



Universidad  
Nacional  
de Córdoba



**FCC**  
Facultad de Ciencias  
de la Comunicación

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

**BIBLIOTECA OSCAR GARAT**

**ERA RARO VER MUJERES EN LA CANCHA  
LA PERSPECTIVA DE GÉNERO AL INTERIOR DEL CLUB ATLÉTICO BELGRANO**

María Victoria Farias Cristofor

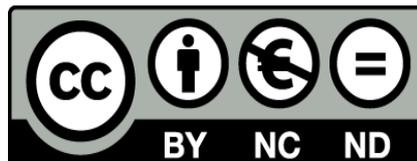
Valentina Podio Pereyra

**Cita sugerida del Trabajo Final:**

Farias Cristofor, María Victoria; Podio Pereyra, Valentina. (2022). "Era raro ver mujeres en la cancha La perspectiva de género al interior del Club Atlético Belgrano". 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

Universidad Nacional de Córdoba  
Facultad de Ciencias de la Comunicación

Trabajo final de grado:

*Era raro ver mujeres en la cancha*

La perspectiva de género al interior del Club Atlético Belgrano

**Autoras:** Farias Cristofor, María Victoria

Podio Pereyra, Valentina

**Directora:** Dra. Ramé, Vanina

**Co-directora:** Mgter. Regis, Stella

Córdoba, Junio 2022

*Era raro ver mujeres en la cancha: la perspectiva de género al interior del Club Atlético Belgrano*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A nuestras familias, por el apoyo de siempre.*

*A Vanina, por su dedicación y compromiso.*

*A Stella, por el acompañamiento incondicional y la vocación.*

*A la universidad, por cruzarnos en el camino de la otra.*

*A nosotras, por el esfuerzo y la entrega.*

## ÍNDICE

<b>ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>ETAPA DIAGNÓSTICA</b>	<b>7</b>
<b>ETAPA DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>13</b>
El fútbol femenino en Argentina	13
Influencia del movimiento feminista en la lucha del fútbol femenino	18
Belgrano: un club comprometido con la sociedad	20
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	<b>21</b>
Perspectiva teórico-conceptual	21
Fundamentación teórica	21
Los clubes deportivos	22
Temáticas de intervención	23
Cultura	24
Comunicación	27
Vínculos	31
Identidad	32
Género	35
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>40</b>
Tipo de estudio	42
Unidades de análisis y muestreo	42
Técnicas de recolección de datos	43
Planificación y propuestas de acción	44
<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>47</b>
La organización	47
Cultura	50
Comunicación	58
Vínculos	66
Identidad	75
Género	90
<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO</b>	<b>119</b>

## **ABSTRACT**

El trabajo final de grado "*Era raro ver mujeres en la cancha: la perspectiva de género al interior del Club Atlético Belgrano*" se centra en la realización de un diagnóstico de la organización social y deportiva Club Atlético Belgrano de Córdoba.

En su abordaje, resaltan las perspectivas conceptuales sistémica y de género, en tanto permiten comprender la organización de forma holística y detectar su accionar a nivel interno con respecto a la inclusión de las mujeres (como socias, hinchas y deportistas).

Para el desarrollo del trabajo se optó por la realización de una investigación diagnóstica enmarcada en la perspectiva cualitativa, la que permitió interactuar con el público interno del Club Belgrano. De este modo se obtuvo una lectura de la realidad organizacional completa y profunda. Luego de la recolección de datos a partir de diversas técnicas como la entrevista, la observación y el análisis documental; se procedió a interpretar los mismos con el objeto de exponer las conclusiones a las cuales se arribó.

Estas últimas refieren a que la interiorización de los atributos de género, en la comunicación interna del Club Belgrano, es parcial y los modos de enunciación de los mismos resultan, en parte, incoherentes. Por ello, en una segunda instancia y de modo propositivo, diseñamos algunas propuestas de acción que pueden ser consideradas por la organización con el fin de optimizar las comunicaciones desde la perspectiva de género.

## **KEY WORDS**

Género, organizaciones deportivas, comunicación interna.

## INTRODUCCIÓN

El fútbol, para los argentinos y argentinas, es mucho más que un deporte. Muchas veces hemos escuchado decir que *en ningún lugar se siente con tanta pasión como en nuestro país*. Es un fenómeno que configura la identidad nacional y que está presente en el imaginario colectivo, teniendo una gran influencia tanto en quienes lo practican como en aquellas personas que siguen el desempeño de un determinado club.

Desde los inicios de su desarrollo, es una práctica deportiva en donde reina el machismo y el patriarcado encuentra una de sus máximas expresiones. Ciertas tradiciones, mantenidas a lo largo del tiempo, han violentado y excluido a grupos minoritarios, entre ellos, las mujeres y el colectivo LGTBIQ+.

En este punto, es importante aclarar que tal discriminación no sucede exclusivamente en Argentina. Los prejuicios culturales sobre el involucramiento de las mujeres en el ámbito futbolístico -ya sea como jugadoras o hinchas-, se manifiestan desde sus comienzos en todas partes del mundo. Tal es el caso de Inglaterra en la década de 1920 y de Brasil en los años 40, donde prohibieron la práctica de fútbol femenino argumentando que la vestimenta que debían llevar las mujeres -faldas, corsés- *no era adecuada para el deporte*. No obstante, quizás el fundamento más fuerte es el de la maternidad como *único valor asociado a la feminidad y la realización de las mujeres* (Bernetti, 2022).

En los últimos años, el movimiento feminista, en el marco de su avance a nivel nacional y mundial ha comenzado a cuestionar y alzar la voz en contra de un paradigma que está en jaque desde hace tiempo. Y en esta polemización, el fútbol no queda exento: el feminismo reclama el trato igualitario tanto en la elección como en la práctica de deportes asociados a la *primacía masculina*.

A partir de este cuestionamiento, en Argentina se han producido algunos cambios, que a pesar de no repercutir directamente en una estructura instaurada hace muchos años, representan avances que conducirán en un futuro cercano -esperamos- a un lugar óptimo. Como ejemplo de ello, podemos mencionar el reciente anuncio de la profesionalización del fútbol femenino en 2019 por la *Asociación de Fútbol Argentina (AFA)*. También advertimos las inversiones de la institución reguladora en la práctica femenina para contribuir a su

crecimiento, la televisación de sus partidos, el sponsoreo oficial, entre muchas otras más acciones.

Aún queda trabajo por delante pero consideramos que en comparación a años anteriores, el interés por deconstruir el paradigma machista en el fútbol ha crecido. Un ejemplo de ello lo encontramos en el *Encuentro Nacional de Cuestiones de Género de Clubes* realizado en el año 2019 en el *Club Atlético Vélez Sarsfield*. Entre los diversos temas tratados, la creación e implementación de un protocolo contra la violencia de género fue uno de los tópicos más importantes, atrapando el interés de las mujeres socias e hinchas del Club Atlético Belgrano de Córdoba, sede de un segundo Encuentro en febrero de 2020.

*¿Y qué hace hoy Belgrano en relación a esta temática?* fue la pregunta que sembró curiosidad en nosotras, nos interpeló y marcó el inicio de este trabajo final.

El Club Atlético Belgrano es reconocido por ser, además de una institución deportiva, portador de una fuerte conciencia social: desde sus inicios en 1905, se ha involucrado y posicionado en torno a múltiples fenómenos y acontecimientos de la sociedad cordobesa y argentina en general. Mucho tiene que ver con su localización geográfica en Alberdi, barrio obrero, multicultural y de luchas populares.

En el año 2020, se comenzó a formar un Área de Género en Belgrano. La misma, se encuentra asociada al Área Socio-Institucional, vinculación que ha llevado a realizar actos, encuentros y productos audiovisuales en pos de visibilizar la situación de desigualdad a la que están expuestas las mujeres -tanto dentro como fuera de la cancha-. Previo a su constitución y como antecedente de vinculación entre el Club y la temática de género, se encontraba ya conformada la *Red Feminista* de Belgrano, una agrupación externa a la organización, compuesta por mujeres que se reconocen feministas y parte de Belgrano, ya sea por ser jugadoras, socias, hinchas o *laburantas* (Entrevistado 1, comunicación personal, mayo 2022).

En este trabajo, nos interesa conocer la influencia de la temática de género, de la Red Feminista, del Área de Género y de la práctica del fútbol femenino -en tanto fenómenos relativamente recientes- en el Club, dado que los mismos han dejando (y aún dejan) huellas en su identidad, en su cultura, en su comunicación y, por tanto, en su dinámica interna.

Belgrano como institución dice y se interesa por apoyar e incluir a las mujeres, pero ¿en qué medida lo hace?

Consideramos que la comunicación, a través del control de los mensajes que circulan en Belgrano y en su entorno, funciona como eje articulador de la red de significados compartidos por parte de los públicos internos. En consecuencia, lo que la institución demuestre y transmita repercutirá directamente en las representaciones mentales de los directivos, de los empleados, de los socios, de los hinchas y de la opinión pública en general.

En una primera aproximación, para los públicos internos del Club, la introducción de temáticas de género parecería no generar grandes problemas: “*si se oponen no lo dicen*”, o “*no se involucran*” (Entrevistado 1, comunicación personal, mayo 2022). Esto implica que, si bien hay integrantes de la organización que efectivamente actúan en pos de la inclusión de las mujeres, hay otros que no demuestran interés o permanecen ajenos al tema.

Entendemos que las acciones del Club Atlético Belgrano, desde su aspecto comunicacional y cultural, se despliegan en un espacio de creación y construcción de sentidos transferibles a la vida cotidiana de la institución. En este marco, se desarrollan una serie de fenómenos tendientes a reproducir o transformar el entorno social más amplio, mediante una re-elaboración simbólica

## **ETAPA DIAGNÓSTICA**

### Situación

La cultura del Club Atlético Belgrano contiene una serie de atributos que lo definen como organización. Entre ellos, algunos se vinculan con la perspectiva de género. A lo largo de este trabajo, nuestra intención es detectar de qué manera se transmiten los atributos relacionados a esta temática desde lo comunicacional, y qué tan incorporados se encuentran a nivel intra-institucional.

### Interrogantes guía

¿Cómo se desarrolla la comunicación interna del Club Atlético Belgrano en el marco de su cultura, y en relación con los atributos de género?

¿Cómo influyen/repercuten los atributos de género en la comunicación interna y en la cultura organizacional del Club Atlético Belgrano?

### Objetivo general y específicos

Conocer los procesos de comunicación interna de Club Atlético Belgrano, en el marco de su cultura, en relación a los atributos de género.

- Describir los elementos de la cultura y filosofía corporativa del Club Atlético Belgrano.
- Describir los procesos de comunicación del Club a nivel interno.
- Reconocer la endoimagen de los públicos internos del Club.
- Caracterizar el modo de enunciación en redes sociales respecto a temas de género.
- Seleccionar los atributos más adecuados referidos a la inclusión de géneros, para ser comunicados a los públicos internos del Club Atlético Belgrano.

## **ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

Cabe aclarar que, posteriormente, en el desarrollo de esta etapa, planteamos algunas propuestas de acción de comunicación interna que podrían incluirse en un potencial proyecto. Nuestro trabajo final no se abocó específicamente en el mismo, sino en el desarrollo de un diagnóstico organizacional del Club Atlético Belgrano.

### Objetivo general y específico

Fortalecer los atributos de inclusión de género en las comunicaciones internas del Club Atlético Belgrano.

- Elaborar una propuesta comunicacional con perspectiva de inclusión de género a nivel interno del Club.

## **ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

### Investigación sobre fútbol y género en Argentina

Luego de una intensa búsqueda, nos encontramos con una serie de libros, tesinas, tesis de posgrado y artículos publicados en revistas especializadas que se vinculan a la temática de nuestro trabajo final: fútbol y género. En el siguiente apartado, realizaremos una reseña de tales estudios previos.

La investigación sobre fútbol y género en Argentina no tiene una larga trayectoria en comparación a los estudios sobre la disciplina que tienen como protagonistas a hombres. Esta falta de historia tiene mucho que ver con la invisibilización general que el fútbol femenino tuvo y (tiene en cierta medida) en nuestro país, fenómeno que ha comenzado a revertirse paulatinamente hace tan sólo unos pocos años.

María Graciela Rodríguez (2012) sostiene que:

así como el fútbol fue históricamente una práctica construida en clave masculina, en los inicios de la constitución de este campo de estudio, hubo cierta continuidad en este sentido. De esta manera, manifiesta cómo las mujeres, tanto en posición de sujetos de investigación, es decir como investigadoras, y como objetos de estudio, estuvieron en un segundo plano o directamente ausentes. (Ibarra, 2020)

Como primer referente, encontramos el trabajo de **Adolfina Janson** publicado en 2008 bajo el título de *“Se acabó ese juego que te hacía feliz. Nuestro fútbol femenino (desde su ingreso a la AFA en 1990, hasta el Mundial de Estados Unidos en 2003)”*. La autora investiga la profesionalización del fútbol femenino teniendo en cuenta cuatro dimensiones que considera fundamentales para entender el fenómeno: los orígenes, la autoimagen, los medios y el futuro femenino (Janson, 2008:71)

Por su parte, **Juan Bautista Branz**, doctor en Comunicación e investigador del CONICET, publica en 2008 un artículo sobre el tema titulado *“Las mujeres, el fútbol y el deseo de la disputa: cuando lo deportivo debe volverse político”*. En el mismo, realiza un análisis cultural de la participación de las mujeres en el fútbol a partir de los Juegos Olímpicos de Beijing 2008. Su intención es visibilizar las continuas, naturalizadas y desbalanceadas relaciones históricas entre lo masculino y lo femenino dentro del campo futbolístico (Branz, 2008). Aborda la problemática desde tres dimensiones: una lúdica, otra de producción y otra política/de gestión.

Otro autor que apareció recurrentemente en nuestra exploración es **Martín Álvarez Litke**, Profesor en Enseñanza Media y Superior en Antropología e investigador del

CONICET. Pudimos acceder a un gran número de artículos publicados en diversas revistas especializadas:

- *“Marcando la cancha: una aproximación al fútbol femenino desde las ciencias sociales”* (2018): examina la incipiente bibliografía local sobre el fútbol femenino comparándola con la amplia producción internacional sobre la temática, mostrando los principales hallazgos, silencios, y las preguntas que quedan pendientes (Álvarez Litke, 2018).
- *“¿Fútbol femenino o feminista? Disputas de sentido en torno al género y el deporte en Argentina”* (2020): indaga la convivencia de dos posicionamientos dentro de la disciplina: quienes promueven un fútbol que no vaya en detrimento de la “femineidad hegemónica”, con quienes proponen un fútbol feminista que cuestione los roles de género asignados tradicionalmente.
- *“Es una lucha constante”. Análisis de experiencias de jugadoras de fútbol en la Argentina* (2020): recupera las vivencias y percepciones de las futbolistas de Argentina en el periodo anterior a la profesionalización de la disciplina. Además, las analiza relacionándolas con las estructuras sociales en las cuales se insertan.
- *“Me paro en la cancha como en la vida”: un análisis del fútbol feminista en la Villa 31 desde las teorías de género* (2020): estudia el modo en que el movimiento feminista se apropia del deporte más popular del país, el fútbol, poniendo en diálogo las teorías de género con la investigación etnográfica de La Nuestra Fútbol Feminista.

Otro importante aporte al campo lo realiza la periodista deportiva **Ayelén Pujol**, quien publicó en 2019 *“¡Qué jugadora! Un siglo de fútbol femenino en Argentina”*. Esta producción reconstruye un siglo de historia subterránea a partir de las voces de sus protagonistas: las “Carlitos”, las “machonas”, las “marimachos”, las “tortilleras” (Pujol, 2019)

**Gabriela Garton**, socióloga y futbolista profesional, es otra autora de gran relevancia en este campo del investigación. En 2018, publicó su Tesis de Posgrado titulada *Las Guerreras: Futbolistas, estudiantes, trabajadoras. Un estudio sobre el fútbol de mujeres en el Club Deportivo UAI Urquiza (2018)*, la cual tuvo una gran pertinencia en nuestro trabajo final, al estudiar no sólo fútbol y género, sino también el ámbito institucional. Más tarde, en 2020, Garton publica el artículo *“La profesionalización del fútbol femenino argentino: entre la resistencia y la manutención del orden”*, en el cual problematiza, a partir de un estudio autoetnográfico (al ser ella misma parte del fenómeno), el anuncio de la profesionalización del fútbol femenino en Argentina como una política social de la AFA.

No podemos dejar de destacar el trabajo de **Julia Hang**, Licenciada en Sociología y Doctora en Ciencias Sociales por la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP, quien en 2020 publica *“Feministas y triperas. Mujeres y política en el área de género del club Gimnasia y Esgrima La Plata”*. En este artículo, analiza el proceso de emergencia y consolidación del espacio de género (en el club mencionado), en el marco del avance del feminismo en Argentina y todo el mundo. Al igual que el trabajo de Garton, vincula género, fútbol e instituciones deportivas.

Nos parece sumamente pertinente mencionar el Trabajo Final para optar el título de Licenciadas en Comunicación Audiovisual de **Daniela Varela, Federika Logwinczuk y Florencia Aquiles**, egresadas de nuestra Universidad Nacional de Córdoba. El mismo, titulado como *“Pasá la pelota. Mujeres en el fútbol cordobés”* (2019) es un producto audiovisual que llevaron a cabo con el propósito de visibilizar a las mujeres en el ámbito del fútbol femenino actual de la ciudad de Córdoba, desde una perspectiva feminista y dándole prioridad y protagonismo a sus voces.

