones y expresiones comunicativas que se dan en Universitario nos permiten distinguir un poco de todas. Hecha esta salvedad, sí consideramos que sobresalen dos tipos de Comunicación Interna. Por un lado, observamos que la comunicación de tipo horizontal es más común entre las personas que habitan el Club. El ambiente deportivo genera una relación entre pares y colegas, que se alimenta por medio del trato informal cara a cara. El contacto día a día entre los integrantes de las diversas áreas se produce de forma verbal y abierta. Sin embargo, en lo referido a la formalidad, existe una presencia marcada de la comunicación descendente. Podemos observar un ejemplo de esto en la toma de decisiones que afectan a la organización, es decir, los proyectos, planes, entre otros. Estas situaciones se tratan y deciden en Comisión Directiva en donde están presentes el Presidente y los representantes de cada deporte. Con el fin de

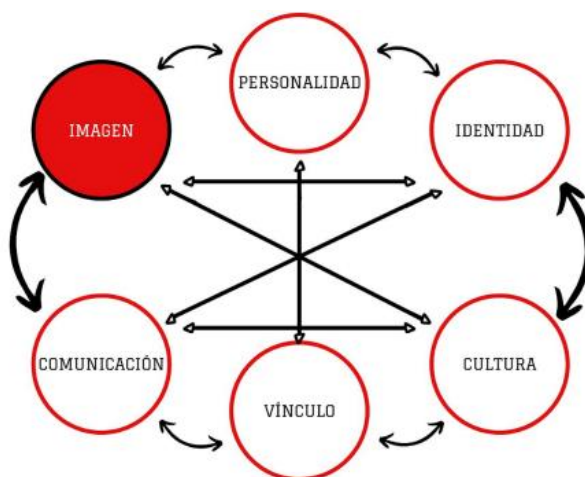
cumplir el Estatuto y fomentar la cohesión de las áreas, intentan seguir una línea y ordenar la vida institucional del Club. Otro ejemplo se da a la hora de redactar las actas de reunión. Existe un protocolo y formalidad en la escritura, una sistematización ordenada de los temas a tratar. De esa manera, queda un registro escrito de todo lo que se habla mes tras mes. Dichas actas se cargan en el portal oficial, en una sección denominada “Actas”, a la cual sólo tienen acceso los socios.

Por último, mencionaremos el modo en que la comunicación ascendente se hace presente. Existen ciertas situaciones en las que los socios exaltan su protagonismo y tienen jerarquía para plantear su voz y voto. Por ejemplo, cuando el Club se encuentra ante una situación económica-financiera que implica vender algún bien propietario, como puede ser parte del terreno. Son temáticas que se tratan en Asamblea General Extraordinaria. En ese caso, la Comisión Directiva no puede decidir sola, sino que se necesita el consenso de los socios.



## 5.6. IMAGEN

En el gráfico N°13 indicamos en qué punto del análisis diagnóstico del Club Universitario nos encontramos:



(Gráfico N°13: Gráfico de autoría propia.)

En esta última dimensión, analizaremos cuáles son las percepciones y representaciones del Público Interno de Universitario respecto a la propia organización. En particular, describiremos las percepciones de la Comisión Directiva, como así también las representaciones de los profesores, coordinadores y demás dirigentes de algunas disciplinas.

### 5.6.1. Comisión Directiva

En primer lugar, la Imagen que la Comisión Directiva mantiene sobre el Club reside en la capacidad del mismo en transformarse en una “casa” para todos sus miembros, no sólo para los deportistas. Es decir, casi todos los miembros de la Comisión consideran a la organización como su “segundo hogar”. Perciben a Universitario como un todo que se mantiene unido, más allá de las cuestiones independientes e individuales de cada disciplina, donde se comparten alegrías, pasiones y diversas emociones, todas vinculadas tanto a las disciplinas deportivas como a la labor de ser dirigentes. Creemos que la siguiente cita de Guillermo Iglesias es la que mejor expresa lo que decimos:

*“(…) Yo vine a los 11 años a jugar al rugby y de ahí no me fui nunca más. Entonces esta es mi casa digamos, y bueno jugué 40 años al rugby, he sido entrenador, dirigente y bueno ser presidente del Club es un orgullo y una emoción (…)* Nosotros acá ser dirigentes es una pasión. No como los

*otros clubes (...) somos apasionados y locos, que le dedicamos tiempo de nuestras vidas (...)*". (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

Algo similar nos dice Gustavo Villalba, quien se refiere al Club como su segundo hogar. Y además agrega que: "*(...) Muchas personas creen que los dirigentes ganamos dinero con nuestro trabajo. Cuando uno les dice que trabajamos solamente por la satisfacción, por el honor de ser dirigentes de nuestro club, no lo entienden (...)*". (Comunicación digital, 5 de julio de 2021).

La Comisión Directiva también considera que Universitario es inclusivo, variado y diverso. Se refieren, sobre todo, a la cantidad de disciplinas deportivas. Dicen que todas están federadas y que, también todas, tienen categorías femeninas y masculinas. También, hacen referencia a la cuestión humana dentro de la organización. Guillermo Iglesias (Presidente) y Diego Barontini (Secretario de Difusión), coinciden en esta percepción sobre Universitario. En relación con la diversidad, Guillermo expresa: "*(...) si algo nos caracteriza es la diversidad que tenemos, la inclusividad. Somos un club de ocho disciplinas, lo que es bastante raro. Aparte, todas masculinas y femeninas, que también es una cosa bastante rara (...)*". (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021). Ambos dirigentes consideran al Club como una organización que trabaja no sólo en la formación deportiva, sino también humana. A su vez, tienen la percepción de Universitario como un Club con espíritu amateur. Es una característica distintiva del mismo. Con relación a esto, Diego nos comenta: "*(...) en rugby y hockey, por ejemplo, se arman fuertes grupos humanos (...) hoy con la pandemia no se puede, pero nosotros tenemos el quincho acá donde frecuentemente se encuentran camadas de ex jugadores y demás. Eso es básicamente por la cuestión humana digamos, si no existiese esa cuestión humana no pasaría*". (Comunicación personal, 4 de mayo de 2021).

Por último, la Comisión Directiva considera que una de las características más positivas del Club es la posibilidad de que todos sus miembros participen y aporten ideas, sugerencias, quejas o proyectos, etc. Esto lo vemos reflejado en lo que nos dijo Carlos Russo (presidente de la subcomisión de fútbol y Vocal titular de la CD): "*Acá todo es bienvenido. Todo lo que sea para mejorar la estructura del club, o de alguna disciplina en particular (...) Todo lo que se presenta acá se analiza en Comisión Directiva o en alguna disciplina en particular (...)*". (Comunicación personal, 5 de julio de 2021). A su vez, y en contraposición a algunos comentarios que escuchamos dentro de la organización, Carlos cree que el Club no tiene preferencia por una disciplina en particular,

sino que cada una trabaja para que su deporte crezca, y Universitario acompaña ese crecimiento desde el apoyo a cada disciplina. En este sentido, Russo comenta:

*“(…) Que por ahí alguna trabaje un poco mejor por el tema de los profes que tengan y se destaquen más como ha sucedido en este último tiempo con el hockey (…) no significa que el club le dedique específicamente toda la atención a una sola disciplina. Acá se atiende a toda disciplina por igual. En ese sentido, a todos les da la importancia que se merecen. A todas se las escucha. Y todas las decisiones que se toman acá se hacen en la mesa directiva, se escucha la postura de cada uno y por mayoría se toma la decisión (…)”.* (Comunicación personal, 5 de julio de 2021).

A modo de cierre para este apartado, la Comisión Directiva siempre sostiene que la institución está por sobre cualquier interés individual de las personas, dirigentes o disciplinas del Club. En este sentido, consideramos que existe una concepción bastante similar y compartida por los miembros de la Comisión. Tal como lo plantea Sanz de la Tajada (1994), mientras más compartida sea la concepción del Público Interno sobre la organización de la cual forman parte, más fuerte será la cultura corporativa. Esto se debe a que los principios y valores de la cultura corporativa ejercen una gran influencia como condicionantes de la Imagen a construir. En otras palabras, el Proyecto Corporativo, y la propia cultura corporativa que posee el Club Universitario, influyen en la Imagen que se construye en la mente de su Público Interno. En las dimensiones anteriores determinamos que la organización posee una cultura corporativa fuerte, con valores, ritos y rituales, etc., muy marcados; esto genera que las percepciones sobre la organización sean compartidas en gran medida por todos sus miembros. Aquí vemos que las diferentes dimensiones de análisis que hemos analizado en esta etapa diagnóstica están relacionadas entre sí.

### **5.6.2. Profesores y coordinadores**

Enfocándonos en los otros actores fundamentales del Club, como son los profesores, observamos que sus percepciones tienen características similares a las que venimos describiendo.

En primer lugar, destacamos que los entrenadores ven a Universitario como su casa, y esto se encuentra unido al sentido de pertenencia que genera la organización. Por medio de uno de los cuestionarios<sup>44</sup> que realizamos a los entrenadores, destacamos que

---

<sup>44</sup> Ver Anexo. Formulario de Google: “Comunicación en el Club Universitario”.

más de la mitad de las respuestas (66.7%) indican que decidieron desempeñar este rol de formador debido a que son ex jugadores del Club, o que actualmente lo siguen siendo. En este punto también resaltamos que otro gran porcentaje (77,8%), expresaron que enseñan en sus respectivos deportes por la pasión que les genera. Aquí vemos una similitud con las declaraciones de miembros de la Comisión Directiva, quienes nos decían que desempeñan sus labores por la pasión y el amor al Club. Por lo tanto, creemos que tanto los profesores como la Comisión comparten una Endoimagen similar: a ambas partes les despierta pasión trabajar en y para el Club Universitario. Se trata del sentimiento que despierta la organización en gran parte de su Público Interno. Dicho sentimiento surge por variados factores, tales como el arraigo con el barrio, la tradición familiar, los vínculos de amistad que formaron en la práctica deportiva, entre otros.

Carolina Altamira, destaca que pasó etapas como jugadora, como profesora, y compartió momentos dentro de “la U”. Por otro lado, Gabriel Agustín Tironi, afirma: *“Yo fui nadador y deportista del club y que ahora esté en este rol de formador es algo muy importante”*. (Comunicación digital, 28 de mayo de 2021).

Ante esto, destacamos que la idea de formar deportistas y personas de bien también está marcada por una perspectiva de agradecimiento a todo lo que el Club les brindó a lo largo de los años. Una declaración anónima realizada por uno de los profesores ejemplifica lo que decimos: *“La manera de devolver algo al club que desde chico forma parte de mi vida”*; a su vez, expresa que *“(…) significa transmitir el sentido de pertenencia y la pasión por el deporte y por el club a los más pequeños para que sigan siendo parte de la historia de la U (...)”*. (Formularios de Google, 6 de julio de 2021).

En segundo lugar, destacamos la identificación y preferencia por elegir a la organización y formar parte de ella. Lo observamos en la antigüedad laboral y la elección que tienen algunos de estos formadores deportivos. Gerardo Daniel Ramón “Tili” Astesana indica que: *“es el único club en el que permanecí de los 13 años que llevo en Córdoba”*. Valentín Livio declara: *“Vine acá a los 5 años, soy socio desde ese momento. Es el patio de mi casa y representa gran parte del volumen de mi vida”*. Por su parte, Carolina Altamira dice: *“hace 16 años que doy clases, y desde los 12 años que estoy en el club”*. José María “Pakú” Herrera también añade: *“tengo en el club 28/29 años, así que representa prácticamente una vida. Hasta me he jubilado de esto acá”*. Mientras que Maximiliano Falcioni destaca: *“Hace 30 años que estoy en este club. Puedo decir que es mi primera casa, más que mi segunda casa. Porque de lunes a lunes estoy acá”*. Creemos

que estas declaraciones<sup>45</sup> también reflejan el sentido de pertenencia que caracteriza al Club, ya que la mayoría de los profesores enseñan en la organización hace varios años. No sólo desde su rol de profesores en las diferentes disciplinas, sino que la pertenencia por lo general se da desde el momento en que ingresaron a Universitario, ya sea como deportista, ayudante, entrenador, etc.

En tercer lugar, los entrenadores presentan una integridad y cohesión con los valores del Club. Lo que la mayoría de ellos tienen como guía a la hora de educar y brindar conocimiento, es aquello que la organización también promulga. “Tili” Astesana lo demuestra indicando que: *“No estamos formando solamente jugadores (...) trabajamos en la formación de personas. El compañerismo, el sentido de pertenencia, el respeto, la responsabilidad. Son los valores en que nos basamos para desarrollar la actividad”*. (Comunicación digital, 18 de mayo de 2021).

### **5.6.3. Consideraciones finales**

Observamos un punto en común entre el ala dirigencial, los formadores deportivos y demás públicos. Estas personas tienen la particularidad, en su gran mayoría, de ser parte de Universitario desde hace muchos años, o de haber participado de modo activo en la vida institucional del Club. Muchos de los profesores o coordinadores de los diferentes deportes, también vuelcan su conocimiento a la Comisión Directiva actual, ya que casi todos los vocales titulares son a su vez los presidentes de cada disciplina. Por tal motivo, sostenemos que los miembros de la Comisión y los profesores tienen una percepción similar sobre la organización. En otras palabras, desempeñan el rol dirigencial y el rol formativo-deportivo.

Existe una idea en común, representada por la Imagen de cada miembro y que refuerza la búsqueda del modelo de club que se quiere obtener. A modo de cierre, consideramos que el Público Interno de Universitario presenta un alto grado de cohesión a nivel general sobre la percepción e Imagen que tiene de la organización.

---

<sup>45</sup> Estas declaraciones fueron extraídas del perfil oficial de Instagram del Club Universitario de Córdoba. Fecha: 18-28 de mayo de 2021.

## **5.7. NUDOS CRÍTICOS**

Una vez culminada la etapa diagnóstica, nombraremos los siguientes nudos críticos en base a lo que hemos analizado a lo largo de dicha etapa. Estas consideraciones que expondremos a continuación las tendremos en cuenta al momento de elaborar el Plan de Comunicación Interna.

- ❖ Ausencia de un Plan y de un responsable de Comunicación Interna;
- ❖ El Club Universitario de Córdoba posee un gran número de disciplinas deportivas, y, por ende, un gran número de profesores y coordinadores. Existe un alto grado de desconocimiento interpersonal entre colegas.
- ❖ En relación con el punto anterior, existe una falta de integración entre las disciplinas deportivas.
- ❖ El personal que lleva pocos años en la organización desconoce las dinámicas y formas de relacionarse que existen entre los miembros más antiguos. En este sentido, observamos que no hay circuitos ni procesos de comunicación interna bien definidos.
- ❖ El Club carece de canales formales de comunicación interna, sobre todo aquellos que permiten dejar un registro.
- ❖ Si bien Universitario forma a sus deportistas en valores, creemos que se puede reforzar. Debería brindar un mayor valor agregado en la formación humana.

## **5.8. ASPECTOS POSITIVOS PARA CONSIDERAR**

También, recuperaremos algunas cuestiones positivas de la comunicación interna. Tendremos en cuenta dichas cuestiones para sostener o reforzar aquellas dinámicas de comunicación que se realizan de manera correcta en el Club. Los aspectos positivos son los siguientes:

- ✓ El respeto al cumplimiento del Estatuto;
- ✓ En base a lo anterior, el Club realiza reuniones de Comisión Directiva de manera mensual;
- ✓ En dichas reuniones, todas las disciplinas tienen la posibilidad de presentar proyectos, ideas, quejas, entre otros, a través de los presidentes de las subcomisiones deportivas. En consecuencia, les permite debatir, considerar diferentes opiniones y elegir la adecuada para la mejora de la vida organizacional del Club.

- ✓ El uso de canales formales de comunicación interna, tales como mails, actas de reunión de Comisión Directiva, etc.
- ✓ El uso de la plataforma de mensajería WhatsApp permite a los miembros del Club tener una comunicación casi instantánea, y resolver algunas cuestiones puntuales sin tener que llegar a una reunión presencial;
- ✓ Gran parte de su Público Interno lleva varios años dentro de la organización, lo cual genera un alto sentido de pertenencia. Esto produce que, al momento de resolver alguna cuestión entre áreas, o entre las diferentes disciplinas deportivas, sepan a quiénes acudir y con quiénes hablar.

## CAPÍTULO 6

### 6. PLANIFICACIÓN

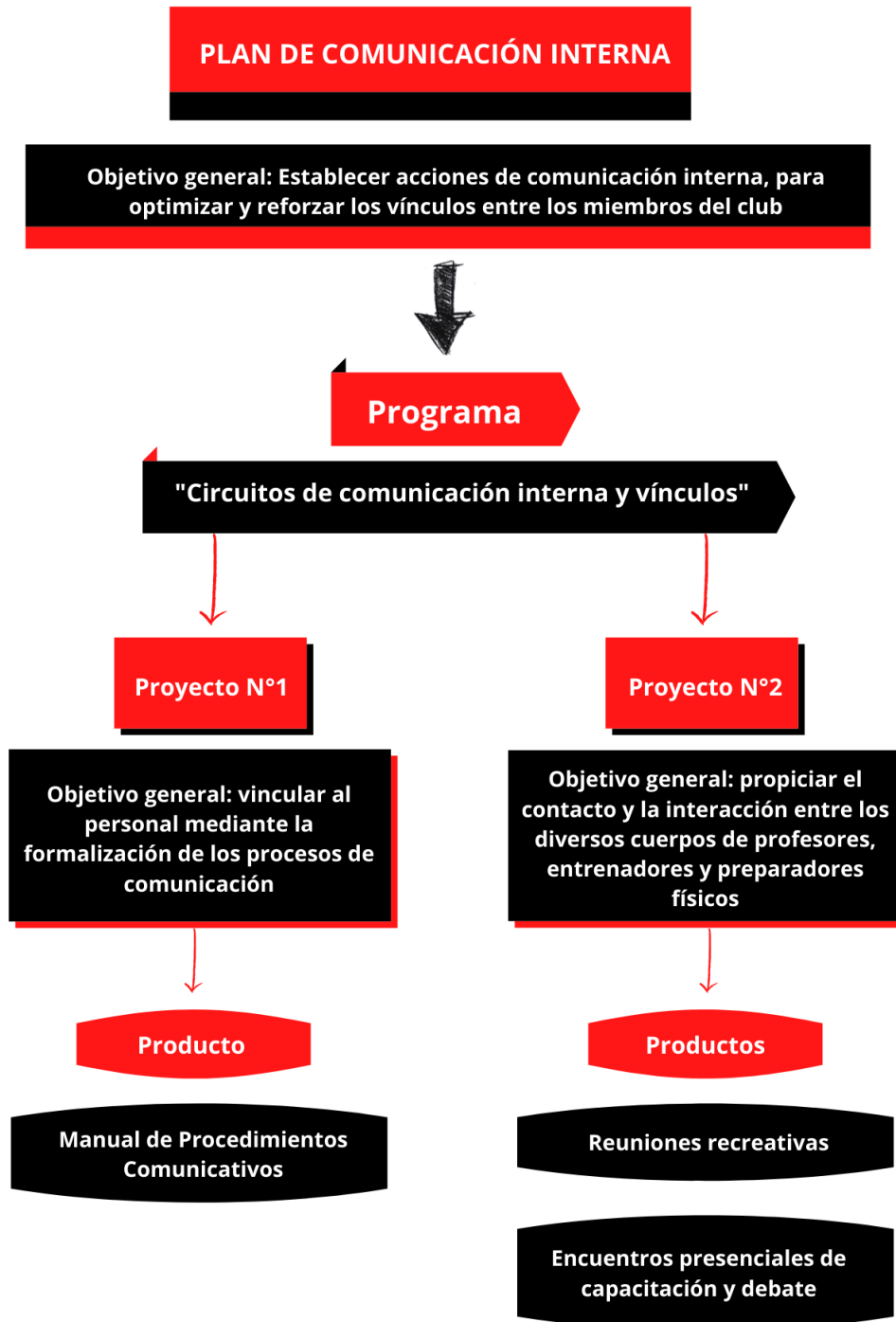
Tal como planteamos en el marco teórico, creemos que la planificación debe ser estratégica. En primer lugar, porque siempre debe partir o emerger de la realidad; y, en segundo lugar, el proceso de planificación debe atender a dicha realidad y ser dinámico. La situación inicial diagnosticada en el Club Universitario de Córdoba será la realidad sobre la cual trabajaremos. Si bien tendremos en cuenta todos los datos relevados y analizados a lo largo de las seis dimensiones, haremos hincapié en los nudos críticos que detallamos al final del sexto capítulo. A su vez, toda la propuesta de planificación no puede contradecir algunos aspectos centrales de la organización, tales como el proyecto corporativo. Aquí aparecen cuestiones básicas como la misión, visión, objetivos institucionales, entre otras. Dicho proyecto se plasma en su Estatuto, y lo tratamos en la etapa diagnóstica.

En base a lo expresado por Mille Galán (2002), la propuesta de planificación que desarrollaremos tiene la siguiente estructura. Primero, diseñaremos un Plan de Comunicación Interna. Luego, presentaremos un Programa. Posteriormente, abordaremos los Proyectos. Por último, cada Proyecto posee sus propias actividades y tareas, lo que dará como resultado la producción de diferentes productos de comunicación interna.

A continuación, presentamos un esquema gráfico general con la propuesta de planificación para el Club.



## Esquema gráfico general



(Gráfico N°14: Gráfico de autoría propia)

## **6.1. Plan de Comunicación Interna**

El objetivo general de nuestro Plan de Comunicación Interna en el Club Universitario de Córdoba es:

- Establecer acciones de comunicación interna, para optimizar y reforzar los vínculos entre los miembros del Club.

En este sentido, el público meta para direccionar las acciones de nuestra propuesta de planificación será el Público Interno de la organización.

Respecto al tiempo, este Plan será de corto plazo. Daniel Scheinsohn (1997: 301) expresa que este tipo de planeamiento tiene una duración estimada entre uno y dos años. También expone que la responsabilidad principal recae sobre la alta dirección. En nuestro caso particular, quienes conforman esta alta dirección son los miembros de la Comisión Directiva actual del Club. Ellos serán los encargados de evaluar la propuesta de planificación y, en base a diferentes criterios, decidirán implementarla o no.

## **6.2. Programas**

En este apartado propondremos un Programa de comunicación interna. Mille Galán (2002: 10) plantea que los programas implican el nivel medio o táctico de la estructuración de la acción, entre el nivel estratégico que define el plan y el nivel operativo que señalarán los proyectos. En este sentido, el Programa que plantearemos surgirá del objetivo general del Plan de Comunicación Interna. Si bien desarrollaremos un sólo Programa de comunicación, incluiremos en éste aquellos aspectos de la comunicación interna que consideramos prioritarios. En su momento, detectamos una gran variedad de nudos críticos en la etapa diagnóstica, los cuales nos permitirían ahondar en un sinnúmero de propuestas. Sin embargo, focalizamos toda nuestra atención en dos proyectos particulares. Estos, contemplarán las necesidades más urgentes (en materia de comunicación) para el Club Universitario, teniendo en cuenta el contexto actual que atraviesa. En lo que sigue, especificaremos dicho Programa, con sus objetivos generales y específicos.

### **6.3. Programa: Circuitos de comunicación interna y vínculos**

Observamos que existe poca formalidad en cuanto a la comunicación entre profesores y áreas. Aquellos miembros que son nuevos, o tienen una relación laboral de pocos años con el Club, desconocen las dinámicas y modos de relacionarse que poseen los miembros más antiguos. Esto lo vemos reflejado cuando los entrenadores de las diferentes disciplinas se encuentran con una situación comunicativa cotidiana, como, por ejemplo, entrenar en un horario que no es el habitual, no saben a quién acudir para solucionar esta problemática. Sin embargo, los miembros que llevan muchos años dentro de Universitario ya saben a quién o cómo acudir cuando se les presenta un problema. Empero, esto es propio de comunicaciones informales. Es decir, no existe una dinámica general y unificada para la solución de las distintas situaciones que se presentan en el día a día. Al respecto, creemos que se impone una dinámica informal. También observamos que, en relación con lo que venimos describiendo, los canales de comunicación utilizados no son formales y no hay un único criterio entre los profesores.

Por lo tanto, la finalidad de este Programa es unificar las dinámicas de comunicación y estructurar las relaciones entre los actores involucrados que se desarrollan en las situaciones comunicativas cotidianas. Con relación a esto, también buscamos incrementar los vínculos interpersonales entre los cuerpos de profesores y entrenadores de las diferentes disciplinas deportivas.

#### **Objetivos generales:**

1. Formalizar la comunicación interna del Club Universitario de Córdoba;
2. Revalorizar la importancia de los procesos interpersonales e intergrupales.

#### **Objetivos específicos:**

- 1.1. Establecer canales formales de comunicación entre las diferentes áreas;
- 1.2. Incrementar los vínculos entre sus colaboradores.

### **6.3.1. Proyectos de comunicación**

#### **▪ PROYECTO N°1: “ESTRUCTURANDO LA COMUNICACIÓN”**

##### **Descripción general**

A través de este Proyecto ofreceremos una propuesta concreta cuyo objetivo será lograr la correcta funcionalidad de la comunicación interna del Club Universitario de Córdoba.

Luego de haber analizado a la organización en la etapa diagnóstica, determinamos que existe un alto grado de informalidad en sus comunicaciones internas. En este Proyecto diseñaremos una herramienta que posibilite desarrollar diversos procesos comunicativos. La idea es generar una trazabilidad de los procesos e incluir a los actores involucrados.

La herramienta que consideramos óptima es un Manual de Procedimientos Comunicativos. Dicho Manual contendrá un organigrama general de la organización, seguido de un organigrama específico de cada disciplina deportiva. Dentro de este último tipo de organigrama estarán los nombres de los máximos responsables y sus actividades principales, entre otras cuestiones que profundizaremos más adelante.

Con este Proyecto queremos lograr que el Público Interno de Universitario no solo conozca e internalice la estructura jerárquica general (del Club) y específica (de cada área/disciplina), sino también el tipo de direccionalidad de la comunicación, pretendiendo de esta manera una armonización entre la comunicación ascendente y descendente. En este sentido, queremos que cada miembro del Público Interno al cual dirigimos este Proyecto sepa quién es el responsable de su área/disciplina deportiva, qué tareas desarrolla, cómo las desarrolla y qué alcance tienen. De esa manera los colaboradores podrán saber con quién hablar para proponer una idea, una queja, o plantear un problema y cómo proceder ante ello.

Planificamos este Proyecto teniendo en cuenta la situación sanitaria que estamos atravesando hace más de un año y medio producto de la pandemia de Covid-19. Por tal motivo, diseñamos un Proyecto y un Producto adaptable a la mencionada realidad, en donde reduciremos el contacto presencial lo más que se pueda.

## **Justificación**

Planteamos este Proyecto para que todos los miembros del Público Interno tengan acceso a un documento escrito, uniforme y claro. En este sentido, creemos que la formación de una metodología de trabajo organizado y constante, unida al aprendizaje y la construcción de un ambiente laboral agradable, genera confianza en los colaboradores al momento de realizar sus actividades.

Creemos necesario retomar algunas cuestiones que incluimos en el marco teórico, más específicamente en la dimensión Cultura. Allí expusimos un concepto de Daniel Scheinsohn (1996: 72) en donde plantea que cuanto más sólida es una cultura corporativa, menos necesarios se hacen los organigramas, y los manuales de normas y procedimientos. A su vez, en el análisis diagnóstico de la organización (dimensión Cultura), determinamos que el Club posee una cultura fuerte y que tiende a la apertura. Se trata de un tipo de Cultura activo-adaptativa. Las organizaciones que poseen este tipo de culturas se caracterizan por tener un alto sentido de Proyecto Corporativo, a la vez que son conscientes de lo que sucede en su entorno. Llegados a este punto del análisis, puede resultar contradictorio para el lector que en este Proyecto propongamos la creación e implementación de un Manual de Procedimientos Comunicativos. Sin embargo, y teniendo en cuenta todo lo que desarrollamos en los capítulos anteriores, consideramos que el Manual será la herramienta idónea para reforzar algunos aspectos de la cultura corporativa de la organización. No lo planteamos de manera aislada y sin considerar los análisis que realizamos, sino que justamente, en función de todo lo que desarrollamos, llegamos a esta determinación. Asimismo, el Manual no sólo reforzará cuestiones vinculadas a la Cultura sino también en materia de dinámicas de comunicación interna.

Consideramos que el Manual de Procedimientos Comunicativos tiene las siguientes ventajas. En primer lugar, se trata de un documento institucional que servirá de guía para que los colaboradores reconozcan la estructura organizacional general y particular. Esto les permitirá observar con mayor facilidad las lógicas de intercambio y los modos de relacionarse, no solamente entre las áreas sino también hacia el interior de cada una de ellas. En segundo lugar, consideramos que este documento institucional se diferencia de aquellos tradicionales en donde la formalidad está muy marcada y no existe espacio para el diálogo. En este caso, proponemos un Manual dinámico, para nada estático, que sea capaz de modificarse constantemente conforme se crea necesario. En tal sentido, el documento favorecerá una forma de comunicación dialógica, abierta y

democrática, gracias a la combinación de las lógicas del cascadeo ascendente y descendente.

El cascadeo se refiere a la emisión de mensajes desde arriba hacia abajo, o viceversa. Es un tipo de proceso de comunicación interna que surge ante la necesidad de informar cara a cara ante un equipo. Según Alganaras (2012)<sup>46</sup> “al comunicar cara a cara, nos garantiza que el mensaje es recibido en el momento en el que lo emitimos”. Además, este tipo de proceso también favorece que los colaboradores no sólo reciban y entiendan los mensajes, sino que también la información continúe bajando. Destacamos que esta técnica se verá favorecida debido al tipo de comunicación interpersonal que existe en el Club en la actualidad. Creemos que esta forma de comunicación es uno de los puntos fuertes dentro de la organización. Una vez explicado esto, determinamos que el Manual debe ser complementado con lógicas de cascadeo, sobre todo al momento de su difusión. De esa manera, será comprendido por el público meta del Proyecto.

### **Marco de referencia**

En el presente Proyecto describiremos una serie de acciones estratégicas que respondan a los objetivos, tanto generales como específicos, del Programa y del Plan de Comunicación Interna. Pensamos el Proyecto en base a los nudos críticos que detectamos al final de la etapa diagnóstica. Eso nos permitió descubrir una serie de disfuncionalidades en los medios y canales comunicacionales utilizados por el Público Interno.

Este Proyecto N°1 se enmarca en el Programa: Circuitos de comunicación interna y vínculos. A su vez, dicho Programa forma parte de un Plan de Comunicación Interna cuyo objetivo general busca establecer acciones de comunicación interna, para reforzar y optimizar los vínculos entre los miembros del Club.

La denominación de este Proyecto en particular es: “Estructurando la comunicación”. El mismo, surge a partir del primer objetivo específico del Programa. Dicho objetivo específico expresa: “Establecer canales formales de comunicación entre las diferentes áreas”.

---

<sup>46</sup> “Cómo potenciar el cascadeo corporativo”. Recuperado de: <https://pulso-ci.bwcomunicacion.com/como-potenciar-el-cascadeo-corporativo/>

## **Destinatarios**

Los destinatarios son aproximadamente 160 miembros del Público Interno de la organización. Estas 160 personas (aproximadamente) forman parte de las áreas:

- Comisión Directiva (32 miembros);
- Representantes de las disciplinas y profesores (123 miembros);
- Administración (5 miembros)

Direccionaremos el Proyecto hacia estas áreas en particular debido a que en ellas detectamos las falencias comunicacionales internas, tanto hacia dentro de cada una como así también entre ellas. Si bien todas las áreas del Público Interno del Club son importantes, creemos que la Comisión Directiva, los Representantes de las disciplinas y Profesores, y la Administración constituyen sectores esenciales en la vida institucional de Universitario. Desde la gestión de todas sus actividades, la organización de las cuestiones económicas, hasta la enseñanza del deporte que, al fin y al cabo, es la razón de ser del Club.