Para finalizar, decidimos remarcar una temática de investigación muy recurrente dentro del campo del fútbol y el género: la representación mediática de las mujeres como jugadoras, hinchas, socias y dirigentes. En esta línea, encontramos los siguientes trabajos:

- *Mujeres y fútbol: ¿territorio conquistado o a conquistar?* (2000) de **Gabriela Binello, Mariana Conde, Analía Martínez y María Graciela Rodríguez**: analizan la manera en que los medios representan a las mujeres que irrumpen en el estadio, especialmente en los periodos de mundiales de fútbol. Así, afirman que su representación es *coyuntural*.
- *“Intersectando prácticas y representaciones: mujeres en el fútbol argentino”* (2002) y *“Mujeres en el fútbol argentino: sobre prácticas y representaciones”* (2004) de **Mariana Conde y María Graciela Rodríguez**: esbozan algunas conclusiones sobre las lógicas a las que atienden las representaciones femeninas mass mediáticas de aquellos años.
- *“Fit girls” Corporalidad, identidad y género en las representaciones de mujeres futbolistas* (2017) de **Gabriela Garton**: realiza sus aportes sobre la representación mediática del fútbol y de los cuerpos femeninos a partir del análisis de distintas publicidades deportivas
- *“Un análisis de las representaciones mediáticas y las desigualdades estructurales en el fútbol de mujeres en Argentina”* (2019) de **Martín Álvarez Litke y Verónica Moreira**: estudian la relación conflictiva entre las deportistas, las instituciones

deportivas y los medios de comunicación; una relación que pone de manifiesto la desigualdad y el trato discriminatorio hacia las futbolistas en dichos ámbitos.

- *Apuntes sobre un trayecto posible: fútbol, mujeres y disidencias desde las Epistemologías Feministas (2020)* de **Mariana Ibarra**: problematiza bajo las Epistemologías Feministas la invisibilización y el olvido de las mujeres en el acceso a la práctica futbolística y en las habilitaciones para narrarla, dirigirla y estudiarla.
- *“Fútbol, nación y mujeres en argentina: redefiniendo el campo del poder” (2021)* de **Gabriela Garton y Verónica Moreira**: reflexionan en torno al deporte como una práctica generizada y generizante, como un espacio de producción de desigualdades y de oportunidades.

En este recorrido que tuvo como objetivo establecer cuál es el estado del arte sobre la cuestión que estudiamos (fútbol y género), hemos percibido diferentes líneas de investigación con las que se analizaron la relación mencionada: profesionalización, historia, representaciones mediáticas, politización, experiencias de las jugadoras, entre muchos otros más.

## **MARCO REFERENCIAL**

### El fútbol femenino en Argentina

Históricamente hablando, el fútbol femenino en Argentina tiene una trayectoria que podemos considerar larga, remontándose sus inicios a 1913 (año en que se registró el **primer partido jugado por mujeres en la ciudad de Rosario, Santa Fé**). Sin embargo, no podemos afirmar que antes de tal acontecimiento las mujeres no jugaban al fútbol. Lo que sí es certero es que desde que el deporte llegó a nuestro país, importado desde Inglaterra a principios del siglo XX, ha sido construido como una actividad pura y exclusivamente para hombres. Verónica Moreira y Gabriela Garton refieren que:

Las mujeres que eligieron jugar al fútbol han experimentado la estigmatización, el silencio y el disciplinamiento de sus cuerpos, desde las primeras décadas del Siglo XX, que es momento del que se tienen los indicios más tempranos de su práctica. Después de un siglo, observamos una serie de avances de las condiciones de las futbolistas en la actualidad en relación con el reconocimiento material (la profesionalización de este deporte) y el reconocimiento simbólico (mayor cobertura en los medios de comunicación y la publicidad). (Moreira y Garton, 2021)

Además de ser el fútbol un mecanismo de afirmación y desarrollo de la masculinidad hegemónica, también ha cumplido (y lo sigue haciendo en la actualidad) un rol fundamental en la constitución de la identidad nacional argentina. Un ejemplo para entender este fenómeno podemos encontrarlo trayendo a colación el Mundial de Fútbol de 1978, evento llevado a cabo en nuestro país durante la última dictadura cívico-militar. Teniendo en cuenta lo que este deporte significa para los argentinos, el régimen liderado por Jorge Rafael Videla encontró un motivo para que la sociedad apoyara y legitimara al gobierno, a la vez que era el suceso ideal para ocultar y distraer a la población de las atrocidades que estaban cometiendo.

Retomando la idea del **fútbol masculino utilizado para la construcción de la identidad nacional**, Verónica Moreira y Gabriela Garton (2021) afirman:

Este proceso se dio gracias a una colaboración entre varios actores, entre ellos, y no con papeles secundarios, los medios de comunicación masivos y el Estado. El primer grupo, al mismo tiempo que construía narrativas nacionales basadas en las hazañas de los jugadores y equipos masculinos argentinos (...), ignoraba la práctica

del fútbol por las mujeres (...) (Elsey; Nadel, 2019; Garton, 2019). El Estado utilizaba la escuela (...) con el fin de construir una identidad nacional e incorporar la gran cantidad de inmigrantes a la sociedad civil. La Educación Física cumplió un rol fundamental en la escuela al educar cuerpos sexuados que alentaba a las niñas a participar de actividades que respetaban los ideales de la femineidad, como la gimnasia artística y la danza, e impulsaba a los niños a realizar prácticas asociadas a la masculinidad hegemónica (Scharagrodsky, 2006). (Moreira y Garton, 2021)

Cabe destacar que no sólo en el juego propiamente dicho las mujeres fueron excluidas del fútbol. Actualmente, también padecen la marginación en su rol de hinchas, dirigentes y hasta de periodistas deportivas. Es muy común escuchar comentarios machistas haciendo alusión a que las mujeres no entienden el fútbol y por ende su calidad de hinchas es inferior a la de los hombres. También es recurrente la subestimación de periodistas deportivas que ocupan espacios en los medios de comunicación masivos, especialmente en la TV. Por lo general, se atribuye esa participación a características físicas y no a sus condiciones intelectuales/profesionales. Con respecto a la dirigencia, en 2019 el Club Atlético Belgrano fue la primera organización en designar a una mujer (Constanza Guerra) como directora técnica del equipo de fútbol femenino.

Continuando con la historia del fútbol femenino en Argentina, es preciso mencionar que los hechos a nivel mundial han tenido una fuerte repercusión e influencia sobre la misma. En 1971, se realizó el **Primer Mundial de Fútbol Femenino en México**, en el cual participó el seleccionado argentino años más tarde reconocido como “Las Pioneras”. Este evento fue avalado por la Federación Internacional y Europea de Fútbol Femenino pero rechazado por la FIFA (Fédération Internationale de Football Association), máxima institución que regula la actividad a nivel mundial.

Recién en 1991, la FIFA llevó a cabo oficialmente la **Primera Copa Mundial Femenina de Fútbol en China**, siendo Brasil el único participante de América del Sur<sup>1</sup>. En este mismo año, ocurrió otro suceso fundamental en nuestro país: la AFA (Asociación del Fútbol Argentino) organizó el **Primer Campeonato de Fútbol Femenino**, en el que se inscribieron 7 equipos de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense.

---

<sup>1</sup> hasta tan sólo unos pocos años atrás, en 1978, el fútbol femenino estaba prohibido en el país vecino.

Como es posible percibir, el fútbol femenino todavía no encontraba su lugar a nivel nacional. Comenzado el nuevo siglo, en 2005 se concretó el **Primer Campeonato de Fútbol Femenino de la Liga Cordobesa**, obteniendo la victoria el equipo del Club Atlético Belgrano. Sin embargo, el **Torneo Oficial** comenzó a implementarse en el año 2012.

Siguiendo esta línea cronológica, también nos resulta pertinente hablar de la disposición de la CONMEBOL (Confederación Sudamericana de Fútbol) hacia los clubes en 2016: para participar en torneos internacionales, fijaron como requisito contar con un equipo de fútbol femenino. De esta manera, podemos observar cómo paulatinamente instituciones nacionales, regionales y mundiales comenzaron a dar la debida visibilidad a la actividad.

Más allá de las conquistas de la lucha del fútbol femenino en Argentina que mencionamos hasta el momento, la práctica competitiva seguía realizándose en condiciones muy precarias, especialmente si las contrastamos con las del fútbol masculino o con su desarrollo en otros países. La situación venía decayendo desde la crisis institucional que sufrió la AFA en 2014 con la muerte de quien había sido su presidente por 35 años, Julio Grondona. En aquellos años, la Selección Argentina de Fútbol Femenino no contaba con un equipo técnico ni estaba participando de ningún torneo o campeonato. Frente a esta situación, en 2017 se produjo el **primer paro de las jugadoras de la Selección de Fútbol Femenino**. Este hecho sin precedentes fue crucial en la trayectoria histórica que estamos construyendo, en tanto la politización de las deportistas en épocas anteriores fue poco común (Janson, 2008: 32). Como parte de su estrategia, las jugadoras difundieron por redes sociales una carta abierta en la que plasmaron sus principales demandas (Garton, 2020)<sup>2</sup>. Cabe enmarcar este planteamiento en la nueva gestión de la AFA: ese mismo año, había asumido el liderazgo Ricardo “Chiqui” Tapia, quien había expresado su deseo de ser el “presidente de la igualdad de género para el fútbol argentino”. Nos preguntamos si este reclamo hubiera tenido lugar en la dirección anterior.

Al ver que sus demandas no estaban siendo resueltas por la gestión de Tapia, en agosto de 2018 las jugadoras de la Selección Argentina llevaron a cabo otra inesperada estrategia durante su participación en la **Copa América disputada en Chile**: al momento de sacarse una foto, el plantel imitó el gesto del “Topo Gigio” de Juan Román Riquelme con el que

---

<sup>2</sup> el cumplimiento con el pago del viático, una mejor coordinación operativa para futuros eventos deportivos, vestuarios adecuados a la cantidad de jugadoras en el plantel y la posibilidad de utilizar las canchas de césped natural del predio

reclamaron que sus peticiones fueran escuchadas. Esta acción, que puede percibirse como simple, tuvo una fuerte repercusión en los medios de comunicación nacional.

Meses después, en este mismo año, ocurrieron otros sucesos que constituyeron al 2018 como un punto de inflexión en la historia de la lucha del fútbol femenino en Argentina. En noviembre, **la Selección Argentina jugó contra Panamá por la clasificación al Mundial de Francia de 2019** en el estadio Julio Humberto Grondona (ex Arsenal de Sarandí). Lo novedoso de este partido fue la gran repercusión y apoyo que tuvo: el establecimiento llegó a ocuparse en su totalidad, y por inconvenientes para conseguir entradas, surgieron movilizaciones en las redes sociales bajo los hashtags de #QueremosAlentarlas y #SomosMuchasMás. Además, fue televisado por TyC Sports y por múltiples medios alternativos. El fútbol femenino estaba cobrando una relevancia social nunca antes vista.

Comenzando el 2019, el **caso “Macarena Sánchez”** marca un precedente en la historia de la lucha del fútbol femenino en Argentina. La jugadora del club UAI Urquiza lleva a cabo una denuncia en contra de la organización y de la AFA por haberla desvinculado del plantel una vez cerrado el libro de pases, impidiéndole, por lo tanto, jugar en la temporada:

La repercusión del caso de Macarena Sánchez está emparentada directamente con la estrategia a través de la cual encaró su denuncia, mostrándose como víctima de discriminación de género y apelando al discurso de los Derechos Humanos, dos formas de presentar reclamos que adquieren legitimidad en la sociedad argentina del Siglo XXI. (Álvarez Litke, 2020)

Todos los eventos mencionados hasta el momento pueden considerarse los antecedentes de una de las conquistas más importantes en la historia de la lucha del fútbol femenino en Argentina: su **profesionalización**. El anuncio de la misma se realizó el 16 de marzo de 2019, casi 90 años después de la profesionalización del masculino, en 1931. La medida, anunciada por Chiqui Tapia, implicó principalmente la consideración de las jugadoras como trabajadoras, otorgándoles sus debidos derechos al firmar contratos con sus respectivos clubes. Además, el dirigente comunicó que la AFA los ayudaría a financiar los salarios de 8 de sus jugadoras profesionales, otorgándoles 120 mil pesos mensuales durante un año.

Sobre este proceso, creemos pertinente rescatar ciertos análisis. En primer lugar, la manera en la que el presidente de la AFA decidió comunicar la decisión, que denota la percepción sobre la profesionalización de trasfondo. En su discurso, se ocupó de subrayar y resaltar en múltiples ocasiones “la bondad de su gestión” (Garton, 2020) por haber profesionalizado el

fútbol femenino, como si fuera un favor realizado al plantel y no un hecho necesario. Para Garton (2020), el anuncio fue una respuesta “tiempista” a la amenaza al poder de la gestión actual que representaban los reclamos desestabilizantes del movimiento de las jugadoras

En segundo lugar, a pesar de que la profesionalización mejoró las condiciones económicas de las jugadoras y les permitió vivir (en parte) de tal actividad, cabe destacar que sus salarios eran (y siguen siendo) considerablemente más bajos que los de un jugador de fútbol profesional. En aquel entonces, se había establecido como pago mensual a las jugadoras de la Primera categoría \$15.000, que era lo que ganaba un jugador de la Primera C (última categoría rentada en el fútbol masculino).

Por otro lado, el proceso de profesionalización del fútbol femenino fue diferente y dispar al interior de cada club, especialmente si comparamos el accionar de clubes poderosos y los más débiles o menos populares.

En pocas palabras, y a pesar de representar uno de los sucesos más relevantes en un entorno completamente patriarcal y machista como lo es el fútbol en Argentina, podríamos decir que la tan ansiada “profesionalización” en la práctica terminó siendo una **“semi-profesionalización”**.

Las conquistas siguieron produciéndose en el 2019 meses posteriores a la (semi)profesionalización del fútbol femenino en Argentina:

(...) podemos agregar la televisación de los partidos del torneo de Primera (aunque en horarios atípicos y codificados), la cobertura de la TV Pública de los partidos de Argentina en el Mundial 2019, las mejoras en la logística de entrenamientos y preparación del seleccionado mayor, la consideración del embarazo ya no como lesión sino como parte de la vida de una jugadora que no amerita dejarla sin trabajo, entre otros. (Ibarra, 2020)

Continuando con la cronología de hechos, en 2020 el Senado de la Nación decreta al 21 de agosto como el **“Día de la Futbolista Argentina”**, en honor a las hazañas de Las Pioneras en el Primer Mundial de Fútbol de México 1971. Esta iniciativa comenzó en el 2019, y, entre otros objetivos, contribuyó a visibilizar la historia de la lucha del fútbol femenino y revertir el “borramiento de la experiencia de las mujeres” (Moreira y Garto, 2021), una operación constante en este ámbito deportivo.

En la actualidad, la práctica del fútbol femenino en Argentina no para de crecer. Cada vez se registran más escuelas dedicadas a la enseñanza de la actividad. Aún queda un largo camino por recorrer, pero creemos que la dirección es la indicada.

### Influencia del movimiento feminista en la lucha del fútbol femenino

A la hora de hablar del fútbol femenino en Argentina, nos resulta imprescindible analizar su relación con el avance del movimiento feminista en nuestro país. Coincidimos con Mariana Ibarra (2020) cuando afirma que “el paso de entender el fútbol como territorio conquistado al fútbol como territorio de disputa sólo es posible si leemos un contexto más amplio, de avance y conquistas de derechos por parte de las mujeres y los colectivos LGTBIQ+ en las calles”.

A modo de reseña histórica, nos parece pertinente comenzar recuperando los primeros eventos organizados por mujeres dedicados al debate y el intercambio de ideas sobre la igualdad de oportunidades. En 1910, se realizó el **Primer Congreso de Feminismo Internacional** en Argentina. En el mismo, “las ponencias y debates giraron en torno a severos diagnósticos acerca de la condición de las mujeres y la vida de las trabajadoras, reclamando al Estado reformas a nivel jurídico, social, político y educativo” (Schardong, 2018).

Muchos años después, en 1986, se llevó a cabo el **Primer Encuentro Nacional de Mujeres**. Algunos de los temas que se discutieron tuvieron que ver con la deuda externa, la libertad de Hilda Nava de Cuesta (presa política desde la dictadura), los jardines de infantes, el derecho al aborto y al divorcio, entre muchos otros más. Este evento sigue realizándose en la actualidad anualmente.

Siguiendo con los hitos más importantes en la historia del movimiento feminista en Argentina, no podemos dejar de mencionar el surgimiento de la **Campaña Nacional por el Derecho al Aborto Legal, Seguro y Gratuito** en el 2005. La misma, tiene su origen en los Encuentros Nacionales de Mujeres de los años 2003 y 2004 de los que hablamos anteriormente.

En 2015, se produjo la primera **Marcha Convocada del #NiUnaMenos**. Éste podría considerarse uno de los hechos con mayor relevancia en los últimos años dentro de la historia del feminismo en Argentina. A continuación, algunas reflexiones sobre el fenómeno y su relación con el fútbol femenino:

El acercamiento del feminismo al mundo del fútbol ocurre de manera masiva en Argentina a partir del #NiUnaMenos, impulsando la creación de espacios de género en una multiplicidad de clubes del país que apuntan a promover políticas desde una perspectiva de género que visibilice y rompa la desigualdad y la subordinación de las mujeres, y que permita repensar las masculinidades, los estereotipos de género y establecer maneras de relacionarse antipatriarcales que promuevan un fútbol por fuera de la misoginia y el machismo que históricamente caracterizaran al fútbol argentino. (Hang, 2020)

Desde el 2017, cada 8 de marzo, día en que se conmemora a la mujer trabajadora, se viene implementando un **Paro Internacional de Mujeres**. Las consignas o demandas particulares cambian cada año, pero en líneas generales, su principal reclamo tiene que ver con la igualdad en el campo laboral. En el 2019, “en el caso de Argentina, el tercer paro tuvo la particularidad de incorporar por primera vez a las sexualidades disidentes e identidades no binarias” (Moreira y Garton, 2021). Además, “en esa oportunidad, se levantaron las voces en contra del ajuste, la violencia machista, los femicidios, lesbicidios y travesticidios” (Ibarra, 2020).

Luego de presentarse el **Proyecto de Ley de Interrupción Voluntaria del Embarazo** 7 veces, en el año 2018 obtuvo media sanción: fue aprobado por la Cámara de Legisladores pero rechazado por la de Senadores. Recientemente, en 2020 se sancionó oficialmente el Proyecto. En su artículo “Feministas y triperas. Mujeres y política en el área de género del club Gimnasia y Esgrima La Plata”, Julia Hang agrega: “ambas jornadas de debate y votación fueron acompañadas por multitudinarias movilizaciones y se constituyeron en hitos del movimiento de mujeres en Argentina” (Hang, 2020).

El 2018, como mencionamos en el apartado anterior, fue un año crucial para la historia del fútbol femenino, y mucho tuvieron que ver las múltiples movilizaciones y avances del feminismo en Argentina: fue “el año de la masificación del movimiento de mujeres en Argentina” (Hijós y Hang, 2018), contexto en el que las jugadoras de la Selección Nacional y de equipos de la liga se sintieron acompañadas (Moreira y Garton, 2021).

En 2019, se realizó el **34° Encuentro Nacional de Mujeres** en la ciudad de La Plata. En el mismo, podemos advertir la inclusión que el fútbol femenino comienza a tener en los debates del movimiento feminista. En esta edición, se dictaron dos talleres vinculados a la temática: Mujer e Institución Deportiva y Mujer y Fútbol “en los que durante dos días hinchas, dirigentes y deportistas de todo el país compartieron sus experiencias en los clubes y pensaron estrategias de acción conjuntas y a futuro” (Hang, 2020). Además, nos parece

importante destacar que el evento se llevó a cabo en las instalaciones del Club Gimnasia y Esgrima La Plata, gracias a la gestión de las mujeres integrantes de su Área de Género.

### Belgrano: un club comprometido con la sociedad

Como mencionamos en la introducción de este trabajo final, el Club Atlético Belgrano, además de ser una organización deportiva, es una entidad civil. Como tal, tiene ciertas responsabilidades para con la comunidad que lo rodea. Si bien esta característica subyace a todos los clubes deportivos, en Belgrano es un atributo diferenciador.

Históricamente, el Club se ha vinculado de manera muy estrecha con la sociedad cordobesa en general, y particularmente con los habitantes de Alberdi, “barrio de luchas populares y migración” (Podio, 2021). En este escenario, acontecieron sucesos de fuerte impronta como el Cordobazo, la Reforma Universitaria, el Mayo Cordobés, la recuperación del Centro Cultural La Piojera, entre muchos otros más. Es uno de los “Barrios Pueblos” de la ciudad, y, desde siempre, se ha caracterizado por su heterogeneidad: alberga estudiantes, obreros, comunidades originarias y migrantes (especialmente peruanos y bolivianos). “Resulta evidente que Alberdi, concentra una serie de epopeyas sociales de impacto nacional y otras de impacto local, que transformaron el territorio en un espacio particular, de conciencia popular y fue y sigue siendo, residencia de miles de inmigrantes” (Podio, 2021:23).

En este contexto, el Club no ha mirado para el costado. Siendo la institución más grande del barrio, se ha posicionado (y lo sigue haciendo) otorgándole apoyo y visibilidad a múltiples causas de carácter popular. En los últimos años, observamos sus relaciones con organizaciones sociales como La Piojera, la Multisectorial Defendamos Alberdi, la Universidad Nacional de Córdoba, la Municipalidad y el Gobierno de la Provincia de Córdoba, Abuelas de Plaza de Mayo, centros vecinales, escuelas, y muchas entidades más. En este sentido, el Club Atlético Belgrano tiene un fuerte compromiso y actúa en pos de incluir a las mujeres y erradicar la discriminación de género, tanto en el ámbito futbolístico como fuera del mismo.

## **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

En el presente capítulo se presenta la estructura teórica que permite sustentar la investigación diagnóstica, el análisis de la organización y la propuesta comunicacional.

### Perspectiva teórico-conceptual

Para el desarrollo de la tesina adoptamos el enfoque del Modelo Sistémico. En este marco, las organizaciones son pensadas como organismos vivos que interactúan permanentemente con el entorno “siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio”. (Capriotti, 2009).

En una organización, las diversas áreas están interrelacionadas y son interdependientes, esta es una condición para mantener el equilibrio. La afectación de alguno de los elementos que componen el sistema puede impactar, en mayor o menor grado, a los demás. “Cada uno de estos sucesos y conductas están interrelacionados circularmente con muchos otros sucesos y conductas” (Scheinson, 2000, p. 22).

La perspectiva sistémica permite comprender la organización de manera holística, donde cada una de sus partes es interdependiente. También permite considerar que cualquier factor puede incidir en el problema que se plantea en esta tesina.

Otra característica del enfoque seleccionado es que permite entender la organización como un sistema abierto, permeable a los cambios del entorno, al que debe adaptarse para no desaparecer. Forma parte de un sistema mayor que la rodea, entendiendo que las causas y efectos producidos en el seno de la organización, son interdependientes de las causas y efectos de los entornos inmediatos y generales.

Los factores que pueden ejercer influencia en la organización son diversos, tanto en el entorno interno como en el externo. Es en ese juego de relaciones e influencias, donde la entidad despliega su capacidad de adaptación para mantener el equilibrio. (Scheinson, 2000).

### Fundamentación teórica

Comenzamos haciendo una distinción entre los conceptos de “institución” y “organización”. Reconocemos que varios autores que trabajaremos en la presente tesina, usan estos dos conceptos de manera indistinta, sin embargo optamos por diferenciarlos siguiendo las definiciones de Leonardo Schvarstein en el libro *Psicología social de las organizaciones* (1991).

El autor refiere al concepto de **Institución** como “aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social” (Schvarstein, 1991, p. 26). Se trata de una conceptualización que permite comprender lo instituido como lo que está establecido, es decir: el conjunto de normas y valores que orientan el sistema de roles para sostener con cierta eficacia, el orden social.

En tanto, Schvarstein (1991) caracteriza a las organizaciones como unidades socialmente construidas para lograr fines específicos. La organización está compuesta por relaciones entre sus componentes e individuos, que se constituye como una unidad compleja o sistema y que posee cualidades estructurales superiores al nivel de los componentes o individuos’.

Las instituciones son abstracciones que sólo pueden materializarse a través de las organizaciones. En tanto estas últimas han nacido para satisfacer necesidades y demandas que no pueden resolverse de manera individual. Siguiendo al autor de referencia, las organizaciones son un conjunto estructurado de preceptos, que mediante la interacción de los sujetos dentro de ellas, establecen el modo en que se asignan significados a lo que allí acontece.

Comprendemos que una organización puede estar atravesada por una o varias instituciones, además de constituirse de manera más o menos formal. La condición principal de existencia lo constituye la comunicación, en tanto una organización se origina a partir de que los sujetos pueden comunicar y detectar necesidades.

En este marco, realizaremos una investigación diagnóstica en el Club Atlético Belgrano, de la ciudad de Córdoba. Se trata de una organización que se originó con el objetivo de cubrir demandas de tipos deportivas y culturales. Podemos distinguir varias instituciones que atraviesan a la organización Club Atlético Belgrano, entre las principales podemos citar el deporte y la recreación.

### Los clubes deportivos

Dentro de la sociedad pueden distinguirse una serie de organizaciones denominadas “de la sociedad civil”. Son entidades que representan a un grupo de personas, que sin pertenecer al mercado o al Estado, tiene la intención de ejercer su influencia en la agenda pública (Etkin, 2012).

Salomón y Anheier, citados por Etkin (2012) refieren que las organizaciones sociales, desde un punto de vista estructural-operacional, comparten ciertas características que describimos a continuación:

- Estructuradas: las organizaciones de la sociedad civil tienen cierto grado de formalización para poder permanecer en el tiempo. La constitución Argentina las reconoce como sujetos de derecho, siempre que se constituyan como tales y estén acreditadas por escritura pública u otro instrumento que certifique su personería jurídica.
- Autogobernadas y voluntarias: las autoridades son designadas por los miembros de la organización y la afiliación a ella se produce por una elección voluntaria. Todas las actividades desarrolladas en la entidad son manejadas por reglas propias y específicas.
- Sin fines de lucro: no distribuyen beneficios entre sus miembros, aunque existen algunas excepciones. Esta característica las diferencia de las cooperativas.
- Privadas: poseen independencia administrativa y están separadas formalmente del Estado. Esto no significa que no puedan recibir subvenciones.

El Estatuto del Club Atlético Belgrano establece en su *Capítulo I, ARTÍCULO 1º: El Club Atlético Belgrano fundado el 19 de marzo de 1905, es una entidad civil, sin fines de lucro, con personería jurídica, con domicilio legal en la ciudad de Córdoba.*

### Temáticas de intervención

Scheinsohn (2000) propone estudiar las funciones de la comunicación a través de seis temáticas, las que permiten pronosticar, diagnosticar e intervenir una organización. Las temáticas sugeridas por el autor son: personalidad, cultura, identidad, comunicación, imagen y vínculos institucionales.

Si bien todas las temáticas están relacionadas, en la presente tesina interesa comprender el tratamiento que el Club Belgrano realiza en sus estrategias de comunicación externa –en particular en las redes sociales- en cuanto a la correspondencia deporte/género.

Para llevar a cabo este objetivo, las temáticas de intervención seleccionadas para realizar el análisis son: **cultura, comunicación, identidad, vínculos institucionales y género.**

La importancia de esta relación podemos encontrarla en palabras de Schein (1988) al plantear que “la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna”. La cultura es el resultado del comportamiento y los vínculos

de los individuos y no al revés. Además refiere a la necesidad de tener un “lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible” (Schein, 1988 p. 79). Es decir: a través de la comunicación la organización expresa su cultura y define los modos y conductas que prevalecerán en los vínculos institucionales.

Como refiere Brandolini et. al. (2009), la comunicación mantiene viva a la organización y en constante creación. En una organización todo se comunica –no siempre de manera intencional- de lo que puede afirmarse que no existen entidades sin comunicación. Esta “asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión...” que es el “de reproducir su cultura” (Brandolini et al., 2009. p 19).

Coincidimos con Bustamante quien sostiene que:

no hay cultura socialmente existente que no tenga, unido a ella, un plan de difusión y, por tanto, una comunicación constante ante determinados sectores sociales, por pequeños que estos sean. Así, también es difícil pensar una comunicación que no tenga aspectos creativos y deje de transmitir valores de cultura, de identidad. (2006)

## Cultura

Andrade Rodriguez (2005) es el puntapié a un primer entendimiento de lo que la *cultura organizacional* implica. A través de una serie de ejes -que definen su estructura-, el autor habla de la **cultura**, definiéndola como: “un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”. Por **valores** se entiende a ideales que influyen en el comportamiento de uno, definen pautas deseables de conducta -tanto individual como colectiva- y señala qué debe premiarse y qué reprenderse; por **creencias**, hablamos de ideas reconocidas verdaderas, independientemente de su validez objetiva; las cuales definirán a su vez la cultura del sistema en cuestión.

Dichos componentes denotan lo que el autor define como **sistema cultural**, el cual estará dotado de valores, creencias y manifestaciones culturales. En este sentido, es posible precisar la definición de **cultura organizacional** como lo aceptado consciente o inconscientemente por todos los miembros pertenecientes a una organización. Sobre esto, Schein establece que “es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta” (Schein, 1992:24)

Andrade Rodríguez de San Miguel sostiene que las organizaciones sin cultura son algo inexistente, dado que esta las define y diferencia a unas de otras, orientando también las decisiones propias de cada una. Asimismo, la cultura es inherente a la identidad y al estilo de cada organización. En este sentido, Schein afirma que “la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida” (Schein, 1992:24). Por lo tanto, es “algo localizable sólo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (Schein, 1997:24). Para Scheinsohn (1997), la cultura organizacional es un hecho fáctico.

Siguiendo esta línea, a la hora de estudiar una organización, es posible abordar las manifestaciones culturales que la misma tiene desde el concepto de Planos Institucionales propuesto por Avejera (1987), el cual nos permite organizar y analizar la realidad institucional de manera más integral. Las mismas son entendidas como agrupaciones significativas de diversos aspectos de la vida institucional que suelen estar dispersos, inconexos o contradecirse entre sí. Es por ello, que sirven para entender la dinámica central de toda organización.

Por su parte, Schein establece “**niveles de cultura**” a partir de los cuales podemos analizar una organización: producciones, valores y presunciones subyacentes básicas. Al igual que las manifestaciones culturales de Andrade Rodríguez, “no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional” (Pedraza et al., 2015).

Para el estudio de diagnóstico que realizaremos, nos centraremos en las primeras dos nociones mencionadas:

- *Producciones*. Sugiere prestar atención al espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.
- *Valores*. Reflejan la idea de los individuos de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que realmente es. También denotan la “manera en que deben relacionarse, ejercer el poder y son validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad” (Pedraza, Obispo, Vázquez y Gómez, 2015).

Siguiendo con el estudio de una organización, podemos analizarla bajo los parámetros de Scheinsohn (1997). El autor establece que pueden ser:

- *Fuertes o débiles*: refiere al grado de intensidad en que se manifiestan las creencias y valores y el grado de cohesión.

- *De cierre o apertura:* tiene que ver con el grado de sensibilidad que posee sobre los cambios del entorno y la actitud hacia ellos.

Teniendo en cuenta tales clasificaciones, Scheinson expone *cuatro tipos de culturas genéricas* que se pueden asignarse a una organización en particular:

- *Cultura vegetativa:* se encierra en sí misma y se aprende.
- *Cultura de autoclausura:* ombliguismo cultural.
- *Cultura pasivo-adaptativa:* actitud casi obsesiva por la adaptación.
- *Cultura activo-adaptativa:* aprende del entorno para optimizar su actuación y proyecto.

Asimismo, a la hora de hablar de cultura es importante exponer su relación con la comunicación organizacional. Para Andrade Rodríguez de San Miguel, la primera determinará la frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección de la segunda. Así, cada institución cuenta con un **estilo comunicativo** propio, que las diferencia como:

- Cultura de contexto alto: individuos profundamente involucrados unos con otros, la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente.
- Cultura de contexto bajo: las personas están relativamente poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y alienadas.
- Comunicación de contexto alto: la mayor parte de la información está en el contexto físico o interiorizada en la persona, hay muy poca en la parte codificada, explícita y transmitida del mensaje.
- Comunicación de contexto bajo: la gran masa de la información se vuelca en el código explícito.

Para inferir la cultura organizacional, el autor establece que, además del estilo comunicativo, influyen factores conductuales, a saber: el lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción de sus miembros.

Scheinson (1997) también teoriza sobre esta relación. Establece que: “la cultura corporativa se desarrolla conforme lo hacen los marcos interpretativos que aplican los miembros para asignar significados a las acciones cotidianas de la organización”. Y este marco interpretativo del que nos habla, “se instituye a través de diversos actos comunicacionales”.

Para el autor, la cultura corporativa ejerce tres funciones:

- 1) *Función de integración:* favorece el consenso de los integrantes de la organización sobre la misión, las metas operativas, los medios para alcanzarla, los criterios de

medición de resultados y las estrategias correctoras. “Es la base del proyecto empresarial” (Scheinsohn, 1997)

- 2) *Función de cohesión*: genera en los integrantes de la organización un fuerte sentido de pertenencia. “Es el mecanismo autorregulador del poder” (Scheinsohn, 1997)
- 3) *Función de implicación*: produce compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la organización y el de la persona.

### Comunicación

A lo largo de nuestro trabajo, tomaremos el fenómeno de la comunicación bajo la propuesta trabajada en el *Apunte de Cátedra* de Comunicación Institucional de la Universidad Nacional de Córdoba (2002): como *Sistema comunicativo para el equilibrio*.

Tal concepción, destaca la visión de la comunicación en tanto sistema fomentador de equilibrio. Desde dicho ángulo, la comunicación permite coordinar una serie de elementos para facilitar el logro de objetivos y mantener un balance óptimo, reconociendo la importancia de la independencia hacia dentro y hacia fuera de los sistemas y subsistemas existentes.

Desde este lugar, la *institución* puede entenderse como un sistema que opera para lograr un objetivo común, a la vez que necesita de la comunicación en tanto subsistema capaz de establecer relaciones, organizarlas, ordenarlas, coordinarlas y facilitar acciones eficientes para cumplir con los propósitos que la misma tenga (Páez et. al, 2002; p. 4).

Para los autores, entonces, la *Comunicación Institucional* cumple un papel fundamental para el desarrollo organizacional. En esta misma línea teórica trabaja Avejera, para quien es:

un conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, traducir, 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. (1988)

A partir de esto, el autor desarrolla los conceptos de comunicación interna y externa; para el abordaje de nuestro trabajo, nos centraremos en el primero.