El perfil de los destinatarios del Proyecto N°1 es el siguiente:

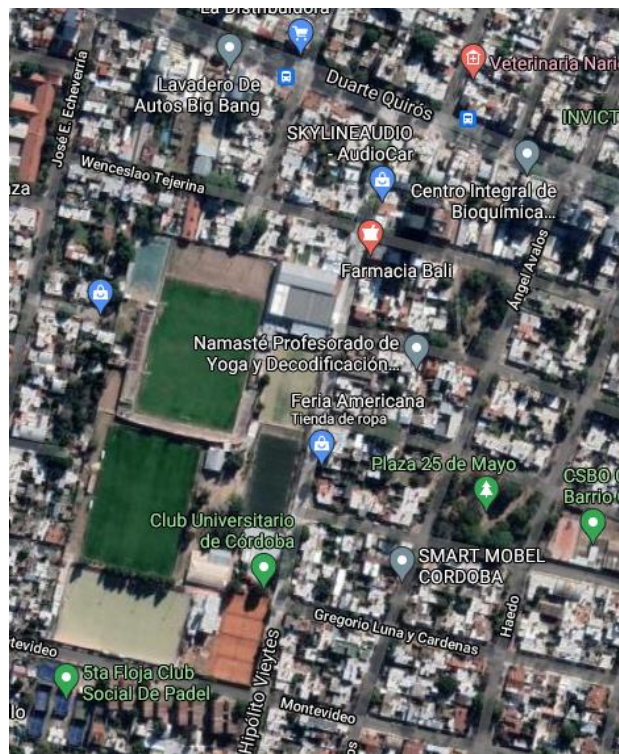
- Tanto hombres como mujeres entre 25 y 65 años;
- Con conocimientos deportivos y educación física;
- Con conocimientos jurídicos, contables y administrativos;
- Actualmente desempeñando alguna actividad dentro de las áreas mencionadas.

## **Ubicación y cobertura**

Ubicación: Hipólito Vieytes 550, Córdoba Capital, Argentina. Esta es la dirección de la sede principal del Club. No obstante, la organización cuenta con otro predio deportivo en las afueras de la ciudad, más precisamente cerca del peaje de la Ruta Nacional N° 20, camino a Villa Carlos Paz. Este predio se llama “Siete Soles”.

Zona de influencia: Los edificios y la infraestructura interna de ambos predios del Club Universitario de Córdoba.

## Sede Vieytes



(Captura de pantalla N°14: Imagen satelital de la sede principal del Club obtenida con la herramienta Google Maps. 5 de agosto de 2021).

## Predio Siete Soles



(Captura de pantalla N°15: Imagen satelital del predio Siete Soles obtenida con la herramienta Google Maps. 5 de agosto de 2021).



## **Objetivo general del Proyecto N°1**

El objetivo principal que buscamos con el proyecto “Estructurando la comunicación” es vincular al personal de las tres áreas mencionadas anteriormente (Comisión Directiva; Administración; Representantes de las disciplinas y Profesores), mediante la formalización de los procesos de comunicación.

## **Objetivos específicos del Proyecto N°1:**

1. Elaborar un documento de procedimientos comunicativos;
2. Procedimentar las acciones de comunicación entre las áreas involucradas.

## **Objetivos operativos:**

- 1.1. Confeccionar un Manual de Procedimientos Comunicativos en el último trimestre de 2021 (octubre, noviembre y diciembre);
- 1.2. Definir los contenidos y temáticas de dicho documento institucional;
- 1.3. Designar un líder por área/disciplina cuya tarea será dar a conocer el Manual y coordinar las diferentes actividades;
- 1.4. Implementar herramientas de evaluación tales como cuestionarios de conciencia (Awareness), y cuestionarios de satisfacción.
- 2.1. Establecer en el documento institucional las jerarquías y roles de los actores internos involucrados;
- 2.2. Realizar capacitaciones para los líderes de cada área encargados de la difusión del Manual;
- 2.3. Los líderes de cada área/disciplina deberán coordinar una reunión al mes con los miembros del Público Interno involucrados. La finalidad de dichas reuniones será fomentar la difusión y correcto uso del Manual, y disponer un espacio en común para que los miembros de cada área puedan compartir ideas, quejas y contar sus experiencias utilizando el Manual;
- 2.4. Redactar un escrito con los temas tratados en cada reunión mensual. El encargado de dicha redacción será el líder de cada área;
- 2.5. Incorporar el escrito en la página web oficial de la organización.

## **Actividades y tareas**

Los objetivos operativos del apartado anterior nos sirven de guía para dejar por escrito cuáles son las actividades y tareas que necesitamos realizar para alcanzar los objetivos específicos y generales del Proyecto N°1.

En primer lugar, construiremos de manera esquemática los organigramas de la organización. En este punto, realizaremos un organigrama general que muestre la relación entre las áreas: Comisión Directiva, Administración y Representantes de las disciplinas. También, diseñaremos un organigrama específico para cada disciplina deportiva. Además, describiremos una serie de normas de comunicación interna.

En segundo lugar, designaremos a los líderes de cada área/disciplina. En el caso de la Comisión Directiva, consideramos que el líder debería ser Diego Barontini (Secretario de Difusión). Si bien realiza actividades de comunicación externa, Diego tiene conocimientos en comunicación a nivel general. En Administración, el líder debería ser Sebastián Arrigoni (Encargado administrativo). Sebastián tiene experiencia dentro de la organización en lo que concierne al manejo de grupos humanos y relación con los colaboradores, ya que fue el encargado del personal durante varios años. Por último, en el área de los Representantes de las disciplinas (en donde están incluidos los profesores y entrenadores), consideramos que los líderes deberían ser los diferentes mángers y coordinadores generales de cada disciplina. Los criterios de selección que tuvimos en cuenta fueron los siguientes. Primero, los presidentes de las subcomisiones tienen demasiadas responsabilidades ya sea porque son vocales de la Comisión Directiva, o por las mismas tareas que desempeñan en sus puestos. Segundo, por el factor tiempo, ya que los mángers y coordinadores cuentan con una disponibilidad horaria un poco mayor respecto a los presidentes. Finalmente, el contacto con los formadores deportivos es mayor, es decir hay una relación constante y recíproca entre ambos grupos.

En tercer lugar, utilizaremos diferentes herramientas de evaluación, como los cuestionarios de conciencia (también conocidos como “Awareness”) y cuestionarios de satisfacción. Los cuestionarios de conciencia nos permitirán evaluar el grado de conocimiento del público meta sobre el organigrama. Podremos observar si los colaboradores pudieron retener, comprender o prestar atención a los organigramas incluidos en el Manual. Por su parte, a través de los cuestionarios de satisfacción podremos observar y comprobar (o no) el grado de satisfacción de los colaboradores

respecto a algunas cuestiones puntuales del manual. Por ejemplo, si están conformes con las normas de comunicación interna que contiene. Introduciremos un orden del 1 al 10 para medir el grado de conformidad respecto a estas temáticas particulares.

En cuarto lugar, tanto en el organigrama general del Club como en los organigramas específicos de cada disciplina, estableceremos las relaciones jerárquicas de manera clara. A su vez, explicaremos los roles de cada miembro.

En quinto lugar, tendremos que capacitar a los líderes de cada área. Las capacitaciones se pueden dividir en dos. Por un lado, una capacitación dictada por personal ajeno a la organización, pero con conocimiento profundo del Proyecto que se lleva adelante. Es decir, un asesoramiento para los líderes por parte de personal capacitado. En esta primera capacitación se indicarán cuestiones como: por qué es importante el uso del Manual y cómo se debe implementar. En esta reunión consideramos que, además de los líderes, deberían estar presentes los miembros de la Alta Gerencia de la organización (Presidente, Vicepresidente, Secretario General y Tesorero). Por otro lado, reuniones a cargo de los líderes de cada área/disciplina con los demás colaboradores del Club.

### **Organización y Metodología**

La duración del proyecto “Estructurando la comunicación” comprenderá el período de tiempo febrero-julio del año 2022. Una duración estimada de seis meses.

Durante la primera semana de febrero organizaremos los contenidos que luego presentaremos en las reuniones con los miembros del Club.

Luego, el martes 8 de febrero nos pondremos en contacto con la organización para determinar el espacio físico donde llevaremos a cabo las reuniones de capacitación. Nuestra propuesta será realizarlas en la sala de reuniones que se encuentra al lado del bar. Una vez que hablemos y determinemos el lugar, procederemos a acondicionarlo para la reunión. Esta misma semana el club informará a los miembros sobre el día, hora y lugar en donde realizaremos la primera reunión de capacitación.

El martes 15 de febrero realizaremos una reunión en donde estarán presentes: Alta Gerencia del club (Presidente, Vicepresidente, Secretario General y Tesorero); el Secretario de Difusión; el encargado administrativo; todos los máangers y coordinadores generales de las disciplinas deportivas. En esta primera reunión daremos a conocer el

Manual de Procedimientos Comunicativos, explicaremos sus partes, funcionamiento y las ventajas que traerá su aplicación en cuanto a mejoras en los circuitos comunicativos internos. Pensamos que la duración de esta reunión no debe ser mayor a una hora.

La semana siguiente, el martes 22 de febrero, convocaremos una segunda reunión en donde estarán presentes: Diego Barontini (Secretario de Difusión); Sebastián Arrigoni (Encargado administrativo); todos los máangers y coordinadores generales de las disciplinas deportivas. Como podemos observar, en esta segunda reunión sólo estarán presentes los líderes designados de cada área para difundir y comunicar el Manual. En la misma refrescaremos los contenidos de la primera reunión, pero haremos énfasis en la forma en que deberán comunicar el Manual de Procedimientos Comunicativos a los miembros de sus respectivas áreas. Más específicamente, las formas en que tendrán que comunicar el Manual serán aquellas basadas en lógicas de cascadeo, tanto descendente como ascendente. Buscaremos que los líderes comprendan la necesidad de que el Manual pueda circular entre los miembros y que, a su vez, pueda ser transmitido hacia los deportistas, personal administrativo y demás. También dejaremos un espacio abierto para cualquier duda o inquietud que tengan los líderes sobre los contenidos del Producto. Con respecto a la duración, consideramos que esta reunión tiene que durar entre una hora, y una hora y media.

Durante el transcurso de la semana 23 de febrero - 2 de marzo, los líderes deberán convocar a los miembros de sus respectivas áreas a la primera reunión informativa sobre el Manual de Procedimientos Comunicativos. Los miembros que deberán convocar serán los siguientes. Diego (líder del área Comisión Directiva) tendrá que convocar a: Alta Gerencia; Secretario de Actas; Pro-Tesorero; Comisión Revisora de Cuentas; equipo de Prensa y Difusión; Vocales titulares y suplentes. Sebastián (líder del área Administración) deberá convocar a las secretarias y al contador. Por último, los máangers y coordinadores generales (líderes de las disciplinas deportivas) convocarán a: los miembros de las diferentes subcomisiones; entrenadores de planteles superiores; profesores en general; y también a los capitanes y referentes de cada subdivisión, los cuales pueden ser deportistas comprometidos con el Club o dirigentes (por ejemplo, en el caso de la primera masculina de fútbol se convocará a su capitán).

El miércoles 9 de marzo de 2022 se realizará la primera reunión entre los líderes de cada área y sus miembros. En esta reunión los líderes presentarán el Manual y explicarán las partes de este, sus ventajas, en dónde lo podrán encontrar para leerlo con

mayor detenimiento, entre otras cuestiones. Durante todo el transcurso de la misma, el público destinatario tendrá la posibilidad de hacer preguntas y consultas. Al final de la reunión, se hará una gran puesta en común entre todos los presentes y los líderes deberán tomar notas sobre las dudas o inquietudes que surjan. Debido a que será la primera reunión entre los líderes y miembros de cada área, consideramos que su duración será mayor. Estimamos que la reunión no tendrá que durar más de dos horas. De esa manera, los encargados de cada área mantendrán la atención del público presente y evitarán que la reunión se torne tediosa.

El viernes 11 de marzo, Diego Barontini deberá mandarles el Manual de Procedimientos Comunicativos al equipo de prensa y difusión que él coordina. Ellos serán los encargados de subirlo a la página web oficial del Club, en la misma pestaña donde se encuentran las Actas de reunión de la Comisión Directiva.

En esta semana 9 de marzo - 16 de marzo, los encargados de cada área redactarán un pequeño informe escrito que contenga los temas que hablaron, junto con las dudas y propuestas que surgieron. El miércoles 16 de marzo deberán subir el escrito a la página web oficial, más precisamente a la pestaña donde está el Manual. A su vez, deberán enviarnos una copia, ya que realizaremos un seguimiento del Proyecto desde afuera.

Del 16 al 23 de marzo, leeremos los tres escritos y elaboraremos propuestas de solución para aquellas dudas o inquietudes que hayan surgido en la reunión. El miércoles 23 de marzo le enviaremos un pequeño informe con las propuestas de solución a cada uno de los líderes.

El miércoles 6 de abril de 2022 se realizará la segunda reunión entre los líderes de cada área y sus miembros. En este encuentro, los líderes deberán preguntarles a los presentes si pudieron leer el Manual, y si les ha sido útil. También, los líderes presentarán las diferentes propuestas y alternativas de solución a las dudas e inquietudes que surgieron en el primer encuentro. Al final de la reunión, se hará una gran puesta en común entre todos los presentes y los encargados de cada área deberán tomar notas sobre las dudas o inquietudes que surjan.

El viernes 8 de abril los líderes subirán el escrito a la página web oficial del Club, y nos enviarán una copia a nosotros.

Del 8 al 13 de abril leeremos los tres escritos y elaboraremos propuestas de solución para aquellas dudas o inquietudes que hayan surgido en la reunión. El miércoles 13 de abril le enviaremos a cada uno de los líderes un pequeño informe con las propuestas de solución. En estos días también confeccionaremos tres cuestionarios de conciencia (también conocido como Awareness), para evaluar el grado de conocimiento de los miembros de cada área sobre el Manual de Procedimientos Comunicativos. Utilizaremos la herramienta “Formularios de Google”. El miércoles 13 de abril les enviaremos a los líderes estos tres cuestionarios. Ellos se encargarán de mandarlos a los integrantes de cada área. El miércoles 27 de abril no permitiremos más respuestas en los cuestionarios.

El miércoles 4 de mayo de 2022 se realizará la tercera reunión entre los líderes de cada área y sus integrantes. Dichos líderes abrirán un espacio de diálogo con el público presente para que puedan plantear dudas, sugerencias, etc. También, este espacio les permitirá contar sus experiencias utilizando el Manual. Luego, los líderes presentarán las diferentes propuestas y alternativas de solución a las dudas e inquietudes que surgieron en el segundo encuentro. Al final de la reunión, se hará una gran puesta en común entre todos los presentes y el líder deberá tomar notas sobre las dudas o inquietudes que surjan. El viernes 6 de mayo los líderes subirán el escrito a la página web oficial del Club, y nos enviarán una copia a nosotros.

Del 6 al 11 de mayo leeremos los tres escritos y elaboraremos propuestas de solución para aquellas dudas o inquietudes que hayan surgido en la reunión. El miércoles 11 de mayo le enviaremos a cada uno de los líderes un pequeño informe con las propuestas de solución.

Del 11 al 18 de mayo realizaremos tres cuestionarios de satisfacción para determinar si los integrantes de cada área se sienten a gusto con el Manual, y también con las diferentes normas y procedimientos comunicativos incluidos en él. Imprimiremos dichos cuestionarios y se los entregaremos a los líderes el miércoles 18 de mayo.

El miércoles 1 de junio de 2022 se realizará la cuarta y última reunión entre los líderes de cada área y sus miembros. Los líderes presentarán las diferentes propuestas y alternativas de solución a las dudas e inquietudes que surgieron en el segundo encuentro. Luego, repartirán los cuestionarios en sus respectivas áreas. Una vez completados, procederán a recogerlos y guardarlos. Al final de la reunión, se hará una gran puesta en

común entre todos los presentes y el líder deberá tomar notas sobre las dudas o inquietudes que surjan.

El viernes 3 de junio nos entregarán los cuestionarios junto con los escritos de la última reunión.

Del 3 al 24 de junio realizaremos un informe general en donde tendremos en cuenta los escritos de todas las reuniones y las herramientas de evaluación que aplicamos. El lunes 27 de junio enviaremos dicho informe a la Alta Gerencia del Club, como así también a los líderes de las tres áreas involucradas en el Proyecto.

Del 27 de junio al 11 de julio de 2022, será el tiempo que dispondrán los actores mencionados anteriormente para leer el informe.

El miércoles 13 de julio solicitaremos una reunión presencial para el 20 de julio, en donde convocaremos a: Alta Dirigencia (Presidente, Vicepresidente, Secretario General y Tesorero); Diego Barontini (líder de la Comisión Directiva); Sebastián Arrigoni (líder de Administración); todos los mángers y coordinadores generales (líderes de las disciplinas deportivas).

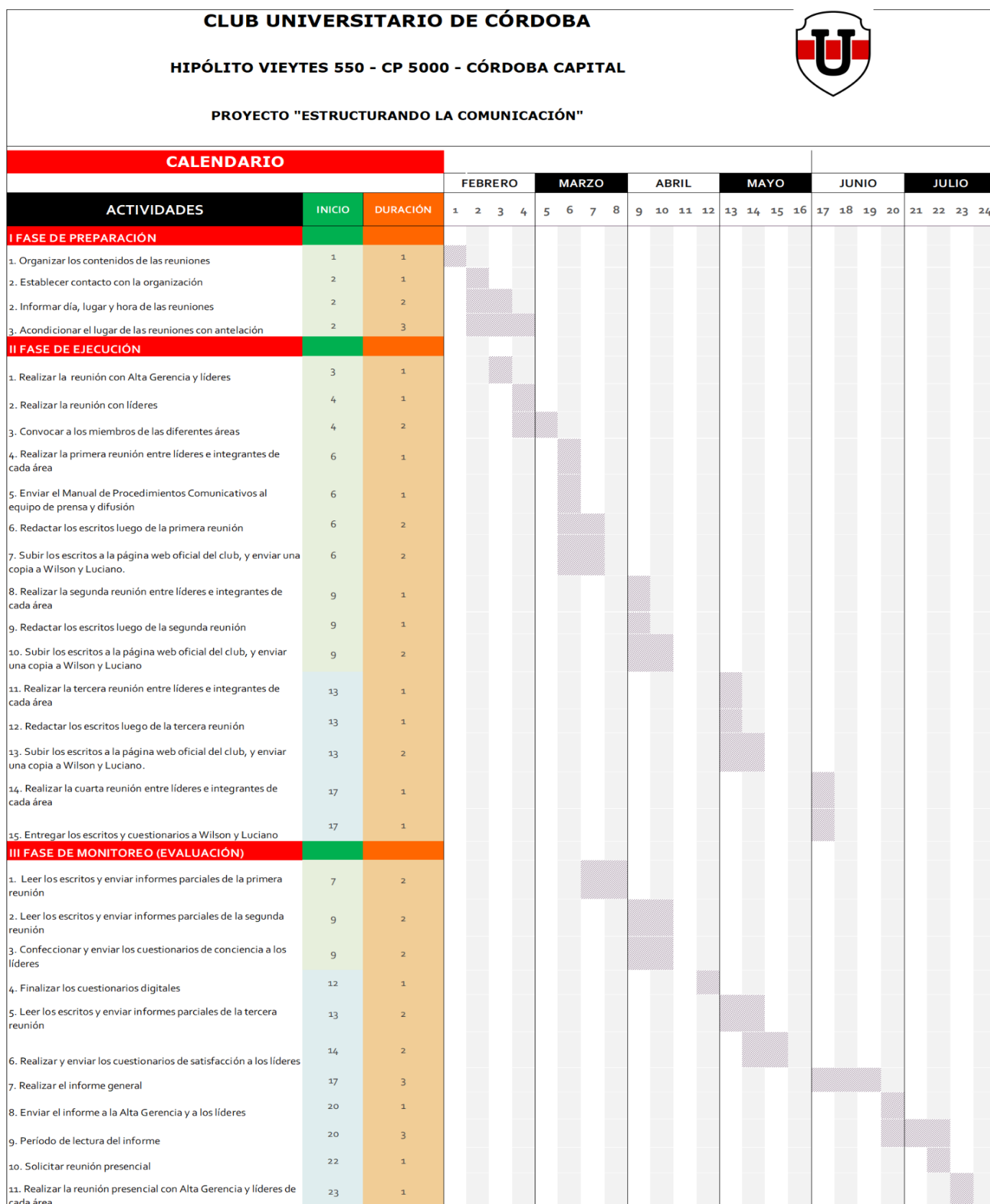
El miércoles 20 de julio de 2022 realizaremos una reunión con los actores mencionados. En la misma hablaremos sobre el informe que elaboramos en donde detallamos el proceso de implementación del Manual. A través de un diálogo en donde todos tendrán participación, el Club determinará en base a diferentes factores y variables, si le dará continuidad al Proyecto, o no.

### **Calendarización**

A continuación, presentamos la calendarización de las actividades. La herramienta gráfica que utilizamos es un diagrama de Gantt, la cual nos permite establecer el tiempo de dedicación previsto de las diferentes actividades y tareas en un período de tiempo determinado. La duración estimada del Proyecto N°1 es de 24 semanas.

Consideramos importante aclarar una cuestión. Los números que aparecen debajo de cada mes corresponden al número de semana y no de día. Por ejemplo, el número 1 se refiere a la primera semana del Proyecto N°1; mientras que el número 24 indica la última semana de este. Para una correcta visualización del diagrama, recomendamos hacer zoom en la pantalla.

## Diagrama de Gantt – Proyecto “Estructurando la comunicación”



(Gráfico N°15: Gráfico de autoría propia)



## Recursos

Aquí nombraremos cuáles son los recursos que necesitamos para llevar a cabo el Proyecto N°1. Los dividiremos en tres grupos: recursos materiales; recursos humanos; recursos monetarios.

| RECURSOS          | PROPIOS DEL PROYECTO   | ADSCRITOS POR LA ORGANIZACIÓN  |
|-------------------|--|--|
| <b>MATERIALES</b> | <p>1) Materiales fungibles: Material de librería (hojas A4, cuaderno de anotaciones, lapiceras).</p>   | <p>1) Infraestructura e instalaciones: Quincho o espacio para reuniones, instalaciones eléctricas y de internet, Wi-Fi.</p> <p>2) Equipamientos: Mesas, sillas.</p> <p>3) Medios y equipamientos técnicos: 1 (una) computadora portátil o de escritorio, cable hdmi, cargador de computadora, acceso a la página web oficial del Club, proyector, teléfonos smartphone y computadoras.</p> |
| <b>HUMANOS</b>    | <p>1) Dos personas asesoras en la cuestión comunicativa.</p> <p>2) Personal de la entidad que trabaja voluntariamente como los líderes de cada área.</p> | <p>1) Personal involucrado en el Club, perteneciente a las áreas intervenidas por el proyecto (administración, comisión directiva, entrenadores y profesores).</p>   |

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| <b>MONETARIOS</b> | <p>1) En caso de realizar la impresión en formato papel de ejemplares del manual (3 ejemplares mínimo, uno para cada área). Sería un documento con tapa dura de aproximadamente 25 a 30 páginas cada uno, lo que nos arroja unos \$400 cada Manual. En el caso de que la organización necesite tres ejemplares, necesitaría invertir al menos \$1.200 (mil doscientos pesos argentinos).</p> <p>2) Incentivos para participantes que ejercen tareas de líderes y cumplen objetivos preestablecidos. Dichos incentivos económicos deberá evaluarlos la organización.</p> |  |
|-------------------|---|--|

(Cuadro N°6: Cuadro de autoría propia.)

### **Financiación y presupuesto**

En lo que respecta a este punto, tomamos la decisión de tener en cuenta los costos derivados de los recursos adscritos. Decidimos establecer esto de la siguiente manera, ya que consideramos que el Proyecto N°1 se puede desarrollar en su mayoría con los recursos mencionados. Consideramos que no necesita una financiación específica, ya que no hace falta prever los recursos propios como una necesidad.

Indicamos que los ingresos se darán de forma interna. Los recursos serán previstos en su mayoría por la organización.

Sí planteamos un costo de aquellos recursos propios del Proyecto. Pero solo los mencionaremos ya que su utilización puede ser considerada como opcional. La organización posee todos los elementos para llevar a cabo el Proyecto por lo que los recursos propios serán considerados si así lo desea el Club.

## **Sistemas de evaluación**

En los apartados “organización y metodología”, y “calendarización” mencionamos las herramientas de evaluación que utilizaremos en este Proyecto.

Una de ellas serán los cuestionarios de conciencia, los cuales nos permitirán relevar el grado de conocimiento de los miembros de las diferentes áreas respecto al Manual de Procedimientos Comunicativos. Para determinar este grado de conocimiento general, realizaremos preguntas para indagar en cuestiones como: apreciación del Manual; si lo consideran útil o no; si pudieron comprender las diferentes partes y contenidos de este; entre otras preguntas puntuales.

Otra de las herramientas serán los cuestionarios de satisfacción. Determinaremos el grado de satisfacción en base a diferentes variables, como, por ejemplo: utilidad del Manual; conformidad con las normas de comunicación interna incluidas en él o no; etc.

A su vez, realizaremos un monitoreo constante durante la etapa de ejecución del Proyecto. Tendremos contacto permanente con los líderes de cada área. Habrá un cruce de información constante mediante la presentación de informes escritos parciales, diálogo informal vía llamadas telefónicas, mensajes a través de la plataforma de mensajería WhatsApp, videollamadas a través de Google Meet, entre otras.

Por último, realizaremos un informe general y detallado sobre el proceso de preparación y ejecución del Proyecto N°1. En dicho informe explicaremos diversas cuestiones tales como: grado de comprensión sobre los contenidos del Manual; nivel de conformidad con los organigramas propuestos; grado de adhesión a las normas de comunicación ofrecidas; redacción detallada de diferentes experiencias en la aplicación práctica del Manual de Procedimientos Comunicativos; balance general del Proyecto.

## **Producto**

Proponemos un Producto cuya denominación es: “Manual de Procedimientos Comunicativos”.

El soporte de este Manual será digital, en formato PDF, y estará disponible en la página web oficial del Club junto con el Estatuto. Es decir, creamos un nuevo documento institucional. Sólo tendrán acceso a este Manual los miembros de las áreas mencionadas.

Planteamos este formato y soporte debido a dos factores. El primero, tiene que ver con la accesibilidad que supone hoy en día disponer de un documento digital. La gran mayoría tiene acceso a internet y conoce las formas para conseguir diferentes tipos de archivos. El segundo, debido a la pandemia y las nuevas formas de relacionarnos a través de la virtualidad que trajo aparejada esta situación tan particular.

Con este Producto buscamos que el público meta logre reconocer las relaciones jerárquicas establecidas en los organigramas.

En cuanto al contenido, buscamos un documento breve y claro. El mismo consta de una estructura dividida por capítulos. Iniciamos con una portada. Luego, aparece una primera página con la misión, visión y los objetivos que persigue el Club Universitario. Posteriormente, habrá un índice. A continuación, se encuentra el organigrama general que vincula las tres áreas. Después, aparecen los organigramas específicos de cada área y disciplina, seguidos de una descripción detallada de los roles y responsabilidades de cada miembro. También contiene una serie de normas de comunicación interna, las cuales establecen el flujo y el sentido de esta entre las áreas. Por último, hay una lista con los nombres, teléfonos de contacto y direcciones de correo electrónico de dichos miembros de las disciplinas y de la Comisión Directiva. La extensión total del documento sería aproximadamente de 25 páginas.

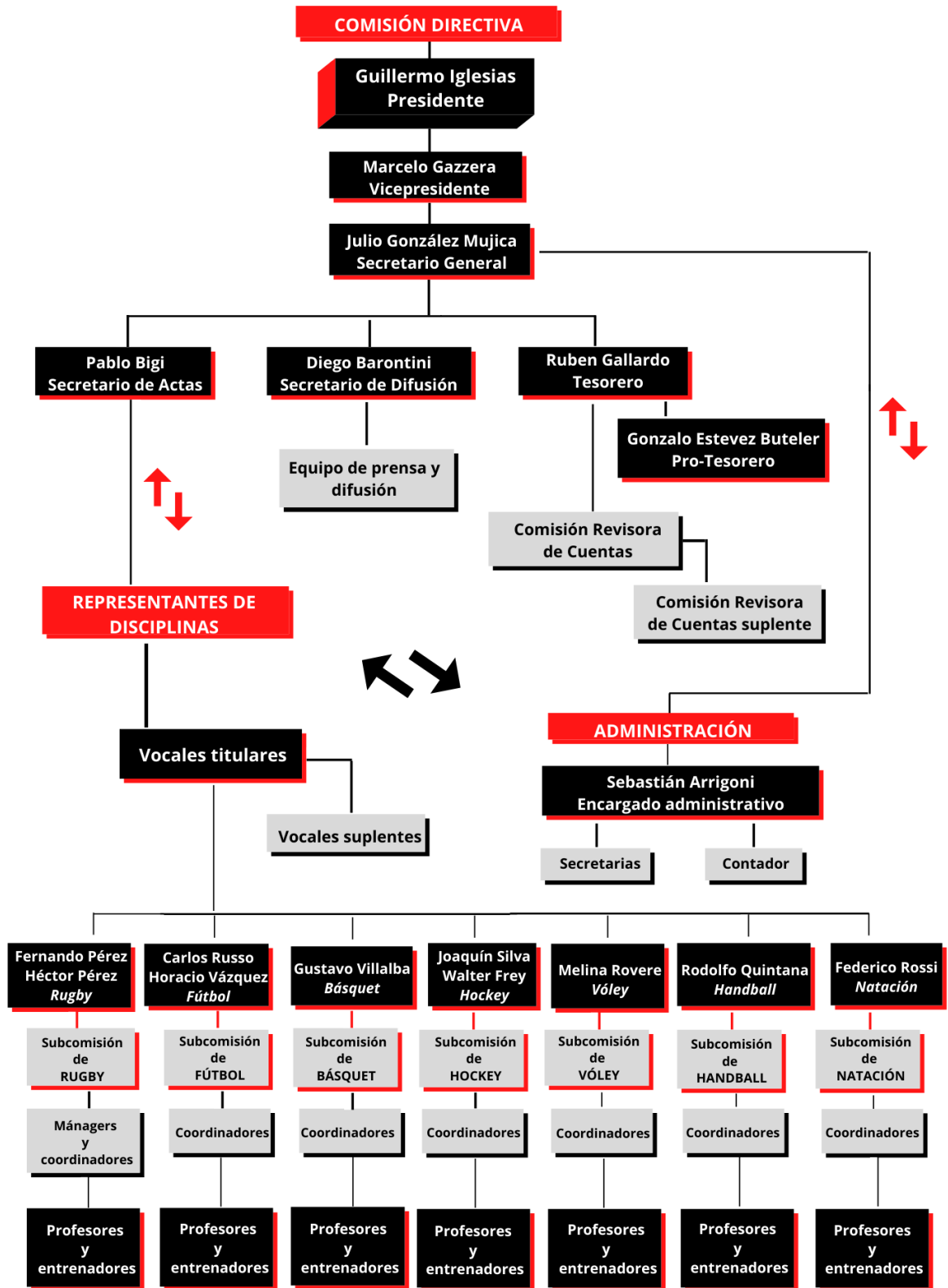
A continuación, presentaremos a modo de ejemplo algunas partes que conforman este Producto. En primer lugar, mostramos la portada del Manual. En segundo lugar, el organigrama general del Público Interno del Club. En tercer lugar, exponemos el organigrama de la disciplina fútbol. En cuarto lugar, enunciamos cuáles son los roles y actividades de cada miembro de la mencionada disciplina deportiva. Finalmente, mencionamos algunas de las normas de comunicación interna que estarán incluidas en el Manual.

## Portada del Manual



*(Imagen N°1: Imagen de autoría propia).*

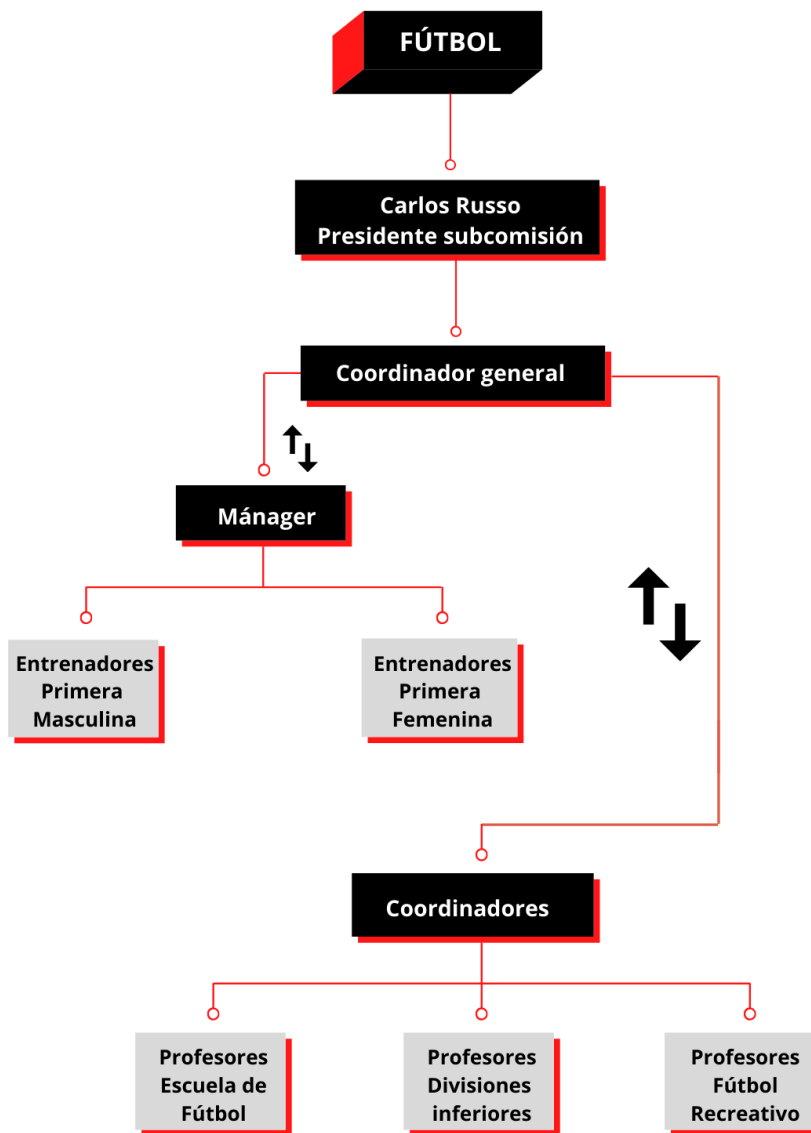
## Organigrama del Público Interno del Club Universitario de Córdoba



(Gráfico N°16: Gráfico de autoría propia).

En el Gráfico N°16 exponemos un organigrama con la estructura jerárquica interna de la organización. Tal como lo planteamos en el apartado “destinatarios”, incluimos a las áreas de: Comisión Directiva; Administración y Representantes de las disciplinas. Éstos últimos, incluyen a su vez a todos los profesores y entrenadores del Club. Las flechas rojas indican que la comunicación entre las áreas y la Comisión Directiva es tanto descendente como ascendente. Por su parte, las flechas negras marcan que también existe una comunicación bidireccional y permanente entre los representantes de cada disciplina y la Administración del Club.

### Organigrama disciplina fútbol



(Gráfico N°17: Gráfico de autoría propia.)

En el Gráfico N°17, observamos uno de los ejemplos de la estructura correspondiente a una disciplina en particular (en este caso el fútbol).

A continuación, describiremos los roles que desempeñan estos actores. Dichos roles estarían plasmados dentro del “Manual de Procedimientos Comunicativos”, en el apartado “Disciplina Fútbol”. En este caso particular, planteamos la estructura jerárquica de la disciplina fútbol con sus diferentes actores, junto con las diversas actividades y responsabilidades de cada uno de ellos.

En primer lugar, desarrollaremos el rol que cumplirá el Presidente de la Subcomisión. Es la autoridad y representación máxima ante la Comisión Directiva del Club. Las tareas y roles que desempeñará serán:

- Relevar las demandas de la disciplina de forma continua para obtener un balance y poder presentar proyectos, sugerencias o inquietudes ante la Comisión Directiva en las reuniones de principio de cada mes;
- Brindar información detallada al coordinador general de todo lo establecido en la reunión mensual de la Comisión Directiva;
- Desarrollar planes de incorporación de sponsors y generar convenios con diversas organizaciones para obtener recursos para la disciplina;
- Generar actividades y estrategias en conjunto a los demás presidentes para potenciar y propiciar el vínculo entre las diferentes disciplinas;
- Establecer estrategias de comunicación interna y externa junto al equipo de prensa y difusión.

Ahora mencionaremos el rol de los managers y de los coordinadores. Si bien ambos actores realizan tareas similares, debemos tener en cuenta el grado de competitividad en que se desempeña cada uno. Los managers deben tener mayor contacto con los entrenadores ya que están encargados de las primeras divisiones. Lo consideramos así porque el Club Universitario tiene dentro de sus objetivos como organización el rendimiento deportivo y la obtención de buenos resultados. Más allá de eso, indicamos que estos dos públicos internos tienen las siguientes funciones:

- Brindar el fixture de fechas a los entrenadores y profesores para que desarrollen el armado estratégico de sus planteles y de sus entrenamientos;
- Establecer horarios y días de entrenamientos;
- Recibir todas las sugerencias o reclamos de sus respectivos cuerpos técnicos;



- Corroborar el buen estado de las instalaciones donde se llevan a cabo los entrenamientos;
- Revisar los elementos utilizados por los deportistas y entrenadores;
- Elevar las necesidades de la disciplina hacia el Coordinador General para que luego las traslade al Presidente de la Subcomisión;
- Establecer un contacto continuo y permanente con el área Administración, para brindar a los entrenadores y profesores el estado de la situación administrativa de los deportistas;
- Establecer jornadas de capacitación y aprendizaje de diferentes temáticas para los entrenadores, profesores, preparadores físicos y demás miembros de los diferentes cuerpos técnicos;
- Organizar las reuniones de personal que crean necesarias, ya sea para comunicar novedades, o para tratar algún tema en particular, entre otras;
- Realizar inducciones a los nuevos entrenadores y profesores.

Por otro lado, los profesores y entrenadores desempeñarán las siguientes tareas:

- Establecer rutinas de entrenamientos;
- Contacto permanente con capitanes y líderes de equipos;
- Armado táctico y estratégico de los planteles;
- Motivación cognitiva y corporal de los deportistas;
- Registro de los deportistas que consideren para el armado de sus equipos.

Con este Manual formalizaremos los circuitos de comunicación interna entre las tres áreas que describimos en el organigrama general. Es decir, este Producto permitirá visibilizar una trazabilidad en las situaciones comunicacionales que cada Público enfrenta cotidianamente. Además, estas situaciones se pueden resolver a través de modos o procesos establecidos. Para conseguirlo, incluiremos en dicho Manual una serie de normas de comunicación interna. Algunas de ellas serán las siguientes:

- ❖ Guillermo Iglesias (presidente) deberá transmitir la información más general de las cuestiones que atañen al club a: Marcelo Gazzera (vicepresidente), Julio González Mujica (secretario general) y Ruben Gallardo (tesorero). Ellos conforman la Alta Gerencia de la organización. Luego, cada uno de ellos se encargará de bajar la información a sus respectivos mandos medios.

- ❖ Marcelo Gazzera será el encargado de informar las novedades y mantener un diálogo permanente con Pablo Bigi (secretario de actas), y Diego Barontini (secretario de difusión). Por su parte, Julio (secretario general) es quien va a gestionar las diferentes actividades con Sebastián Arrigoni (encargado del área administración).
- ❖ Pablo Bigi será el encargado de organizar las reuniones mensuales para difundir el Manual en conjunto con los presidentes de las subcomisiones y sus coordinadores generales. Deberá haber una triangulación respecto a la organización y armado de las reuniones. En este caso, la comunicación tiene que ser fluida, constante y bidireccional.
- ❖ Todos los miembros de un área o disciplina tienen la posibilidad de presentar ideas, proyectos o inquietudes, pero deberán hacerlo conforme a las relaciones jerárquicas establecidas. Por ejemplo, en el caso de la disciplina Fútbol, un deportista puede tener una idea respecto al manejo de redes sociales. En esa situación, deberá plantearse a su coordinador para que luego éste lo traslade a la subcomisión. En las reuniones de subcomisión (es decir, las que se dan dentro de cada deporte), se decidirá si la propuesta es acorde y factible. En ese caso, será Carlos Russo (presidente de fútbol) quien presentará el proyecto en la próxima reunión de Comisión Directiva.

## ➤ **PROYECTO N°2: “UNIDOS”**

### **Descripción general**

En el presente Proyecto plantearemos una serie de actividades que reforzarán los vínculos interpersonales del Público Interno de la organización.

En el análisis diagnóstico observamos que la variedad de disciplinas deportivas del Club Universitario de Córdoba es amplia. En tal sentido, existe un gran número de profesores y entrenadores en cada una de ellas. También, detectamos la presencia de subculturas; es decir, cada disciplina posee su propia Cultura en cuanto a modos de relacionarse, valores, formas de entrenar, etc. En función de estos dos factores que mencionamos, determinamos que existe un desconocimiento generalizado entre los profesores y entrenadores de las disciplinas deportivas.

Diseñaremos las herramientas necesarias para propiciar el acercamiento e intercambio entre los actores que mencionamos anteriormente (profesores y entrenadores). Propondremos, por un lado, la realización de reuniones entre los actores mencionados. Luego, planificaremos encuentros presenciales con diversas temáticas de capacitación, enseñanza deportiva y humana.

### **Justificación**

Presentamos este Proyecto para que todos los profesores, entrenadores y personal de cuerpo técnico de las diferentes disciplinas deportivas se conozcan desde el lado humano y compartan un momento de distensión. A su vez, buscamos que intercambien saberes e ideas. Consideramos que los encuentros de interacción grupal son una pieza fundamental a la hora de crecer tanto en lo deportivo como también en lo humano.

Planificaremos una estructura general que tenga como eje central tres reuniones recreativas en la primera mitad del año. Las ventajas de estas reuniones serán las siguientes: generar un vínculo cercano amistoso entre colegas; reforzar los lazos intergrupales por medio del conocimiento entre miembros de distintas disciplinas; tener espacios de distensión y aprovechamiento de los espacios físicos de la nueva sede del Club.

Como complemento, realizaremos un segundo producto, que consta en actividades presenciales de debate, en donde estarán presentes tanto los coordinadores generales de cada disciplina, como así también los profesores y entrenadores. Las principales ventajas de estos encuentros son las siguientes. Primero, servirán para contar

experiencias sobre diversas situaciones deportivas que trascienden a una disciplina en particular y, por lo tanto, todos podrán aprender algo nuevo. Segundo, más allá de las charlas y lo netamente deportivo, la finalidad principal de los encuentros será motivar la interacción entre el público presente.

Creemos que el refuerzo de los vínculos entre los actores mencionados guarda relación con el Proyecto Corporativo de la organización. Con esto nos referimos a que Universitario establece como sus grandes objetivos el rendimiento deportivo y la formación humana. Con este Proyecto N°2 buscaremos acercar al Club al logro de sus objetivos generales, desde la transferencia mutua de saberes deportivos y humanos. Tal como lo hemos explicado más arriba, este intercambio se dará entre el Público Interno de la organización encargado de la formación de deportistas: sus entrenadores y profesores.

### **Marco de referencia**

En este Proyecto N°2 desarrollaremos un conjunto de actividades y acciones estratégicas que respondan a los objetivos, tanto generales como específicos, del Programa y del Plan de Comunicación Interna.

Este Proyecto se enmarca en el Programa: Circuitos de comunicación interna y vínculos. A su vez, dicho Programa forma parte de un Plan de Comunicación Interna cuyo objetivo general busca establecer acciones de comunicación interna, para reforzar y optimizar los vínculos entre los miembros del Club.

La denominación de este Proyecto N°2 es: “Unidos”. El mismo, surge a partir del segundo objetivo específico del Programa. Dicho objetivo específico expresa: “Revalorizar la importancia de los procesos interpersonales e intergrupales”.

### **Destinatarios**

Los destinatarios son aproximadamente 123 miembros del Público Interno de la organización. Estas 123 personas (aproximadamente) forman parte del área:

- Representantes de las disciplinas y profesores (123 miembros)

Orientaremos el Proyecto hacia esta área en particular ya que es donde observamos el desconocimiento generalizado entre sus miembros. Además, creemos que los coordinadores, profesores, entrenadores y preparadores físicos constituyen los principales representantes deportivos de cada disciplina.

El perfil de los destinatarios del Proyecto N°2 es el siguiente:

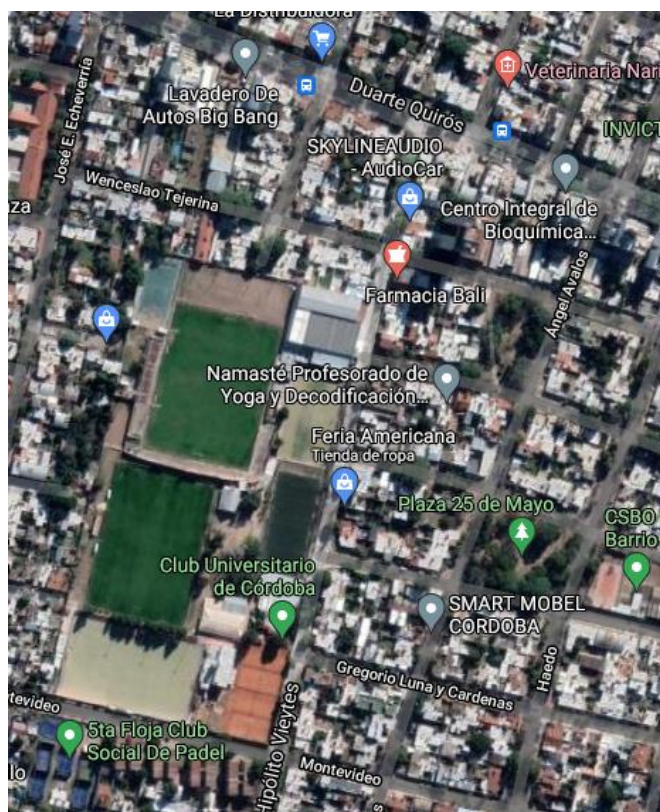
- Tanto hombres como mujeres entre 20 y 65 años;
- Con conocimientos deportivos y educación física;
- Actualmente desempeñando alguna función dentro del cuerpo técnico de cualquiera de las 8 disciplinas deportivas.

### Ubicación y cobertura

Ubicación: Hipólito Vieytes 550, Córdoba Capital, Argentina. Esta es la dirección de la sede principal del Club. No obstante, la organización cuenta con otro predio deportivo en las afueras de la ciudad, más precisamente cerca del peaje de la Ruta Nacional N° 20, camino a Villa Carlos Paz. Este predio se llama “Siete Soles”.

Zona de influencia: Los edificios y la infraestructura interna de ambos predios del Club Universitario de Córdoba.

### Sede Vieytes



(Captura de pantalla N°16: Imagen satelital de la sede principal del Club obtenida con la herramienta Google Maps. 5 de agosto de 2021).

## Predio Siete Soles



*(Captura de pantalla N°17: Imagen satelital del predio Siete Soles obtenida con la herramienta Google Maps. 5 de agosto de 2021).*

### **Objetivo general del Proyecto N°2**

El gran objetivo que queremos lograr con el proyecto “Unidos” es propiciar el contacto y la interacción entre los diversos cuerpos de profesores, entrenadores y preparadores físicos de todas las disciplinas deportivas del Club Universitario de Córdoba. En definitiva, con este Proyecto buscamos reforzar los vínculos de una parte específica de su Público Interno.

### **Objetivos específicos del Proyecto N°2:**

1. Establecer una estructura de jornadas recreativas;
2. Planificar encuentros presenciales que abarquen a todas las disciplinas.

### **Objetivos operativos:**

- 1.1. Realizar un informe escrito que contenga las fechas y el motivo de las jornadas;
- 1.2. Presentar dicha propuesta ante la Alta Gerencia del Club;
- 1.3. Convocar a los presidentes de las subcomisiones deportivas para presentar la estructura de las jornadas recreativas;

- 1.4. Designar a dichos presidentes como encargados de la logística y organización de las jornadas;
- 2.1. Realizar una propuesta formal de manera escrita que contenga los objetivos de los encuentros presenciales de capacitación, con sus contenidos y duración estimada;
- 2.2. Presentar dicha propuesta ante la Alta Gerencia del Club;
- 2.3. Convocar a ciertos miembros de las disciplinas deportivas junto al equipo de prensa y difusión a una reunión presencial;
- 2.4. Exponer el Producto N°2 en esta reunión;
- 2.5. Realizar grupos de trabajo en cada disciplina, los cuales estarán encargados de gestionar las cuestiones logísticas y organizativas de los encuentros de capacitación y debate;
- 2.6. Organizar una reunión con profesores, entrenadores y preparadores físicos de todas las disciplinas;
- 2.7. Dar a conocer el Producto N°2 en esta reunión.

### **Actividades y tareas**

Los objetivos operativos del apartado anterior nos sirven de guía para dejar por escrito cuáles son las actividades y tareas que necesitamos realizar para alcanzar los objetivos específicos y generales del Proyecto N°2.

Primero, realizaremos una reunión con la Alta Gerencia del Club (Presidente, Vicepresidente, Secretario General y Tesorero), en la primera reunión de Comisión del año 2022 en donde expondremos el Proyecto N°2. Explicaremos los beneficios de aplicar dicho Proyecto, con sus respectivos Productos. Por un lado, detallaremos el Producto N°1: Jornadas recreativas. A través de una presentación con la herramienta digital Prezi, mostraremos la duración estimada de las reuniones, fechas en que se realizarán, contenidos, etc. Por otro lado, y en la misma presentación de Prezi, profundizaremos en el Producto N°2: Encuentros de capacitación y debate. Aquí explicaremos las cuestiones relacionadas a los beneficios potenciales que podrían lograrse con su aplicación.

Segundo, luego de habernos reunido con la dirigencia actual del Club, convocaremos a una reunión a los presidentes de todas las subcomisiones deportivas. En esta reunión, volveremos a presentar el Proyecto N°2. Si bien en Universitario hay 8

disciplinas, sólo 7 tienen subcomisión. La disciplina que no tiene representantes es tenis, pero le informaremos para que pueda asistir un encargado de esta.

Tercero, convocaremos una reunión en donde estarán presentes los coordinadores generales y mángers de todas las disciplinas deportivas. En esta reunión daremos a conocer el Proyecto N°2. Presentaremos el Proyecto teniendo en cuenta las jornadas recreativas y los encuentros presenciales de capacitación y debate. También en esta misma reunión se formarán grupos de trabajo.

Cuarto, convocaremos a los grupos de trabajo, profesores, entrenadores y preparadores físicos de todas las disciplinas a una reunión general. En la misma, presentaremos el Proyecto N°2 y haremos énfasis en que ellos serán los principales protagonistas. Pensamos la propuesta para que estos actores sean quienes propongan diferentes tipos de ideas, sugerencias, iniciativas, etc. También, explicaremos que las instancias de encuentros presenciales de capacitación y debate que proponemos serán provechosas para todos, más allá de que no sea su disciplina quien organiza algún encuentro. Los presentes propondrán diversas temáticas a elección para ser tenidas en cuenta al momento de la preparación de los encuentros, y abriremos un espacio para una lluvia de ideas. También instaremos a reflexionar sobre la importancia del diálogo y conocimiento entre colegas.

Quinto, los responsables de organizar y coordinar las jornadas recreativas serán los presidentes de las subcomisiones de cada deporte. Mientras que los encargados de coordinar los encuentros presenciales de capacitación y debate serán los grupos de trabajo de las diferentes disciplinas. Por último, realizaremos dos evaluaciones con una periodicidad semestral para determinar la funcionalidad y la productividad del Proyecto N°2. Para esta evaluación, también tendremos en cuenta la complementariedad entre las jornadas recreativas y los encuentros presenciales, es decir, qué interacción se produce y que tan fructífera es para reforzar los vínculos interpersonales.

### **Organización y Metodología**

La duración del proyecto “Unidos” comprenderá el período de tiempo febrero-diciembre del año 2022. Una duración estimada de once meses.

Durante la primera semana de febrero terminaremos de organizar los contenidos didácticos de la presentación que luego realizaremos ante la Alta Gerencia del Club. En



cuanto a los contenidos teóricos, ya tendremos a disposición el informe escrito con todas las características del Proyecto N°2.

El martes 1 de febrero de 2022 nos pondremos en contacto con el Club para determinar el espacio físico donde llevaremos a cabo las reuniones con la Alta Gerencia, luego con los presidentes de las subcomisiones y, finalmente, con los profesores, coordinadores, entre otros. Nuestra propuesta será realizarlas en la sala de reuniones que se encuentra al lado del bar (sede Vieytes). Una vez que hablemos y determinemos el lugar, procederemos a acondicionarlo para la primera reunión. Esta misma semana el Club informará a los miembros sobre el día, hora y lugar en donde realizaremos la primera reunión de presentación. En este mismo contacto con la organización, les pediremos que difundan la información sobre la reunión a los integrantes de la Alta Gerencia.

El viernes 4 de febrero llevaremos a cabo la reunión de presentación del proyecto “Unidos” a la Alta Gerencia de Universitario. Planeamos un encuentro breve, en donde expondremos las características centrales de las jornadas recreativas y los encuentros presenciales de capacitación. A su vez, haremos hincapié en los beneficios que significará implementar el Proyecto, sobre todo para ayudar a la organización a alcanzar dos de sus objetivos principales: lograr la excelencia deportiva y formar personas de bien. La duración será de aproximadamente una hora. Este mismo viernes, convocaremos una reunión en donde estarán presentes los presidentes de las subcomisiones deportivas.

El lunes 7 de febrero llevaremos a cabo la reunión de manera presencial con los presidentes de las subcomisiones deportivas en la sala de reuniones de Universitario. Presentaremos el Proyecto a modo general tal como lo hicimos con la Alta Gerencia. Explicaremos los principales beneficios que supone realizar jornadas recreativas, y su complementariedad con los encuentros mensuales de capacitación y debate. Posterior a la reunión, les pediremos a los presidentes que nos ayuden a difundir la información sobre la próxima reunión, en donde convocaremos a los coordinadores generales y máangers. Esta reunión será el miércoles de esa misma semana.

El miércoles 9 de febrero realizaremos una reunión presencial con: coordinadores generales; máangers de todas las disciplinas deportivas; equipo de prensa y difusión. Explicaremos con mayor detalle algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de planificar los encuentros presenciales, por ejemplo: que no se superpongan los horarios con otras actividades que ya estén pautadas con anterioridad; la necesidad de que cada

grupo realice una reunión mensual para poner en común las propuestas recibidas y organizar los encuentros; etc. Los grupos de trabajo estarán conformados de la siguiente manera. En el caso de rugby: Mánager y coordinadores de las diferentes subdivisiones (infantiles, juveniles, superior, etc.). En el caso de fútbol: Coordinador general y coordinadores de las diferentes subdivisiones (escuela, inferiores, primera, recreativo). Con el resto de las disciplinas será igual, respetando la estructura que establecimos en los organigramas del Manual de Procedimientos Comunicativos: “coordinador general/mánager > coordinadores de subdivisiones > profesores y entrenadores”. En cuanto al equipo de prensa y difusión, será el encargado de diseñar y difundir los flyers de convocatoria a los diferentes encuentros presenciales de capacitación y debate. Para que ello resulte lo más efectivo posible, deberán establecer un contacto permanente con los grupos de trabajo. Posterior a la reunión, los grupos de trabajo convocarán a todos los profesores, entrenadores y preparadores físicos de sus respectivas disciplinas a una reunión para el viernes de esa misma semana.

El viernes 11 de febrero realizaremos una reunión en donde estarán presentes: grupos de trabajo, profesores, entrenadores y preparadores físicos. Expondremos el Proyecto nuevamente. Sin embargo, explicaremos la importancia de la participación de todos en la presentación de cualquier tipo de idea, iniciativa o propuesta. Respecto a la organización, aprovecharemos la presencia de todos los actores involucrados en el Proyecto para difundir el calendario con los meses en que le corresponde a cada disciplina organizar los encuentros. La organización será: marzo-rugby; abril-vóley; mayo-handball; junio-hockey; julio-mes de descanso; agosto-básquet; septiembre-natación; octubre-tenis; noviembre-fútbol. Esta reunión deberá durar una hora y media aproximadamente.

El lunes 28 de febrero el grupo de trabajo de la disciplina rugby deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial.

El período 1 de marzo-18 de marzo, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina rugby para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar

esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 21 al 26 de marzo se llevará a cabo el primer encuentro presencial de capacitación y debate. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales. Primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Segundo, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales.

El miércoles 30 de marzo se deberán reunir los presidentes de las subcomisiones para organizar la primera jornada recreativa.

El jueves 31 de marzo el grupo de trabajo de la disciplina vóley deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial.

El sábado 9 de abril se llevará a cabo la primera jornada recreativa en el predio Siete Soles, con motivo del festejo del aniversario N°115 del Club Universitario de Córdoba.

El período 1 de abril-15 de abril, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina vóley para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 18 al 23 de abril se llevará a cabo el segundo encuentro presencial de capacitación. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales: primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Luego, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales.

El viernes 29 de abril el grupo de trabajo de la disciplina handball deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial.

El lunes 2 de mayo de 2022 se deberán reunir los presidentes de las subcomisiones para organizar la segunda jornada recreativa. El domingo 8 de mayo se llevará a cabo la segunda jornada recreativa en el predio Siete Soles con motivo del festejo del día del profesor.

El período 2 de mayo-16 de mayo, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina handball para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 23 al 28 de mayo se llevará a cabo el tercer encuentro presencial. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales: primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Luego, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales. En esta misma semana, confeccionaremos un cuestionario de satisfacción dirigido a: profesores, entrenadores y preparadores físicos. En el mismo, relevaremos datos sobre el grado de conformidad con la dinámica de los encuentros presenciales, entre otros datos. El soporte de este cuestionario será digital, en la plataforma “Formularios de Google”. El lunes 30 de mayo enviaremos dicho cuestionario a los grupos de trabajo de cada disciplina. Ellos se lo mandarán a los diferentes cuerpos técnicos de cada deporte a través de los grupos que comparten en la plataforma de mensajería WhatsApp. El día 10 de junio de 2022 no admitiremos más respuestas en los cuestionarios.

El día 31 de mayo el grupo de trabajo de la disciplina hockey deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial.

El período 1 de junio-17 de junio, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina hockey para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 20 al 25 de junio se llevará a cabo el cuarto encuentro presencial. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. Al final de este encuentro, los organizadores deberán informar a todo el público presente que en el mes de julio habrá un parate, y que en agosto se retomarán los encuentros presenciales. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales: primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Luego, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales.

Del 27 de junio al 8 de julio de 2022 realizaremos un informe parcial sobre la aplicación del Proyecto N°2 hasta ese momento.

El lunes 27 de junio se deberán reunir los presidentes de las subcomisiones para organizar la tercera jornada recreativa. El domingo 10 de julio se realizará la tercera jornada recreativa con motivo de recolectar abrigos y alimentos no perecederos.

El lunes 11 de julio convocaremos a una reunión presencial a: Alta Gerencia del Club; presidentes de todas las subcomisiones; grupos de trabajo de todas las disciplinas deportivas. El 18 de julio llevaremos a cabo el encuentro en la sala de reuniones del Club. En la misma, presentaremos el informe y dialogaremos en torno al mismo. Cada uno podrá expresar sus dudas, experiencias y apreciaciones. Al final de esta reunión, nos organizaremos de cara al resto del año. En esta reunión también determinaremos, en base a lo que expresen los presidentes de las subcomisiones, si darle continuidad a la realización de jornadas recreativas o no. Si necesitamos ajustar alguna dinámica de trabajo, lo haremos.

El viernes 29 de julio el grupo de trabajo de la disciplina básquet deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial.

El período 1 de agosto-19 de agosto, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina básquet para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 22 al 27 de agosto se llevará a cabo el quinto encuentro presencial. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales: primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Luego, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales.

El miércoles 31 de agosto de 2022 el grupo de trabajo de la disciplina natación deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial.

El período 1 de septiembre-16 de septiembre, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina natación para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 19 al 24 de septiembre se llevará a cabo el sexto encuentro presencial. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales: primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que

considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Luego, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales.

El viernes 30 de septiembre de 2022 el grupo de trabajo de la disciplina tenis deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial. Como se trata de una disciplina que no tiene una subcomisión formada, y con poca cantidad de profesores, le daremos un apoyo mayor que a otras. Por ejemplo, estaremos presentes en esta reunión del 30 de septiembre, y los acompañaremos en el diseño y organización del encuentro presencial.

El período 3 de octubre-21 de octubre, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina natación para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Cabe destacar que en el mencionado período de tiempo nos involucraremos en el armado y gestión de las cuestiones logísticas del encuentro. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 24 al 29 de octubre se llevará a cabo el séptimo encuentro presencial. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales: primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Luego, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales.

En esta misma semana, diseñaremos una encuesta digital a través de la plataforma “Formularios de Google”. Relevaremos, a través de diferentes variables, cuestiones referidas a la productividad, conformidad y satisfacción en general con los encuentros presenciales de capacitación y debate. El lunes 31 de octubre enviaremos el cuestionario a los grupos de trabajo de cada disciplina. Ellos se lo mandarán a los diferentes cuerpos técnicos de cada deporte a través de los grupos que comparten en la plataforma de mensajería WhatsApp. El día 11 de noviembre de 2022 no admitiremos más respuestas en los cuestionarios.

El lunes 31 de octubre de 2022 el grupo de trabajo de la disciplina fútbol deberá reunirse para poner en común las diferentes sugerencias y propuestas recibidas, y organizar el encuentro presencial.

El período 1 de noviembre-18 de noviembre, será el tiempo que dispondrá el grupo de trabajo de la disciplina natación para coordinar y resolver todas las cuestiones logísticas del encuentro presencial. A su vez, deberá determinar qué día se realizará. Una vez realizada esa tarea, convocará a todos los coordinadores, entrenadores, profesores y preparadores físicos de las demás disciplinas. Otra de las actividades que deberán realizar en este período será la promoción del encuentro a través de flyers. Los encargados de realizar esta tarea serán los miembros del equipo de prensa y difusión. En la semana del 21 al 26 de noviembre se llevará a cabo el octavo encuentro presencial. El grupo de trabajo decidirá con mayor precisión cuál día resultará más adecuado. En este encuentro, deberán realizar dos actividades principales: primero, designar a un integrante del grupo de trabajo quien será el encargado de tomar notas sobre: temas que se hablen; invitados o personalidades importantes que asistieron; debates o ideas que surgieron; y todo lo que considere necesario. Con esa toma de notas tendrá que redactar un breve escrito. Luego, nos tendrá que mandar dicho escrito a nuestros mails personales.