Es entendida como un conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consuetudinariamente entre sus miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en

defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados (Avejera; 1987).

En este punto, el éxito que un sistema de comunicación institucional tenga, depende en gran medida de las relaciones que se establezcan con los directivos de la institución dado que son quienes demarcan las políticas generales de la misma y al hacerlo, influyen en distintos aspectos sobre el público, tanto a nivel interno como externo, sostienen Muriel y Rota (1980):

Corresponde a dicho sistema -y a quienes lo conforman- el vincular a los directivos con los públicos de la institución, siendo a la vez sensor del ambiente organizacional interno y mediador entre quien dirige y los problemas que se presentan y obstaculizan la armonización de intereses. (Muriel y Rota, 1980; 271)

Asimismo, sostienen que la práctica de la comunicación intra-institucional consiste en la planificación de la comunicación interna a partir de una investigación de la institución, sus políticas y objetivos, del público interno y de sus necesidades, la implementación de esta planificación a través de diversos tipos de actividades y la continua evaluación de todo este proceso:

*“La práctica de comunicación intra institucional se desarrolla a partir de un conocimiento de la institución y de sus políticas de comunicación con públicos internos. Estas políticas deberán fundamentarse en la búsqueda del logro de los objetivos, tanto de los públicos como de la institución, y en los principios generales de democratización de la comunicación.”*

La comunicación interna en tanto sistema, se encargará entonces de la producción de mensajes, el mantenimiento de la institución y su supervivencia -como un todo coordinado- y la innovación de nuevas normas adaptables a la estructura institucional. (Muriel y Rota; 1980).

Siguiendo el rol atribuido a la Comunicación Institucional al interior de una organización, Juan Camilo Jaramillo López esboza la concepción de *comunicación estratégica*, considerada de tal manera:

cuando responde a objetivos y propósitos estratégicos, cuando es el elemento que articula, coordina y armoniza la actuación de las personas y las áreas (...) y cuando

tiene un contenido propio que se plantea metas en los tiempos establecidos por la organización (...). (Jaramillo López, 2011)

El autor identifica seis tipos de *estrategias* que originan acciones “comunicativas específicas y diferenciadas”:

- *Políticas*: crean condiciones propicias y aseguran recursos en el nivel de decisión para darle viabilidad a la acción.
- *Organizativas*: articulan alianzas y sinergias orientadas a darle legitimidad y sumar aportes que hagan posible la acción.
- *Masivas*: difunden mensajes en los circuitos adecuados para que lleguen a sus destinatarios.
- *Informativas*: entregan información.
- *Pedagógicas*: promueven procesos de formación.
- *Movilizadoras*: fomentan acciones con grupos de interés externos a través de convocatorias, eventos, actividades o campañas.

Dichas estrategias, pueden ser vinculadas a los distintos grados y niveles de participación propuestos por Juan Díaz Bordenave en *Participación y Sociedad* (1985), dado que según el tipo de estrategia e intervención empleado, es posible relacionar cada proceso con la posibilidad de participación que los miembros de una organización tienen en ella.

La participación se encuentra relacionada con el nivel de importancia de las decisiones en las que se encuentran involucrados los diversos miembros; si bien existen disposiciones favorables a permitir la participación de los individuos en ciertas actividades, otras se restringen a unos pocos. (Díaz Bordenave; 33).

Aunque no todos los miembros de la institución participan en ella de la misma manera, sí influyen en todos los procesos de la vida institucional; a esto se lo define como *Participación real* (Díaz Bordenave; 61).

Comprendiendo entonces, a la comunicación desde una perspectiva en la cual se ponen en juego diversas actividades, mecanismos y estrategias, es posible hablar de ella desde un ángulo *corporativo* en tanto las organizaciones, transmiten *involuntaria o voluntariamente, consciente o inconscientemente* un conjunto de mensajes (Scheinsohn, 1997).

Para el autor, la comunicación corporativa comprende “toda comunicación, independientemente de cuáles sean los contenidos” , y refuerza su idea sosteniendo que “tanto si se lo propone o no, una empresa siempre comunica” (Scheinson, 1997;54).

Ampliando lo trabajado por Scheinson, Paul Capriotti (2009) comparte esta concepción de la comunicación. Sostiene que la Identidad Corporativa contiene dos grandes manifestaciones: por un lado, la *conducta corporativa* que incluye la conducta interna (comportamiento con respecto a sus miembros) y la conducta externa (con los diferentes públicos); “el saber hacer”, lo que la empresa hace, su actividad y comportamiento diario y por el otro, la *comunicación corporativa* que implica la comunicación comercial (busca llegar a los consumidores, usuarios actuales/potenciales o personas que influyen en la elección/compra) y la *comunicación institucional* (tiene el objetivo de presentar a la organización como entidad y sujeto social); “hacer saber”, lo que la organización dice que hace y sus acciones de comunicación propiamente dichas. Ambas manifestaciones, serán contempladas por el público como un *todo coherente* o *incoherente*, según el grado de complementariedad que haya entre ambas.

Particularmente, la comunicación corporativa connota tres niveles distintos -pero interrelacionados, integrados y en constante interacción entre sí- según el autor:

- 1) Comunicación Masiva: “los miembros de los públicos obtienen información relativa a las organizaciones, ya sean los mensajes que crean y envían las entidades, como también todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en los públicos de la organización” (Capriotti, 2016; 46) Estas comunicaciones son unidireccionales, indirectas y distantes.
- 2) Relaciones Interpersonales: los individuos, en el devenir diario, interactúan con otros sujetos, intercambiando información y ejerciendo una influencia mutua, intencionadamente o no (..) Juegan un papel importante en la formación y modificación de la imagen de una organización, ya sea por la influencia del propio canal o bien por el contenido de la información transmitida. (Woodruff, 1972) (Capriotti, 2016; 50)

La interacción entre personas es bidireccional, directa y fuertemente emocional.

- 3) Experiencia Personal: “las personas experimentan por sí mismas las eventuales desviaciones entre la “verdad supuesta” y la “verdad vivida” de las organizaciones (Costa, 1977) (...) las percepciones en esta área son muy relevantes e impregnan todas

las estructuras de interpretación del individuo” (Capriotti, 2016; 52). Este nivel es bidireccional, directo y emocional.

### Vínculos

Al hablar de vínculos institucionales, nos parece fundamental aproximarnos teóricamente, en primer lugar, al concepto de públicos. Para Paul Capriotti (2009), los *públicos* surgen del proceso de interacción mutua entre individuos y una organización. El autor sostiene que:

las características particulares de estructura y funcionamiento de una organización (su historia, su cultura, sus sistemas de dirección y gestión, el tipo de actividad que desarrolle, la estructura organizativa que tenga, su estructura de capital, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el que compita, etc.), así como la interacción particular de la organización con los individuos y organizaciones de su entorno, generará unos status y roles de públicos concretos, y unas determinadas expectativas en función de la relación establecida. (Capriotti, 2009; 82)

Scheinsohn (1997) afirma que, más allá de que existe un vínculo diferente y particular entre la organización y cada uno de sus públicos, no debemos olvidar que forman parte de “un *gran público*”. Por lo tanto, cada vínculo institucional está comprendido dentro del *vínculo institucional global*. En esta línea también se sitúa Capriotti, cuando afirma que si bien los públicos de una organización pueden tener características demográficas, socioculturales u organizativas diferentes, tienen algo en común: “un mismo status y rol de público, que originará a una estructura de intereses similares” (Capriotti, 2009; 75).

Según lo expuesto por Capriotti, la importancia de que las organizaciones reconozcan la manera en la que sus públicos se formaron y los intereses que poseen radica en que en función de ello deben definir su accionar. En este sentido, Scheinsohn (1997) también nos propone tener en cuenta los intereses de los públicos (los cuáles no deben considerarse meramente materiales), ya que sus expectativas se basan en ellos. Agrega que lo mismo sucede con la organización: “estructuran las expectativas hacia los diferentes públicos a partir de los intereses corporativos”.

Coincidimos con Scheinsohn (1997) cuando afirma que “si bien es importante identificar a los públicos, también lo es analizar la **calidad del vínculo** que la empresa mantiene con ellos”.

En toda organización, pueden reconocerse dos tipos de públicos: los externos y los internos.

Los primeros pueden entenderse como “individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institucional y que lo afectan y/o son afectados por él, en función del logro de los objetivos de ambos. (Muriel y Rota, 1980)

No obstante, para nuestra investigación resulta pertinente teorizar sobre los últimos: según los autores, los **públicos internos** de una organización representarán el ambiente de la misma. Muriel y Rota (1980) remarcan que para que los empleados sean eficientes trabajadores y adecuados portadores de la imagen de la institución, es necesario que se establezcan óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre ellos y la institución, basadas a la vez en el establecimiento de relaciones satisfactorias de trabajo.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa pueden distinguirse dos tipos de públicos internos -no mutuamente excluyentes-:

- **Directivos:** quienes deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos.
- **Empleados:** todos los demás componentes individuales del sistema, son quienes realizan el trabajo determinado por los directivos.

Por último, Paul Capriotti agrega, además de los públicos internos y externos, una posición intermedia: los **públicos mixtos**. Según el autor, este conjunto de personas son “físicamente” externos a la organización, pero pueden considerarse internos a nivel del funcionamiento, de la constitución formal, de capital o de trabajo de cada organización (Capriotti, 2008:173).

### Identidad

Al hablar de la **identidad** de una organización, podemos hacerlo en relación a dos planos: el representacional/simbólico y el signico/visual.

En relación al primero, recuperamos como autor referente a Daniel Scheinsohn quien define a la identidad corporativa como “un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización” (Scheinsohn, 1997:51). Es el componente que menos varía, es decir, el más estático. Según el autor, “la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación” (Scheinsohn, 1997:51). La importancia de la identidad radica nada más y

nada menos, en qué es lo que diferencia a una organización de otra, es decir; lo que le otorga su *singularidad*.

Para Scheinsohn (1997), la identidad de una organización es el resultado de aquello con lo que ha nacido, aquello en lo que se ha convertido y aquello que quiere ser. Por ello, establece que se compone de dos dimensiones: una diagnóstica y otra pronóstica. En este mismo sentido, Paul Capriotti (1999) establece que la identidad es la personalidad de la organización: “es la conjunción de su historia, su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (Capriotti, 1999: 140).

La identidad de una organización se manifiesta en su Discurso Corporativo: una configuración espacio-temporal de sentido. Scheinsohn distingue cuatro tipologías sobre el mismo:

- Discurso autorreferencial: ¿Quién soy?
- Discurso de la actividad: ¿Qué hago?
- Discurso de vocación: ¿Para qué lo hago?
- Discurso de relación: el compromiso vincular (relacionado a sus públicos).

El autor también desarrolla dos conceptos que debemos tener en cuenta a la hora de analizar la identidad de una organización: por un lado, los Atributos Identificatorios Corporativos (AIC), que son aquellos caracteres asumidos como propios y que son reales. Por otro lado, el Paradigma Genérico Corporativo (PGC), que se vincula a la percepción de los públicos sobre organizaciones análogas: son los atributos -reales o fantaseados, positivos o negativos- que les asignan. A partir del procesamiento de los AIC y del PGC, las organizaciones pueden construir su Texto de Identidad, en el que se exponen sólo los Atributos Óptimos.

Siguiendo estas aristas, es importante mencionar a los públicos de Club Atlético Belgrano, dado que los mismos conforman estructuras de sentidos basadas en la imagen que la organización transmite: “estos atributos estarían dispuestos en forma de red, como nodos mutuamente interrelacionados, formando una estructura de sentido propia, por medio de la cual un sujeto “explicaría” la organización, la identificaría y distinguiría de las demás” (Capriotti, 2009;108). Producto de esto, se da lugar a la composición de la Imagen Corporativa del Club Belgrano (Capriotti, 2009).

En tanto Red de atributos significativos, la Imagen de una organización puede tener diferentes niveles de desarrollo (Van Riel, 1997). Es decir que los individuos pueden asociar una mayor o menor cantidad de atributos a una organización, la cual puede variar en función

de la implicación que tengan los miembros de un público (interno o externo) con la organización o con su sector de actividad en una situación determinada. (Capriotti, 2009).

Daniel Scheinson (1997), habla de la Imagen corporativa articulada a partir de cuatro conceptos -Imagen Pública, Imagen Pública Pretendida, Imagen Sectorial y Endoimagen-. Para la realización de este trabajo, nos centraremos en el área de análisis que abarca la última: La endoimagen puede ser entendida como la *síntesis interpretativa de la empresa, que operan exclusivamente los públicos internos* (Scheinson: 1997; 272).

A partir de la percepción particular de cada público y sobre la base del material previo que hay en sus mentes, éstos elaboran ciertas correcciones, sintetizando todo el material en una resultante determinada. A esta resultante determinada la denominaremos ‘imagen’. (Scheinson: 1997; 272)

Sobre el segundo plano mencionado (sónico/visual), nos resulta pertinente la teorización de Norberto Chaves para explicar la temática. El autor define a la identidad como:

Un sistema de mensajes complejo que puede manifestarse en todos y cada uno de los componentes de la institución, desde los creados y utilizados específicamente para identificarla, hasta aquellos elementos no esencialmente sónicos, pero que connotan rasgos y valores de la entidad”. (Chaves, 1988: 24)

En su desarrollo, diferencia tres grupos de identificadores institucionales:

- Signos identificadores básicos: nombre, logotipo, imago tipo o isologo tipo.
- Sistemas de identificación visual: conjunto total de mensajes de identificación.
- Programas de identificación integrales: diseño del conjunto de signos y de su modo de aplicación en la totalidad de soportes.

En esta misma perspectiva se sitúa Justo Villafañe. Para el autor, la identidad visual es “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente” (Villafañe, 1999:67). A los signos identificadores básicos que establece Chaves, los que denomina como “Constantes universales de identidad visual”, Villafañe agrega:

- Colores corporativos
- Tipografía corporativa

Para Villafañe, la combinación de estas constantes más los signos identificadores básicos de Chaves es la base para desarrollar las diferentes aplicaciones de los mismos, lo que serían los programas de identificación integrales enunciados por éste último. Además, el

autor agrega que la identidad visual debe adecuarse a la estructura corporativa de la organización, lo que se conoce como “*branding*”.

Por su parte, Joan Costa considera que la identidad corporativa es “un sistema de signos visuales que tiene por objetivo distinguir –facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás” (Costa, 1993:15). Costa considera, al igual que Scheinsohn, que la misión de la identidad es diferenciar, pero esta asociación de rasgos con una determinada organización la plantea sólo en términos signícos.

Para concluir: consideramos que ambas dimensiones (simbólica y visual) de la identidad de una organización tienen el mismo valor. Para definir su singularidad y diferenciación, necesariamente debemos tener en cuenta los dos planos, ya que se complementan para establecer de manera integral su particularidad.

## Género

Hace varios años que la palabra **género** resuena en nuestros oídos habitualmente. En este punto, consideramos pertinente establecer una definición aproximada a nuestro pensamiento sobre lo que es: según Emilia De Marziani y Merlina Pierini,

es una construcción sociocultural, independiente del sexo biológico con la que cada persona nace. En este sentido, la identidad de género incluye las múltiples formas en que una persona se autodenomina y se presenta frente a las demás. Ya que se cuestiona la dicotomía binaria de género (hombre/mujer), se elige ampliar a la diversidad de identidades para que se puedan reconocer, teniendo en cuenta a las disidencias sexuales existentes. (De Marziani y Pierini, 2019:10)

Comenzando a problematizar el género en relación con los deportes, retomamos lo manifestado por UNICEF:

los **deportes** parecen ser sólo de interés masculino y los temas vinculados a la infancia y el hogar de interés exclusivo de las mujeres. De este modo los medios se convierten en instrumentos de la perpetuación de roles basados en estereotipos siempre culturales y al insistir en la división sexual de las tareas ofrecen una plataforma para la instalación de las violencias de género cuya expresión más visible es el femicidio. Es por eso que la perspectiva de género es imprescindible como herramienta para entender y contextualizar la información que producimos y

difundimos, pero también porque su incorporación puede colaborar en la modificación de esas estructuras patriarcales. (UNICEF, 2017:10)

Coincidimos con Emilia De Marziani y Merlina Pierini cuando afirman que el **fútbol**, en particular, es uno de los deportes mayormente regidos por una cultura **machista**, entendiendo éste último término como

todo el conjunto de leyes, normas, actitudes y rasgos socioculturales del varón cuya finalidad, explícita y/o implícita, ha sido y es producir, mantener y perpetuar la opresión y sumisión de la mujeres y disidencias en todos los niveles: sexual, procreativo, laboral, afectivo, social, económico y, por supuesto, político. (De Marziani y Pierini, 2019:11)

En este contexto en que el fútbol es una práctica social dominada por el machismo, la **discriminación de género** es moneda corriente y, como afirman Rocío Aliendre y Mirian Contrera, “es una de las grandes trabas para avanzar hacia una igualdad real en cualquier dimensión. El deporte, en este caso concreto el fútbol, no está ajeno a esta realidad” (Aliendre Morel y Contrera González, 2019: 81).

Concordamos con Sandra Padilla cuando expresa que

si bien hombres y mujeres participan en los deportes, hay deportes que siguen siendo considerados masculinos y otros que son considerados femeninos. En el caso de las mujeres, se menciona como ejemplo la gimnasia artística nado sincronizado, en el caso de los hombres, el béisbol y el automovilismo. La participación de hombres y mujeres no se da de igual manera en estos dos deportes, se hace valer la división sexual de las actividades. (Padilla García, 2016:21).