En el período 28 de noviembre-9 de diciembre realizaremos un informe general sobre la aplicación del proyecto “Unidos” a lo largo del año. El lunes 12 de diciembre de 2022 convocaremos a una reunión presencial a: Alta Gerencia del Club; grupos de trabajo de todas las disciplinas deportivas; equipo de prensa y difusión. El viernes 16 de diciembre desarrollaremos la última reunión presencial. En ella, expondremos el informe anual a través de una presentación de Prezi. Luego, cada uno de los presentes evaluará el Proyecto N°2 desde su experiencia a lo largo del año. Al final, se decidirá en conjunto si el Club le dará continuidad al proyecto “Unidos” en el año 2023.

Como ya indicamos con anterioridad, todos los encuentros se coordinarán de manera que no alteren las competencias deportivas o algún evento correspondiente a la vida institucional de Universitario.

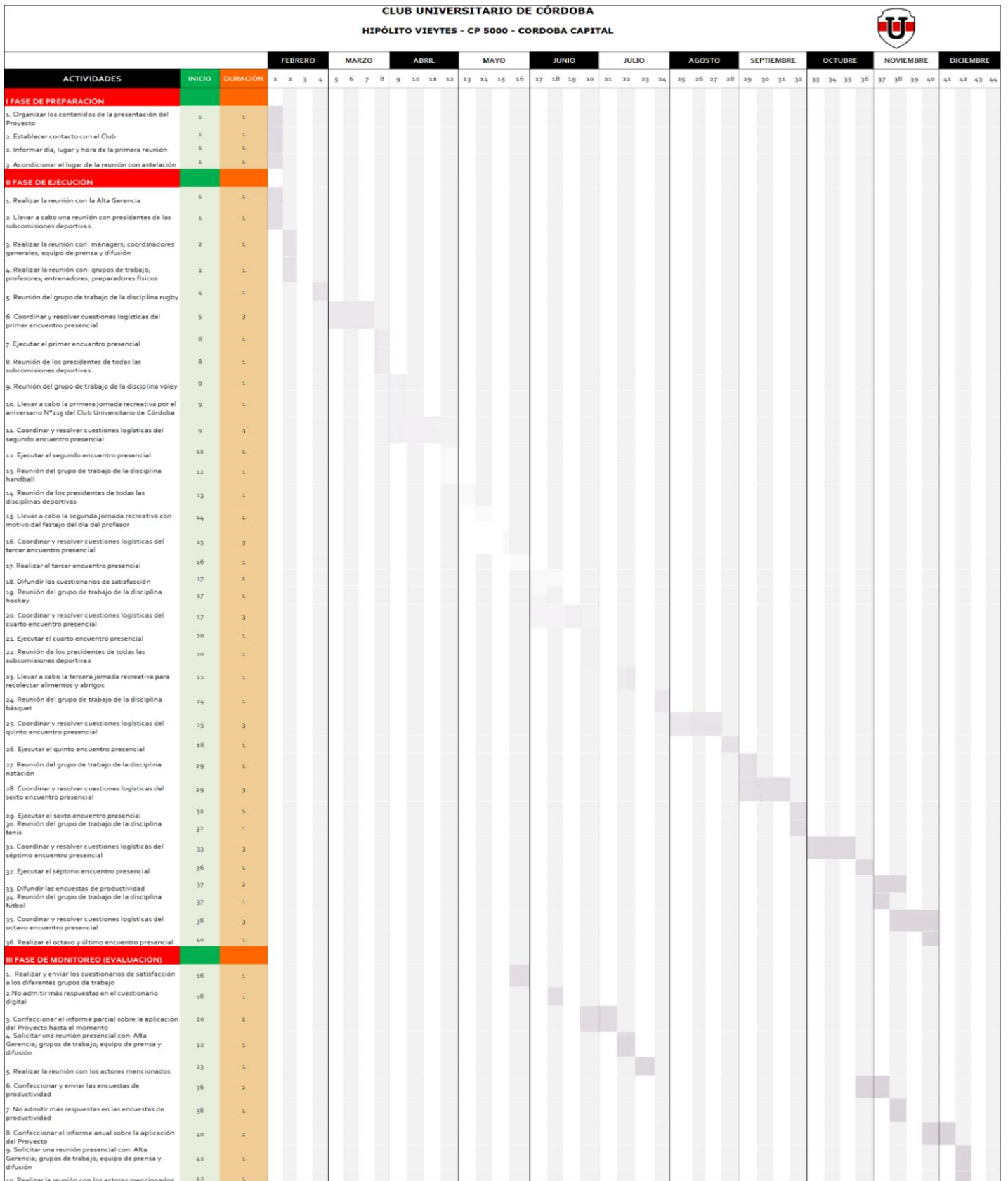


## **Calendarización**

A continuación, presentamos la calendarización de las actividades. La herramienta gráfica que utilizamos es un diagrama de Gantt, la cual nos permite establecer el tiempo de dedicación previsto de las diferentes actividades y tareas en un período de tiempo determinado. La duración estimada del Proyecto es de 44 semanas.

Para una correcta visualización del diagrama, recomendamos hacer zoom en la pantalla.

## Diagrama de Gantt – Proyecto: “Unidos”



(Gráfico N°18: Gráfico de autoría propia)

## Recursos

Aquí nombraremos cuáles son los recursos que necesitamos para llevar a cabo este Proyecto. Los dividiremos en tres grupos: recursos materiales; recursos humanos; recursos monetarios.

| RECURSOS          | PROPIOS DEL PROYECTO  | ADSCRITOS POR LA ORGANIZACIÓN   |
|-------------------|---|---|
| <b>MATERIALES</b> | <p>1) Materiales fungibles: publicidad y difusión de los encuentros por medio de flyers (realizados por el equipo de prensa). Para los encuentros de jornada al aire libre alimentos (pan, chorizos, aderezos, lechuga, tomate, carbón o leña) y bebidas.</p> | <p>1) Infraestructura e instalaciones: Quincho o espacio para reuniones, instalaciones eléctricas y de internet, Wi-Fi.</p> <p>2) Equipamientos: Mesas, sillas, parrillas.</p> <p>3) Medios y equipamientos técnicos: 1 (una) computadora portátil o de escritorio, cable hdmi, cargador de computadora, proyector, teléfonos smartphone y computadoras. Para las charlas se necesitará, si se considera necesario, equipo de sonido (parlantes y micrófono).</p> |
| <b>HUMANOS</b>    | <p>1) Dos personas asesoras en la cuestión comunicativa.</p> <p>2) Personal de la entidad que trabaja voluntariamente en la organización de los encuentros.</p> <p>3) Disertantes voluntarios para los encuentros.</p>  | <p>1) Personal involucrado en el club, especialmente entrenadores, profesores y cuerpos técnicos.</p>   |

|                   |  |  |
|-------------------|--|--|
|                   | <p><b>4)</b> Personal remunerado del Club encargado del diseño de flyers para la difusión de los encuentros.</p>   |  |
| <b>MONETARIOS</b> | <p><b>1)</b> Incentivos para los grupos de trabajo que organizan y llevan a cabo los encuentros presenciales. Dichos incentivos económicos deberá evaluarlos la organización.</p> <p><b>2)</b> Gastos de alimentos para las jornadas recreativas.</p> <p><b>3)</b> Gastos de combustible para el traslado de quienes no tengan transporte al predio Siete Soles.</p> |  |

(Cuadro N°7: Cuadro de autoría propia)

### **Financiación y presupuesto**

En lo que respecta a este Programa consideramos que los proyectos que lo componen pueden ser financiados por medio de la modalidad interna. Los recursos económicos podrán ser tenidos en cuenta desde cada disciplina deportiva. Como ya describimos en su momento, cada deporte tiene su propio presupuesto, el cual es manejado por sus respectivas subcomisiones. Por eso, creemos que cada disciplina, a la hora de promover y ejecutar cada jornada, pueda establecer el uso de sus recursos para afrontar los gastos necesarios.

Al igual que en el primer Proyecto, aquí adquieren gran relevancia los recursos recursos adscritos por la organización. El Proyecto N°2 se puede desarrollar en su mayoría con estos recursos. En caso de que sea necesaria una financiación específica, será como lo nombramos en las líneas anteriores. Es decir, deberán tener en cuenta el presupuesto propio que dispone cada disciplina. De esta manera, indicamos que los ingresos se darán de forma interna y los recursos serán previstos en su mayoría por la organización.

No planteamos ahora un costo de aquellos recursos propios del Proyecto (especialmente de alimentación) porque consideramos que al ser elementos fungibles sus

precios se modifican con frecuencia. Solo los mencionaremos de manera tentativa, y llegado el momento cada disciplina deportiva los considerará.

### **Sistemas de evaluación**

En los apartados “organización y metodología”, y “calendarización” mencionamos las herramientas de evaluación que utilizaremos en este Proyecto.

En primer lugar, realizaremos un cuestionario de satisfacción dirigido a profesores, entrenadores y preparadores físicos. Observaremos el tipo de satisfacción que presenta nuestro público meta en base a diferentes variables. Algunas de ellas son: el grado de conformidad con la dinámica de las jornadas recreativas y los encuentros presenciales; apreciación general sobre dichas actividades; etc.

En segundo lugar, realizaremos un informe parcial a mitad de año sobre la aplicación del Proyecto N°2 hasta el momento. Tendremos en cuenta algunas variables tales como: apreciación del público meta sobre las jornadas recreativas realizadas hasta el momento (tres); la dinámica de los encuentros presenciales hasta el momento (cuatro) y el grado de aceptación/conformidad con los mismos; nivel de asistencia del público convocado; conclusiones preliminares sobre la utilidad de los encuentros y el reencuentro de los públicos pos-encuentros, en torno al aumento de las interacciones de sus miembros.

En tercer lugar, diseñaremos una encuesta. Relevaremos, a través de diferentes variables, cuestiones referidas a la productividad, conformidad y satisfacción en general de los encuentros de debate y capacitación. Realizaremos preguntas abiertas que den lugar a respuestas más detalladas y extensas.

En cuarto lugar, confeccionaremos un informe final. El mismo contendrá: el análisis de los dos cuestionarios (de satisfacción y de productividad); apreciaciones sobre las respuestas de los mismos; análisis de la implementación de las jornadas y de los encuentros; grado de conformidad general con los encuentros presenciales; nivel de interacción entre los miembros de los diferentes cuerpos de profesores y entrenadores entre sí; balance sobre la ejecución del proyecto “Unidos” en base a todos los datos relevados, y las experiencias de los grupos de trabajo.

## **Producto N°1**

En esta instancia, proponemos el primero de los productos del Proyecto N°2. Presentaremos una propuesta para que se lleven a cabo tres jornadas recreativas durante la primera mitad del año 2022. El lugar de encuentro será la sede de Siete Soles, específicamente en el quincho y el gimnasio.

La primera jornada se realizará en abril, con motivo del festejo del aniversario N° 115 del Club. Con este encuentro buscamos conectar a los actores que hoy, a través de la enseñanza deportiva, están escribiendo la historia de Universitario. La idea es reunir a todos ellos y que compartan una jornada en conjunto en el lugar donde día a día aportan su experiencia. También, aquellos que no conozcan el predio nuevo podrán recorrerlo y conocer sus instalaciones.

En el encuentro, se solicitará a Guillermo Iglesias (presidente) que sea uno de los anfitriones y encargado de brindar algunas palabras para todos los presentes. Luego, todos podrán compartir una tarde de mates y compañerismo.

La segunda jornada se llevará a cabo en mayo, específicamente el día del entrenador deportivo (8 de mayo). La idea de este encuentro es agasajar a los profesionales que educan y forman a los deportistas. En esta jornada se realizará una choripaneada para que los entrenadores y profesores compartan un almuerzo entre colegas. Aquí se compartirán anécdotas y encuentros para reforzar los vínculos y generar contactos.

La tercera jornada está pensada para el mes de julio. Aquí consideramos que el encuentro debe presentar matices solidarios. Se realizará con la idea de recolectar alimentos no perecederos y abrigos para aquellas personas que más lo necesitan. La idea es recordar aquellos Jueves Solidarios que el Club desarrolló durante el año 2020, solo que esta vez se hará de forma masiva. Durante la pandemia, Universitario dejó por un momento su rol deportivo y brindó su lado más social y humanitario. A través del acto solidario, demostró la importancia que tiene como actor social dentro de la comunidad. Con esta jornada recreativa pretendemos que ese concepto siga presente dentro de las actividades que desempeña el Club. La capacidad de llegada y de incentivación que tiene Universitario puede ser un factor de grandes dimensiones para lograr una acción solidaria de relevancia. Proponemos que los entrenadores y profesores sean protagonistas en la recolección y clasificación de todo lo donado.

## Producto N°2

El segundo Producto que proponemos en el Proyecto N°2, son los encuentros presenciales de capacitación y debate.

En lo que respecta al contenido y a la funcionalidad, creemos que estos encuentros brindaran un valor agregado doble a profesores, entrenadores y cuerpos técnicos. Por un lado, continuarán formándose como profesionales, obteniendo nuevos recursos y modalidades para su labor diaria y generando nuevos contactos de trabajo. Mientras que, por otro lado, la parte humana que el Club siempre fomenta en su comunidad también podrá crecer personalmente. Consideramos que muchas temáticas que hoy nos tocan discutir como sociedad pueden complementarse con el deporte. Junto a esto, no podemos dejar de nombrar el espacio que se formará para el buen trato, la camaradería y el diálogo.

Con este Producto N°2 motivaremos la participación de todos y cada uno de los formadores deportivos. Para esto será necesario que puedan brindar cualquier tipo de idea, iniciativa o propuesta. Como indicamos con anterioridad, pueden realizarse invitaciones a referentes del Club como por ejemplo Soledad García<sup>47</sup> o Julieta Jankunas<sup>48</sup>, para dialogar en temáticas como el estilo de vida de una deportista de alto rendimiento, desde la alimentación, descanso, hábitos en general, hasta la aplicación de la tecnología en el deporte.

Buscamos que estas charlas y encuentros le permitan comprender a nuestro público meta la importancia de estos. En relación con esto, el foco de los encuentros no estará en una disciplina en particular, sino en todos los conocimientos deportivos que pueden retroalimentar el crecimiento profesional y personal.

Los encuentros constan de cuatro etapas en cuanto a su organización y realización.

En primer lugar, los miembros de cada disciplina tendrán un primer encuentro, cuando les toque su turno (según el calendario anual de encuentros), en donde llevarán a cabo la organización. En él, debatirán diversas ideas o temáticas que deseen presentar o

---

<sup>47</sup> Ex jugadora de hockey del Club Universitario y ex integrante del seleccionado argentino de hockey “las leonas”.

<sup>48</sup> Ex jugadora de hockey del Club Universitario. Actualmente forma parte de “las leonas”. Recientemente consiguió la medalla de plata en los JJ. OO. de Tokio.

tratar frente a los pares. En la reunión se puede realizar un *brainstorm*<sup>49</sup> con los participantes para ver cuáles son sus intereses y gustos a la hora de planificar los encuentros. Aquí tendrán un rol importante los grupos de trabajo. Deberán recibir las propuestas o iniciativas que planteen los profesores, entrenadores, preparadores físicos, entre otros. En base a esto, y teniendo en cuenta factores tales como disponibilidad de tiempo, participación en torneos, disponibilidad de recursos, diálogo con las demás disciplinas deportivas del Club, entre otras, podrán continuar con la siguiente etapa.

En segundo lugar, llegará el turno de la organización y logística. Los grupos de trabajo podrán definir moderadores, disertantes, voluntarios, entre otros. Además, deberán buscar el lugar y día apropiado para realizar el evento.

En tercer lugar, llegamos al día del encuentro. Aquí deberán tener en cuenta cada detalle para que todos puedan pasar un buen momento, en donde además del conocimiento y aprendizaje que pueda obtener cada participante, también se transforme en un momento agradable. La idea fundamental es poder nutrirse entre compañeros y conocer un poco más a aquellas personas que comparten gustos y pasiones similares, con la posibilidad de unir y fortalecer vínculos.

Por último, no debemos olvidar un tema muy importante. Con este Producto, no buscamos que todo quede en el encuentro, sino que los vínculos se mantengan y perduren más allá del momento de reunión. Para ello se podrá complementar el trato entre todos durante las jornadas recreativas al aire libre y durante los días de trabajo en las sedes de Universitario.

A continuación, presentamos un ejemplo del tipo de flyer que tendría que diseñar el equipo de prensa y difusión, para promocionar y convocar uno de los encuentros de capacitación y debate.

---

<sup>49</sup> **Brainstorm:** Se refiere a una lluvia de ideas. Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o situación particular.



## Flyer de convocatoria



(Imagen N°2: Imagen de autoría propia.)

## CAPÍTULO 7

### 7. CONCLUSIONES

El Club Universitario de Córdoba es una organización del tercer sector, lo cual le da ciertas características conforme a la coyuntura del país y a los contextos por los que este atraviesa. Pero más allá de todo, se destaca dentro de su comunidad por su trayectoria y por los valores que inculca en sus públicos.

Estas características nos impulsaron a trabajar a la par del Club. A su vez, también nos motivó la necesidad de conocer la realidad en materia comunicativa de nuestras organizaciones deportivas, y la influencia que puede o no tener la comunicación dentro de ellas.

La idea de nuestra tesis fue conocer los diferentes aspectos de la comunicación interna del Club Universitario de Córdoba. A través de este recorte de la realidad, planteamos ciertas propuestas para optimizar y reforzar la cuestión comunicativa.

En una primera instancia, llevamos a cabo un trabajo meramente reflexivo y de conocimiento del contexto no solo comunicacional. Indagamos el espacio tiempo en que la organización realiza sus actividades de forma diaria. Aquí destacamos la importancia que tuvieron los actores claves de Universitario. Ellos nos permitieron ahondar de lleno en la realidad, y supieron compartir la esencia del lugar que consideran su “segunda casa”. Estos actores que consideramos claves en nuestro primer contacto con la organización fueron dos: Guillermo Iglesias (presidente) y Diego Barontini (secretario de difusión).

Tras esta etapa de reflexión teórica, ingresamos de lleno en el diagnóstico de la situación comunicativa del Club. Nos encontramos con una organización que presenta una Cultura fuerte en lo que respecta a creencias y valores, construida a partir de un Público con altos niveles de pertenencia. La Identidad que rodea a “la U” de cierta manera presenta un grado de coherencia entre la percepción del público interno y externo. Rescatamos esta cuestión debido a la cantidad de personas que asisten y que recorren las instalaciones continuamente. Sin embargo, esto nos permitió observar una serie de cuestiones a nivel de la comunicación interna.

La gestión de la comunicación interna dentro de una organización es un factor que consideramos central para el cumplimiento de los objetivos institucionales. La eficiencia en la comunicación resulta clave para la formación de ambientes de trabajo productivos,

armoniosos y participativos. En este sentido, creemos que la intervención dentro de la comunicación interna de una organización se torna una actividad esencial para el desempeño de la vida institucional de dicha organización. En relación con esto, sostenemos que el correcto funcionamiento de los procesos comunicativos permite la existencia de una sinergia entre la comunicación interna y externa beneficiando a la organización en todos sus aspectos (económicos, humanos, administrativos, entre otros).

En lo que respecta a Universitario, en función de la variedad de disciplinas deportivas y el caudal de capital humano que moviliza diariamente, la comunicación debe ser un factor de vital importancia. Al final de la etapa diagnóstica destacamos la informalidad y la falta de definición de los procesos comunicativos. El grado de integración entre los públicos se torna dificultoso en lo referido a las relaciones interpersonales e intergrupales. En este contexto, nos pareció necesario reforzar los canales y procesos de comunicación interna.

Consideramos importantes estos nudos críticos porque creemos que pueden fortalecer y optimizar los factores positivos que ya tiene incorporado el Club Universitario. Es decir, consideramos que las temáticas tratadas son un punto de inicio para lograr una correcta comunicación interna en la organización, y también para que puedan explotar sus puntos fuertes.

A través de estos nudos críticos y de los aspectos positivos, planteamos el proceso de planificación como una segunda parte de nuestra tesis.

El proceso de planificación que proponemos inicia con un Plan de Comunicación Interna. A partir de los datos que recabamos, intentamos brindar una planificación lo más dinámica, estratégica y funcional para el proyecto corporativo del Club.

El Plan deriva en un Programa que tiene en cuenta dos ejes. El primer eje se expresa en el Proyecto N°1, en donde buscamos formalizar los canales de comunicación brindando herramientas claras para diversos tipos de situaciones comunicativas. Sostenemos que este Proyecto reforzará las relaciones comunicativas ya existentes entre los miembros.

Con respecto a este primer Proyecto, consideramos que la mejor manifestación que podemos hacer de él es mediante un Manual de Procedimientos Comunicativos. Esta herramienta estará al alcance de cada uno de los públicos internos, ahorrará tiempo en la

resolución de ciertos conflictos, entre otros beneficios. De esta manera, el objetivo final es que la herramienta que proponemos favorezca mayores índices de productividad y comprensión por parte del público interno.

Por otro lado, con el Proyecto N°2 buscamos satisfacer el otro eje del Programa. Consideramos de suma importancia fomentar y reforzar los vínculos interpersonales de una organización tan diversa, tanto en disciplinas como en públicos.

Como ya indicamos, la formación de buenas relaciones y ambientes agradables constituyen un factor clave para el crecimiento de las organizaciones. Pensamos el segundo Proyecto, con el fin de proporcionar situaciones y actividades que contemplen la unión de las subculturas que tiene Universitario. Junto a esto también tuvimos en cuenta la importancia del crecimiento tanto de la formación deportiva como la humana.

Para complementar el Proyecto N°2, ideamos una serie de encuentros al aire libre complementados por encuentros de capacitación autogestionados. Creemos que el conjunto de la pasión por el deporte y por el Club son la excusa para que todos compartan experiencias y de esa manera se refuercen los vínculos interpersonales.

Nos gustaría describir brevemente el proceso de tesis desde nuestra perspectiva. Empezamos a realizar el trabajo final de grado en los últimos meses del 2020. En ese entonces, recolectamos datos generales sobre la organización sobre todo desde las plataformas digitales debido a la situación sanitaria. A principios del 2021, comenzamos a darle forma a los capítulos teóricos de la tesis. Para realizar esta tarea no tuvimos mayores inconvenientes. Sin embargo, cuando empezamos a asistir al Club para contactarnos con nuestros informantes claves y obtener diversos tipos de datos, se nos presentaron algunas dificultades. Algunas de estas dificultades fueron de tipo excepcionales, por ejemplo, cuando debido a las restricciones por el Covid-19 el Club tenía que cerrar sus instalaciones y no podíamos asistir. Este tipo de cuestiones nos demoraron en el proceso de contacto y recopilación de información para la etapa diagnóstica. Por otro lado, se presentaron contratiempos más cotidianos como por ejemplo que no nos respondieron mensajes en WhatsApp, que no pudimos encontrarnos con algunos miembros del Club debido a sus agendas ocupadas, entre otros. Pese a todo esto, pudimos resolver sobre la marcha de qué manera seguir para no retrasar el trabajo más de la cuenta.

Destacamos también que la falta de experiencia en trabajos de esta magnitud fue un factor importante para la resolución de cuestiones particulares. En ciertos momentos del proceso, no sabíamos qué dirección tomar, pero tuvimos la capacidad de resolución rápida la cual nos permitió avanzar de manera productiva.

A modo de cierre, con este Trabajo Final de Grado buscamos un doble objetivo. Primero, que todo el análisis diagnóstico y la propuesta de planificación sean funcionales para el Club Universitario de Córdoba y que, si lo considera, se pueda ejecutar. Segundo, que todo el cuerpo de la tesis, desde la estructura general, los aspectos teóricos y la forma en que decidimos analizar a la organización sean una referencia para futuros tesis de la orientación Institucional. De esta manera, damos por finalizado nuestro recorrido junto a la Facultad de Ciencias de la Comunicación y el Club Universitario de Córdoba.

## Bibliografía

- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (1995). *Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación*. En *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Avejera, P. (1987). *Ideas sobre diagnóstico en comunicación educativa para el desarrollo*. Córdoba. Mimeo. E.C.I. U.N.C.
- Brandolini, A.; González Frígoli, M. (2008). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía. Buenos Aires, Argentina.
- Dutton, Dukerich y Harquail (1994). *La identidad organizacional y su influencia en la imagen*. Editorial Sage. Nueva York, Estados Unidos.
- Emanuelli, Paulina et al (2012). *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos*. Editorial Copy-Rápido. Córdoba, Argentina.
- Emanuelli, Paulina et al (2012). *Herramientas de Metodología para investigar en comunicación. Técnicas de recolección y análisis de la información*. Editorial Copy-Rápido. Córdoba, Argentina.
- Formanchuk, Alejandro (2010). *Comunicación Interna 2.0, un desafío cultural*. Ediciones Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://formanchuk.com/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanc>
- Mille Galán, José Manuel (2002). *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Torre Jussana. Ayuntamiento de Barcelona. Barcelona, España.

- Ministerio de Turismo y Deportes (2020). *Manual para clubes de barrio. Herramientas para crear, mantener y regularizar la institución*. Argentina. Recuperado de <https://clubesargentinos.deportes.gob.ar/docs/Manual-Clubes-de-Barrio.pdf>
  
- Muriel, María Luisa; Rota, Gilda (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Editorial Andina. España.
  
- Sanz de la Tajada, Luis A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. Valencia, España.
  
- Schvarstein, Leonardo (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
  
- Scheinsohn, Daniel (1996). *Comunicación Estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Bogotá, Caracas, México Df.
  
- Scheinsohn, Daniel (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Bogotá, Caracas, México Df.
  
- Powell, W. y Dimaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Ciudad de México, México. Fondo de cultura económica.
  
- Raffino, María Estela (2020). *Comunicación Interna*. Argentina. Recuperado de <https://concepto.de/comunicacion-interna/>

## Anexos

### Anexo A: Listado de gráficos, cuadros, capturas de pantalla e imágenes

Lo primero que anexamos es el listado con todos los gráficos, cuadros, capturas de pantalla e imágenes que incluimos en el cuerpo del trabajo. Confeccionamos la tabla en base a cuatro variables: tipo (gráfico/cuadro/captura de pantalla/imagen); ubicación (en qué capítulo del cuerpo del trabajo se encuentran); número (de gráfico/cuadro/captura de pantalla/imagen); página (número de página del cuerpo donde se encuentra).

| TIPO                | UBICACIÓN                             | NÚMERO | PÁGINA |
|---------------------|---------------------------------------|--------|--------|
| Gráfico             | Marco teórico, dimensión personalidad | Nº1    | 11     |
| Gráfico             | Marco teórico, dimensión identidad    | Nº2    | 13     |
| Cuadro              | Marco teórico, dimensión cultura      | Nº1    | 17     |
| Cuadro              | Marco teórico, dimensión vínculos     | Nº2    | 20     |
| Cuadro              | Marco teórico, dimensión imagen       | Nº3    | 29     |
| Cuadro              | Marco teórico, planificación          | Nº4    | 34     |
| Gráfico             | Diagnóstico, personalidad             | Nº3    | 65     |
| Gráfico             | Diagnóstico, personalidad             | Nº4    | 66     |
| Gráfico             | Diagnóstico, personalidad             | Nº5    | 68     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, personalidad             | Nº1    | 71     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, personalidad             | Nº2    | 71     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, personalidad             | Nº3    | 72     |
| Gráfico             | Diagnóstico, identidad                | Nº6    | 78     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, identidad                | Nº4    | 82     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, identidad                | Nº5    | 83     |
| Gráfico             | Diagnóstico, identidad                | Nº7    | 84     |
| Gráfico             | Diagnóstico, identidad                | Nº8    | 85     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, identidad                | Nº6    | 87     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, identidad                | Nº7    | 87     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, identidad                | Nº8    | 91     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, identidad                | Nº9    | 91     |
| Gráfico             | Diagnóstico, cultura                  | Nº9    | 93     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, cultura                  | Nº10   | 95     |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, cultura                  | Nº11   | 100    |



|                     |                             |      |     |
|---------------------|-----------------------------|------|-----|
| Gráfico             | Diagnóstico, vínculos       | N°10 | 104 |
| Gráfico             | Diagnóstico, vínculos       | N°11 | 105 |
| Cuadro              | Diagnóstico, vínculos       | N°5  | 107 |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, vínculos       | N°12 | 113 |
| Captura de pantalla | Diagnóstico, vínculos       | N°13 | 114 |
| Gráfico             | Diagnóstico, comunicación   | N°12 | 118 |
| Gráfico             | Diagnóstico, imagen         | N°13 | 127 |
| Gráfico             | Planificación               | N°14 | 135 |
| Captura de pantalla | Planificación, Proyecto N°1 | N°14 | 142 |
| Captura de pantalla | Planificación, Proyecto N°1 | N°15 | 142 |
| Gráfico             | Planificación, Proyecto N°1 | N°15 | 150 |
| Cuadro              | Planificación, Proyecto N°1 | N°6  | 152 |
| Imagen              | Planificación, Proyecto N°1 | N°1  | 155 |
| Gráfico             | Planificación, Proyecto N°1 | N°16 | 156 |
| Gráfico             | Planificación, Proyecto N°1 | N°17 | 157 |
| Captura de pantalla | Planificación, Proyecto N°2 | N°16 | 163 |
| Captura de pantalla | Planificación, Proyecto N°2 | N°17 | 164 |
| Gráfico             | Planificación, Proyecto N°2 | N°18 | 176 |
| Cuadro              | Planificación, Proyecto N°2 | N°7  | 178 |
| Imagen              | Planificación, Proyecto N°2 | N°2  | 183 |

A continuación, anexamos las tablas de análisis de contenido del perfil oficial del Club Universitario de Córdoba en la red social Instagram.

**Anexo B: Tabla de análisis de contenido y seguimiento de las publicaciones:**

**Mejoras en infraestructura y condiciones edilicias en general**

Periodo analizado: marzo/mayo de 2021

| Fecha    | Descripción  | Enlace a la publicación original  |
|----------|--|-----------------------------------|
| 03/03/21 | “Proyecto gimnasio siete soles”. En esta publicación se comunica a los seguidores que desde el Club siguen recibiendo los aportes para que este proyecto avance. | <a href="#">Proyecto gimnasio</a> |

|          |   |                                       |
|----------|---|---------------------------------------|
| 03/03/21 | <i>“Proyecto gimnasio siete soles”</i> . Aquí se muestran imágenes computarizadas de cómo va a quedar el predio de siete soles una vez finalizado.  | <a href="#">Imágenes del gimnasio</a> |
| 03/03/21 | <i>“Proyecto gimnasio siete soles”</i> . Se muestran fotos reales de las primeras obras en el predio.   | <a href="#">Gimnasio siete soles</a>  |
| 05/03/21 | <i>“Paramos las H”</i> . Fotos en donde se muestra al personal de mantenimiento colocando las tradicionales “H” en el campo de juego del predio Siete Soles, con la colaboración del plantel superior masculino de rugby. Importante y tener en cuenta de esta publicación, el marco de la primera foto que dice: “Estar UNIDOS”; “Construir JUNTOS la esperanza”; “PARA SEGUIR CRECIENDO”. Esto se puede relacionar con la Identidad del Club. Son frases que acompañan lo que se muestra en las fotos.  | <a href="#">Las H en siete soles</a>  |
| 12/03/21 | <i>“Reparaciones y pintura del natatorio”</i> . Fotos de las reparaciones en la pileta, y fotos de la gente trabajando en ello.   | <a href="#">Reparaciones</a>          |
| 14/03/21 | <i>“La pileta se está llenando”</i> . Pequeño video donde se muestra que están llenando la pileta.  | <a href="#">Video de la pileta</a>    |
| 16/03/21 | <i>“Las dos piletas impecables y llenas, listas para la reapertura de este jueves”</i> . Fotos de las dos piletas llenas de agua.   | <a href="#">Fotos de las piletas</a>  |
| 30/03/21 | <i>“Avanza la obra del gimnasio de siete soles”</i> . Fotos en donde se muestra al personal de mantenimiento de “la U” trabajando en la colocación de las estructuras metálicas del gimnasio.   | <a href="#">Gimnasio siete soles</a>  |
| 31/03/21 | <i>“Proyectando el futuro... gimnasio de siete soles”</i> . Video computarizado en donde se muestra cómo quedaría el predio de siete soles una vez finalizado.  | <a href="#">Video computarizado</a>   |
| 14/05/21 | <i>“Plan integral de iluminación”</i> . En esta publicación se muestra, a través de un video corto, cómo quedó colocado el primer poste de iluminación LED en la cancha de hockey de la sede principal del Club (Vieytes). Algo a remarcar de la publicación es el texto con el que cierran: <i>“Les compartimos estas imágenes con la inmensa alegría de saber que en los próximos días el club empezará a tener otro brillo ya que la obra, al igual que la “U”, ¡va para adelante! #Uni #UniDeMiVida”</i> . En esa frase expresan de forma implícita | <a href="#">Luminarias LED</a>        |

|          |   |                                       |
|----------|---|---------------------------------------|
|          | <p>una de las características identitarias del Club, aquella que tiene que ver con siempre ir para adelante buscando innovar y mejorar. A su vez, la utilización de los hashtags es algo que se ha hecho muy fuerte en las redes sociales de la organización, sobre todo en Instagram, en donde no sólo los utiliza la organización sino también los mismos deportistas, entrenadores y demás. Son hashtags que demuestran el sentido de pertenencia con la organización y también el orgullo que significa ser parte de “la U”.</p>  |                                       |
| 21/05/21 | <p><i>“Plan integral de iluminación”</i>. Aquí muestran un video en donde se puede apreciar la obra de iluminación finalizada en la cancha de hockey de la sede principal del club. <i>“¡Seguimos trabajando para que todos nuestros espacios deportivos tengan las condiciones necesarias y para que nuestros deportistas entrenen de la mejor manera posible! #Uni #UniDeMiVida”</i>. Esta es la frase con la que cierran la publicación. Nuevamente volvemos a remarcar estas características de Universitario, de ir para adelante, mejorando día a día y acondicionando los espacios para las prácticas deportivas. Podemos decir que de forma implícita se establece una relación mutua entre el Club (representado en este momento por la Comisión Directiva) y las diferentes disciplinas deportivas (representadas tanto por sus capitanes como por sus vocales titulares en las reuniones de Comisión). De esta manera, se hace evidente que existe un compañerismo y un diálogo a nivel general en el Club, en donde ambas partes realizan sus actividades y colaboran para ir mejorando poco a poco las instalaciones. Con respecto a los hashtags decimos lo mismo que en la publicación anterior. Son utilizados en casi todos los posteos de Instagram tanto de parte de la organización como de parte de sus deportistas y socios. Eso también nos demuestra que existe una continuidad y un buen manejo de Instagram, ya que haciendo click en “#UniDeMiVida” nos lleva a todas las publicaciones que se realizaron con dicho hashtag.</p> | <p><a href="#">Luminarias LED</a></p> |

## Anexo C: Tabla de análisis de contenido y seguimiento de las publicaciones:

### Objetivos de las disciplinas deportivas para el año 2021

Entrevistas realizadas por el Club a los entrenadores del primer equipo de cada disciplina, llevadas a cabo durante el “mes del entrenador deportivo” (mayo)

| Disciplina         | Entrenador/a   | Objetivos 2021   | Enlace a la publicación original             |
|--------------------|--|--|--|
| Vóley femenino     | Gerardo Daniel Ramón Astesana, entrenador principal de vóley femenino.   | “Mantener y aumentar la cantidad de gente que hay. Cumplir ese rol social que tiene el club de contener a los chicos en este contexto. En lo deportivo volver a insertarnos a nivel nacional”.   | <a href="#">Objetivos vóley femenino</a>     |
| Rugby masculino    | Valentín Livio, entrenador de la primera masculina de rugby.             | “Afianzarse con conceptos básicos del juego y volver a recuperar un montón de jugadores que por ahí por tener dinámicas distintas se habían ido. Y hoy estamos logrando que muchos chicos vuelvan al club. Y poder ser parte del nuevo staff”. | <a href="#">Objetivos rugby masculino</a>    |
| Rugby femenino     | Luis Victorio Brocca, entrenador de la primera femenina de rugby.        | “Ensamblar con nuestro nuevo sistema de juego. Tanto a nivel defensivo como ofensivo. Ensamblar humanamente como grupo, ya que la cuarentena nos diluyó un poquito. Clasificar para el regional y luego para el Nacional”.                     | <a href="#">Objetivos rugby femenino</a>     |
| Handball masculino | Rodrigo Javier Barrera, entrenador de la primera masculina de handball.  | “Un doble objetivo. Al principio que vuelvan todos los chicos, que nadie haya dejado de jugar, volver a juntarnos. Y como siempre salir campeones”.  | <a href="#">Objetivos handball masculino</a> |
| Handball femenino  | Lucas Ezequiel Montivero, entrenador de la primera femenina de handball. | “No varían mucho del año pasado. Unificar las categorías, ser un equipo competitivo y clasificar a un Nacional en inferiores y primera”.   | <a href="#">Objetivos handball femenino</a>  |

|                  |   |  |  |
|------------------|---|--|--|
| Fútbol masculino | Daniel Alberto Mira, director técnico de la primera masculina.        | “El equipo no está bien en la tabla de posiciones, se tiene que tratar de salvar del descenso. De a poco salir adelante para ser protagonista en próximas ediciones de los torneos de Córdoba”.  | <a href="#">Objetivos fútbol masculino</a>                 |
| Fútbol femenino  | Maximiliano Sosa, director técnico de la primera femenina de fútbol.  | “Es consolidarnos con el grupo nuevo. Tenemos muchas chicas, eso es bueno. Y de a poco ir formando la base para que en un futuro se vea lo que tanto deseamos que es coronarse con un título de campeón”.  | <a href="#">Objetivos fútbol femenino</a>                  |
| Tenis            | Carolina Altamira y José María Herrera, profesores de tenis del Club. | Carolina dice que los objetivos (1) para este 2021 son: “El objetivo es trabajar para conseguir estos logros que decíamos de cada etapa, y formar una hermosa escuela de tenis tanto para el nivel de iniciación, como para el nivel de formación y competición”. Por su parte, José María dice lo siguiente (2): “Es incrementar la cantidad de gente. Que la gente sepa apreciar el tenis, que es un deporte maravilloso, emocionante y divertido. Y que la gente lo pueda ver para que haya más gente que pueda venir a divertirse con el tenis”. | <a href="#">Objetivos 1</a><br><a href="#">Objetivos 2</a> |
| Hockey masculino | Massi Molanzano, entrenador de la primera masculina de hockey.        | “De toda la línea, no solo de primera es crecer. Estamos en un proceso de crecimiento importante, donde creemos que acá en dos o tres años podemos lograr objetivos más altos. Hoy es mejorar”.  | <a href="#">Objetivos hockey masculino</a>                 |
| Hockey femenino  | Maximiliano Falcioni, entrenador de la primera femenina de hockey.    | “Salir campeón del torneo local que es la única competencia que vamos a jugar este año”.   | <a href="#">Objetivos hockey femenino</a>                  |
| Natación         | Gabriel Agustín Tironi, ex nadador del Club y actual                  | “Más allá de la poca competencia que estamos teniendo, siempre nos mantenemos motivados o intentamos que se mantenga la motivación en la   | <a href="#">Objetivos natación</a>                         |

|  |                                       |   |  |
|--|---------------------------------------|---|--|
|  | formador del equipo de entrenamiento. | competencia. Buscando mejorar las marcas y estar bien preparados para cuando esto termine”. |  |
| <p><b>Valoración final:</b> Dentro de los objetivos que plantean los entrenadores, pudimos detectar dos centrales. Por un lado, hay objetivos relacionados a los logros deportivos. Es decir, volver a competir a un buen nivel, conseguir triunfos y campeonatos. Esto demuestra la capacidad y formación deportiva de la organización. Y por el otro, objetivos más relacionados a la formación humana y recuperación motivacional después de varios meses de inactividad debido a la pandemia; sumado a la reinserción y recupero de deportistas para incrementar el número de personas practicantes.</p> |                                       |   |  |

### **Anexo D: Entrevista al Presidente y Secretario de Difusión**

Entrevista semi-estructurada, llevada a cabo el día 04/05/21.

Los entrevistados fueron: Guillermo Iglesias (presidente); Diego Barontini (secretario de difusión).

Modalidad: Presencial.

Lugar: Bar del Club Universitario.

Hora: 18:30 (aproximadamente)

**- ¿Por qué se llama Universitario?**

- **(Diego)** Bueno, eso comienza antes de la fundación del Club. El Club se funda un 8 de abril de 1907, y surge de una fusión que hubo entre diferentes facultades en su momento y que tenían la necesidad de armar un equipo de fútbol. En ese equipo de fútbol surge una parte de medicina, abogacía y de ingeniería.

- **(Guillermo)** Las bases fundamentalmente eran de la gente que estudiaba en el Hospital Clínicas.

- **(Diego)** El nombre Universitario surge precisamente porque es una fusión de distintas facultades y estudiantes universitarios.

**- ¿Bajo qué creencias y valores se fue formando este Club y cuáles son los que se encuentran también ahora? Si son los mismos valores y creencias, o si se han ido transformando...**

- **(Diego)** Este siempre ha sido un Club formador de jugadores y deportistas, pero siempre se enfocó desde aquellos entonces hasta el día de hoy mucho en lo que es la parte humana.

- **(Guillermo)** El estatuto mismo del Club tiene como misión formar personas de bien para la sociedad, para que se integren a la sociedad como personas de bien. Evidentemente a través del deporte. Y nuestro club si algo nos caracteriza es la diversidad que tenemos, la inclusividad. Somos un club de ocho disciplinas, lo que es bastante raro. Aparte, todas masculinas y femeninas, que también es una cosa bastante rara. Es un club muy comprometido con la sociedad, en la formación de personas de bien. Primero deportistas obviamente, pero después gente de bien.

- **Nos podrían decir por ejemplo ¿cuáles serían las características de un deportista de Universitario? ¿Qué perfil tiene un deportista de este Club? En base a esto que nos comentaron recién**

- **(Guillermo)** Bueno, ya te digo, somos diversos. No te puedo decir que haya un deportista Universitario porque en ocho disciplinas las idiosincrasias y el ser de cada disciplina es distinto. Pero en general es esto, ser gente muy abierta, inclusiva, gente de bien digamos.

- **(Diego)** Ocurre por ahí, en rugby y hockey, por ejemplo, que desde juveniles hasta que llegan a primera y después continúan jugando. Y se arman fuertes grupos humanos, de amigos, de hecho, Guillermo jugó al rugby hace un montón de años y todavía sigue conservando sus amistades de ese momento. Hoy con la pandemia no se puede, pero nosotros tenemos el quincho acá en donde frecuentemente se encuentran esas camadas de ex jugadores, de ex dirigentes y demás. Eso es básicamente por la cuestión humana digamos, si no existiese esa cuestión humana no pasaría.

- **(Guillermo)** Y eso de tener varios deportes distintos entre sí nos ha hecho también ir cada uno chupando un poquito de lo que tienen los otros. Como dice Diego, si bien el rugby y el hockey tienen esa cultura *per se* en general, es como que al fútbol lo contagiamos en cierta forma de eso. Entonces el fútbol acá por ahí es como más tranquilo, más amateur, más formador. Acá no viene nadie a buscar salvarse. Hay un sentido de pertenencia en general de todos los deportes que se mama desde esto de que somos distintos y se hace una amalgama entre todos.

- **Nosotros sabemos que el Club tiene muchos referentes como Andrea Berrino, Soledad García...**

- **(Guillermo)** El primer puma del interior fue nuestro, Raúl Loyola.

- **(Diego)** Hemos tenido muchos ex dirigentes, ex deportistas que han sido presidente de la nación, gobernador de la ciudad, intendentes de la ciudad.

- **(Guillermo)** Mestre participó en la comisión directiva, Martí venía acá. Cámpora fue presidente del Club.

- **(Diego)** Amadeo Sabattini fue jugador de fútbol del Club y después fue gobernador de Córdoba. Hugo Taboada fue presidente del Club también y después intendente de la ciudad de Córdoba. Y así viste, siempre ligado a la vida política del club, una extensión política en general digamos.

- **(Guillermo)** En los principios del Club, en la reforma universitaria del 18 eran tres cabezas las que comandaron esta reforma y uno de ellos era presidente de la U. Siempre fue un club muy metido en la historia y en la sociedad, en los movimientos sociales de la ciudad.

- **Y actualmente ¿qué lugar ocupa el estudiante universitario? ¿Existe algún tipo de convenio con la UNC? O si se relacionan de alguna forma**

- **(Guillermo)** Nosotros por estatuto, el rector de la universidad nacional es socio honorario del Club. El intendente, gobernador y rector son socios honorarios. Si bien hemos perdido en cierta forma el contacto, porque la misma universidad ha generado como su propio club, ya que tienen rugby, hockey y otros deportes, siempre hay conexión digamos. Yo hace poquito, el año pasado, estuve reunido tratando de sumar vínculos de alguna forma, pero bueno, siempre estamos en contacto. Siempre está, por ahí hay que reavivar un poco la llama esa, pero en el estatuto figura que el rector es parte de la institución.

- **Volviendo un poco a lo que hablamos recién, ¿saben cuándo es el origen de las actividades tanto de hombre como de mujeres?**

- **(Guillermo)** Primero fue el fútbol, después fue rugby y básquet.

- **(Diego)** Durante los primeros 20 años el club era sólo de fútbol, pero tampoco era club, o sea era Club, pero no tenía un lugar físico propio. Estaba por diferentes lugares. Después en el 47 se incorporan rugby y básquet, pero eran todos varones. Recién en el 68 se incorporan las mujeres al hockey. Esa fue la primera experiencia de mujeres dentro del club. El hockey surge a partir de chicas que eran novias de jugadores de rugby, hermanas, otra que era novia de un jugador de fútbol. Se agruparon así y bueno, había un tipo en el club que propuso la idea de hacer hockey y así se le dio inicio a esa disciplina. Muy precario todo, ellas mismas levantaron la cancha, desmalezaron la parte en donde se iba a hacer la cancha, hicieron la cancha. Y el básquet femenino también surge así, desde las hermanas de jugadores de básquet. El fútbol femenino por ejemplo surge como una necesidad, como una obligatoriedad que impuso la Liga Cordobesa de que sí o sí había



que tener fútbol femenino. Fue por obligación en ese caso. Y así los otros deportes también, cada uno tiene su historia.

**- ¿Qué implica para ustedes ser parte del Club Universitario y trabajar acá?**

- **(Diego)** Es un trabajo porque se lo toma con responsabilidad. Yo por ejemplo tengo otro trabajo, y en mi otro trabajo estoy haciendo trabajo de acá. Nos gusta, somos apasionados y bueno eso es la clave digamos.

- **(Guillermo)** Yo vine a los 11 años a jugar al rugby y de ahí no me fui nunca más. Entonces esta es mi casa digamos, y bueno jugué 40 años al rugby, he sido entrenador, dirigente y bueno ser presidente del Club es un orgullo y una emoción. Básicamente porque sos el máximo responsable de un grupo de amigos, de la familia, entonces ese es el sentido que tiene creo este club a diferencia de otros. Uno está muy acostumbrado a ver los clubes de fútbol en general en donde los dirigentes están todos entongados, ese tipo de cosas. Nosotros acá ser dirigentes es una pasión. No como los otros clubes. En general es eso, todos los que estamos participando en las comisiones y los que entrenamos, todos, somos apasionados y locos, que le dedicamos tiempo de nuestras vidas. Y creo que es lo que ha pasado en los 114 años de este club. Digo, somos continuadores de un legado digamos.

- **(Diego)** Las cosas que se han hecho acá la mayoría han sido a voluntad y a pulmón viste. En mi caso también empiezo desde chico, desde los 5 años que vengo al club porque mi papá me traía a la cancha a ver a la U. Hace unos 10 años que dejé la tribuna y me dediqué a otras cosas dentro del club. Por locura, por pasión, como quieras llamarle.

- **(Guillermo)** El Diego salió del fútbol y fue conociendo el resto del club, aprendió a ver rugby.

- **(Diego)** Yo como que salté la barrera de allá (señala la zona de fútbol) y me vine para esta parte, para el resto del club. Fue una cosa diferente, ves las cosas de otra forma también. Se siente el club de otra manera. Así que acá estamos.

**-Nosotros hemos leído por ahí, pero lo queríamos confirmar. ¿Puede ser que a nivel provincial son los más grandes en socios y disciplinas, y a nivel nacional también?**

- **(Guillermo)** A nivel de actividades federadas probablemente seamos los más grandes. Tenemos las 8 disciplinas federadas, masculinas y femeninas. Todas. Habría que investigar realmente si hay un club que tenga 8 disciplinas federadas. A nivel país son muy pocos los clubes que tienen rugby y fútbol federados. Nosotros y Gimnasia y Tiro de Salta, nada más. Después a nivel socios no, porque Boca por ejemplo tiene más de 100 mil, nosotros tenemos 3 mil y pico más otros mil que son del cole.

- **(Diego)** Lo que dice Guillermo de que son disciplinas federadas tanto para varones como mujeres eso también es muy difícil de encontrar, muy difícil. Por ejemplo, vos te vas a Barrio Parque y sí, tienen un montón de deportes y de repente tienen gimnasia rítmica, y es para mujeres nomás. Hockey femenino, pero no tienen masculino. Básquet masculino y recién este año incorporan básquet femenino.

- **(Guillermo)** Y en hockey son medianamente fuertes, juegan en primera hace bastante, pero nunca tuvieron varones. Instituto tiene muchas disciplinas, pero es fútbol y básquet, lo demás medio pelo.

- **(Diego)** Juniors también tiene muchas disciplinas, pero no tienen rugby, no tienen hockey.

- **(Guillermo)** El Jockey también tiene 4 o 5 disciplinas, pero tienen golf, los caballos, pero no son actividades federadas, habría que ver bien.

- **Administrativamente, ¿existe algún organigrama o algo definido?**

- **(Guillermo)** No tenemos un organigrama armado. Hay una administración en donde tenemos 5 empleados que manejan toda la parte administrativa. Bueno, hay 30 empleados en total en planta permanente, que hacen guardias y tareas de mantenimiento, aparte de la administración. Y después tenés obviamente los preparadores físicos, los entrenadores de todas las disciplinas que ahí tenés 120 personas más o menos. Y después lo que es área contable, comunicación y demás lo hacemos los dirigentes. No hay un organigrama definido, están las funciones obviamente.

- **¿Qué aspectos positivos consideran que tiene hoy el Club Universitario para mantener esta posición, este estatus que tienen?**

- **(Diego)** Una de las cosas que hablamos recién, la diversidad y el hecho de tener muchos deportes y que todos sean para ambos géneros. La historia...

- **(Guillermo)** Y aparte de la historia, ese espíritu amateur que tienen todas las disciplinas. Lo positivo es que acá formamos gente sana, educada, con valores y disciplina, con constancia. Un montón de valores que te da el deporte, y en general el deporte grupal. Tenemos deportes individuales como la natación y el tenis que también bueno, tienen sus valores. Pero el deporte grupal te da esa serie de valores y de cosas que después cuando salís a la sociedad te sirven en cualquier situación que vos estés. El esfuerzo, el sacrificio, la disciplina, la constancia, el compañerismo, todas cosas que te las transmite el deporte.

- **(Diego)** Yo por ejemplo hice el secundario en el Instituto Renault, y teníamos un lema que decía “formar el mejor técnico dentro del mejor hombre”. Yo a ese lema lo traje acá,

o sea para mí la U forma al mejor deportista dentro de la mejor persona, como que van de la mano las dos cosas.

- **¿Y cuáles son los aspectos que consideran negativos?**

- **(Guillermo)** Lo negativo por ahí es que los deportes se desarrollan individualmente y por ahí sin querer pisan a otros que por ahí están más chicos en lo que respecta a la distribución de espacios y recursos. Por ahí los deportes más poderosos pueden pisar o apropiarse de los otros. Pero es lo que uno trata de que no suceda viste, que no ocurra eso. Y después lo que suele suceder en la sociedad en general, que es el egocentrismo. Es algo que se combate mucho pero que siempre está presente. El creerse más importante que la institución, que es algo que nosotros tratamos de formar constantemente y decimos que la institución está por sobre las personas. Pero bueno, la sociedad es así, el humano es así. Las cosas positivas son muchísimas más que las negativas.

- **¿Ustedes están desde el 2019 en la gestión puede ser?**

- **(Guillermo)** Sí, desde febrero de 2019. Yo venía anteriormente de formar parte de dos comisiones directivas. Fui tesorero y pro tesorero. Y también fui presidente de rugby 5 años.

- **(Diego)** Yo fui vocal en esas dos gestiones anteriores también.

- **(Guillermo)** Justo me acordé del organigrama que hablábamos recién. Cada disciplina tiene una subcomisión con su organigrama propio.

- **(Diego)** De acuerdo al estatuto, los miembros de las subcomisiones tienen que ser socios. No puede venir fulano de afuera a ser presidente de tenis, por ejemplo. Tiene que ser socio y tener una antigüedad de dos años. Todo está en el estatuto. Ahí está el valor de ser socio. Yo cuando me asocie por ejemplo me dijeron “para qué te asocias si vos ya estás grande”. En ese momento no lo entendía bien pero después me di cuenta que fue importante. Entonces uno al ser socio tiene participación en la vida institucional del club.

- **Recién nos nombraron muchos valores y creencias que maneja el club. Desde su gestión, ¿qué políticas o acciones nos podrían nombrar para mantener esas creencias? Si tienen algo concreto o algo más simbólico...**

- **(Diego)** El trabajo de nuestra gestión ha sido un ejemplo. En estos dos años, sobre todo el año pasado con todo esto de la pandemia, que sí que no, que no se puede usar, que el año pasado no vinieron a entrenar. Y bueno, a pesar de eso se trabajó muchísimo. Pienso yo que hemos demostrado trabajo a la gente. Se lo ve en las canchas, en los pasillos...

- **(Guillermo)** Básicamente como comisión directiva, lo primero que tenemos que resaltar y como algo que no ha sucedido siempre, es que en la mesa estamos todos los deportes. Y es algo que yo como presidente me preocupo que en la mesa estén todos los deportes, que todos hablen, opinen y participen. Esa es una bajada política de nuestra gestión, de decir “acá y para hablar hay que sentarse en la mesa y hablar, de nada sirve estar sentado en otro lado. Organícense internamente en su deporte y vengan a hablar”. Tampoco hemos tenido problemas en que venga un representante de alguno de los deportes y se siente en la mesa de las reuniones de comisión directiva y hable. Siempre que sea socio obviamente. Y bueno eso es una forma yo creo de bajar una cuestión de orden, organización, de respeto para todas las disciplinas. Después bueno, cada disciplina tiene su idiosincrasia y sus valores, y eso se transmite. Yo vengo del rugby y muchas veces te preguntan “¿cómo hacen ustedes para que... los chicos llegan y son amigos hasta que se mueren?”, y no sé, yo llegué viví eso y lo fui transmitiendo. Hoy mis hijos son amigos de sus compañeros y no tienen otro grupo, y la verdad no sé cómo se hace. Ya está, está inserto, no se explica. Y eso que para nosotros es tan bueno, se lo estamos tratando de transmitir al club. Por ejemplo, la figura del *mánager*, que el manager es un padre que ayuda. Bueno y así distintas cosas. Pero la idiosincrasia *per se* del club es esa digamos, ser un club participativo, familiar, mantener todo eso y el respeto. La palabra, aún en disidencia, hablar y consensuar las ideas. Y como dice el Diego, todo este tema de la pandemia y demás yerbas nos disparó que, gracias a la gran participación de los socios, que no se nos cayó la masa societaria pudimos hacer un montón de inversiones para remodelar el club, ponerlo lindo. Si vieron acá el bar está todo feo afuera, pero lo están pintando, hemos cambiado el piso de la cancha de básquet, hemos hecho los vestuarios de handball, también pintamos la pileta. Ya compramos toda la luminaria para cambiar por luces led que las vamos a instalar en un par de semanas. Bueno, todo eso también es trabajar por el club digamos.

- **Tienen una sede en Siete Soles, ¿nos podrían contar de eso?**

- **(Guillermo)** Bueno, nosotros como rugby, tenemos la particularidad que pos-jugadores, seguimos toda la vida vinculados al club. Nos pasó que en los años 80 tuvimos una división. Un grupo de gente se fue y armó otro grupo. Nosotros éramos los señeros del rugby cordobés, hasta que hubo una división en el año ‘84. En cierta forma, otros deportes avanzaron. El rugby quedó en una sola canchita así chiquita. Por una gestión, de la gente de rugby, que veníamos alquilando lugares siendo nómades, conseguimos un predio allá en Siete Soles que nos dieron en concesión por cien años. Nos pusimos a laburar en eso,

y gracias a Dios en el 2016, con la ayuda de todo el club. Porque es con guita de todo el club. El predio lo conseguimos nosotros, pero las obras y todo eso la puso el club. Se armaron tres canchas de rugby, más dos de infantiles, con vestuario. Después se terminó poniendo una cancha de hockey. Allá hay rugby y hockey por ahora.

- **(Diego)** Hay un lugar de espacio múltiple. Hermoso. Nuevo. Ahora se está haciendo un gimnasio nuevo.

- **(Guillermo)** Que también se está haciendo con aporte de la gente de rugby. No la está poniendo el club. Con plata de los bolsillos de la gente de rugby.

- **¿La idea es expandirlo a otros deportes?**

- **(Guillermo)** Va a ser muy difícil.

- **(Diego)** No, el lugar ya está instalado así de esa forma.

- **(Guillermo)** Ahora tenemos que conseguir un lugar para los chicos de fútbol. Que son quienes andan alquilando algún espacio. Porque hay muchísimos jugadores y tenemos una sola cancha.

- **¿Cómo se mantiene esa identidad barrial de Universitario llevando la cancha a un predio como ese?**

- **(Guillermo)** Lo hemos hablado por lo menos los de rugby. En el hockey hay muchas líneas. Tienen 4 o 5 líneas de mujeres. La A, B, C, D. De hecho, en Primera juega la A y B. Y esas juegan en esta cancha, no se van nunca de acá. Por lo cual la pertenencia al club sigue siendo la misma. Y nosotros, que, si bien hemos hecho un club hermoso allá, hemos decidido que nuestra Primera va a seguir jugando acá. Nuestra “bombonera” será acá y eso marca claramente la identidad. Por más que entrenemos allá; empecemos a recibir gente de allá; las primeras van a seguir jugando acá. Todos los partidos importantes que haya se van a jugar acá. Eso nos va a dar una pertenencia que no queremos perder. Esta es nuestra cancha histórica, donde salimos campeones 21 veces. No lo vamos a negociar. Y bueno, los otros deportes en general juegan todos acá. Por lo cual, evidentemente están identificadísimos. La cancha “La Lomita” es del año 51. Tiene 70 años, está perfecta y se va a seguir usando.

- **(Diego)** En su momento, se quiso mudar el lugar ese y ahí nos hicimos dirigentes nosotros.

- **(Guillermo)** Una comisión directiva había hecho un acuerdo inmobiliario, que entregaban la cancha de fútbol para hacer unas torres. A cambio, le daban unos terrenos en otro lugar al fútbol. En esa época, yo era jugador/entrenador. Nos metimos en la

política para impedir esto y bueno ahí quedamos. Prendidos en la política del club. En el 2011.

**-Además de las disciplinas deportivas, ¿qué otras actividades ofrecen? ¿Hay actividades para gente de tercera edad, para niños?**

**-(Guillermo)** No hay más nada. Somos deportistas. Si bien tenemos un perfil social importante, nuestra definición es que somos un club deportivo. Formamos deportistas. Somos un club con perfil social porque nos interesa la gente, pero aquí formamos deportistas de la mejor calidad que podamos.

**-(Diego)** Pero también hay ancianos o mujeres grandes que juegan al tenis. O en la pileta. O tenes la Mamis Hockey. Pero no hay actividades especiales para centros de jubilados, por ejemplo.

**- Hay un colegio aquí en el predio. ¿Qué relación tiene con el club? ¿la gestión es aparte?**

**-(Guillermo)** Tenemos firmado un convenio de cooperación. A parte de que nosotros ponemos los espacios nuestros, tenemos alguna interrelación en la parte deportiva. Pero la gestión y la cuestión pedagógica está completamente tercerizada. La hace la “Fundación Movimiento”. Ellos hacen todo el contenido pedagógico. Es un convenio raro. No es un alquiler ni nada. Se llama convenio de cooperación. Nos dan una mano. Al margen de que nos dan plata, actuamos juntos en el colegio. Pero la pedagogía es todo de ellos.

**- ¿Siguen los mismos valores que el Club?**

**-(Guillermo)** En principio sí.

**-(Diego)** Eso empezó con un jardín de infantes. Después los nenes tuvieron primer grado; y después empezó el secundario. Ya tenemos terciario. Hoy tenemos jardín de 4,5, primario, secundario y terciario con el profesorado de educación física.

**- ¿En qué año aproximadamente inició el colegio?**

**-(Guillermo)** Son 15 o 25 años. No recuerdo. Alrededor de 20 años tiene el colegio. Desde principios de 2000 seguro.

**-Con respecto al financiamiento, ¿existen sponsors? ¿hubo ayuda estatal durante la pandemia por ejemplo?**

**-(Guillermo)** El financiamiento básicamente es de la masa societaria. Y bueno, los ingresos del colegio ayudan muchísimo también. Tenemos unos acuerdos, que aparte de un valor llave nos pagan un canon mes a mes. Después cada disciplina tiene sus sponsors que los ayudan en las cuestiones de la disciplina. Tenemos una administración central que

maneja un presupuesto. Lo manejo yo como presidente. Cada disciplina tiene su presupuesto que en general viene de sus socios y de los sponsors. Del estado en la pandemia realmente tuvimos mucha ayuda. Nos fue muy bien en todas las ayudas que se implementaron. Entramos a todas las que había. Créditos a Tasa Subsidiada; ATP; REPRO. Recién ahora se nos ha cortado porque recién en marzo volvimos a tener el movimiento que tuvimos en 2019.

- **(Diego)** Aparte hubo un aporte provincial único. Un subsidio de la Agencia Córdoba Deporte.

- **(Guillermo)** Estamos todavía nominados en un subsidio del club en obra, que lo tenemos aprobado. Y en cualquier momento nos hacen el reembolso. Después a la Agencia Córdoba Deporte, cuando estaba todo cerrado, le alquilamos la pileta durante un tiempo. Eso nos ayudó a pagar el gas. De EPEC también tuvimos una bonificación durante la pandemia. La verdad que el Estado tanto nacional como provincial y municipal se portaron muy bien. Y nosotros al estar ordenados con todos los papeles al día, entramos a todas las cosas. Muchas veces si no estas al día te bochan.

- **(Diego)** Otros clubes recibieron ese tipo de ayudas, pero así y todo no estaban bien ordenados.

- **(Guillermo)** La misma Unión Argentina de Rugby, también nos envió subsidios. Mandaron casi 300 lucas. La verdad que todo eso fue lo que nos permitió hacer muchas obras de mantenimiento. A parte de que los socios siguieron pagando.