En toda esta situación problemática, es fundamental adoptar una **perspectiva de género**, en cuanto “conlleva a reconocer que la sociedad ha creado atribuciones, ideas, representaciones y prescripciones sociales a partir de una “diferencia sexual”. Las diferencias anatómico-fisiológicas entre hombres y mujeres, han constituido históricamente, el primer nivel de diferenciación del sistema sexo-género” (Aquiles, Logwinczuk y Varela, 2019:16).

Existe una multiplicidad de categorías que vinculan género y fútbol con las que podemos analizar el accionar del Club Atlético Belgrano en torno a la temática. Sin embargo, para nuestro trabajo final, decidimos abordar las siguientes dimensiones:

### ***Representaciones mediáticas***

Para Gabriela Garton (2019), los medios juegan un papel clave para posicionar el fútbol practicado por varones en un lugar de privilegio y exclusividad. Además, le brindan mayor valor comercial y cultural al poner tal actividad en un primer plano como recursos disponibles para patrocinadores o inversores. En pocas palabras: “el sistema está construido para los varones -de los deportes hegemónicos, sobre todo-, mientras que las mujeres no están contempladas o en el mejor de los casos ocupan un lugar marginal” (Moreira y Garton, 2021). Algunas de las modalidades/estrategias con las que los medios han representado a las mujeres en el ámbito futbolístico son:

- **Subrepresentación:** la cobertura mediática del fútbol femenino es considerablemente menor (a veces hasta nula) en relación a los torneos masculinos.
- **Representación coyuntural:** su presencia es escasa cuando se trata de la cotidianidad de los campeonatos locales, excepto en los grandes eventos, tales como finales de campeonatos o partidos decisivos (Conde y Rodríguez, 2002:101).
- **Carnavalización:** las mujeres aparecen como sujetos que vienen a romper (de manera autorizada) con la hegemonía.
- **Sexualización:** se exaltan y exponen atributos vinculados a la feminidad. Mujeres jóvenes y sensuales pueden celebrar y exhibir sus atributos, aunque sigan siendo restringidas en sus práctica y, por ende, en la posibilidad de experimentar la totalidad. (Conde y Rodríguez, 2002:104).
- **Androcentrismo:** evaluación y comparación con el “modelo legítimo” (especialmente con los jugadores de fútbol más importantes (Moreira y Garton,2021).
- **Mito de la heroína:** superación de una situación difícil que, en el caso de las mujeres, iba desde la falta de reconocimiento como jugadoras desde pequeñas hasta la discriminación en sus diferentes modalidades (expulsión de la liga, estigmatización) (Moreira y Garton, 2021).
- **Naturalización de roles tradicionales:** menciones de jugadoras que son madres, característica que no aparece cuando los protagonistas son los atletas varones (Moreira y Garton, 2021).
- **Ambivalencia:** representación de las mujeres que trivializa o minimaliza sus habilidades o logros deportivos. También incluye la referencia a aspectos de su vida privada por sobre sus cualidades de juego.

### ***Mujeres, política y fútbol***

Para Juan Branz (2008) el fútbol puede ser analizado desde una *dimensión política y de gestión*: es un espacio de juegos, conflictos y disputas. Y éstas últimas, son posibles “en un contexto que comienza a mostrar porosidades y a cuestionar a las instituciones y a lxs sujetxs que las habitan” (Ibarra, 2020:91).

Según Branz, en el campo futbolístico, lo público (lo masculino), advierte una vinculación estrecha con la capacidad direccional de las acciones y el poder ciudadano, vía los ejercicios de la razón. Mientras que lo privado, tendrá que ver con la domesticidad, lo corporal, lo emotivo, destinado como espacio delimitador de lo femenino, (...) la jerarquía de lo universal y general (lo público) gobernado por los hombres, dispone el reconocimiento y la subordinación inmediata de lo particular (lo privado), de las mujeres” (Branz, 2008:53).

Coincidimos con el autor cuando enuncia sobre la condición de desigualdad en que se encuentran las mujeres tanto como jugadoras, espectadoras, dirigentes, hinchas y socias en el ámbito futbolístico. Sin embargo, esto no implica que se queden estáticas en tal posición. Es posible advertir “los modos diversos según los cuales las mujeres, a pesar de no ocupar cargos en las comisiones directivas, se las ingenian para ejercer poder en los clubes” (Hang, 2020:76).

Hang afirma que en los últimos años clubes, organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil, influenciados por el contexto del avance del movimiento feminista en Argentina, generaron espacios para trabajar temas vinculados al género, tales como:

- Áreas de género
- Protocolos de acción contra la violencia de género
- Secretarías o departamentos de mujeres

Para la autora, “el surgimiento de estos espacios ha sido posibilitado por el formato que los clubes tienen en nuestro país y la politización intrínseca y estructural del fútbol argentino” (Hang, 2020:76).

### ***La enunciación del Club Atlético Belgrano puesta en evidencia en las publicaciones de sus redes sociales***

Para Batjín (1981), la palabra está completa de contenido y significación pragmática: todo enunciado está condicionado por la situación material inmediata, y estos sirven de vehículo de contenidos y significaciones necesarios en determinados contextos. Además, se vincula directamente con la experiencia: de acuerdo a lo expuesto con Ricoeur (1983), en el abordaje enunciativo hallamos rasgos subjetivos de las/os protagonistas de la enunciación.

La enunciación no es un proceso que se produzca de manera aislada: está atravesado por otros enunciados, otros discursos: sociales, históricos, económicos, antropológicos, entre muchos otros (Kerbrat-Orecchioni, 1980). En esta misma línea, la antropóloga Rossana Reguillo expresa que “la narrativa es el relato a través del cual, los actores articulan instituciones, valores, creencias, objetos, en un tiempo y en un espacio, a través de unos códigos y de unos soportes materiales” (Reguillo, 2000:10). Para la autora, los actores negociarán con y a partir de esas condiciones de producción y elaborarán un determinado relato producto de sus propias subjetividades (...) pero en cuya expresión, pueden encontrarse las huellas de sus anclajes intersubjetivos generacionales (...). En la narrativa quedan inscritas las marcas y las huellas de lo social. (Reguillo, 2000:12)

En este sentido, consideramos sumamente importante tener en cuenta la dimensión de enunciación como una manifestación a nivel externo de las significaciones y experiencias que los públicos internos de una organización pueden tener sobre una temática determinada.

Como mencionamos anteriormente, la enunciación puede rastrearse en múltiples soportes materiales. En este trabajo, decidimos atender a las redes sociales. Para Francisco Campos Freire y José Rúas Araújo (2015) son “herramientas e instrumentos que deben considerarse a la hora de definir una estrategia comunicacional en el interior de una organización. Los autores establecen algunas funciones que pueden cumplir en el plan de comunicación que integren. De las mismas, nos interesa destacar la de “difusión y distribución de contenido diseñado por el gabinete de comunicación”.

## **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta el marco metodológico, con el objeto de justificar las elecciones metodológicas, en cuanto al método en general como así también, a las técnicas seleccionadas (Uranga, 2008).

En un primer momento se realizó el acercamiento a la organización, con la intención de recoger información acerca de la misma. Esto nos permitió identificar la situación de investigación y definir las dimensiones de estudio que guiaron el trabajo.

A partir de estas definiciones se elaboró el modelo teórico del cual se partió. Posteriormente, se diseñó el trabajo de campo; lo que permitió recoger todos los datos para conocer la **Identidad** del Club Belgrano, los procesos de **comunicación interna** que transmiten dicha identidad y de qué manera ésta transmisión configura la **imagen** que poseen los miembros internos de la organización. También se analizaron las redes sociales más usadas por la institución con el objeto de conocer los modos de enunciación, representación y tratamiento de temáticas y atributos de género.

Desde el punto de vista conceptual, el enfoque teórico general de la tesina responde al *paradigma sistémico*. En ese marco se trabajó con autores tales como Schvarstein (1992), Schein (1988), Brandolini (2009) y Bustamante (2006).

El mapa conceptual se presenta en dos grandes bloques: uno referido a la comunicación, la cultura, la identidad/imagen y vínculos. El otro bloque se refiere a temáticas de género.

En el primer eje, en cuanto al análisis de la cultura organizacional se trabajó con los aportes conceptuales de Rodríguez de San Miguel (2005), Schein (1992), Capriotti (2009), Pedraza et al. (2015) y Scheinsohn (1997).

Las temáticas de intervención de la comunicación fueron abordadas con las herramientas conceptuales propuestas por Scheinsohn (2000), Capriotti (2009) y Chaves (2014).

Respecto de la Comunicación Institucional, se utilizaron los desarrollos conceptuales de Páez, et al. (2002), Avejera (1988), Muriel y Rota (1980). Para comprender la Comunicación Estratégica y Corporativa acudimos a los desarrollos conceptuales de Jaramillo López (2011), Scheinsohn (1997) y Capriotti (2009).

La Identidad fue estudiada con los aportes de Scheinsohn (1997), Capriotti (1999), Van Riel (1997), Chaves (1988), Villafañe (1999) y Costa (1993).

Respecto de la dimensión Vínculos, se trabajó con autores tales como: Capriotti (2009), Scheinsohn (1997), Pozo Solís (2007) y Muriel y Rota (1980).

Para el tratamiento de las cuestiones de género se trabajó con: De Marziani y Pierini (2019), Aliendre Morel y Contrera González (2019), Padilla García (2016), Aquiles, Logwinczuk y Varela (2019), Garton (2019), Moreira y Garton (2021), Conde y Rodríguez (2002), Álvarez Litke (2020), Branz (2008), Ibarra (2020), Hang (2020), Batjín (1981), Ricoeur (1983), Kerbrat-Orecchioni (1980) y Reguillo (2000). Analizamos la temática en tres dimensiones: de representaciones mediáticas, de política y gestión y de enunciación.

A partir de los conceptos desarrollados en el Marco Conceptual y de los datos obtenidos a través de diferentes técnicas, llevamos a cabo una lectura general de la realidad organizacional y procedimos a actuar en consecuencia, realizando una propuesta de comunicación que ayude a la solución de aquellos problemas y dificultades detectadas anteriormente. Se trabajó con el Manual de Valores del Club, lo que permitió determinar los atributos –en particular relacionados al género- de la organización, con la intención de optimizar su endoimagen, a fin de demostrar el valor diferencial de la misma. También se revisó el uso de las redes sociales, en particular el abordaje de los temas de género, con la intención de indagar sobre los modos de enunciación y de potenciar el uso de las mismas para fortalecer los atributos identitarios vinculados, de modo tal que se complemente la endoimagen con la imagen proyectada.

Para continuar con la descripción metodológica se procedió a definir el concepto de investigación que caracteriza el presente trabajo. Se trata de una *investigación diagnóstica*, la cual tiene como finalidad analizar una situación determinada de forma exhaustiva. Según Washington Uranga, la realización de un diagnóstico permite “establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la forma como los actores se constituyen comunicacionalmente” (Uranga, 2008, p. 33).

El diagnóstico es un momento de reconocimiento, aprendizaje y reflexión de la situación organizacional. Permite describir, analizar y sistematizar datos vinculados a la comunicación de la organización hacia su interior/externo y, de esta manera, reconocer la naturaleza de los problemas o necesidades comunicacionales.

Este recorrido posibilitó delinear el camino para diseñar las propuestas de acción que pueden contemplarse para optimizar las situaciones halladas.

### Tipo de estudio

Con el fin de diagnosticar el estado actual del Club Atlético Belgrano, se optó por un estudio de carácter descriptivo. Así pudimos “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta al análisis” (Sampieri, 2014, p. 92).

Contamos con un cierto conocimiento sobre la institución y la problemática con el fin de poder evaluar cuáles aspectos serán más convenientes medir, cómo se realizará la medición y quiénes se incluirán la misma (María C. Avendaño, 2006).

El estudio descriptivo tiene la intención de obtener una perspectiva más precisa de la problemática para poder realizar un diagnóstico de la realidad organizacional.

Para el desarrollo de este trabajo final se llevó a cabo una investigación cualitativa, la cual tiene el propósito de “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista” (Hernández Sampieri, 2014, p. 358).

Nos situamos en el contexto a investigar, interactuando directamente con el objeto de estudio, de modo que se puedan comprender los significados que los públicos le otorgan a determinadas experiencias. Este tipo de metodología es recomendada cuando el equipo de investigación desea conocer acerca de la construcción social de significados, las perspectivas de los actores sociales involucrados, los condicionantes de la vida cotidiana o para “brindar una descripción detallada de la realidad” (Emanuelli et. al., 2009, p. 37).

### Unidades de análisis y muestreo

La unidad de análisis seleccionada en la presente tesina es el Club Atlético Belgrano, de Córdoba, Argentina. Para el abordaje de la investigación se estableció una población de estudio centrada en el público interno de la organización, lo que permitió la recolección de toda la información necesaria. Se completó el estudio con el análisis de las redes sociales del club con el objeto de analizar la enunciación de los temas de género.

El Club Atlético Belgrano cuenta con más de 200 miembros, quienes desarrollan sus actividades en 7 áreas de trabajo a saber: Fútbol Profesional, Fútbol No Profesional, Otras Disciplinas, Socio-Institucional, Administración y Gestión, Comercial e Infraestructura y Seguridad.

Teniendo en cuenta las características de la institución se decidió entrevistar a un representante de cada área. De modo que se pudo obtener información de las diversas áreas

de trabajo. También se obtuvieron datos referidos al desarrollo de los flujos y redes de comunicación internas, información relacionada con las políticas generales de la organización, las decisiones de los directivos y el funcionamiento de las áreas operativas.

Se empleó un muestreo de tipo no probabilístico, ya que la elección de los casos dependió de la decisión del equipo de investigación (Sampieri, 2014). La combinación de un muestreo no probabilístico con un enfoque cualitativo permite obtener una gran riqueza de información en la recolección y el análisis de los datos.

El mismo se realizó “por conveniencia”, ya que los casos fueron seleccionados de acuerdo a la conveniencia del investigador, cuyo marco muestral será de 7 personas que conforman el total de la población entrevistada y/o consultada: 5 entrevistados y 2 informantes clave.

También se tomaron datos de la organización provenientes de documentos institucionales, tales como Libro de Actas, Manual de Identidad Visual y el Estatuto del Club; e información acerca de la entidad, brindada por su página web: <https://www.belgranocordoba.com> y redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram).

### Técnicas de recolección de datos

En este apartado presentamos las técnicas de recolección de datos utilizadas en la investigación diagnóstica. Se trata de un conjunto de reglas y procedimientos que nos permitieron establecer una relación con el objeto de estudio.

Según refiere Emanuelli las técnicas hacen referencia a “un conjunto de reglas y operaciones concretas para el manejo de los instrumentos” (Emanuelli et al., 2012, p. 12). Fueron seleccionadas con el objeto de poder obtener datos, teniendo en cuenta la problemática y los objetivos planteados.

Las técnicas de recolección de datos seleccionadas permitieron lograr un conocimiento minucioso de la realidad organizacional del Club Atlético Belgrano:

### **Observación no estructurada no participante**

Con esta técnica se pretendió describir y comprender el entorno del objeto a estudiar y los acontecimientos que se desarrollan a su alrededor. Al observar estamos registrando expresiones, fenómenos y manifestaciones que ocurren en un lugar y tiempo determinado, con el propósito de producir datos para el desarrollo de conocimiento científico (Emanuelli et. al., 2012). La observación fue realizada en tiempo real, dado a que los hechos fueron

observados tal como acontecían, sin que se prepararan situaciones o acontecimientos especiales.

Nos propusimos realizar una observación no estructurada y no participante, abierta a lo inesperado y a lo imprevisto, y en donde el equipo de investigación se mantuvo ajeno a la situación observada, como espectadoras.

Massonat (1989) sugiere dos tipos de sistemas de observación, ambos fueron utilizados en el desarrollo del trabajo de campo: un sistema descriptivo, cuya característica central es ser abierto y en donde la identificación del problema puede realizarse de un modo más explícito aludiendo a conductas, acontecimientos o procesos concretos (notas de campo); y un sistema de observación tecnológico, que permitió un registro permanente del fenómeno, para congelarlo en el tiempo y analizarlo posteriormente (fotografías).

### **Entrevista semiestructurada**

Se trata de una conversación “entre una persona que busca información (entrevistador) y otra persona o grupo de personas (entrevistados) que deben tener la posibilidad de brindar información” (Emanuelli et al., 2012, p. 74). Fue útil para profundizar algunos aspectos tales como creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar.

Las entrevistas semiestructuradas parten de un guión de preguntas abiertas, pero dejando lugar para la libre expresión del entrevistado.

### **Revisión documental**

Esta técnica consiste en determinar los componentes de interés de un documento. Se trata de documentos escritos, informaciones, estadísticas, mapas recogidos y elaborados por distintas personas u organizaciones que se utilizan con un objeto determinado en la investigación (Ander Egg, 1985). Esta técnica fue utilizada para el análisis de documentaciones formales, como por ejemplo: Libro de Actas, Manual de Identidad, Estatutos del Club Belgrano y contenidos de las redes sociales y página web.

### **Planificación y propuestas de acción**

Si bien el desarrollo de este trabajo final de grado se ha centrado en la realización de un diagnóstico exhaustivo organizacional del Club Atlético Belgrano, consideramos pertinente ofrecer algunas propuestas de acción para optimizar las situaciones relevadas en la

primera instancia. Estas líneas de acción podrían llevarse a cabo en el marco de una futura planificación en comunicación organizacional. Las mismas, fueron pensadas para dirigirse al ámbito interno; con el objetivo de fortalecer la perspectiva de género en dicho nivel. De esta forma, se podrían sentar las bases institucionales para futuras comunicaciones a nivel externo que el Club se proponga.

La planificación, por su parte, tiene por objeto diseñar cursos de acción, en base a lo detectado en el diagnóstico comunicacional, a través de acciones oportunas y pertinentes. Ander-Egg (1985) refiere que la idea central de una planificación es diseñar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinadas metas mediante el uso eficiente de medios y recursos que siempre son escasos o limitados.

Ander-Egg y Aguilar Idáñez (1998) describen a la planificación en cinco etapas: el plan, los programas, los proyectos, las actividades y las tareas. Según los autores, cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

Cronograma de trabajo: Diagrama de Gantt

Etapas del trabajo		Meses							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Contacto con la organización									
Definición de la Problemática de Estudio									
Elaboración del Marco Teórico									
Elaboración del Marco Metodológico									
D I A G N Ó S T I C O	Revisión Documental								
	Entrevistas								
	Observación								
	Categorización y Tabulación de los datos								
	Presentación de los datos								
	Análisis e interpretación de los datos								
	Elaboración de las conclusiones								
Elaboración de propuestas de acción de comunicación interna									
P L A N I F I C A C I Ó N	Definición del plan, los programas y los Proyectos de comunicación								
	Elaboración del producto de comunicación								
Elaboración de las consideraciones finales									
Entrega del Trabajo Final de Grado									

## DIAGNÓSTICO

### La organización

A comienzos del último siglo, la ciudad de Córdoba se estaba conformando como tal con innovaciones como la implementación del ferrocarril, el comienzo de automóviles y el inicio de proyectos como el tranvía eléctrico. De la mano de todo esto y algunas novedades más, el crecimiento económico y social del territorio fue en subida, pese a que aún se conservaban también ciertas actividades rurales.

En la provincia se encontraban diversos *pueblos* -como se le llamaba originalmente a los barrios por más cercanos que estuviesen-, entre los cuales uno daría comienzo a esta historia: La Toma (uno de los últimos reductos de la comunidad comechingona). En el año 1910, cambió su nombre y se convirtió finalmente en Barrio Alberdi.

El europeo trajo junto a diversas tradiciones la actividad deportiva como novedad. La misma modificó sustancialmente los hábitos de la ciudad y de quienes la habitaban: no sólo surgieron nuevos espectadores, sino jugadores. Así aparecen en un primer momento las *canchitas* de fútbol en distintos puntos de Córdoba y Alberdi no quedó exento. Donde se busca Arturo Orgaz al 510 en cualquier mapa o dispositivo, hoy en día encontramos uno de los clubes más grandes de la provincia: Club Atlético Belgrano.

Actualmente, el club cuenta no sólo con el Estadio Julio César Villagra o como los hinchas le dicen, *El Gigante*; sino también con el Predio deportivo Armando Pérez -ubicado en Villa Esquiú- y el Predio Social y Familiar ubicado en Saldán.

Su Comisión Directiva se compone por Luis Fabián Artime como presidente y los demás cargos se categorizan de la siguiente manera:

Vicepresidentes (según prioridad de sucesión):

- Ricardo Pablo Leiva
- Antonio Mariano
- Héctor Oscar Baistrocchi

Secretario:

- Alejandro Moyano

Prosecretario:

- Marcelo Carranza

Tesorero:

- Cristian Diego Merlino

Protesorero:

- Lucas Gastón Bustos

Vocales (según orden numérico):

- Gennaro Héctor Alfredo
- Claudio Marcelo Giomi
- Pablo Siciliano
- Mirian Nilda Aparicio
- Diego Funes
- Juan Hipólito Negri Biasutti
- Rodrigo Rufeil
- Mariano Martín Méndez

Comisión Fiscalizadora:

- Paula Andrea Vallve
- Agustín D. Chiquini Perazolo
- Nicolás Álvarez Quiñones
- Gonzalo Frontera
- Lucina Galar

Tribunal de Conducta:

- Andrés Caminos
- Christa D'aloisio
- Jorge Escalera
- Guillermo Fragueiro

La misma se divide en una comisión fiscalizadora y un comité ejecutivo, este último subdividido en 'Gerencia deportiva' y en 'Gerencia administrativa y gestión general'; la primera cuenta con tres áreas distintas -fútbol profesional, fútbol no profesional y otras disciplinas como futsal, vóley, hockey, basquet, alianza y escuelas oficiales-, la segunda con cuatro -socioinstitucional [relaciones socio-institucionales y comunicación y cultura], administración y gestión [RRHH y Administración y finanzas], comercial e infraestructura y seguridad-.

En el marco de sus valores, aspiran a “ser una institución deportiva comprometida con el desarrollo equitativo, justo y sustentable de nuestra gente y de la sociedad” y “realizar y desarrollar la práctica deportiva como medio para promover la educación en Valores y la

Integración Social, promoviendo la pertenencia a nuestra institución, el compromiso social y el desarrollo integral de nuestros deportistas, sus familias y la sociedad en general”.

Los objetivos que se proponen se abocan principalmente a: *involucrar a la comunidad del club con la Identidad Belgrano, expresada en sus Valores y sus comportamientos asociados. Contribuir desde dicho involucramiento, al cumplimiento de las metas planteadas en el Plan Estratégico del Club; lograr que la comunidad del mismo transmita a su vez la Identidad a sus propios grupos de interés (principalmente la familia) en sus actividades relacionadas con Belgrano y promover la difusión de la cultura del mismo en toda la sociedad.*

## **Cultura**

### **Producciones**

#### **Capacidad tecnológica**

Sobre este aspecto, el **Entrevistado 5**, expresó que a nivel general, hay conectividad a internet en todo el espacio físico del Club. Utilizan computadoras, teléfonos móviles, proyectores. Entrando en detalles, comentó que los recursos tecnológicos dependen del Área que se trate: así, la de Comunicación, por ejemplo, cuenta con herramientas para producir contenido audiovisual, como cámaras filmadoras, trípodes, micrófonos, drones, baterías de gps, entre otras.

#### **Estilo comunicativo, lenguaje (escrito y hablado) y conducta de los miembros**

En términos conductuales, el **Entrevistado 5** afirmó que antes de que se constituyera el Área de Recursos Humanos no existía una estructura de funcionamiento general delimitada. Al generarse un organigrama, se definieron funciones, roles y pertenencias a las Áreas.

Comentó que cada Área del Club tiene sus “códigos de comunicación particulares”, que no necesariamente se comparten a nivel general en la organización. Ejemplifica comparando al Área de Mantenimiento, compuesta por empleados con mucha antigüedad y conocimiento, con los integrantes del Área de Socios, que se caracterizan por ser más jóvenes, en palabras del Entrevistado, “de otra generación”.

Además, el Entrevistado trajo a colación el impacto de la pandemia en las relaciones entre Áreas: “cada una se manejó históricamente de manera autónoma”, y en el contexto de aislamiento, tal fenómeno se acrecentó. Afirma que no había vínculos ni por razones de trabajo, cuando para el cumplimiento de los objetivos del Club algunas relaciones eran muy necesarias, por ejemplo, entre Marketing y Comercial, o entre Mantenimiento y Compras.

Por otro lado, expresó que la situación en el Predio de Villa Esquiú es diferente a la que acontece en Alberdi (es decir, en el Estadio). En el primero, se concentra la mayor cantidad de empleados. Sumado a esto, el Área de Comunicación, por ejemplo, trabaja en modalidad home office.

También nos informó que no poseen un manual de conducta o de buenas prácticas dirigido a los empleados (lo que se conoce como “libro blanco”). Lo que sí poseen, son códigos de confidencialidad, acuerdos que tienen el objetivo de resguardar la información del Club. Para

los jugadores de Primera, sin embargo, si han establecido un reglamento de conducta en el que se describen múltiples comportamientos permitidos y no permitidos.

En relación a las temáticas de género, las conductas de los públicos internos no incluyen resistencias u oposiciones. Los empleados han participado de capacitaciones y talleres en pos de aumentar su involucramiento. Por otro lado, en los contratos que firman los jugadores de Primera se hace mucho hincapié en estas cuestiones. El **Entrevistado 1** nos contó que “se han realizado actividades entre la primera división femenina en conjunto con la masculina y ésta última se vió atenta a las demandas y propuestas de la primera”.

A nivel escrito, el **Entrevistado 5** nos facilitó un informe semanal/gacetilla, herramienta de comunicación interna que tiene por objetivo aumentar la circulación de información entre Áreas. En el mismo, podemos observar que el lenguaje utilizado es informal y conciso, se intenta transmitir la información de la manera más simple y entendible posible. También percibimos la utilización de emojis en ciertos apartados.

### Producciones artísticas

Sobre este punto, el **Informante clave nº 1** comentó que dado el contexto de pandemia, el club se vió imposibilitado de continuar con la programación de actividades artísticas-culturales. Entre otras cosas, también debieron cancelarse talleres de este tipo y apoyo escolar para niños y niñas.

Aún así, algunas de las propuestas *se pudieron retomar paulatinamente a partir de Febrero del 2021*, comenta el Informante, a saber:

- Escultura homenaje ‘*al más trascendental hincha de Belgrano a nivel nacional*’, Rodrigo Bueno. La misma -según el Informante- es en tamaño real y se lo recreó sentado en la tribuna Rodolfo Cuellar ‘asistiendo al partido’.
- El *Paseo Pirata*, un paseo que se realiza los días sábados una vez al mes: *visita guiada para socios, socias y público en general por distintos sectores aledaños al Estadio Julio Cesar Villagra, que fueron parte de la rica historia del barrio como El Cordobazo, La Reforma Universitaria, La ex cervecería Córdoba la toma de sus empleados en resistencia al gobierno neo-liberal de ex presidente Carlos Menem, Pasaje Aguaducho, Escultura del Chango Rodríguez, etc con cierre en las instalaciones del Club*, relata el Informante.
- *Lunas de Alberdi*, un ciclo de conciertos reconocido por el gobierno municipal: *Artistas cordobeses nos regalan una noche en Alberdi con música y gastronomía a precios populares para socios, socias y público general*.

- Teatro para niños y niñas: *ya sean socios, socias o vecinos y vecinas del Club.*
- Fotogalería homenaje a Villalón, conocido por ser *fotógrafo histórico del Club Atlético Belgrano.*
- Noche de los Museos: *el Club se suma desde hace años a esta actividad provincial, siendo "el museo" más visitado de toda la provincia (aproximadamente cinco mil personas), donde el estadio se viste de fiesta con música en vivo, gastronomía, recorrido por vestuario, túnel, campo de juego, racconto de camisetas y trofeos históricos.*
- Cineclub La Piratería: *una vez a la semana se proyecta una película, normalmente organizada por ciclos en función del tópico que se elija como por ejemplo "repaso por el cine cordobés", con entrada popular.*
- Biblioteca popular y deportiva 26 de Junio: *inaugurada en el 2012, fue construida por los socios del Club para afianzar los lazos con el barrio. Se creó una extensión de la misma en la pensión de Belgrano para que los jóvenes futbolistas de las inferiores accedan a la lectura. Además, es un Punto de Extensión de la Universidad Nacional de Córdoba.*

Talleres para socios y la comunidad en general:

- Cursos de italiano e inglés.
- Taller de fotografía
- Taller de cajón peruano
- Taller creativo de "Celumetrajés"
- Taller de circo para niños y niñas
- Taller de historia del fútbol y narrativa "Los inadaptados de siempre"
- Taller anual de teatro "Truequete colectivo"
- Taller de teatro comunitario Alberdi

## **Planos institucionales**

### Aspectos doctrinarios

El Club Atlético Belgrano trabaja en pos de contribuir al desarrollo de un modelo de sociedad *justa, equitativa y sustentable*. Es por ello que, como hemos mencionado en reiteradas ocasiones, desde sus comienzos se ha involucrado en una multiplicidad de causas sociales y populares, apoyándolas y dándoles visibilidad.

El tipo de institución que el Club quiere ser tiene una relación directa con su modelo de sociedad deseado. Al respecto, el **Entrevistado 2** expresó: “los clubes son asociaciones civiles, son instituciones intermedias, median entre la sociedad civil y el Estado. Entonces, vos tenés una responsabilidad social, la de formar a jóvenes en el deporte. Y desde ahí, con esa campana de resonancia, tenés muchas más cosas para hacer: solidaridad en el barrio, solidaridad con causas justas. Más de una vez salimos con banderas pidiendo justicia por alguien, pidiendo aumentos para los docentes. Belgrano es una institución que tiene eso en su ADN, fue fundado por Arturo Orgaz que era un socialista”. En esta misma línea, el **Entrevistado 3** afirmó que el Club tiene el *deber de involucrarse* con los desafíos de la sociedad: “tiene un papel que cumplir”.

El Entrevistado 2 expresó que, en la gestión anterior, la perspectiva institucional era *integral*: “por supuesto que nos interesaba el fútbol, que es el corazón de Belgrano, por lo cual la gente lo ha convertido en un club popular. Pero también teníamos la responsabilidad de generar una institución sustentable”. En este sentido, el Entrevistado 3, afirmó que la gestión actual construyó su proyecto directivo sobre tres pilares: lo deportivo (el principal elemento), lo socio-institucional y la viabilidad económica-financiera (sustentabilidad y transparencia).

En relación al modelo deseado de comunicación en el Club, el **Entrevistado 4** expresó que debe ser *transversal* a la institución: la información tiene que llegar a todos los niveles, las Áreas, y los directivos. Además, debe *fomentar la integración*, generar puentes entre las distintas Áreas: si bien en un primer momento “se comunica a los niveles de responsabilidad (coordinadores), después cada responsable la va bajando en cascada”, afirma el Entrevistado 4. Por otro lado, para el **Entrevistado 5** la comunicación debe ser tomada como un “*instrumento de poder*”, con el que se pueden instalar nuevas palabras, discursos y lenguajes. Con la misma, se puede “organizar el pensamiento de otra forma”.

#### Aspectos jurídicos-normativos

A nivel general y en lo que concierne al ámbito deportivo, el Club Atlético Belgrano se encuentra regulado por los reglamentos de la *AFA* (Asociación del Fútbol Argentino). Por otro lado, a nivel institucional, y por ser una entidad civil, el Club debe respetar las normativas establecidas por el Senado de la Nación del Gobierno de la República Argentina. Como hemos mencionado en otras ocasiones, Belgrano cuenta con su propio *Estatuto*, el cual, a pesar de encontrarse desactualizado en relación al contexto actual, establece algunas

disposiciones inamovibles, como las referidas a su nombre, domicilio, finalidades, patrimonio social y tipo de gobierno.

En lo que refiere a normas específicas, a nivel interno el Club cuenta con un Código de Confidencialidad (dirigido a los empleados, con el objetivo de resguardar la información institucional), un Reglamento de Convivencia (para quienes concurren a su Predio Social y Familiar) y un Protocolo de Acción para la Prevención e Intervención en situaciones de Discriminación y Violencias por Género, Orientación Sexual o Identidad de Género. Además, el plantel del fútbol de Primera firma contratos por ser jugadores profesionales. En el mismo, se incluye una cláusula contra la violencia de género: aquellos jugadores que estuvieren imputados en una causa judicial por tal motivo, podrán ser excluidos del plantel preventivamente hasta tanto quede esclarecida la situación judicial.

A nivel comunicacional, según lo expresado por el **Entrevistado 5**, no existe un Manual de Buenas Prácticas. Lo que sí poseen, como mencionamos en el apartado de Identidad, es un Manual de Marca Oficial.

#### Aspectos referidos a la misión y a los logros institucionales

A nivel general, las finalidades del Club Atlético Belgrano, establecidas en su Estatuto, son:

- Cultivar y difundir la afición y desarrollo de toda clase de deportes de aficionados, organizando competiciones, torneos y participando en todos aquellos actos relacionados con sus fines, que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada.
- Ejercitar todo deporte profesional, fomentando la preparación del jugador en las divisiones inferiores.
- Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto se habilitarán las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance, dedicando preferente atención a la niñez.
- Estimular el vínculo de unión y cordialidad entre sus asociados, quienes gozarán de todos los beneficios posibles, en relación con su cuota social, auspiciando reuniones sociales y culturales.
- Mantener relaciones con las instituciones similares, provinciales, nacionales e internacionales, propendiendo al mayor progreso moral, material y deportivo de la Institución.

### Aspectos materiales y financieros

Con respecto a los aspectos materiales del Club Atlético Belgrano, en su Estatuto se establece que su patrimonio social está compuesto por los siguientes recursos:

- Los bienes inmuebles, muebles, semovientes, y de cualquier clase que posee actualmente y por los que adquiera con posterioridad por cualquier título.
- Por los derechos federativos sobre sus jugadores amateur y profesionales de cualquier tipo de deporte que se practiquen en la entidad.
- Las cuotas de ingreso y las cuotas sociales que abonen los socios así como los recursos ordinarios y extraordinarios que los presentes estatutos, reglamentos y resoluciones de la asamblea creyera conveniente imponer a los asociados.
- El producto de las entradas al campo de deportes y local social; los alquileres, concesiones, avisos, publicidad, locación, así como cualquier otro concepto similar que acuerde la Comisión Directiva, consultando los intereses del Club.
- Donaciones, legados, suscripciones y subvenciones y cualquier otra entrada extraordinaria, que puedan ingresar al Club, como también todo lo que pueda ser recaudado por otros conceptos, siempre teniendo en cuenta los intereses del Club.