- **¿Sabes aproximadamente el número de socios que hay?**

- **(Guillermo)** Tenemos 3200 socios más o menos. Más 1000 que son adherentes del colegio. En total son 4200 socios más o menos. Los chicos del cole pagan una cuota, esa es la plata que nos queda a nosotros. Ellos pagan como si fueran socios. Se llama socio adherente.

- **Viniendo un poco a la parte contextual que estamos viviendo, ¿existen cambios en la U a nivel económico, tecnológico, infraestructura?**

- **(Guillermo)** Nosotros habíamos hecho un convenio con el banco Santander. Cuando entramos, hicimos un concurso con varios bancos para que nos sponsorean y a su vez nos ayuden en esto de la cobranza. Así que habíamos hecho un convenio con el banco Santander. Eso nos ha permitido ampliar la posibilidad del pago y la cobranza por medio electrónico; vía Pay Per TIC. En una página, que es la misma que gestiona rentas. Vos entras a la página y podés pagar por ahí. Si actualizamos muchas cosas; el tema de débitos, con posnet ya los teníamos.

- **(Diego)** Se incrementó eso. Antes todo el mundo venía y pagaba por la ventanilla. Con esto hubo mucha gente que pagó vía transferencia, débito, pago automático. Saliendo de eso también cambió un montón la vida del club, porque hoy ustedes están acá porque tenían una reunión con el presidente, porque si no no pueden entrar. Solo están entrando deportistas, no entra nadie más. Ahora los papás se quedan afuera.

- **(Guillermo)** Entre otras inversiones que hicimos, es que compramos al principio de este año un nuevo sistema informático que lo estamos implementando. Que nos permite... esto de Siete Soles por ejemplo nos complicó la gestión de las cobranzas. Porque acá tenes una cabina y un molinete y pasa el que es socio. Allá tenes un portón abierto. Ahora tenemos un sistema que con una notebook desde allá te vas a poder comunicar al sistema. Ver quien es socio, cobrar la gestión. Son cosas que hemos hecho a partir de la pandemia. Son inversiones en tecnología y hemos hecho alianzas con los bancos para favorecer la cobranza remota si se quiere.

- **Y dentro de esos cambios, ¿se aprovechó la pandemia para hacer esas remodelaciones o se adelantaron trabajos?**

- **(Guillermo)** La verdad que pasaron dos cosas. Una es que recibimos el club al principio del 2019 bastante descuidado en este lugar. Porque le habían dado mucha bola a terminar Siete Soles, pero abandonaron esta parte. Así que cuando vinimos esto estaba descuidado.

- **(Diego)** No estamos hablando de revoque o que no tenga las paredes pintadas. Estamos hablando de yuyos, basura, los árboles secos, mucha dejadez

- **(Guillermo)** Así que fue un plan que empezamos y si la pandemia nos permitió. Con los empleados que la verdad que le pusieron mucho huevo porque siguieron viniendo. Ellos como eran empleados de mantenimiento, tuvieron 15 días sin venir después estuvimos gestionando para que el personal viniera. Entonces los empleados estaban todo el día para hacer tareas de mantenimiento. Pintamos todo el club, parquizamos, arreglamos, trabajos de albañilería se hicieron millones por todos lados. La verdad que la pandemia en eso nos ayudó mucho. Tuvimos a la gente liberada para hacer las tareas de mantenimiento.

- **¿Y en la relación con los socios ...?**

- **(Guillermo)** Gracias a dios, por eso te decía que con el tema de la pertenencia de que los socios sienten el club. No son socios como en el fútbol que se hacen socios para ir más barato a la cancha. Acá sienten orgullo. Al final de la pandemia se nos había caído 15% como mucho de los socios. Que ya este año los hemos recuperado. La verdad que en eso la gente se portó y nosotros con una política de comunicación importante,



mostrando las obras que íbamos haciendo. Mientras la gente no puede venir estamos cambiando el piso, estamos pintando.

- **(Diego)** También hay mucho trabajo de los profesores, y los coordinadores, con sus actividades, hablándoles a los padres haciendo los zooms, para que los chicos se mantengan conectados con sus profes y compañeros.

**Se retira Guillermo**

**Hablamos de la pertenencia de Universitario con Alberdi, muy representado con este barrio. ¿Existe alguna relación en lo que respecta a actividades con la gente del barrio?**

- **(Diego)** Mira, hoy por hoy el club, al tener una ubicación bastante buena, casi céntrica recibe gente de distintos lugares, no solo de la zona. Quizás esa relación antes era más fuerte, principalmente por la época en que el equipo de fútbol era más fuerte. Ahora vas a la cancha de fútbol y hay personas, antes había 3 mil, 4 mil, 5 mil. Ahí si había mucha gente del barrio, que se sentía mucho más identificada. Pero quizás, a mi modo de ver, hoy por hoy el barrio no se siente tan identificado. Ha cambiado un poco. Obviamente la mayoría de gente que viene al club son cercanías. Pero como te digo hay mucha gente que viene de otros lugares y por ahí no es como Barrio Alberdi con Belgrano, que llegas y ves las paredes pintadas. Eso no se ve, estaría bueno.

**- Vimos que durante la pandemia hicieron actividades como el Ropero Solidario, Los Jueves Solidarios, ¿nos contas sobre eso?**

- **(Diego)** Bueno los Jueves Solidarios fue hermoso, porque fueron más de 30 jornadas consecutivas. Un socio del club impulsó eso y el club, la gestión directiva dio el OK. Todos los jueves se hacía comida para llevar a Villa Siburu. Se hacía la comida y un jueves estaba un deporte. Si bien había una logística de tres o cuatro personas que venían siempre. Un jueves venía rugby, y picaba cebolla, cocinaba; al otro venía la división de hockey; al otro día venía básquet y así. Se iban turnando y todos los jueves a las 20:30 de la noche en el Club Villa Siburu la gente tenía su comida.

**- ¿Cómo surge la idea?**

- **(Diego)** La trae un chico que trabaja en la municipalidad. Se llama Guillermo Bianchi, era la persona identificada con los Jueves Solidarios. Él y sus amigos eran los que venían todos los jueves. También utilizaban para su vínculo de amistades y como que comandaban los jueves. Todos los jueves había gente distinta trabajando. Tuvo bastante eco e inclusive salió en medios, en el Doce, en el diario, en todos lados.

- **¿Actualmente sigue o está la idea de seguir?**

- **(Diego)** Actualmente no sigue, pero no sé exactamente si irá a reflotar, pero de momento no.

- **Con respecto a la vida deportiva del club, al aislamiento y la cuarentena. ¿Cómo se reformuló el club? ¿Cómo se hicieron las actividades?**

- **(Diego)** Fue duro, porque recién estaban empezando a competir algunos. Otros ni siquiera habían empezado. Habían hecho cada uno su pretemporada y estaban por saltar a la cancha. No pudieron, se cortó. Al principio, se hacían zooms con 25 chicos y 25 chicas y después a medida que iban pasando las semanas y meses ya no eran 25, eran 20, eran 15, eran 10. Porque hay que estar en la cabeza del deportista. No es lo mismo venir a un club y disfrutar y ver personas, que estar en tu casa y saltar alrededor de una silla. Fue duro. Realmente para mí fue duro, pero los profesores le pusieron muchísima actitud y un poco por eso se sostuvo la masa societaria. Gracias a las tareas específicas de los profesores cumplieron un rol muy importante. Pero como decía fue complicado para todos. Yo por ejemplo estuve un montón de tiempo sin venir acá, Y necesitaba venir, como todos. A todo el mundo le habrá pasado lo mismo, en mayor o menor medida.

- **¿Actualmente qué protocolos se siguen?**

- **(Diego)** Actualmente cuando llegas como en casi todos los lugares te miden la temperatura. Hay que llenar una Declaración Jurada electrónica, donde están todas las preguntas de rigor. Si estuviste con alguien, si no. Obviamente que se utiliza barbijo y en la medida de lo posible tratar de mantener el entrenamiento a distancia. Pero vos jugas al fútbol y hay un roce. Al principio se hacía calistenia, que era entrenamiento individual, sin pelota, sin elementos. Ya las autoridades del COE y provinciales autorizaron otros deportes. Entonces a partir de la autorización ya se pudieron hacer entrenamientos. Y eso, obviamente, hizo que el socio vuelva. Básicamente por ahí viene la mano: temperatura, barbijo y Declaración Jurada. Y hasta la semana pasada que habían empezado los torneos era sin público.

- **Habíamos visto que no dejaban ingresar a los padres, solamente deportistas.**

- **(Diego)** Si, también es parte del protocolo. Porque antes sí podían entrar, por su puesto si vos tenes un nenito de 5 años, era normal que entre el papa y lo lleve hasta los profes y después salen. Porque son chiquitos para que anden solos por el club. Pero bueno eso sería básicamente.

- **¿Cómo se adaptó el club a todo esto?**

- **(Diego)** Y los padres por ahí no entienden todo esto, pero la mayoría gracias a Dios sí. Pero todos reclaman “che cuando vamos a volver al club”. Lo importante es que estén los deportistas, no los papas. Porque por ejemplo de repente nosotros dejamos entrar a los papas y después nos clausuran el club y después no pueden entrar ni los papas ni los chicos.

- **Aquí en el bar, antes ¿se realizaban algún tipo de eventos?**

- **(Diego)** No, eso muchísimos años atrás quizás sí. Pero ahora este lugar es donde comen los niños del colegio que hacen doble escolaridad y bueno a la tarde se utiliza como bar. Que dicho sea de paso volvió a abrir hace un mes. Estuvo cerrado todo el tiempo.

- **Como curiosidad le preguntamos. A la cancha de fútbol le dicen la Lomita ¿Por qué?**

- **(Diego)** Porque como habíamos hablado, el club había surgido de fútbol y no tenía espacio físico hasta que por gestiones de dirigentes se consiguió este terreno. Este mismo pero que llegaba hasta la calle Santa Ana. Y toda esta zona era toda barranca, todo esto es un lugar que ya ha sido rellenado. Y la cancha de fútbol que se inauguró en 1951 como que quedaba arriba de la barranca. En una loma. Ahí surge lo de la Lomita. Por ejemplo, a la cancha de Villa Vista le dicen el Pozito, porque está para abajo. O sea, al revés. Hoy por hoy ya está todo nivelado, no se nota. Pero en aquellos años todo era una barranca. Había una laguna también, no había nada. Algunas cositas por ahí.

- **¿En qué año se adquiere el predio?**

- **(Diego)** Se adquiere en el año ... La cancha se inaugura en el 51, creo que en el 48. Dos o tres años antes. que después se empieza a juntar dinero para comprar los ladrillos, todo a pulmón. Así que una de las características que tenía el club, después que se instaló el club y el fútbol, como todos eran la mayoría estudiantes de medicina. venían con un guardapolvos blanco a la cancha. Entonces de ahí surge el apodo de los estudiosos. A la gente de Universitario le dicen los estudiosos. Es porque el hincha de Universitario venía con su guardapolvo blanco directamente del Clínicas de hacer las prácticas y a los partidos venían con el guardapolvos blancos. Vos veías ahí a la tribuna y veías los guardapolvos. Eso es algo lindo, que evidentemente no se ve más pero el nombre quedó instalado.

## **Anexo E: Entrevista al Secretario de Difusión del Club Universitario**

Entrevista semi-estructurada llevada a cabo el día 15/06/21.

El entrevistado fue Diego Barontini, secretario de difusión y actual miembro de la Comisión Directiva del Club.

Modalidad: Virtual.

Soporte: Digital.

Plataforma: Videollamada de Google Meet.

### **- ¿Cuántos entrenadores y profesores hay en cada deporte?**

- Entre DT, entrenadores de arquero, preparadores físicos etc. etc., son unos 120 en total. Pero es una pregunta bastante compleja ya que son 8 disciplinas más el gimnasio, entonces hay que consultar uno por uno.

### **- ¿Cómo se organizan hacia el interior las diferentes disciplinas? Nos referimos a si todos los deportes tienen representantes, esas cosas.**

- Todos los deportes tienen representantes por intermedio de subcomisiones. Algunos tienen más gente que otros trabajando en ese aspecto. Algunos deportes una o dos personas nomás. Los presidentes de las subcomisiones son quienes a su vez representan a sus deportes en la organización.

### **- En relación con esto, ¿cómo se estructuran internamente los deportes? Nos referimos a si tienen una estructura similar a la Comisión Directiva con un presidente, vice, vocales, etc. ¿O es otro tipo de organización?**

- En teoría debería ser así, pero no pasa eso.

### **- ¿Por qué creés que no pasa?**

- Porque para tener estructura de comisión hace falta mucha gente, y como te dije antes hay deportes que nomás tienen una o dos personas trabajando, los que más tienen por ahí son rugby, hockey, con cuatro o cinco personas. En fin, pero siempre es una persona la que decide todo. En este caso, los representantes de cada deporte.

### **- ¿Tenés algún estimado de cuántos profes hay en fútbol por ejemplo? Aproximadamente.**

- Son muchos, no tengo el número. Pero deben ser unos treinta más o menos.

- **Ahora te vamos a preguntar algo más referido a la comunicación. ¿Quién maneja las redes del Club? Instagram y Facebook son las que más usan. Y también contanos un poco cómo se organizan, quién les pasa la información, si cuentan con algún diseñador gráfico etc...**

- Respecto a la información que manejamos en las redes, que son el Facebook e Instagram oficiales, el que coordina todo soy yo. También redacto. Todo lo que es Facebook lo publico yo, y lo que es Instagram lo trabaja una chica que es una community manager que tenemos. Se dedica a hacer las publicaciones, contestar los mensajes, todo eso. Tenemos a la vez una diseñadora gráfica que hace los flyers. Y un fotógrafo que lo utilizamos para las actividades, que bueno ahora están cerradas las instalaciones. Mucha de la información que se publica la generamos nosotros, también recibimos información de diferentes deportes, recibimos también información institucional de la comisión, del presidente. Los coordinadores de los diferentes deportes también nos pasan información. Yo también estoy en la comisión así que el contenido se hace bastante como quiero yo. Maso menos así gira todo, somos un equipo de 4 personas en Prensa y Difusión, yo coordino y las otras tres personas ejecutan. Esta es una de mis tareas como Secretario de Difusión, coordinar este equipo para generar y publicar información en nuestras redes oficiales. Estos tres chicos se encuentran contratados por el club y se les paga como trabajadores freelancer.

Hoy por hoy, como no tenemos actividades estamos publicando mucho lo que son las instalaciones, y también tenemos fotos de actividades de entrenamientos del mes de junio. Información institucional, muy poca, porque el tema es que no tenemos actividades. Lo que sí tratamos de resaltar son los aniversarios de los otros clubes. Bueno también últimamente tenemos muchos avisos fúnebres. Los que son nuestros los publicamos en los muros, y los que son ajenos en las historias. También estamos destacando deportistas que tenemos afuera del país, y en las selecciones. Próximamente vamos a empezar a destacar a los deportistas propios con proyección. En eso gira.

#### **Anexo F: Entrevista al Secretario de Difusión del Club Universitario**

Entrevista semi-estructurada focalizada llevada a cabo el día 29/06/21.

El entrevistado fue Diego Barontini, secretario de difusión y actual miembro de la Comisión Directiva del Club.

Modalidad: Presencial.

Lugar: Bar de la zona del Club.

Hora: 9:30 a.m.

**- ¿Existe un área de comunicación interna en el Club? ¿O alguien que realice ese tipo de tareas?**

- Nosotros tenemos lo que es la comunicación de actividades, cosas así, institucionales... sí, básicamente el que hace todas esas cosas soy yo. Yo me encargo de recibir instructivas, pedirle a la diseñadora que haga los flyers comunicativos, pedirle a la community manager que haga tal o cual cosa. Bueno, también tenemos un fotógrafo que va a donde nosotros le decimos. Bueno, con toda esa información tratamos de comunicar lo mejor posible. Y también recibimos, al margen de eso, cosas que nos pueden mandar y nosotros las procesamos.

**- Dentro del Club, ¿cómo se comunican? Me refiero por ejemplo cómo se comunica la Comisión Directiva con la Administración, o con los profes, etc...**

- Y, este año ha sido mucho por WhatsApp viste.

**- Eso te iba a preguntar, si lo hacían por mail o por WhatsApp**

- No no, es WhatsApp. Y bueno están las reuniones de Comisión Directiva, que las últimas dos se hicieron vía Zoom, o sea no hubo presencialidad. Hubo cuatro o cinco reuniones en el verano que se hicieron de forma presencial, pero después las reuniones de Comisión Directiva que son una vez al mes se hicieron por Zoom. Generalmente nos comunicamos mucho por WhatsApp.

**- Me imagino que hay varios grupos...**

- Sí, está el grupo de la Comisión Directiva, los grupos de las subcomisiones de cada deporte. Hay grupos de prensa, un montón de grupos. También hay un grupo que armamos con los coordinadores de las distintas actividades, por el tema de la comunicación, para tratar de recibir información ahí directa.

**- Y ustedes ahí dentro del Club, ¿tienen algún número de teléfono interno?**

- Ehhh no, básicamente hoy por hoy el celular es... si querés hablar con alguien de Administración no hablas al número fijo, le hablas directamente al celular viste. La guardia tiene su interno fijo, la pileta y tenis tienen su interno fijo.

**- Ah, tienen internos...**

- Sí, son celulares. Pero poca gente los utiliza.

**- Claro, ¿son celulares que el Club se los da?**

- Sí, son celulares del Club que se utilizan para actividades como tenis, y el chico de secretaría (Administración) tendrá su celular también.

**- ¿Quiénes eran los que tienen celulares entonces?**

- Hay un celular en la guardia, y también hay uno en tenis, y uno en natación.

- **¿Y por qué ahí?**

- Porque ahí se pide el turno, por ejemplo, para jugar al tenis. Más que todo el teléfono interno de tenis es para solicitud de turnos. Los turnos no los manejan los profes. En mi caso por ejemplo que juego al tenis, yo me comunico directo con los profes en un grupo de WhatsApp y ahí agendamos los turnos directamente.

- **Claro, la gente se comunica con ese número digamos...**

- Por ejemplo, si vos querés jugar al tenis un día, te comunicas con ese número que está ahí.

- **Nosotros habíamos visto que en las redes están publicando mucho eso de las obras de infraestructura, las mejoras que están haciendo. Y se nos ocurrió preguntar, ¿cómo se entera por ejemplo el personal de mantenimiento cuándo tiene que ir al Club, en qué horario? ¿Cómo se le dice a la gente de mantenimiento?**

- Hay un directivo que es el encargado de manejar a los empleados de mantenimiento y la guardia.

- **¿Quién es el encargado?**

- Está en la Comisión Directiva, se llama Carlos Russo. Y bueno él se encarga de coordinar las actividades de mantenimiento sobre todo, y los horarios de la guardia, que es la gente que está en la puerta.

- **¿Y él qué función cumple dentro de la Comisión Directiva?**

- Él es el presidente de Fútbol. Y a su vez se encarga de los empleados, y de coordinar las actividades de mantenimiento. Así que bueno dentro de todo está ordenado eso. Otras veces no había un encargado fijo y los empleados hacían cualquier cosa viste...

- **Cuando tenés que comunicarte por alguna cuestión de trabajo con algún entrenador, con alguien de Administración o con este grupo de prensa del que sos parte, ¿lo hacés a través del celular, personalmente, por mail o de otra forma?**

- Sí, es por celular. Y eventualmente se utiliza el mail para datos precisos.

- **O sea sí se le da cierta utilidad al mail...**

- Sí, por ejemplo si tenemos un profe nuevo y hay que cargar todos sus datos, ahí sí se manda un mail en donde queda registrado. Por ahí se avisa por celular "fijate que te mandé un mail de tal cosa". Obviamente el mail se usa, se usa bastante.

- **Aparte del celular que es lo más usado, al mail se le da un uso...**

- Sí, el mail es para cosas así. El celular es para cosas más rápidas y el mail es para una tarea más específica.

- **Más o menos me lo dijiste recién pero, ¿existen reuniones entre los deportes y la Comisión Directiva? Porque sí sé que hay reuniones de Comisión como me decías...**

- Sí, en las reuniones de Comisión van representantes de los deportes. Algunos deportes tienen más representación que otros. A lo mejor en la mesa hay quince personas, y hay cuatro de fútbol, tres de rugby, dos de hockey, uno de básquet y uno de vóley ponele.

- **¿Y todos los deportes están representados por al menos una persona?**

- Sí, todos. A excepción de tenis que en la mesa no tiene a nadie. Tenis no tiene representante.

- **Con respecto a esto te quería preguntar, ¿de qué manera se suelen dar esas reuniones? ¿Cómo se organizan, quién las organiza?**

- Las reuniones se hacen cerca del día diez de cada mes. Van surgiendo temas, y el Presidente convoca la reunión. Y al mismo tiempo, da los temas a tratar. Y si hay algún tema más que surja, se trata. Pero cada uno va a la reunión ya sabiendo cuáles son los temas.

- **¿Y el Presidente se encarga de dar a conocer cuáles son los temas?**

- Sí, él.

- **¿Y por dónde se enteran ustedes?**

- Eso es en un grupo interno de la Comisión Directiva, en WhatsApp.

- **¿Por ahí se mandan los temas entonces?**

- Sí, y muchas veces surgen temas que se pueden solucionar ahí en el grupo y no hace falta llegar a la reunión. Ahora con esto de las restricciones, la pandemia y demás por ahí estaba bastante activo el tema ese del celular. Más que todo cuando empezó la pandemia que no sabíamos para dónde disparar viste. Como no nos podíamos reunir, y también iban saliendo cosas permanentemente se manejaba mucho por el celular la cuestión.

- **Ahora te quería preguntar, ¿todos los deportes plantean sus inquietudes, si plantean alguna queja, o alguna propuesta, y si se dialoga en esas reuniones?**

- Sí, hay bastante diálogo y bueno el tema como te decía los temas los propone el Presidente pero pueden ir surgiendo otros temas. Si un deporte no lo puede resolver solo, se plantea dentro de la Comisión.

- **¿Y esos temas que surgen, o las inquietudes, problemas, propuestas, etc. que se plantean son tenidos en cuenta por la Comisión Directiva a la hora de tomar decisiones a nivel general?**

- Básicamente la Comisión Directiva, los temas que se ponen en cuestión, todo tiene que ser aprobado. Si hay alguien que está en contra... normalmente casi todos los temas todo



el mundo está a favor... pero por ahí en algunos temas puntuales no. Así que ahí se vota abiertamente, así (hace el gesto) levantando la mano. No por votación secreta. Casi siempre hay una mayoría viste. Por ahí cuando surge un tema complicado bueno.. Los que votan son los vocales titulares, Presidente, Vicepresidente, Secretario General, Secretario de Difusión, Tesorero, Pro-Tesorero. Esos son los que votan.

**- ¿Y todo lo que se habla en las reuniones queda asentado en algún lado? Escrito en un acta de reunión, un formulario...**

- Se arma el acta con número, por ejemplo "Acta 3541, mayo de 2021". Y el acta se publica en la página web. Ahí están todas las actas, dice quiénes participaron de la reunión, los temas que se trataron, y qué se resolvió.

**- ¿En la página web del Club? ¿La página oficial digamos?**

- Sí, está en la parte de "Socios", hay un punto que dice "Actas". Más allá de que esté en la página, creo que pueden ingresar los socios nomás.

**- Con respecto a la comunicación entre las áreas del Club, por ejemplo la Comisión Directiva, la Administración, la gente de mantenimiento, los profes, ¿vos pensas que debería haber más comunicación? ¿O creés que como está hoy en día está bien, que se manejan bien, que las dinámicas que hay son las correctas? ¿Se podría mejorar algo?**

- Siempre se puede mejorar, pero no creo que esté tan mal. Más allá de que sean muchas actividades. Cuando son muchas actividades complica la cuestión. Pero por ejemplo los de fútbol no se meten con los de hockey, los de hockey no se meten con los de rugby. Y bueno, si hockey tiene que resolver un tema con Administración lo resuelve con ellos. Si tiene que resolver un tema con Comisión Directiva lo resuelve con Comisión Directiva, y así. O sea, es como una pirámide. Dentro de los deportes está el encargado de cada deporte principal, que le da una orden al coordinador de la actividad, y este coordinador que conoce, sabe cómo encarar a los diferentes profes de distintas categorías y demás.

**- Están organizados internamente los deportes...**

- Por ejemplo vóley es un matrimonio nomás, y en ese caso el profe es el coordinador, técnico, el que hace todo. Y la señora está en la Comisión Directiva. Básicamente ellos manejan todo. Básquet masculino hay una sola persona, básquet femenino hay una sola persona. Handball hay una sola persona.

**- ¿Cuál es el deporte que tiene más gente trabajando?**

Normalmente siempre es rugby, pero por ejemplo ahora en fútbol somos... (yo hablo de fútbol porque soy de ese deporte), somos como cuatro o cinco personas haciendo cosas.

En hockey son dos o tres nomás, a nivel directivo. Después sí tienen a muchos coordinadores en el área deportiva.

**- Hacia dentro de cada deporte, ¿cómo se estructuran? Me contabas el otro día que el presidente de cada deporte casi siempre es el representante de su deporte. Pero después tienen coordinadores, entrenadores, profes... ¿Cómo sería la estructura interna?**

- Yo te puedo hablar de fútbol, que es lo que más conozco. Bueno, el fútbol tiene un Presidente que es el que hablábamos recién, y un coordinador general. Entre ellos dos manejan casi todo. El Presidente se encarga de que todo funcione, de que no haya problemas económicos y demás. Y el coordinador se encarga de la parte deportiva. A su vez, él tiene varios coordinadores porque está la escuela de fútbol y las inferiores. Él le baja directivas a los coordinadores de la escuela de fútbol y de las inferiores. Y a su vez, éstos coordinadores le bajan la información a los profes. Y estos están en contacto con los alumnos y los padres. Sé que en hockey y rugby tienen muchos coordinadores también.

**- ¿Sabés más o menos cuántos alumnos hay, cuánta gente entrena?**

- El deporte que más socios tiene es fútbol, tiene como ochocientos chicos más o menos. Creo que hockey está en seiscientos cincuenta y rugby quinientos cincuenta. Una cosa así. Y el resto ciento veinte, o menos.

**- Ahora te hago una pregunta un poco más específica. ¿A lo largo del año se proponen objetivos de comunicación a nivel interno, se planifica algo a nivel interno? Por ejemplo “vamos a tener diez reuniones de comisión” o “vamos a hacer tal cosa...” ¿Hay una planificación o es más sobre la marcha todo?**

- No, el tema de las reuniones es una vez por mes. Eso es sí o sí, por Estatuto. Eso se tiene que respetar. Lo que es la cuestión interna, Comisión Directiva y subcomisiones, es sobre la marcha digamos. Y más en este tiempo que todos los días tenés algo distinto, que algunos no quieren pagar porque no fueron, que otros sí. Que nos cierran, que se abre. Es muy complicado trabajar así.

**- Sí, no te permite planificar nada esto...**

- No, nada.

**- ¿Existe algún tipo de procedimiento a seguir a la hora de transmitir mensajes a los empleados? Por ejemplo, si la Comisión Directiva tiene que comunicar una información a todos los miembros del Club, ¿cómo lo hace? Por ejemplo sobre una decisión que hayan tomado, o algo, ¿cómo lo dan a conocer a los socios?**

- A los empleados se les dice personalmente. A los socios se les comunican algunas cosas vía mail. Se manda un mensaje a los mails registrados. Y si no, muchos utilizan los grupos de padres y jugadores. Se comunica por ahí más rápido la información. Si bien algunas cosas nosotros las publicamos en las redes primero, antes de mandárselas a los padres. Comunicamos en las redes, y a los cinco minutos lo mandamos a Comisión para que cada uno se encargue de difundirlo y que llegue viste... porque no todo el mundo ingresa a las redes a ver qué pasa.

**- Sería así: la Comisión les pasa la información a ustedes, ustedes lo publican en las redes, y después ustedes les pasan esta información a los representantes de cada deporte**

- Claro, y ellos después lo mandan a los coordinadores, y ahí se desparrama por todos lados. Por ejemplo los protocolos para el Club, el ingreso, horarios, cosas más generales. Después las cosas más puntuales cada uno se maneja de distintas maneras.

**- Claro, esto sería a nivel general por ejemplo comunicar cuándo se cierra o abre el Club, esas cosas**

- Por ejemplo también la publicidad del gimnasio, que ahora es la re apertura. Como eso es general, lo utilizan todos, lo comunicamos y después se lo manda al gimnasio, ya después si llega o no llega no sé... Nosotros le damos la herramienta, después ellos, los representantes de cada deporte, si lo envían o no lo envían bueno... pero en general sí se manda.

**- Cuando un área quiere plantear alguna propuesta, idea, o una queja, ¿existen instancias de debate con un grado de formalidad en donde se pueden proponer? Es lo que hablamos recién, las reuniones de Comisión... ¿O más bien son comunicaciones cara a cara, informales?**

- Se pueden dar a conocer por mensaje de texto, por WhatsApp, y bueno después se resuelve en la reunión. Como te decía, el Presidente es el que dice los temas, pero también el último punto es “ustedes propongan”. No es tajante tipo “no, hoy vamos a ver estos cinco temas y los otros temas no”. Si surge un tema en la misma reunión, se plantea ahí mismo.

**- Y esas propuestas, quejas, etc. de los deportes, ¿sí o sí se tienen que hacer en las reuniones? ¿O pueden hacerse en una charla? Por ejemplo, te cruzaste al Presidente en el Club y se lo comentaste...**

- No, se pueden hacer en cualquier momento. Pero se resuelve dentro de la Comisión. Y si es algo como un ingreso extraordinario de dinero, o lo que sea, lo resuelven los socios

y no la Comisión. En ese caso, hay que hacer una asamblea extraordinaria. La última que hicimos fue una asamblea ordinaria. En las ordinarias se les muestra a los socios el balance económico y la memoria de cómo fue el año. Y de acuerdo a eso el socio dice “sí, apruebo” o “no, no apruebo”. Y las asambleas extraordinarias, por ejemplo el colegio tiene que renovar el contrato, el colegio hace una propuesta y bueno, esa propuesta no la puede aprobar la Comisión Directiva, la tienen que aprobar los socios. La Comisión Directiva la arma, y se convoca a una asamblea extraordinaria. Si los socios están de acuerdo, se aprueba el contrato nuevo, o si no están de acuerdo queda en la nada digamos. Básicamente cuando hay un tema más importante, estamos hablando de contratos, cuando hay bastante plata de por medio, lo tienen que resolver los socios. Si bien la Comisión arma todo, propone, es el socio el que decide. Normalmente se aprueba.

**- ¿Cuáles serían los tipos de reuniones que hay?**

- Una vez por mes, reunión de Comisión Directiva. Está la Comisión sola, eventualmente puede venir el tipo que va a instalar las luces a firmar un contrato por ejemplo. O puede venir un profe a mostrar un proyecto, cosas así. Pero puntualmente, entra, muestra lo suyo y se va. No se queda. Se hace una asamblea ordinaria anual, por lo general a mediados de año. Porque se muestra el ejercicio del Club el año anterior, desde el 1 de enero al 31 de diciembre. Entonces, desde el 31 de diciembre hasta el día de la asamblea, tenés tiempo para trabajar, armar todo. Después hay que publicarlo en el boletín oficial. Tenés que hacer la convocatoria, mostrar los padrones, un montón de cosas. Y las asambleas extraordinarias son de vez en cuando, cuando hay algún tema a tratar importante. Casi siempre son cuestiones de dinero, o por ejemplo no sé, “vamos a comprar un predio, sale tanto y lo vamos a pagar así, ¿están de acuerdo? sí” o “vamos a rematar un pedazo de terreno, ¿están de acuerdo?”. Por ejemplo “queremos vender la cancha de fútbol para hacer un edificio”, bueno esa vez en 2011 no llegó a haber asamblea extraordinaria gracias a Dios. En ese momento se había propuesto hacer una extraordinaria para ver ese tema, y se frenó antes la cosa. Ese tipo de cosas es una asamblea extraordinaria.