En lo que refiere a los aspectos económico-financieros del Club Atlético Belgrano, la Tesorería es la encargada de realizar los presupuestos anuales, que son aprobados por la Comisión Directiva. Los mismos, se encuentran a disposición de los socios en la plataforma web. Las proyecciones se llevan a cabo teniendo en cuenta el ámbito futbolístico, el comercial, el Área de socios, el Predio Deportivo, el Predio Social, Tienda, bares y otras acciones planificadas.

### Aspectos organizacionales

Según el organigrama con el que trabaja el Club Atlético Belgrano, podemos encontrar cuatro tipos de niveles en los que se ubican las distintas áreas (e integrantes de las mismas): dirigencial, gerencial, de coordinación y de ejecución.

El público interno que llamamos “Directivos” se compone, en primer lugar, de las áreas que en el organigrama aparecen en el nivel dirigencial: Comisión Directiva (compuesta por el presidente, vicepresidentes, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero y vocales), Comisión Fiscalizadora y Comité Ejecutivo. En segundo lugar, incluimos a quienes componen las áreas del nivel gerencial, a saber: Gerencia Deportiva, Gerencia Administrativa y Gestión General.

En el público interno que denominamos “Empleados” incluimos a quienes componen las áreas que según el organigrama corresponden a los niveles de coordinación y de ejecución. Dentro de Gerencia Deportiva, se encuentran tres áreas: una correspondiente al fútbol profesional (comprende cuerpo técnico, análisis y rendimiento, psicología deportiva, medicina deportiva, administración, legales y logística), otra dedicada al fútbol no profesional (abarca técnica y táctica, captación, física, medicina deportiva, metodología y formación, administración logística y legales) y por último la que concentra otras disciplinas (contiene el polideportivo: hockey, futsal, voley, basquet, alianza y escuelas oficiales).

Dentro de Gerencia Administrativa y Gestión General, advertimos cuatro grandes áreas. La Socio-institucional, está integrada por Relaciones Socio-institucionales (comprende relaciones internacionales, diversidad y derechos humanos, vínculos con socios, relaciones comunitarias y predio social) y por Comunicación y Cultura. La segunda gran área, Administración y Gestión, está compuesta por Recursos Humanos (administración de personal, relaciones laborales y legales) y Administración y Finanzas (control de gestión, tesorería, contabilidad, compras y administración de contratos). La tercera área que aparece en el organigrama es la Comercial, que abarca a sponsors, tienda, casona, socios y marketing. La cuarta y última área es la de Infraestructura y Seguridad, la cual se encarga de los predios, el estadio, la seguridad y los campos de juego.

Por otro lado, y a pesar de no aparecer en el Organigrama, en la página web del Club Atlético Belgrano y en su estatuto también aparece el denominado “Tribunal de Conducta”, organismo que consideramos parte del público interno general “Directivos”.

También advertimos que en el Organigrama no aparece el Área de Género, a pesar de estar incluida, según lo comentado por el **Entrevistado 3**, en el área de Diversidad y Derechos Humanos, que forma parte de la de Relaciones Socio-Institucionales.

### **Cultura corporativa**

Para el **Informante clave n° 1**, Belgrano “es una institución históricamente pionera en materia deportiva pero también en materia política cultural. Por ejemplo: primero y único club hasta el momento en contar con un departamento de cultura institucionalizado, lo mismo con el flamante departamento de género. En este sentido, volviendo a la representación, Belgrano es una institución principalmente futbolística, deportiva, pero que tracciona y marca un rumbo en términos socioculturales. Institución gigante, con mucha llegada a miles de personas, que hace uso de este "poder" en pos de construir una sociedad más igualitaria a

través de involucrarse en el entramado social con decisión y distinción. En pocas palabras, es "un Club de puertas abiertas".

En esta misma línea, para el **Entrevistado 4**, "Belgrano es un fenómeno social y cultural, de enorme peso en la sociedad, lo que genera un compromiso y una responsabilidad mucho mayor, por el impacto que genera. Y si bien es una institución con diversas esferas de trabajo, tiene la particularidad de que el resultado deportivo del primer equipo es sumamente central para el cumplimiento y desarrollo de otros objetivos que son también importantes y necesarios".

### **Funciones de la cultura corporativa**

En líneas generales, la función que mayormente cumple la cultura en el Club Atlético Belgrano es la de *cohesión*. En palabras del **Entrevistado 4**: "Belgrano como organización tiene la característica no solo de ser grande, sino por sobre todo que su rumbo afecta los sentimientos y estados de ánimo de miles de personas". Por otro lado, también advertimos la función de *implicación*: el Entrevistado 4 afirma que "quienes pertenecen a la organización tienen un plus al momento de desempeñarse, ya que en su gran mayoría sus empleados/as y dirigentes a la vez son hinchas del Club. Un plus de esfuerzo, de compromiso, de asumir permanentes desafíos y de actuar con resiliencia en situaciones de crisis o adversas".

### **Tipo de cultura organizacional**

A partir de todo lo analizado en este apartado, clasificamos a la cultura del Club Atlético Belgrano como *fuerte* ya que, como hemos descrito en reiteradas ocasiones, la manifestación de los valores y las creencias por parte de los públicos internos (empleados, directivos y deportistas) es de un nivel medio-alto en cuanto a intensidad.

Por otro lado, también se caracteriza por ser una cultura *de apertura*. En este sentido, Belgrano es una institución que se relaciona con su entorno de una manera estrecha. Pero el vínculo va más allá de eso, ya que produce fuertes influencias (a veces hasta cambios de perspectiva) en su interior, sin desestabilizar su estructura.

Por último, podemos decir que la combinación de ambas características supone que, a nivel general, en Belgrano existe una *cultura activo-adaptativa*: en función de lo que sucede en su entorno barrial (Alberdi), en la sociedad cordobesa y argentina en general, el Club optimiza su proyecto, acoplándose a las demandas y desafíos que van surgiendo en el tiempo. Con lo dicho, y teniendo en cuenta el estilo comunicativo anteriormente descrito, podemos afirmar que la cultura y la comunicación son de *contexto alto*.

## **Comunicación**

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna en el Club Atlético Belgrano se encuentra actualmente en *desarrollo*. Según la información proporcionada por el **Entrevistado 4**, el área de comunicación de la organización se aboca ‘*más a lo externo*’ y “nunca hubo un abordaje acabado de la comunicación interna” (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022).

Sin embargo, en el marco de este ámbito también destaca su importancia como elemento de la organización a nivel interno; se trata de un espacio transversal a todas las áreas que la componen: “cuando hay una falla, siempre es la comunicación” (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022).

Sobre este punto, el **Entrevistado 3** confirma que las cuestiones de comunicación de carácter interno actualmente siguen acomodándose: “La comunicación interna debería ser parte de una estrategia de gestión de recursos humanos, y en ese marco se viene avanzando, pero aún faltan cosas por cerrar” (Entrevistado 3, comunicación personal, mayo 2022).

Siguiendo esta línea, en abril del 2021 -de la mano de la nueva y actual gestión del club- se ha creado un área de Recursos Humanos, la cual sería responsable de las cuestiones de índole interna -incluida la comunicación- según confirman los **Entrevistados 3, 4 y 5**.

El **Entrevistado 5** informa que se han aplicado planes de comunicación interna a lo largo del año 2021 y que en el corriente año, se está implementando uno nuevo. Si bien el mismo no se trata de un plan de carácter *integral*, sí se ha enfocado en resolver problemáticas puntuales, aplicando acciones de comunicación específicas. A saber:

- *Implementación de cuenta de WhatsApp de comunicación interna*
- *Reunión mensual de grupo de comunicación interna*
- *Presentación de organigrama a coordinadores de área*
- *Taller de comunicación interna coordinadores de área*
- *Presentación de organigrama a cada área*
- *Implementación de herramienta Tomemos un Café*

(Club Atlético Belgrano, 2021)

Siguiendo lo comentado por el **Entrevistado 5** y sobre el proceso de investigación realizado para implementar las aristas mencionadas, el mismo aclara que surgieron en base a su “*experiencia en el área de RRHH*”; “*Me di cuenta qué no había y lo implementamos*”. (Entrevistado 5, comunicación personal, mayo 2022)

En lo que a la producción y emisión de mensajes intra-institucionales respecta, los mismos -según el **Entrevistado 5**- se difunden mediante un canal unidireccional de WhatsApp llamado *Belgrano Comunidad*, en donde se encuentran todos los empleados del club (acorde a la acción n°1 mencionada en el plan citado). Dichos mensajes, son por regla general de carácter informativo.

Sobre este punto, el **Entrevistado 5** también destaca que en *pleno pico de casos por Coronavirus*, sí se utilizaron mensajes “*más imperativos*” en pos del mantenimiento de un orden que ayudara a la subsistencia del sistema institucional (promoviendo cuidados y protocolos en el contexto de pandemia).

La distribución de dichos mensajes, describe el **Entrevistado 5**, funciona de la siguiente manera:

[...] se comunica a los niveles de responsabilidad de área [coordinadores], y después cada responsable la va bajando en cascada. Y obviamente siempre están los canales de WhatsApp, no sólo el unidireccional que te mostré sino también los grupos de cada área. Hoy eso funciona, funciona porque ya está estructurado en el organigrama cuales son los canales comunicacionales establecidos. (Entrevistado 5, comunicación personal, mayo 2022)

En cuanto al establecimiento de políticas en pos de implementar comportamientos de comunicación educativa, el **Entrevistado 5** confirma que no las hay.

### **Comunicación externa**

Según los datos obtenidos en la **Entrevista 4**, la comunicación externa del club se encuentra *desarrollada*, dado que el área encargada de estas tareas se aboca más a lo externo que a lo interno:

“*Nunca hubo un abordaje acabado de la comunicación interna*” (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022).

Sobre este punto, el Área de Comunicación del Club Atlético Belgrano produce principalmente contenido de tipo audiovisual, fotografía y placas, pero también se encarga de realizar otras tareas de carácter comunicacional, a saber (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022):

- Administración de redes sociales en todos los canales: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Tiktok y el sitio web oficial.
- Planificación y programación de contenidos en redes sociales.

- Administración de lista de difusión en WhatsApp, destinada a diversos periodistas y medios de comunicación: incluye noticias *premium* o destacadas brindadas por la institución.
- Servicio de *mailing* o *e-mail marketing*.
- Coordinación de contenido para *cuentas satélites* en redes sociales: refiere a las cuentas no-oficiales de la organización, que se encuentran a cargo de diversas áreas (La Casona, Belgrano Femenino, Cultura, Departamento de Historia).

Sobre este último punto, el entrevistado destaca que existe cierta autonomía en cada área, en cuanto a las propuestas e ideas de contenido. No obstante, también advierte que previo a que algo sea publicado, se autoriza desde el área de comunicación:

[...] el volumen de trabajo difiere, pero todo está dentro de la órbita de comunicación. Siempre estamos viendo qué subir, estamos en coordinación. Nada se maneja de manera autónoma o con libre albedrío. Pero la agenda completa de trabajo sí se concentra mucho más en las redes oficiales del club, obviamente. [...] Todas las cuentas si bien son satélites y tienen autonomía en cuanto a la propuesta de contenido llamémosle... no funcionan sin que pase por Comunicación. Una mirada aprobatoria de eso. No son canales independientes. (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022)

Por su parte, en lo que a la comunicación direccionada a la perspectiva de género respecta, el **Entrevistado 4** sostiene que

la mujer ha cobrado importancia en el club”. Con esto, amplía: al socio se le empezó a meter la figura de la socia, y a partir de eso nace una ‘batalla cultural’ desde lo comunicacional, porque tomando a la comunicación como instrumento de poder, instalando nuevas palabras, nuevos discursos y nuevos lenguajes; se organiza el pensamiento de otra forma en torno a la mujer como figura en general y como socia e hincha en particular. (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022)

Dicha batalla, al día de hoy, cree que está ganándose.

Además, se reconoció que también entre otros ángulos en los que se ha incluido la figura de la mujer, el *marketing* es una de ellas: “[...] como estrategia publicitaria, que en el marco del club incluye una figura femenina en todas sus campañas” (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022). No obstante, la mujer no es la única figura destacada; también se ha producido contenido audiovisual aludiendo a la inclusión de personas con

*capacidades diferentes* como podemos ver en algunos videos publicados por sus canales oficiales.

### **Estrategias comunicacionales desarrolladas en el Club Atlético Belgrano**

A partir del abordaje realizado en el club, observamos que en el año 2021 se propuso y llevó a cabo un Plan de Comunicación Interna. En el mismo, hemos detectado distintos tipos de estrategias según el objetivo a cumplir. En esta línea, las desarrollamos a continuación:

#### ***Implementación de cuenta de WhatsApp de comunicación interna***

Esta acción refiere a un tipo de estrategia política, masiva e informativa; dado que se asegura de contar con las condiciones -recursos tecnológicos- para su aplicación. También es de carácter masivo e informativo, en tanto implica la transmisión de *mensajes* a coordinadores de distintas áreas, para que estos informen a la totalidad del sector.

#### ***Reunión mensual de grupo de comunicación interna***

Esta operación es de carácter organizativa; dado que se busca coordinación entre los integrantes para el logro de los objetivos propuestos por el área.

#### ***Presentación de organigrama a coordinadores de área y Presentación de organigrama a cada área***

La presentación del organigrama como acción comunicativa implica una estrategia de tipo informativa. La estructura da orden, a la vez que delimita adecuadamente las funciones y tareas que corresponden a cada sector; en ello reside la importancia de su presentación a los encargados de cada área y a sus respectivos empleados.

#### ***Taller de comunicación interna a coordinadores de área***

Dicha acción puede considerarse un tipo de estrategia pedagógica. El taller, al igual que otras actividades de capacitación que se han dictado a distintos públicos internos del club, implica tareas educativas sobre la temática en cuestión; en este caso, la comunicación interna.

#### ***Implementación de herramienta Tomemos un café***

Tomemos un café, refiere a un desayuno compartido que se realiza dos veces al mes en la organización. La misma, como punto de encuentro entre empleados de diversos cargos,

tiene un objetivo central que es mejorar la integración pero también comunicarse, [...] que la comunicación también llegue a ellos [directivos], que sea transversal a los niveles, a las áreas y también a la Comisión Directiva (Entrevista 5, comunicación personal, mayo 2022).

Por lo que es posible inferir que se trata de una estrategia organizativa e informativa. Lo primero por su propósito de generar puntos de conexión y vínculo entre empleados -sumando aportes para generar acciones en concreto-, lo segundo por el nivel de información que se transmite en dichas reuniones independientemente de su nivel de formalidad (se trata de un espacio de carácter más relajado y desestructurado).

### **Gestión de diferentes áreas**

Sobre la gestión de cada área que compone al club, el **Entrevistado 3** comenta que “[Sobre a las funciones] cada una tiene a cargo la coordinación general. Cada área está a cargo de la ejecución de la estrategia de trabajo, de la coordinación” (Entrevistado 3, comunicación personal, mayo 2022).

Si bien el organigrama ha colaborado en la organización de funciones y tareas de las diferentes áreas de Club Atlético Belgrano, también se ha realizado una labor desde Recursos Humanos en lo que a la comunicación respecta, según comenta el **Entrevistado 5**:

Para tener de referencia: partimos de una base donde prácticamente no existía la comunicación interna. No había puentes entre las propias áreas del Club, había realidades muy particulares en cada una. Ni siquiera en áreas donde debía existir esa comunicación, por ejemplo entre Marketing y Comercial, o entre Mantenimiento y la gente que hace compras. [...] Entonces eso lo hacía complejo. En términos de comunicación interna hay una situación que es muy particular porque cada área del club históricamente se manejó siempre de una forma más autónoma. Entonces no había un vínculo con otras áreas, no había vínculos ni por razones de trabajo, ni porque en el club se gestaban. [...] Como que cada área cerró filas en la comunicación. (Entrevistado 5, comunicación personal, mayo 2022)

Por esa misma razón, destaca la creación de *Belgrano Comunidad* (canal unidireccional de WhatsApp) como herramienta para generar y fortalecer la coordinación y coherencia entre un área y otra:

[sobre las acciones de comunicación implementadas para reforzar la relación entre áreas y empleados] Métodos como hacer reuniones interdisciplinarias y [...] trabajar mucho la comunicación unidireccional, porque había que generar un canal que llegue a todos los empleados. Y después con estos resúmenes y reuniones de áreas, donde cada uno tenía que contar lo que hacía [...]. (Entrevistado 5, comunicación personal, mayo 2022)

### **Comunicación corporativa**

Las comunicaciones desarrolladas *desde y dentro* del Club Atlético Belgrano pueden ser analizadas desde diferentes puntos; lo masivo a partir del uso que hacen de redes sociales, y las relaciones interpersonales y experiencias personales según los vínculos generados entre sus diversos públicos internos.

### Comunicación masiva

Por lo que se ha observado, es pertinente decir que las comunicaciones del Club Atlético Belgrano dirigidas a sus públicos externos son de carácter masivo. El **Entrevistado 4** parece relacionar esto al hecho de que al tratarse de un club de fútbol, las comunicaciones masivas serían algo característico de este tipo de organizaciones:

Los clubes de fútbol en general, que son cuentas muy masivas, no hacen un ida y vuelta ni responden inquietudes, ni consultas, ni nada. Es muy unidireccional. Sí a lo mejor estamos permanentemente a la pesca de lo que ocurre; mirar lo que ocurre e interactuar con algún contenido en específico [...] (Entrevista 4, comunicación personal, mayo 2022).