**- Se tienen ciertas reuniones ya pactadas formales que quedan escritas, asentadas...**

- Todo lo que es asamblea y las reuniones de Comisión Directiva están todo en el libro de actas. Y todo el libro de actas está ahora digital en la web. Ahí tenes todas las asambleas, desde que esta la página web. Debe tener como 7 u 8 años.

**- Cuando se tiene que solicitar insumos, recursos, elementos de trabajo ¿existen canales formales para solicitarlos? Por ejemplo, si la gente de administración necesita elementos de librería, o si algún profesor tiene que reponer una pelota dañada. ¿Se presenta alguna nota, algún inventario? ¿Quién o quiénes son los encargados de solucionar esos inconvenientes?**

- En lo que respecta a los deportes, cada uno tiene un presupuesto que más o menos tienen que respetar. De acuerdo a la plata que le entra, tiene abiertas las posibilidades de sacar plata para comprar una pelota o lo que sea. Obviamente después tienes que traer los comprobantes.

**- Ese ingreso que tienen, ¿es producto de los propios socios que tiene el deporte?**

- Si. O sea, básicamente cada deporte puede gastar acorde a lo que le ingresa. Pero hay algunos deportes que no tienen grandes ingresos e igual se sostienen porque el Club colabora. La cuota se divide en dos: esta la parte social y la parte deportiva. La cuota social se paga todo el año hagas o no hagas actividad. Por ejemplo en diciembre y enero que no hay actividad deportiva se paga nada más la cuota social. Y los meses siguientes se paga cuando practicas. Los clubes se manejan con la cuota deportiva nada más. Cada deporte se maneja en su presupuesto en base a la cuota deportiva. La cuota social es para todas las cuestiones del Club. Para empleados, para pagar la luz, lo que sea, todo. Y la parte deportiva se utiliza en cada deporte.

**- En esa situación no es que hay un encargado, lo resuelven ahí...**

- Si, la plata ingresa al Club y el deporte si necesita dinero lo saca del Club. Siempre y cuando esté dentro de su presupuesto digamos. No se puede exceder, o sea puede pero son cosas excepcionales. Y como te digo con la cuota social se colabora con los deportes que no generan tanta demanda. El básquet por ejemplo que es un deporte histórico del Club pero bueno hay que tenerlo, y por más que no de ganancias cien por cien al Club con la recaudación social se le colabora un poco digamos. Cosas así. Aunque últimamente está bastante mejor ese tema.

**- En la entrevista que les hicimos anteriormente, nos habían dicho que había algunos trabajadores en relación de dependencia. ¿Cómo es en el caso de que por ejemplo uno de esos trabajadores se enferme y tenga que presentar un certificado médico?, o por ejemplo en la modificación de horarios de trabajo, ¿hay alguien encargado?**

- Cuando uno se enferma, obviamente tiene que traer certificado. Directamente lo presenta en administración y bueno a su vez hay un encargado del personal. El que le indica si eventualmente tiene que volver, cuando.

- **El encargado de ese personal ¿es quien nos decías?**

- Si, Russo.

- **¿Él se encargaría de esos temas?**

- No lo sé puntualmente. Pero si se que por ejemplo el tema del certificado, y todas esas cosas van directo a la administración. O sea, el encargado del mantenimiento y el personal se encarga de repartir actividades pero no de la cuestión administrativa. No de decir fulano me va a cobrar tanto, este mes le descontamos tanto. Eso se hace administrativamente.

- **En la parte más visual del Club, ¿buscan alguna línea definida dentro de las instalaciones? Por ejemplo, en la cartelería, en los colores...**

- Ahora no se está haciendo tanto eso, porque eso quedó hecho unos años atrás. La idea sería que si. Ahora el Club estaba pintado por ejemplo, el quincho era blanco, después había otra pared que era roja... bueno ahora se pintó todo. Es como que cambió el sentido del Club. Casi todo está pintado del mismo color. El tema de la cartelería hace mucho que no se hace. Quedaron y si tenían una línea muy similar, pero en todo, la cancha de fútbol, administración. Esos se hicieron hace como seis o siete años atrás

- **En cuanto a las redes sociales, ¿cuál es el objetivo principal que tienen? ¿Es crecer en número de seguidores o por ahí está destinado a brindar información a los socios o deportistas del Club?**

- En Facebook hemos llegado a un tope, que no lo podemos superar. Todos los días se suma uno o dos, pero es como que ya está. Ya no va a subir más en lo que es número. Entonces básicamente ahí se informa y como todo la gente más grande le da mas bola al Facebook. Y en Instagram, más la gente joven. En ambos casos se informa lo mismo. Se muestra lo mismo. Y yo creo que el objetivo es informar, que el Club tenga vida a través de las redes, pero básicamente sumar seguidores. Yo siempre digo que cada seguidor puede ser un potencial socio nuevo, Por ejemplo nosotros a partir del 1 de abril cambiamos la forma de trabajar. Antes teníamos una chica que hacía todo y por ahí cuando uno quiere hacer todo no da abasto. O por ahí la chica era más grande y tenía una idea que no era para jóvenes. La idea ahora con la incorporación de estas tres personas es darle más actividad a las redes. Yo tengo la base de datos y todo. Largamos en abril con 5 mil doscientos seguidores en Instagram y ya tenemos 6 mil cincuenta o 6 mil treinta. Una cosa así. Estamos por ahí. Casi mil más, es mucho. Yo estoy siguiendo las redes de los otros clubes y no tienen ese crecimiento. Eso es porque creo que la gente se está copando. Y tratamos de que sea equitativa la cosa, que todos los deportes tengan difusión. Por ahí te dicen che no me viniste a ver, pero cada división tiene mucha gente. Y tenemos

un solo fotógrafo que va por semana y es mucho. Si fuese un Club de fútbol solo sería más fácil. Pero tenes ocho actividades. más el gimnasio nueve, más las institucionales diez. Más las obras que estamos mostrando.

- **Claro, más efemérides...**

Si claro. Se juntan mucho. Yo si bien no cobro, coordino todo eso y me lleva bastante tiempo.

- **¿Esta gente cobra algo?**

- Si

- **Y quien les paga**

- El Club.

- **Son contratados por el Club**

- Si. Y básicamente quien está encargado de ellos soy yo. Ahora estamos medio fríos con el tema de las fotos porque obviamente no hemos tenido actividades. Pero estos dos meses que el Club estuvo parado, no hubo un solo día que nos faltó información. Siempre hay. Y tenemos en el archivo porque hemos tratado que todo el material ir mostrando de a poco. Porque sino no tendríamos nada. Por ahí no estamos tan interactivos, tenemos que mejorar eso, pero de a poco.

- **¿Saben o tienen alguna medida de qué tipo de público los sigue? ¿si son más socios o público en general?**

- No sé exactamente el tema de los socios. Nosotros tenemos cuatro mil socios, una cosa así. Tenemos seis mil seguidores. No sé si todos los socios siguen. Por ahí tendríamos que tener más. De hecho vamos camino a eso.

- **El objetivo sería ganar número de seguidores principalmente, pero también informar**

- Si, yo creo que una cosa lleva a la otra. Mientras más informas o más te mostrás más seguidores tenes. A su vez algún seguidor que no conocía el Club a lo mejor puede ser un socio el día de mañana. O por ahí también rescatamos, por ahí con este tema de pandemia. Y dice “ahh mira, yo pago la cuota pero mi hijo no va al Club pero mira que linda esta la cancha”. A lo mejor si vos mostrás, frenas a alguien que se estaba por ir.

La idea con el tema de las fotos era, sacar a los partidos, a los chicos que a ellos les gusta. Que se etiqueten, que se sumen. Lamentablemente no hemos podido sacar a los partidos porque no hubo.

**- ¿Por qué se fue la chica que coordinaba las redes?**

- Porque la comisión entendió que no estaba comunicando y que no estaba bueno lo que estábamos haciendo. Yo la ayudé a ella. Solo hacia redes y nada más. Y era la encargada, por ejemplo, el presidente le decía “che, mañana es el día de Perón”. Hacete un flyer de Peron. Listo”. Y ella tenía su diseñadora. Ahora es distinto, tenemos una diseñadora fija y casi todos los días está diseñando. Y está haciendo las tareas rápido, nosotros le pedimos las cosas hoy y a la tarde ya están. Y bueno tratar de conservar la línea de diseño. Porque anteriormente teníamos dos diseñadoras. Una nada que ver con la otra y era como que no era igual. No quedaba bien. Y ahora estamos tratando de mejorar eso. Creo que lo hemos mejorado.

Yo hice otro análisis desde el primero de enero hasta el treinta y uno de marzo, y desde el primero de abril hasta el quince de mayo, una cosa así. Tome todas las publicaciones que había, sume los likes y después promediee. Y nosotros, hasta el 31 de marzo teníamos un promedio de 97 likes promedio. Y después los otros días que pasaron, casi el doble. Ahora las publicaciones no bajan de 400, 350 likes. Si bien no es una locura, está bien. En una semana hacer diez publicaciones y que siete tengan de 400 likes para arriba está bueno. Cuando teníamos un promedio de 100 antes, no llegábamos. Es mucho en poco tiempo. Y antes como te decía, no teníamos gente que se sumara. Estábamos en cinco mil un montón de meses y ahora estamos... en tres meses hicimos casi mil seguidores.

**- Volviendo un poco a lo que hablábamos al principio, de la comunicación a nivel interno en el Club, entre ustedes... ¿Vos pensas que hay algo que se podría mejorar? ¿Alguna vez tuviste algún inconveniente, que no te llegó información?**

- Sí, siempre se puede mejorar. Yo en mi caso a lo mejor necesito algo, de fútbol por ejemplo, y tengo que hablar con el encargado de fútbol, y él me direcciona a la Administración por ejemplo. A lo mejor yo voy a la Administración después y no... yo tengo que apuntar a los dos actores digamos, para solucionar el tema. Me parece que por ahí en ese sentido no estamos tan bien.

**- Claro, debería ser por ahí más directa la cosa digamos...**

- Sí, hay veces que para resolver un tema tengo que indagar varias veces con... te digo porque yo colaboro con la escuela de fútbol viste... entonces es como “sí, decile que vaya”, y fue el profe y “no, no me avisaron nada” por ejemplo. Igual sabés si es uno, si es otro. Yo conozco el Club entonces apunto directamente a los dos lados. Ahí me parece que estamos flojos.



- **¿Hay algún encargado de Recursos Humanos?**

- Ehh no, hay un gerente que es de la parte administrativa. Antes era el encargado de los empleados, y de todo. Ahora el tipo está más abocado a la cuestión administrativa. No hay encargado de Recursos Humanos.

- **Este hombre que vos me decís, ¿tendrá idea, o en algún momento manejó cosas relacionadas a Recursos Humanos?**

- La verdad que no sé.

- **Y el Secretario General, ¿quién es?**

- El Secretario General casi siempre es un abogado viste... Bueno él se encarga de... casi siempre todas las cosas que se firman, las tienen que firmar el Presidente y el Secretario. Y como es abogado, se encarga también de resolver algunos temas, algún juicio, cosas que tenemos en contra. Siempre hay algo, algún profe que se enojó y se fue, hizo lío. Algunos los arreglas rápido y otros no, como todo.

- **¿Los profes están contratados por el Club?**

- Sí, el Club les paga a los profes.

- **Vos me habías dicho que están los profes, directores técnicos, preparadores físicos... como que hay muchos involucrados**

- Sí, según me dijeron son como 120, 140 una cosa así, más o menos. Y fútbol tiene 30. Por ahí hockey es el que más tiene, Rugby también. Entre esos tres deportes son los que más profes tienen. Básquet tiene un entrenador que está para primera y sub 19, uno que está para sub 17 y sub 15, uno de mini básquet, y capaz que uno o dos preparadores físicos. Unas cuatro o cinco personas nomás. Y en básquet femenino hay dos entrenadores. Serían unos siete en total. Handball creo que también, cuatro o cinco, no tiene más. En vóley también son re poquitos. Pero sí, hockey, rugby y fútbol son los que más tienen. Pero básquet con ciento cincuenta chicos tiene no más de seis profes en total viste...

- **¿Cómo se llamaba este hombre que me dijiste recién, que ahora está en la parte administrativa?**

- Sebastian Arrigoni. Él es empleado del Club.

- **¿Cuántas empleadas hay en Administración? ¿Son empleadas no?**

- En Administración está Sebastian. Hay un chico que es contador. Y después está Paula, Lorena, hay otra chica nueva. Son cinco. Y Graciela que está grande viste, no está yendo a trabajar, pero ya está por jubilarse. O sea se le paga pero no trabaja.

**- Y por ejemplo el bar ahora, ¿está abierto o cerrado?**

- Yo creo que está cerrado.

**- ¿Cómo es la relación con el bar? ¿Está tercerizado...?**

- Sí, está tercerizado. El bar paga un canon mensual, un monto de dinero fijo por el contrato más un canon mensual. Básicamente lo que es el bar está concesionado y es como el colegio, cada vez que ellos necesitan renovar el contrato también hay que hacer una asamblea extraordinaria para ver si el socio está de acuerdo o no con la nueva contratación.

**- ¿Quién se encarga de redactar las actas de las asambleas ordinarias?**

- Por ejemplo la memoria la hizo el Secretario General. El acta de la Comisión la sé hacer yo, estoy en la reunión y voy tomando nota. Cuando llego a mi casa lo paso a la compu, y después se las entrego a ellos. Si hay algún error se lo corrige. El que está haciendo las actas de Comisión soy yo. Igual, el que tiene que hacer esas actas es el Secretario de Actas. Yo soy el Secretario de Difusión, pero bueno...

**- Uno hace un poco de todo. Hay roles definidos según el Estatuto, pero por ahí uno hace una cosa, un poquito de la otra...**

- Sí, y bueno lo que fue la memoria la redactó el Secretario. Pero bueno el Presidente aprueba todo, sí o no, pero siempre se escucha al resto de las personas.

#### **Anexo F: Entrevista al Presidente de la subcomisión de fútbol y responsable de infraestructura del Club Universitario**

Entrevista semi-estructurada llevada a cabo el día 05/07/21.

El entrevistado fue Carlos Russo, presidente de la subcomisión de fútbol, vocal de la Comisión Directiva actual y encargado de infraestructura.

Modalidad: Presencial.

Lugar: Tribunas de "La Lomita" (cancha de fútbol del Club).

Hora: 18:45 hs.

**- ¿Cuál es tu nombre y en qué área te desarrollas dentro del club?**

- Me llamo Carlos Russo. Soy Vocal de la Comisión Directiva del Club, presidente de la subcomisión de fútbol y aparte estoy como responsable de toda la parte de infraestructura del club. Manejo del personal de mantenimiento... todos los trabajos que se hacen dentro del club.

**- ¿Cómo crees que es la comunicación entre las áreas o disciplinas del club?**

- Y mirá, nosotros cuando arrancamos en el 2019 si bien teníamos gente que trabajaba en esa área, la fuimos mejorando muchísimo y hoy hay un diálogo mucho más fluido entre todos. Hay grupos de todos los que encabezan cada disciplina, así que la comunicación es constante. Y después Diego, ustedes han hablado con él, está encargado de toda la parte comunicacional del club. Así que ha mejorado muchísimo. Si bien hay que seguir mejorando porque acá tenemos 8 disciplinas, y bueno es fundamental la comunicación.

**- Esa relación con el Presidente...**

- Es permanente. La comunicación es permanente. Inclusive nosotros acá adentro del club nos vas a ver, hoy no porque a esta hora y con la situación de que el club cierra a las 7 de la tarde y todo... pero sino, permanentemente o está el Presidente, o está el Tesorero todos los días, todos los miembros de la Comisión Directiva del club están permanentemente y todos tienen acceso a hablar con cualquier miembro de la comisión del club.

**- ¿Y crees que se utilizan todos los medios necesarios, las herramientas...? Para esa comunicación que nos decís que están todos disponibles...**

- Y, tratamos de que se utilicen todas. Y tratamos de actualizarnos permanentemente. Si bien hay algunos, como yo, por ejemplo, que hay parte de la comunicación que no la manejo... Y bueno tenemos gente que está trabajando en eso porque creemos que es fundamental la comunicación acá en el club.

**- Llevándote más a lo que es la disciplina, desde fútbol, ¿existe la posibilidad de presentar un proyecto, o una mejora, y de transmitírselo al Presidente o la dirigencia?**

- Acá todo es bienvenido. Todo lo que sea para mejorar la estructura del club, o de alguna disciplina en particular. Acá se presenta, traen el proyecto, se presenta y se analiza. Todo lo que se presenta acá se analiza en Comisión Directiva o en alguna disciplina en particular. Y si vemos que es viable se realiza. Le damos esa posibilidad de que nos propongan cosas. Uno a veces estando acá no se da cuenta de ciertas cosas, y por ahí gente que viene de afuera propone cosas nuevas que se pueden implementar.

**- Vos nos decís que estás con todo el tema de la infraestructura, ¿hay algún proyecto presentado o está la posibilidad de presentar alguno? Algo concreto que recuerdes ahora...**

- El último proyecto que se presentó tiene que ver con toda la luminaria del club, y es lo que estamos ejecutando en este momento. Ya se ha hecho la mitad de la obra. Ahora estamos viendo en qué momento terminar la otra parte de la obra de este predio. Y después

tenemos obras para realizar allá en el predio de Siete Soles. También estamos con el tema del cerramiento del ingreso, mejorar la luminaria de allá, las canchas. Y permanentemente acá se están haciendo obras y proyectos nuevos. Se hizo el tema de la obra de los vestuarios del club, que tenían no menos de 40 años sin hacerles algo profundo. Se hicieron prácticamente nuevos. Así que es una obra que ya lleva siete, ocho meses. Y si Dios quiere en breve lo terminamos.

**- Y a la hora de tratar todos estos proyectos, ¿existe una presentación formal? Si se hiciera por ejemplo un proyecto en la cancha de fútbol, se discute primero en fútbol y después se lleva a otro lado...**

- Los proyectos que estamos haciendo en este momento a nivel institucional tienen que ver con la necesidad de cada disciplina. O sea, vemos cual es la prioridad, y de acuerdo a eso vamos haciendo. Se presentó el proyecto del gimnasio en Siete Soles, que lo está trabajando toda la parte de rugby. Se hizo una presentación y bueno ahí se está ejecutando. Otro de los proyectos que se hizo y se terminó fue la reparación completa de la cancha de básquet, y bueno ahora está handball. Se está cambiando todo el alambrado de acá de la cancha de fútbol. Permanentemente se están haciendo cosas. A medida que se terminan vamos viendo qué encaramos. Pero todo se discute a nivel de la Comisión Directiva.

**- ¿Qué consideras importante de la comunicación en el club? ¿Qué cosas mantendrías y cuáles cosas mejorarías?**

- Yo creo que tendríamos que tener más comunicación entre todos los profes del club. Al ser tantas disciplinas hay muchos profes. Entonces de repente hay mucha gente que por ahí ni los conoces. Eso trataría de mejorar. Y mantendría todo lo que se está haciendo ahora. Lo que se ha mejorado ahora. Nosotros ahora tenemos gente en todos los deportes, que viene y les saca fotos a los chicos, que es lo que les gusta. Estar mostrando permanentemente lo que hacen, y las mejoras que se hacen en esta época que es complicada. Es algo que mantendría, que buscaría estimularlo para que siga y si se puede mejorar mejor.

**- Nos decías recién que estás encargado de los chicos de mantenimiento. Queríamos saber, ¿cuál es la relación entre ustedes para avisarse las novedades? Por ejemplo, ahora el tema del protocolo, los horarios de trabajo... ¿cómo se comunican entre ustedes?**

- Yo vengo todos los días, tengo un trabajo que me permite estar acá, entonces estoy todos los días. Tengo uno de los chicos que es el responsable del área de mantenimiento entonces yo les voy indicando sobre qué vamos a trabajar, en qué espacio vamos a trabajar

y después ya pasamos a hacerlo. Todo eso previo a haber visto ya las necesidades que tienen cada uno. Pero es permanente y yo estoy acá.

**- Entonces el contacto sería cara a cara...**

- Permanentemente, sí, cara a cara.

**- Y si no también a través de WhatsApp...**

- Sí, pero vos sabés que yo siempre... si bien también, por ahí les mando un mensaje por si no llego a estar, pero es siempre cara a cara. Porque entonces ahí podemos ver si hay algo que no lo están haciendo bien para que lo corrijan, si podemos agregar algo más... pero siempre es cara a cara acá.

**- ¿Qué significa para vos la U?**

- Yo entré al club cuando mi hijo tenía 9 años. Lo seguía y siempre estuve desde la tribuna. Siempre veía cosas que tenía que mejorar el club y quizás en su momento no estaba la gente adecuada, como la que hay en este momento en la Comisión. Y bueno me arrimé porque para mí el club, a mi hijo lo ayudó muchísimo como persona, para sacarlo de que no anden en la calle, el hecho de hacer un deporte, la gente que conoces. Entonces para mí hoy en día es todo el club. Con la pandemia para mí fue el cable a tierra. Yo hoy en día tengo a mi nieto viniendo acá a la escuela de fútbol. Es todo. Yo creo que si todos pudieran traer a sus hijos a algún club, este o el club que sea, yo creo que es lo mejor que les puede pasar a los chicos.

**- ¿Cuál es la relación que tiene el club con tu deporte? Por ejemplo, en el caso de que tengan algún reclamo, sugerencia o algún proyecto, ¿los escuchan?**

- Yo te voy a hablar de la parte de fútbol. Tratamos de que todas las quejas que llegan al club por lo que fuera, nosotros tenemos un mánager dentro de fútbol que se encarga permanentemente de solucionar cualquier tipo de inconveniente, el que sea. A nivel interno. A eso le damos mucha importancia y también al tema del acercamiento de los padres. Y en el caso por ahí que vos tenes chicos que estén golpeados, lesionados, también les hacemos un seguimiento permanente.

**- ¿Tienen médicos?**

- No están instalados acá, pero el club sí tiene convenios.

**- ¿Qué visión tenes de tu deporte dentro del club en relación a otros deportes? ¿Crees que se le da importancia?**

- Este club nace con el fútbol, básquet, y después se acopla el rugby. Y se le ha dado importancia en la medida que se ha podido. Yo creo que desde que nosotros ingresamos

a la Comisión Directiva, lo que se ha hecho es solucionar todos los problemas estructurales que habían dentro del fútbol.

**- ¿Por ejemplo qué tipo de problemas?**

- Y nosotros cuando entramos teníamos dentro de lo que es el club, una escuela de fútbol que la manejaba otra persona. Hoy en día nosotros tenemos dos líneas en inferiores. Tenemos 350/400 chicos en la escuela de fútbol masculina y femenina. Tenemos una primera de femenino y otra de recreativo. O sea, se han ido armando distintas áreas para ir mejorando el trabajo en cada una de ellas. Y tenemos a cargo un mánager que ha trabajado en distintos equipos a distintos niveles de competencias nacionales.

**- ¿Crees que el club por ahí tiene preferencia por algún deporte? O si se le da más relevancia a algún deporte por sobre otro... a nivel general digamos**

- Acá todos trabajan por su deporte, y el club trabaja para todas las disciplinas. Que por ahí alguna trabaje un poco mejor por el tema de los profes que tengan y se destaquen más como ha sucedido en este último tiempo con el hockey, o con el handball también, no significa que el club le dedique específicamente toda la atención a una sola disciplina. Acá se atiende a toda disciplina por igual. En ese sentido, a todos les da la importancia que se merecen. A todas se las escucha. Y todas las decisiones que se toman acá se hacen en la mesa directiva, se escucha la postura de cada uno y por mayoría se toma la decisión. Siempre se trata de hacer lo que mejor le convenga al club, más allá de los intereses de cada disciplina. Pero siempre está por sobre todo el club.

**Anexo G: Entrevista a Gustavo Villalba, presidente de la subcomisión de básquet del Club Universitario**

Entrevista semi-estructurada focalizada llevada a cabo el día 06/07/21.

El entrevistado fue Gustavo Villalba, presidente de la subcomisión de básquet y miembro actual de la Comisión Directiva del Club.

Modalidad: Virtual.

Soporte: Digital.

Plataforma: Videollamada de Google Meet.

**- ¿Cómo te llamas?**

- Me llamo Gustavo Carlos Miguel Villalba.

**- ¿En qué área te desarrollas?**

- Soy Presidente de la subcomisión de Básquet y Vocal de la Comisión Directiva del Club. Además soy el delegado (representante del Club) ante la Asociación Cordobesa de Básquet (ACBB), ante la Federación de Básquet de la Provincia de Córdoba (FBPC) y ante la Confederación Argentina de Básquetbol (CABB).

**- ¿Crees que la comunicación entre las diferentes áreas es adecuada?**

- Entiendo que te refieres a la comunicación entre las áreas deportivas del Club. Si es así, la comunicación es importantísima, desde todo punto de vista. En el Club tenemos actualmente ocho disciplinas federadas, cada una con escuadras masculinas y femeninas (con excepción del Vóley, sólo femenino). Tenemos además un gimnasio de alto rendimiento. Nuestro Club no es un Club social, es un Club netamente deportivo, por lo que nuestros socios son los deportistas que desarrollan sus actividades en el Club. Actualmente, tenemos 4.300 socios deportistas. Cada deporte cuenta con su área de desarrollo, con subcomisiones que trabajan para su disciplina. Pero, a su vez, todos tratamos de interiorizarnos y participar en el desarrollo de todas las disciplinas. Un buen dirigente no puede limitarse a su área. Su visión tiene que estar enfocada en todo el Club, pensar en el Club de forma integral. Sin ser mezquino ni egoísta, sobre todo al momento de decidir las obras que se realizarán a futuro. Si cada uno sólo tira para su deporte, el Club pierde integridad.

Además, hay cosas que afectan e influyen de manera conjunta. Por ejemplo, la parte educativa. Nosotros tenemos dentro de nuestra institución, un centro educativo orientado al deporte que abarca desde el nivel inicial (Jardín de infantes), primario, secundario, hasta el nivel terciario, todo con títulos oficiales. Esto influye muchísimo en la vida del Club y hace que las disciplinas interactúen entre sí. Sin comunicación entre las áreas, no sólo que el Club no crece, sino que terminaría desapareciendo.

**- ¿Qué tipo de relación tiene tu área actualmente con el Presidente del Club y con otras áreas dirigenciales?**

- De acuerdo con lo expresado en el punto 3º y considerando las áreas como cada disciplina, la relación es directa y permanente. Todas las áreas deportivas tienen sus representantes en la Comisión Directiva que se reúne de forma ordinaria una vez por mes. Más allá de esas reuniones, en las cuales se trata y se decide democráticamente sobre todos los temas relacionados a todo el Club, tenemos reuniones semanales más reducidas

en asistentes, donde se tratan temas puntuales. Pero, además, estamos comunicados de forma permanente entre todos los referentes de las áreas y nos informamos de todas las novedades de forma diaria. Si es necesario, se llama a una reunión de C. Directiva extraordinaria para tratar los temas urgentes. Pero recalco que todas las decisiones se toman en conjunto.

**- ¿Crees que el Club utiliza los medios necesarios para comunicarse con los deportistas y los socios?**

- En este punto creo que, si bien estamos utilizando los medios adecuados, no lo estábamos haciendo bien. Hace dos meses contratamos gente nueva que se hizo cargo del área de comunicación, por medio de la página oficial del Club y las redes sociales a nivel institucional. También cada deporte tiene su presencia en las redes sociales, pero no se hacía un trabajo en conjunto con la información transmitida por el Club. Ahora estamos tratando de hacer un trabajo coordinado, pero todavía no está funcionando en plenitud. De todas maneras, la C. Directiva sigue trabajando en esto, ya que todavía no hemos conseguido que haya una información completa e integral a los socios de todo lo que sucede en el Club. Inclusive, considero que no se pone en conocimiento de forma adecuada todos los trabajos y obras que se están llevando a cabo. Y me parece que es importante que el socio y los deportistas tengan conocimiento pleno de todo esto.

**- ¿El Club brinda la posibilidad de presentar proyectos? De ser afirmativo, ¿en tu área han presentado proyectos? ¿cuáles?**

- Sí, por supuesto que el Club brinda la posibilidad de presentar proyectos. En general, se pueden presentar proyectos de dos tipos. Institucionales: son aquellos que, de ser aprobados, benefician a todo el Club. Particulares: son los que están destinados a beneficiar una disciplina en particular. Personalmente, presenté el proyecto institucional de reemplazar todas las luminarias del Club, por luminarias LED. Es una obra que está en ejecución, ya se reemplazaron todos los artefactos de las canchas de Hockey, Tenis, Handball y las canchas de entrenamiento de pasto sintético. En una segunda etapa, se reemplazarán las restantes de la sede de calle Vieytes. Presenté entre otros, el proyecto de la disciplina para la reparación del piso de parquet de la cancha principal de básquet, que se ejecutó entre fines de 2020 y principio del 2021. Esos son solo dos ejemplos de proyectos presentados desde mi área. Hubo algunos más, inclusive presentados de forma compartida con otros dirigentes de otras áreas.



**- ¿Cambiarías algo del Club? Ya sea en materia de infraestructura, logística, comunicacional, etc. De ser afirmativo, ¿qué cambiarías?**

- Siempre hay cosas para cambiar, en tanto y en cuanto los cambios sirvan para mejorar. Eso es lo difícil. Muchas veces, un dirigente plantea un cambio pensando que es mejor, y el resultado muestra lo contrario. Pero un cambio (que ya lo analizamos con la C. Directiva anterior) que pienso que puede beneficiar a todos, es una reestructuración de los espacios comunes del Club, modificando el ingreso al mismo para que sea más fácil el acceso a todos los deportistas. Me gustaría también que pudiéramos hacer un gran gimnasio que cuente con todas las máquinas de última generación, y que pudiese ser utilizado por todos los socios. Otro cambio que haría en este momento, es invertir algo de dinero en las disciplinas. En la factibilidad de formar y mantener los equipos de primera división de todas las áreas, con el objeto de obtener mejores resultados deportivos. Esto nos llevaría a tener categorías referentes en todos los deportes, lo que nos haría incrementar los semilleros. Esta inversión sería muy limitada, por uno o dos años. Luego, el resultado haría que los fondos de cada disciplina crecieran y que los jugadores quieran venir al Club y no emigrar a otras instituciones.

**- ¿Y qué cosas mantendrías?**

- Lo principal que mantendría sería la cantidad de disciplinas. Me parece que seguir aumentando los deportes en el Club sería un error. Ya no tenemos espacio físico en ninguno de nuestros predios para poder introducir otro deporte, sin quitarle espacio a los que ya tenemos.

**- ¿De qué forma se comunican entre las diferentes áreas y sectores del Club? Ya sean grupos de WhatsApp, mails institucionales, boletines informativos, por las redes sociales, entre otros.**

- Entre las áreas y sectores del Club, nos comunicamos de forma permanente por WhatsApp, por grupos cerrados. Es el medio más informal, pero a la vez es prácticamente instantáneo. Las comunicaciones más formales, donde se necesitan constancias de la información o traspaso de documentación, se realizan por mail. Hay veces que, para comunicarse con algún sector determinado, como la Secretaría o la Guardia, utilizamos llamadas directas. Las redes sociales las utilizamos para comunicarnos con los socios, por Instagram y/o Facebook. También se utiliza la página oficial del Club, donde la gente puede hacer consultas (socios y no socios). También para distintos sectores y áreas, hay teléfonos celulares corporativos.

**- Esos teléfonos celulares corporativos, ¿se los da el Club?**

- Sí, los da el Club. Yo no tengo porque andar con 2 teléfonos es incómodo... yo pago un abono en mi teléfono que tengo llamadas libres. No lo necesito... Generalmente los que tienen son los empleados en sus destinos. La guardia, mantenimiento, secretaría, etc.

**- ¿Y qué funcionalidad le dan a ese celular? ¿Para qué los saben usar?**

Para comunicarse entre ellos o para que nosotros podamos llamarlos. En realidad, se pueden usar como cualquier teléfono. Ingresan todas las llamadas, aunque no sean del Club. Muchas veces ellos necesitan comunicarse con los dirigentes. Llaman de esos teléfonos.

**- ¿Y esos celulares se quedan en el Club o se los pueden llevar a sus casas por ejemplo?**

- No, quedan en el Club. Salvo los que tienen los dirigentes.

**- ¿Qué significa para vos ser parte de "la U"?**

- La pregunta más fácil y más difícil de responder, ya que es muy difícil transmitir sentimientos. Yo tengo casi 60 años. Ingresé por primera vez al Club cuando tenía 12 años. Recuerdo ese día como si fuese ayer... Desde ese momento me sentí tan cómodo en el Club, que sentí que había llegado a mi casa. Y me atrapó la magia de la U. Comencé como deportista y me enamoré de la camiseta, de sus colores, de su escudo. En un par de ocasiones la vida me llevó lejos y estuve algunos períodos alejado, pero apenas regresaba a Córdoba volvía al Club. Cuando finalmente formé una familia, los incorporé a ellos a la familia de la U. Hoy, para mí y para ellos, es nuestra segunda casa. Una parte importantísima de nuestra vida. Muchas personas creen que los dirigentes ganamos dinero con nuestro trabajo. Cuando uno les dice que trabajamos solamente por la satisfacción, por el honor de ser dirigentes de nuestro Club, no lo entienden... creo que solamente es capaz de entenderlo quién tiene un sentimiento similar al nuestro. Después de mi familia, la U es lo más importante en mi vida. Es mi lugar en el mundo.

## **Anexo H: Entrevista a Rodrigo Barrera, coordinador de handball del Club**

### **Universitario**

Entrevista semi-estructurada focalizada llevada a cabo el día 07/07/21.

El entrevistado fue Rodrigo Barrera, coordinador de la disciplina handball del Club.

Modalidad: Virtual.

Soporte: Digital.

Plataforma: Videollamada de Google Meet.

- **¿Cómo te llamas?**

- Me llamo Rodrigo Javier Barrera.

- **¿En qué área te desarrollas?**

- Soy el entrenador principal de la primera masculina de handball. También soy el coordinador de handball.

- **¿Cuántos profes en total hay en tu disciplina?**

- Somos 5 entrenadores y un preparador físico.

- **¿Qué tipo de relación tiene tu deporte actualmente con el Presidente del club y con otras áreas directivas?**

- Una relación excelente tanto con el presidente como con toda la comisión directiva.

- **¿Qué visión tenés de tu deporte dentro del club? ¿Cómo es la relación entre los deportistas?**

- Somos el deporte más nuevo dentro del Club, tenemos 11 años dentro del Club. Nuestro deporte es indoor y nosotros no tenemos ese espacio. Sin embargo creo que a lo largo de los próximos años lo vamos a tener. La relación entre los deportistas es buena, creo que podría ser mejor.

- **¿Entrenan en las instalaciones del Club o alquilan en otro lugar?**

- Entrenamos en el Club, alquilamos para jugar.

- **¿Cómo es la relación entre la U y tu deporte? ¿Los escuchan en el caso de que tengan alguna sugerencia/reclamo/proyecto?**

- Si hay buena recepción a reclamos o sugerencias.

- **¿Creés que el Club tiene preferencia con algún deporte? De ser así, ¿con cuál?**

- No creo que haya preferencias.

### **Anexo I: Entrevista a Soledad Barrera, mánager y dirigente de rugby femenino del Club Universitario**

Entrevista semi-estructurada focalizada llevada a cabo el día 08/07/21.

La entrevistada fue Soledad Barrera (mánager y dirigente de rugby femenino)

Modalidad: Virtual.

Soporte: Digital.

Plataforma: Videollamada de Google Meet.

- **¿Cómo te llamas?**

- Soledad Barrera.

- **¿En qué área te desarrollas?**

- Manager y dirigente de rugby femenino.

- **¿Crees que la comunicación entre las diferentes áreas es adecuada?**

- Adecuada sí, pero se podría mejorar.

- **¿Cambiarías algo del club? Ya sea en materia de infraestructura, logística, comunicacional, etc. De ser afirmativo, ¿qué cambiarías?**

- Realizaría más cursos para socios y staff.

- **¿Por qué crees que habría que realizar más cursos para socios y staff?**

- Creo que estamos en un momento en el que la sociedad está cambiando, y el club sería una herramienta muy importante para hablar de temas deportivos y no deportivos. Se trabaja con niños, adolescentes y mayores. Capacitaciones sobre ESI, violencia, violencia en el deporte, bullying, servirían para poder acompañar el desarrollo de las personas que ingresan desde muy pequeños al club.

- **¿Y qué cosas mantendrías?**

- Los colaboradores de cada bloque ya que trabajan por amor al club.

- **¿En qué cosas crees que se podría mejorar esa comunicación?**

- Se está trabajando mucho, yo hace más de dos años que estoy en el club con las chicas. Hay un momento en el cual, yo la crítica constructiva que hago porque un poco laburo en la parte de comunicación es que no hay un organigrama de comunicación. O sea, vos tenés un problema y no sabés a quién acudir con ese problema. Me pasó mucho cuando entré. Yo decía “bueno, pero si yo quiero pedir la cancha para poder entrenar un día que no es el día normal, ¿a quién se la pido?”. Entonces me pasaban 15 números de celular, no te miento eh, 15 números y me decían bueno llámá a fulano... y todos me iban pasando a uno distinto. Entonces decir bueno, cómo puede ser que yo no tenga un número, dentro de una organización tan grande a quien yo pueda decirle “che, ¿puedo usar la cancha hoy de 7 a 8 de manera excepcional?”. Sobre todo, cuando se acercan instancias deportivas que nosotras por suerte tenemos, que son eliminatorias y las chicas refuerzan con más entrenamiento. O el mismo plantel superior masculino. Te lo diferencio así porque por ahí no lo vas a ver tanto en juveniles, a estos planteos digamos, y no lo vas a ver en infantiles porque es otro nivel de juego. Ellos todavía no están en un ambiente tan competitivo como el nuestro. Entonces te pasa eso, te pasa que por ahí necesitas un dato, hablar con una persona super puntual que te resuelva algo y vos decís “¿con quién hablo

esto?”. O no sé, Administración, vos vas a Administración hoy y les preguntas a dónde entrena rugby femenino y te va a decir que en Vieytes, y nosotras no entrenamos en Vieytes, entrenamos en Siete Soles. Y no saben los días ni los horarios y vos decís “¿cómo puede ser?”. De hecho, si entras a la página del club vas a ver que no tiene un lugar de rugby femenino salvo que lo hayan cambiado, pero hasta hace un mes no lo tenían. Entonces falta la difusión... creo que tiene que ser tanto la comunicación interna como la externa, que tenemos que cambiar muchas cosas, que se pueden mejorar muchas cosas. Se está trabajando, pero falta un montón todavía.

**- Varios nos dijeron lo mismo, esto de que cuando necesitan algo no saber a quién acudir, o por ahí tienen que hablar con varias personas...**

- Sí, y te va a pasar porque es como la crítica que tenemos todos. Tenés varias personas dentro del club que cumplen varios roles. Entonces me tenés a mí, que en este caso soy la mánager del plantel superior de rugby femenino. El mánager se ocupa de un montón de cosas, desde la parte administrativa, hacer el seguimiento de los jugadores, tener los equipos de juego listos el día que tienen que jugar, yo también tengo en mi casa fichas médicas de las jugadoras que me pide la UAR, de seguir que las chicas hagan los cursos de la UAR para estar habilitadas para el juego, hacer el fichaje de las chicas. Y después mi rol como representante de las chicas en la subcomisión de rugby. Tenés gente que cumple varios roles, que es mánager y coordinador. Entonces por eso es que también pasa que hablás con una persona que cumple varios roles y que puede habilitar varias cuestiones. O a veces te pasa de que en este mismo proceso de que todos hacemos todo, muchas veces empezas a tirar mensajes para cualquier lado y es lo que yo te digo que para mí habría que organizar todo un árbol de comunicación, de una estructura. Fue una de las cosas que yo trabajé cuando ingresé al equipo, y que se trabaja hasta el día de hoy. Es como una cultura que viene tan arraigada, que cambiarla es muy difícil. No sé, antes las jugadoras por ahí le preguntaban al entrenador si estaba fichada, o sea una locura. Hoy saben que lo tienen que hablar sólo conmigo, que si hay que hacer algún plan de pago lo tienen que hacer conmigo. El entrenador sólo llega, me pregunta a mí quiénes pueden entrenar y quiénes no, cómo van las chicas, hay un seguimiento que yo les hago personalmente para ver si se lesiona, si no se lesiona. Ahora tenemos en el plantel chicas que han tenido lesiones muy graves y que están fuera de las canchas. Pero se les sigue escribiendo, se las sigue incluyendo, se las va a buscar, se las trae a algún evento que haya... siguen siendo parte del equipo digamos. Hay una contención humana. Por eso cuando yo te hablaba de los cursos tiene que ver con esto, porque no nos olvidemos de

los orígenes de los clubes, de la contención social, la integración y todo eso. Me parece que es como un golazo si pudiéramos meter capacitaciones de violencia, de género... por separado, de ESI. Estamos conviviendo con niños y adolescentes. Acordate que el rugby en niños es mixto hasta los 13 años. Entonces está buenísimo si se puede trabajar ESI. Todo lo que se viene con la ola trans a nosotros nos pasó de tener a una jugadora que tomó el camino de poder hacer una transición. Y hoy está en otro lugar de Universitario, con otra disciplina. Pero también eso, te tocan todas estas realidades de hoy, y vos por ahí no tenés la capacitación como para poder enfrentarlas. Yo particularmente me capacito por mi lado, y estaría buenísimo que pudiéramos hacerlo en el club.

**- ¿Ustedes en rugby tienen médicos? En el caso de que alguien se lesione, golpee, etc...**

- En el caso de los planteles superiores tenemos un kinesiólogo que nos acompaña todo el año. Hace un seguimiento de los jugadores y se trabaja en la prevención de lesiones. También se ocupa de la recuperación post partido y lesión en el caso de que sea esa la situación. Después los días de los encuentros (partidos) la Unión y la UAR te exigen la presencia de un médico matriculado para poder jugar el partido. Esto lo tiene que corroborar el árbitro al llegar al club que ejerce la localía. Aunque ha pasado que se juega sin médico, aclaro que no en nuestro club jajaja... en otros.

**- Ese kinesiólogo, ¿se ocupa tanto del plantel superior masculino y femenino? O sea de ambos, ¿o cada plantel tiene su propio kinesiólogo?**

- El mismo kine para ambos planteles. Los lunes ambos planteles entrenan en el mismo lugar y en el mismo horario así que ahí tienen la posibilidad de verlo en el club y si necesitan algún seguimiento ya después van al consultorio del kine. Retomando lo anterior, a veces los árbitros ni controlan. Dan por sentado que los clubes contratan... y ha pasado que se lesionen feo. Hace poco hubo un caso que de hecho se llevó a la Unión, donde se golpeó muy mal un niño de Universitario, con internación... quedó inmovilizado en el campo de juego y cuando se golpea lo primero que se hace es pedir el ingreso del médico, y el médico no estaba. En infantiles de hecho, no sé si hablaste con alguien, porque cada bloque del rugby tiene sus propios referentes y todos laburamos parecido, pero bueno tenemos diferencias. Nosotros por ejemplo dentro de los planteles tenemos médicos y kines que son jugadores entonces por ahí no tenemos la necesidad de que haya alguien presente más allá de que suele estar Matí que es nuestro kine como te decía... Pero sí por ejemplo los días sábado si vos vas al club, a la sede Siete Soles, te vas a encontrar con que está entrenando infantiles y tienen una ambulancia en el

entrenamiento. Eso normalmente en otros clubes no lo vas a ver. Y está buenísimo porque si se golpea algún niño y demás, son casi 200 pibes los que están ahí así que probabilidad de que se lesione alguno puede haber y la ambulancia está siempre. Bueno, eso era hasta el corte... hace un mes que no vamos, pero era así. La verdad que está buenísimo eso porque les da mucha seguridad a los niños, a los padres, a los entrenadores. Y después sí lo que tenemos es un servicio de asistencia las 24 horas y con código rojo, o sea que nos dan prioridad por sobre otras asistencias. Me pasó de tener que usar ese servicio llamando un día de semana casi a las 11 de la noche porque se me lesiona una jugadora, y en 10 minutos tuve la ambulancia en Siete Soles con prioridad absoluta y pude trasladar a mi jugadora porque no la podíamos trasladar si no era en una ambulancia, y pedimos la asistencia porque tenía un golpe en la cadera. Eso también está bueno, porque no siempre tenemos un médico, pero sí hay un servicio de urgencias las 24 horas para todo lo que sea lesiones o golpes dentro del club.

**- Esta ambulancia que me comentas que está en los entrenamientos en Siete Soles, ¿de qué empresa es? Me refiero a si el club tiene algún convenio con alguna empresa o servicio de salud. Yo había visto que en las camisetas de rugby tenían un sponsor que es “Cami Salud” ¿puede ser?**

- Sí, Cami Salud fue uno de los auspiciantes que nosotros tuvimos en 2018/2019. Hoy ya no es sponsor del club. Y no tengo ni idea de qué servicio de emergencias es la ambulancia. Como te decía, eso ya es del bloque de infantiles, pero te puedo averiguar porque una de mis jugadoras es entrenadora de infantiles. El servicio de emergencias lo tenemos con Urgencias, valga la redundancia. Si tenemos un servicio de salud como una obra social o algo así, no. Sí tenemos un seguro deportivo que es obligatorio para todos los jugadores, desde infantiles, cualquier persona que quiera jugar al rugby. Una vez que se hace socia, se le cobra por única vez, en realidad en dos cuotas, se le cobra \$400 fue este año. Es un seguro deportivo que si mal no recuerdo es de Sancor. Y es un seguro que lo que hace es, para aquellas personas que no tienen obra social, vos te haces todos tus tratamientos, todo lo que vos necesites de lesiones. Tanto dentro del club como fuera, y me refiero cuando salimos a jugar como visitantes. Todo lo que sea lesión ejerciendo la disciplina del rugby. Y después con todas esas facturas y demás de los tratamientos que te hiciste, lo presentas en el seguro y hay un reintegro de ese dinero. Eso sí tenemos.

**- Qué bueno eso del seguro deportivo...**

- Sí, lo del seguro deportivo es una herramienta que está buena para los chicos que no tienen obra social, para que puedan recuperar un poco la inversión en la recuperación. Te

decía, yo tuve una piba que se lesiona en la cadera durante un entrenamiento, ella sin obra social. Por suerte seguro deportivo pago y al día. Así que bueno, en este caso ella tuvo casi 30 sesiones de kine. Más allá de que la asiste Mati que es nuestro kine, por la cantidad de sesiones que ella necesitaba para la recuperación no podíamos por así decirlo, pedirle a Mati que la atiende tanto tiempo gratis. Así que lo que se hace es factura por la cantidad de sesiones, y por ejemplo me pasa que ahora ella se tiene que hacer una resonancia que tiene un valor de 20 mil pesos sin obra social que es una locura. Ella se la va a hacer, la vamos a pagar y después cuando el seguro reintegre ese dinero se les devolverá plata a los padres, y plata en este caso al equipo porque entre todos vamos a solventar este estudio.

**- ¿Qué tipo de relación tiene tu área actualmente con el Presidente del club y con otras áreas dirigenciales?**

- Fluida, soy parte de la subcomisión de rugby.

**- ¿Crees que el club utiliza los medios necesarios para comunicarse con los deportistas y los socios?**

- Sí!!! Aunque siempre se puede mejorar.

**- ¿El club brinda la posibilidad de presentar proyectos? De ser afirmativo, ¿en tu área han presentado proyectos? ¿cuáles?**

- Sí, desde la disciplina de rugby se presentó el proyecto del nuevo gimnasio que se está construyendo en Siete Soles.

**- ¿De qué forma se comunican entre las diferentes áreas y sectores del club? Ya sean grupos de WhatsApp, mails institucionales, boletines informativos, por las redes sociales, entre otros.**

- WhatsApp y redes.

**- ¿Qué significa para vos ser parte de “la U”?**

- Familia.

## **Anexo J: Encuesta N°1**

A continuación, anexamos el guión de preguntas de la primera encuesta que realizamos para conocer algunos aspectos generales de los miembros del Público Interno de Universitario.

Fecha de realización: 05/05/21

Soporte: Digital.

Plataforma: Formularios de Google.



Destinatarios: Público interno en general.

Título: “Comunicación y Cultura en la U”.

Esta encuesta fue respondida por 25 (veinticinco) personas.

\*Obligatorio

**1. Área o deporte en que te desarrollas\***

**2. Edad\***

10 a 19

20 a 29

30 a 39

40 a 49

50 a 59

60 o más

**3. Hace cuánto tiempo sos parte del Club\***

Menos de 5 años

Entre 5 y 10 años

10 años o más

**4. ¿Por dónde te enteras de las novedades del Club? Selecciona una o más opciones\***

Grupos de WhatsApp

Instagram

Facebook

Página web de la U

Twitter

Porque me contó alguien

Otra

**5. Estoy satisfecho con las formas en que nos comunicamos\***

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**6. Del siguiente listado, elegí TRES atributos que consideres que mejor describen a la U\***

Unión

Solidaridad

Disciplina

Compañerismo

Compromiso

Diversidad

Educación

Pasión

Familiar

Otra

**7. ¿Qué tan importante crees que es el Club para la ciudad de Córdoba? \***

Muy importante

Relativamente importante

Regular

Poco importante

Para nada importante

**8. ¿Cómo me siento con las actividades que realizo en el Club? \***

Muy mal

Mal

Regular

Bien

Muy bien

**9. Me siento seguro dentro de las instalaciones**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**10. Me siento a gusto con el ambiente del Club**

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

**Anexo K: Encuesta N°2**

A continuación, anexamos el guión de preguntas de la segunda encuesta que realizamos para observar el grado de conocimiento y percepción en general del público externo de Universitario.

Fecha de realización: 31/05/21

Soporte: Digital.

Plataforma: Formularios de Google.

Destinatarios: Público externo aleatorio.

Título: “Club Universitario de Córdoba”.

Esta encuesta fue respondida por 116 (ciento dieciséis) personas.

\*Obligatorio

Sección 1 de 3

**1. Edad\***

15 a 25

26 a 35

36 a 45

46 a 55

56 a 65

65 o más

**2. Sexo\***

Hombre

Mujer

Prefiero no decirlo

Otra

**3. ¿Te parece que los clubes tienen un papel importante en la sociedad? \***

Sí

No

Tal vez

**4. Si tu respuesta anterior fue sí, ¿por qué piensas que es importante? Selecciona una o más opciones\***

Practicar deportes hace bien a la salud

El deporte también forma en valores, como el compañerismo y la solidaridad

Por el carácter social que tiene un club

Son un lugar de esparcimiento y socialización

Otra

**5. ¿Conocés el Club Universitario de Córdoba?**

Sí

No

Alguna vez lo escuché nombrar

**6. ¿Has visitado el Club?**

Sí

No

Sección 2 de 3

En caso de NO haber visitado el Club, responda esta sección. Caso contrario, pase a la siguiente.

**1. ¿Sabés dónde se ubica el Club?**

Sí

No

**2. ¿Alguna vez escuchaste o viste algo del Club?**

Sí

No

Tal vez

**3. Si tu respuesta anterior fue sí, ¿por qué medio?**

Instagram

Facebook

Página oficial del Club Universitario

Me contó un amigo/familiar

Salió en las noticias

Otra

**4. ¿Te interesaría conocerlo?**

Sí

No

Tal vez

Sección 3 de 3

En el caso de haber visitado el Club, responda esta sección.

**1. ¿De qué manera lo visitaste?**

Individualmente

Fui a ver a un familiar/amigo practicar deportes

Alguna vez practiqué deportes

Otra

**2. ¿Qué te parece el estado de las instalaciones del Club?**

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

**3. ¿Sabías que es uno de los clubes más grandes de Argentina en cuanto a número de disciplinas federadas?**

Sí

No

Tal vez

**4. ¿Volverías a ir?**

Sí

No

Quizás

**5. ¿Conoces a personalidades/deportistas destacados del Club?**

Sí

No

## **6. Si tu respuesta anterior fue sí, ¿a quiénes conoces?**

### **Anexo L: Encuesta N°3**

A continuación, anexamos el guión de preguntas de la tercera encuesta que realizamos para relevar una serie de variables para la etapa diagnóstica acerca de los deportistas y profesores del Club.

Fecha de realización: 18/06/21

Soporte: Digital.

Plataforma: Formularios de Google.

Destinatarios: Público Interno: Deportistas y profesores.

Título: “Encuesta deportistas y profesores”.

Esta encuesta fue respondida por 54 (cincuenta y cuatro) personas.

\*Obligatorio

Sección 1 de 5

#### **ENCUESTA DEPORTISTAS Y PROFESORES**

##### **1. Sexo\***

Femenino

Masculino

Indefinido

##### **2. Edad\***

##### **3. ¿Qué rol cumplís dentro del Club? \***

Deportista

Profesor

Sección 2 de 5

#### **DEPORTISTAS**

Si sos deportista, responde esta sección. Si no, pasá a la siguiente.

##### **1. ¿Qué deporte realizas en el Club?**

Rugby

Hockey

Fútbol

Básquet

Natación

Handball

Vóley

Tenis

**2. ¿Por qué lo elegiste?**

Por tradición familiar

Porque me gusta

Porque es un deporte fácil

Porque me llamaba la atención

Porque es una actividad que puedo compartir con mis amigos

**3. ¿Competís?**

Sí

No

**4. ¿Estás federado?**

**5. ¿Cuántos profesores hay en tu disciplina?**

Sección 3 de 5

PROFESORES

Si sos profesor, responde esta sección.

**1. ¿Qué deporte enseñas?**

Rugby

Tenis

Hockey

Fútbol

Handball

Vóley

Natación

Básquet

**2. ¿Por qué lo enseñas?**

Pasión



Soy jugador/ex-jugador

Lo considero el mejor deporte

Otra

**3. ¿Cuántos profesores en total hay en tu disciplina? Teniendo en cuenta a los DT, preparadores físicos. A todos.**

**4. ¿Qué significa para vos ser profesor en la U?**

Sección 4 de 5

EXPECTATIVAS

Esta sección está pensada tanto para deportistas como profesores.

**1. ¿Qué es para vos la U? \***

Un club

Mi trabajo

Mi segundo hogar

Mi familia

Un hobby

Mi cable a tierra

Otra

**2. ¿Cómo conociste a la U? \***

Por mi familia

Lo vi en las redes

Me lo recomendaron

Por mis amigos

Porque soy del barrio

Por los profesores

Porque es conocido

Otra

**3. ¿Por qué elegiste este Club? \***

**4. ¿Cuáles son tus metas dentro de la U? \***

Sección 5 de 5

SOBRE LA U

Esta sección está pensada tanto para deportistas como profesores.

1. ¿Cuál es el lema de la U? \*

#Unidemivida

Vamos la U

Viví tu club, viví el deporte

Ninguno de los anteriores

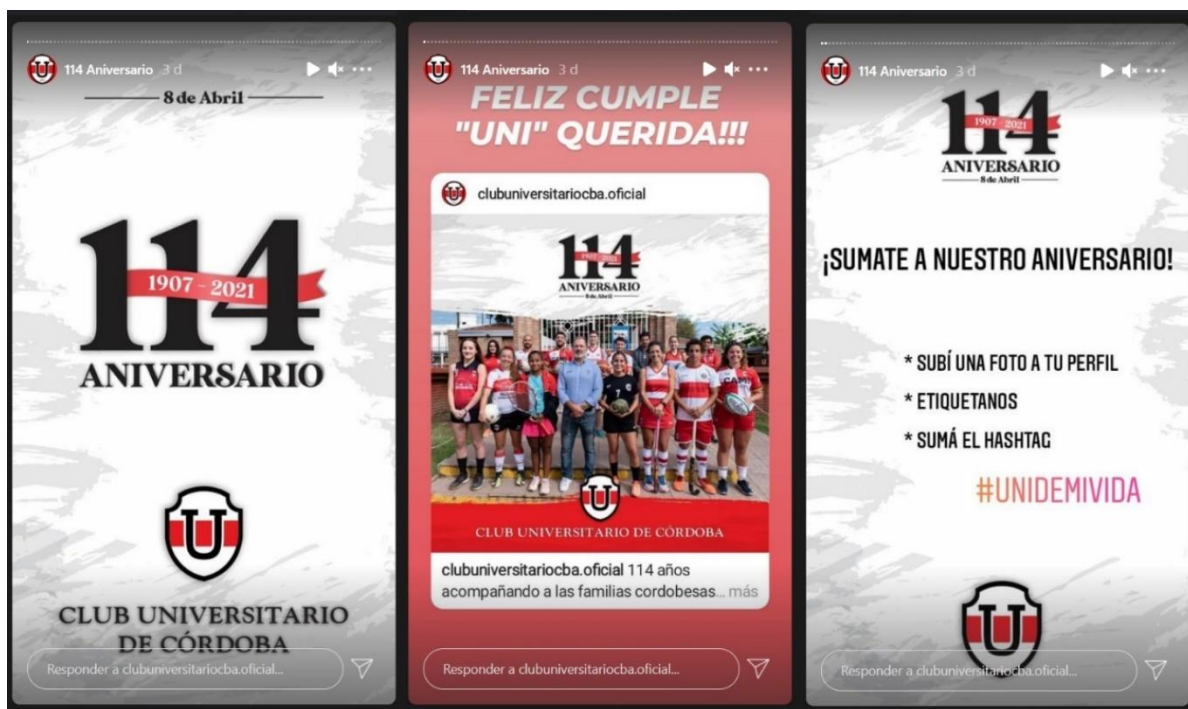
2. ¿Qué significa el lema para vos? \*

3. ¿Qué lema propondrías? \*

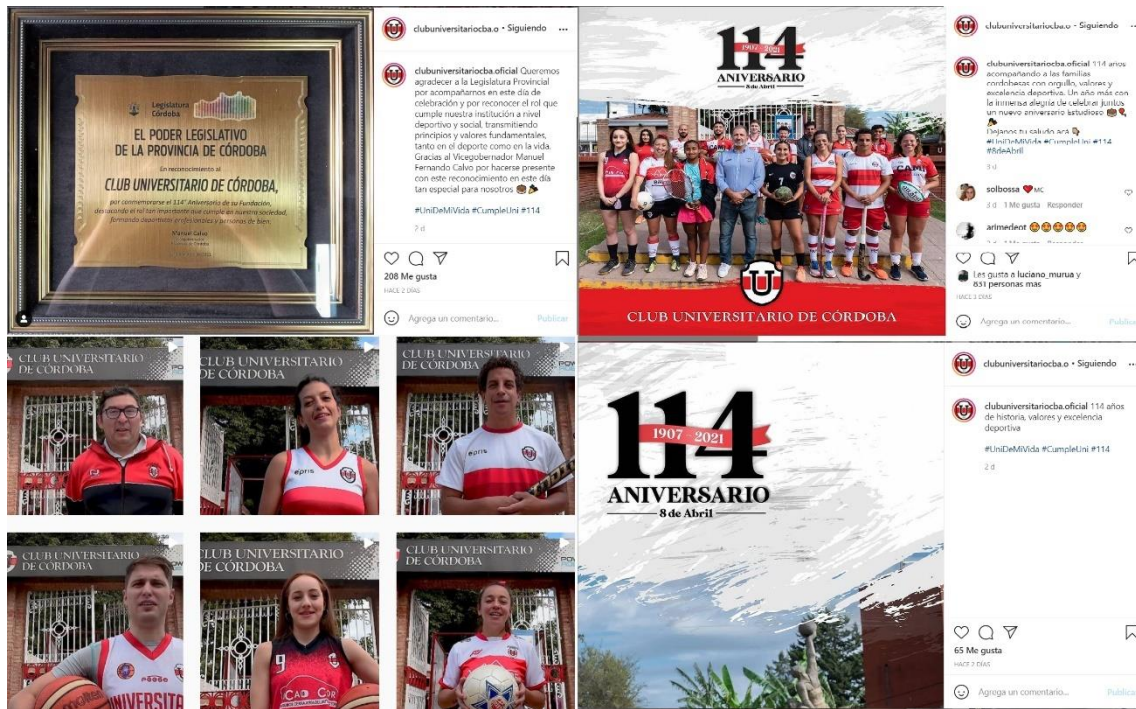
**Anexo M: Capturas de pantalla realizadas en la red social Instagram por el aniversario N°114 del Club Universitario de Córdoba**

Capturas de pantalla realizadas los días 8 y 9 de abril de 2021

M.1. Algunas historias destacadas del perfil de oficial de Instagram del Club.



M.2. Estas son algunas de las publicaciones que realizó el Club en el *feed* de Instagram con motivo de su aniversario N° 114.



M.3. Saludos del Córdoba Athletic Club.



#### M.4. Saludos del Club La Tablada.

 clublatablada



¡Felices 114 años  
CLUB UNIVERSITARIO CBA!

8 de Abril

www.clublatablada.com.ar

PROACO SIGLO 21 batcom EBLK

Le gusta a clubuniversitariocba.official y 95 personas más

clublatablada ¡Feliz aniversario amigos de @clubuniversitariocba.official !

#### M.5. Saludos del Jockey Club Córdoba.

 jockeyclubcordoba



114  
AÑOS

JOCKEY CLUB CÓRDOBA  
FELICITA A CLUB UNIVERSITARIO CÓRDOBA  
EN SU ANIVERSARIO

JOCKEY CLUB CÓRDOBA RUGBY

CREAH

Le gusta a clubuniversitariocba.official y 71 personas más

jockeyclubcordoba Posted @withregram • @jccrugby  
Saludamos a @clubuniversitariocba.official que este jueves está cumpliendo 114 años en el deporte cordobés 🇨🇵🇨🇵🇨🇵

## M.6. Historias de algunas deportistas del Club.



**Anexo N: Fotografías tomadas en las visitas presenciales que realizamos al Club,  
más precisamente al predio de la calle Vieytes.**

Fotografías de autoría propia, tomadas los días 31 de marzo y 5 de julio de 2021.

**N.1. Banner informativo de la entrada principal. Fecha: 31/03/21.**



**N.2. Secretaría y entrada principal. Fecha: 31/03/21.**



N.3. Parte de la cancha de rugby. Carteles con sponsors oficiales. Fecha: 31/03/21.



N.4. Cancha de básquet. Fecha: 31/03/21.



N.5. Cancha de fútbol “La Lomita”. Fecha: 31/03/21.



N.6. Quincho del Club. Fecha: 31/03/21.





N.7. Tanque de agua y paredes laterales de los vestuarios. Fecha: 05/07/21.



N.8. Monumento en conmemoración de la “Triple Corona” del Club. Fecha: 31/03/21.



A continuación, y con motivo de no extender más este Trabajo Final, dejamos un enlace a una carpeta compartida de Google Drive en donde podrán visualizar con mayor detenimiento todos los Anexos de la tesis. En esta carpeta hay cuatro subcarpetas, con la siguiente denominación: Entrevistas; Formularios; Fotos y Videos; Tablas de observación y registro.

Enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1TCKLay\\_4\\_Qswuy8G7EXhHsAXIxsK-A3R?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1TCKLay_4_Qswuy8G7EXhHsAXIxsK-A3R?usp=sharing)