Sin embargo, destacan que dadas algunas situaciones concretas, donde aparece una historia de gran alcance y *con potencial* (**Entrevistado 4**), sí generan interacciones, aunque pactadas:

Nosotros permanentemente tenemos que monitorear. Pero si interactuamos, es de manera pactada. Visualizamos el área de comunicación, vemos potencial y en base a

eso generamos interacción. Es de manera más pensada, no impulsiva. (Entrevista 4, comunicación personal, mayo 2022)

Pese al carácter masivo en cuanto a lo comunicacional, no deja de destacarse la atención que el Área de comunicación pone sobre lo que es comentado por públicos, medios de comunicación y usuarios varios para -según el caso- accionar o *capitalizar*. En especial en el ámbito de redes sociales:

Vos tenés que estar sabiendo qué está ocurriendo con tu público, qué hace la competencia, si hay algo de interés: no necesariamente tiene que ser una cuestión de crisis, puede ser una cuestión de dependencia. Lo que sea... vos tenés que estar siempre alerta y dando respuestas a eso, aunque la respuesta no sea con una persona [...] Cuando vos ves que se está hablando de un tema, es pensar ‘bueno, ¿cómo se puede resolver este problema?’. Y desde ahí hay múltiples gestiones de crisis: puede ser alguien del club dando una entrevista para aclarar algo, puede ser filtrando por abajo -en *off* a un periodista-, puede ser sacando un comunicado oficial, puede ser tomando diversas medidas. [...] Hay otras temáticas que se convierten en algo positivo y lo que se ve es cómo capitalizarlo. Esas cosas ocurren permanentemente. Tiene que ver con *lo que se está hablando*. (Entrevista 4, comunicación personal, mayo 2022).

### Relaciones interpersonales

En pos del fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la organización, se han aplicado algunas estrategias como forma de conexión y vínculo entre sus públicos internos, según comenta el **Entrevistado 5**:

[Sobre las acciones de comunicación específicas] También estamos implementando otra, que se llama *Desayuno Compartido*: hacemos un desayuno informal en alguno de los sectores del club que tengan los medios para hacerlo, y ahí invitamos a diferentes áreas y diferentes niveles, algún empleado del Club, y hacemos una reunión informal abierta. Tiene un objetivo central que es mejorar la integración pero también comunicarse. Estamos haciendo dos por mes. (Entrevista 5, comunicación personal, mayo 2022).

En este marco, algunos de los entrevistados han expresado tener buena relación entre ellos; esto no sólo se denota en un nivel laboral, sino también personal:

[Sobre la labor conjunta entre áreas] El vínculo es flexible y abierto [...] Es gente abierta a ideas, a pensar en conjunto (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero 2022).

[Sobre la creación del área de género en 2020] [...] Yo di esos espacios porque como te digo, había mucha confianza, me conocían hace años, como pensábamos, no sólo yo, otros que venían conmigo, aun cuando todavía trabajábamos y no era [cargo]. (Entrevistado 3, comunicación personal, mayo 2022).

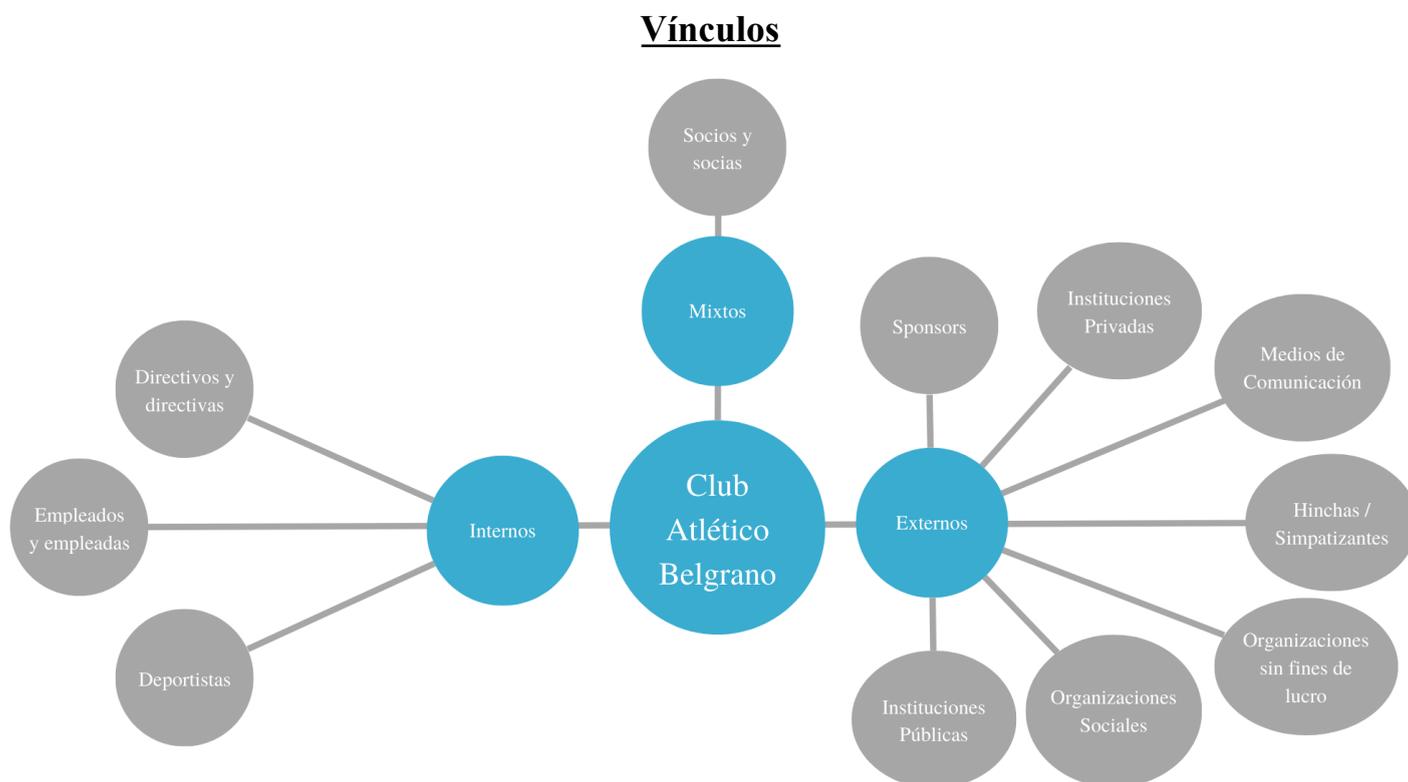
### Experiencia personal

La experiencia personal relatada por los entrevistados, ha brindado información acerca de la correspondencia que existe entre los valores de la organización y cómo se sienten los primeros, al formar parte de ella:

Belgrano para mi representa un colectivo que trasciende la mera condición de hincha, de fútbol. Es un Club de puertas abiertas (Informante Clave n° 1, comunicación personal, junio 2022).

[Sobre lo que más destaca del club en su opinión personal] En primera medida, la conciencia de saber que administramos pasión [...] En lo personal, ser parte de Belgrano me genera mucho orgullo pero a la vez una gran carga de responsabilidad, a sabiendas de lo que simboliza en la identidad de tanta gente, y cómo repercute en sus vidas cotidianas. [...] El paso de los años y la experiencia hacen que mantenga cierto equilibrio para que no afecte mi juicio u horizonte en mi área de trabajo. (Entrevistado 4, comunicación vía whatsapp, junio 2022).

Es a través de estas declaraciones, que se puede inferir en el tipo de cultura que rige al club. Según lo observado, se considera que existe una fuerte adhesión de parte de los públicos internos, a lo que Belgrano representa y promueve como institución social y deportiva, como espacio de participación y unión



*Gráfico radial de públicos internos, mixtos y externos del Club Atlético Belgrano.*

### **Públicos Internos**

En el gráfico radial presentado, incluimos los siguientes grupos de públicos internos:

- *Directivos:* Comisión Directiva, Comisión Fiscalizadora, Comisión Ejecutiva, Tribunal de Conducta, Gerencia Deportiva, Gerencia Administrativa y Gestión General (todas las áreas de los niveles directivos y gerenciales que aparecen en el organigrama).
- *Empleados:* áreas de Fútbol Profesional, Fútbol no Profesional, Otras Disciplinas, Socio-Institucional, Administración y Gestión, Comercial e Infraestructura y Seguridad (todas las áreas de los niveles de coordinación y de ejecución que aparecen en el organigrama).
- *Deportistas:* jugadores y jugadoras de fútbol de todas las categorías, jugadores pertenecientes al polideportivo (básquet, vóley femenino, ajedrez, hockey, futsal, atletismo, patín, handball, basquet recreativo y gimnasia).

### Análisis de públicos internos

Siguiendo la metodología de Scheinsohn, realizamos el siguiente análisis:

Públicos internos		Descriptor
Directivos	Comisión Directiva	<p>En general, son hombres mayores a 25 años, la mayoría oriundos de la ciudad de Córdoba, que se ocupan principalmente de la administración del Club. Ocupan los diferentes cargos jerárquicos: presidente, vicepresidentes, secretario, pro secretario, tesorero, pro tesorero, vocales titulares y suplentes.</p> <p>Son proclamados por la Asamblea de acuerdo a los resultados de las elecciones. Sus cargos duran 3 años y pueden ser reelegidos, con excepción del presidente.</p> <p>Son socios vitalicios o activos. Ejercen profesiones y oficios conocidos. Se reúnen en sesión ordinaria una vez por semana. Sus resoluciones son tomadas por mayoría (la mitad +1 de los miembros presentes).</p> <p>Están facultados para: representar legalmente a la Institución, ejecutar las resoluciones de las Asambleas, hacer cumplir el Estatuto y Reglamento General, administrar el Club, vigilar y dirigir los asuntos sociales, aplicar sanciones, constituir sub-comisiones, solicitar y aceptar préstamos, aceptar o denegar solicitudes de socios, dictar reglamentos internos, establecer franquicias y condiciones de uso de las instalaciones, establecer cuotas, adquirir, transferir, ceder y contratar los derechos sobre jugadores profesionales o no, fijar el orden del día de las Asambleas, aprobar el presupuesto anual de gastos y recursos, entre otras acciones.</p>
	Comisión Fiscalizadora	<p>Hombres y mujeres mayores a 25 años, la mayoría oriundos de la ciudad de Córdoba. Ocupan los cargos de miembros titulares (2) y suplentes (3). Uno de ellos es Presidente y otro Secretario. Son socios vitalicios o activos. Sus cargos duran tres años y pueden ser reelegidos por un solo período. Dos de sus miembros son Abogados o Contadores Públicos, y los demás ocuparon cargos directivos con anterioridad.</p> <p>Sesionan al menos una vez al mes. Sus resoluciones se adoptan por simple mayoría, teniendo el Presidente doble voto en caso de empate.</p> <p>Están facultados para: examinar los libros, documentos del Club, practicar arqueos y todo tipo de comprobación, intervenir y opinar respecto del cálculo de recursos y presupuesto de gastos, fiscalizar la inversión de fondos sociales y la recepción de recursos, controlar que los pagos coincidan con el presupuesto aprobado, informar irregularidades y conducir al Club en caso de acefalía total.</p>
	Tribunal de Conducta	<p>Formado en su mayoría por hombres de más de 25 años, oriundos de la ciudad de Córdoba. Compuesto por tres miembros titulares y dos suplentes, sus cargos son ad-honorem y pueden ser reelegidos indefinidamente.</p>

		<p>Los cargos duran 6 años y son inamovibles durante ese periodo.</p> <p>Entre sus miembros se designa un Presidente y un Secretario. Las resoluciones se adoptan por simple mayoría, debiendo haber quórum de tres integrantes.</p> <p>Su función principal es actuar por oficio (a solicitud de cualquiera de sus miembros), por denuncias de la Comisión Directiva, Fiscalizadora o socios, por disposiciones de la Asamblea y como árbitro en cuestiones sociales que se planteen entre socios o entre los mismos y la Comisión Directiva.</p>
	Comité Ejecutivo	Hombres de más de , la mayoría son de la ciudad de Córdoba. Es una instancia establecida por el Gobierno (Comisión Directiva y Fiscalizadora) para llevar a la práctica sus disposiciones/resoluciones de una manera más eficiente.
Empleados	Fútbol Profesional	Se ocupan de la coordinación general de todas las actividades de Fútbol de Primera. Los empleados se dividen en distintos ámbitos: cuerpo técnico, análisis y rendimiento, psicología deportiva, administración, logística y legales y medicina deportiva.
	Fútbol no profesional	Se ocupan de la coordinación general de todas las actividades de Fútbol Juveniles y Femenino. Los empleados se dividen en diferentes ámbitos: técnica y táctica, captación, física, administración, logística y legales, medicina deportiva, metodología y formación.
	Otras Disciplinas	Se ocupan de la coordinación general de todas las actividades del Polideportivo: hockey, futsal, vóley, básquet, alianza y otras disciplinas.
	Socio-institucional	Se ocupan de la coordinación general de las áreas de Relaciones Socio-Institucionales, donde se incluye Diversidad y Derechos Humanos (integra Género), Relaciones Internacionales, Vínculos con Socios, Relaciones Comunitarias y Predio Social; y la de Comunicación y Cultura.
	Administración Gestión	Se ocupan de la coordinación general de las áreas de Recursos Humanos, donde se incluye Administración de Personal y Legales; y la de Administración y Finanzas, que incluye Control de Gestión, Tesorería, Contabilidad, Compras y Administración de Contratos.
	Comercial	Se ocupan de la coordinación general de los diferentes ámbitos comerciales: sponsors, tienda, casona, socios y marketing.
	Infraestructura y Seguridad	Se ocupan de la coordinación general de actividades vinculadas a los Estadios y a los Predios: seguridad y campos de juego.
Deportistas	Fútbol	Hombres y mujeres que practican el deporte, profesionales o

	no. Se dividen en las siguientes categorías: primera, reserva, divisiones juveniles AFA y liga cordobesa. Son los encargados de representar al Club y competir en los diferentes torneos en que participan. Los profesionales firman contratos.
Básquet	Hombres que practican el deporte, profesionales o no. Tienen entre x años. La mayoría son de la ciudad de Córdoba. Se dividen en las siguientes categorías: U15, U17, U19, U13 y minibásquet. Practican el deporte en el Estadio Julio César Villagra.
Voley	Mujeres que practican el deporte, profesionales o no. Tienen entre x años. La mayoría son de la ciudad de Córdoba. Se dividen en las siguientes categorías: primera, Sub 21, Sub 18, Sub 16, Sub 14 y minivóley. Practican el deporte en el Estadio Julio César Villagra.
Ajedrez	Hombres y mujeres, federados o aficionados. Tienen entre x años. La mayoría son de la ciudad de Córdoba. Participan en la Liga Nacional, en la Copa EDC de AFA, Juegos Cordobeses y Evita. Practican la actividad en el Estadio Julio César Villagra, en la sala contigua a Prensa.
Hockey	Mujeres que practican el deporte, profesionales o no. Tienen entre 5 y más de 30 años. La mayoría son de la ciudad de Córdoba. Se dividen en las siguientes categorías: menores/infantiles (5 a 15 años), mayores de 16 años y mams (+30). Practican el deporte en el Estadio Julio César Villagra, el Colegio Escuti y el Predio Social CAB (Ricardo Rojas).
Futsal	Hombres que practican el deporte de manera amateur. Tienen entre x años. La mayoría son de la ciudad de Córdoba. Se dividen en las siguientes categorías: Élite, Primera, Cuarta y Quinta. Participan de la Liga BAFI Córdoba. Practican el deporte en el Multideportivo Belgrano, Polideportivo "Los Gigantes" y el Colegio Manuel Belgrano.
Atletismo	Hombres que practican el deporte. Tienen entre x años. La mayoría son de la ciudad de Córdoba. Practican el deporte en la pista de atletismo del Estadio Mario Alberto Kempes.

Público	Variables tipológicas					Intereses	Expectativas	Rol
	Composición	Importancia	Poder	Influencia	Conocimiento			
Directivos	Microgrupo heterogéneo	Fundamental	Transitorio	Líderes de opinión	Profundo y global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr un buen desempeño futbolístico.</li> <li>- Involucrar al Club con la sociedad.</li> <li>- Conseguir viabilidad económica y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acertar en las decisiones deportivas.</li> <li>- Mantener vínculos cercanos con las instituciones sociales con las que comparten ideales.</li> <li>- Conseguir más socios y el apoyo de los actuales.</li> </ul>	Aliados
Empleados	Macrogrupo heterogéneo	Relativa	Transitorio	Intermediarios	Global pero poco profundo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir al logro de los objetivos institucionales.</li> <li>- Satisfacer sus deseos de crecimiento profesional.</li> </ul>	Mantener relaciones de afinidad con los directivos y encontrar un ambiente laboral óptimo en el que puedan desenvolverse como profesionales.	H: Aliados potenciales M: Benéficas
Deportistas	Macrogrupo heterogéneo	Relativa	Transitorio	Intermediarios	Parcial	Practicar su disciplina.	Encontrar condiciones óptimas para practicar el deporte	H: Aliados potenciales M: Benéficas

Mapeo de actores internos y mixtos

Siguiendo la metodología de Pozo Solís, realizamos el siguiente análisis:

Relaciones entre públicos internos

	1. Directivos	2. Empleados	3. Deportistas	4. Socios
1. D	-			
2. E		-		
3. Dep			-	
4. S				-

Relaciones:

De afinidad

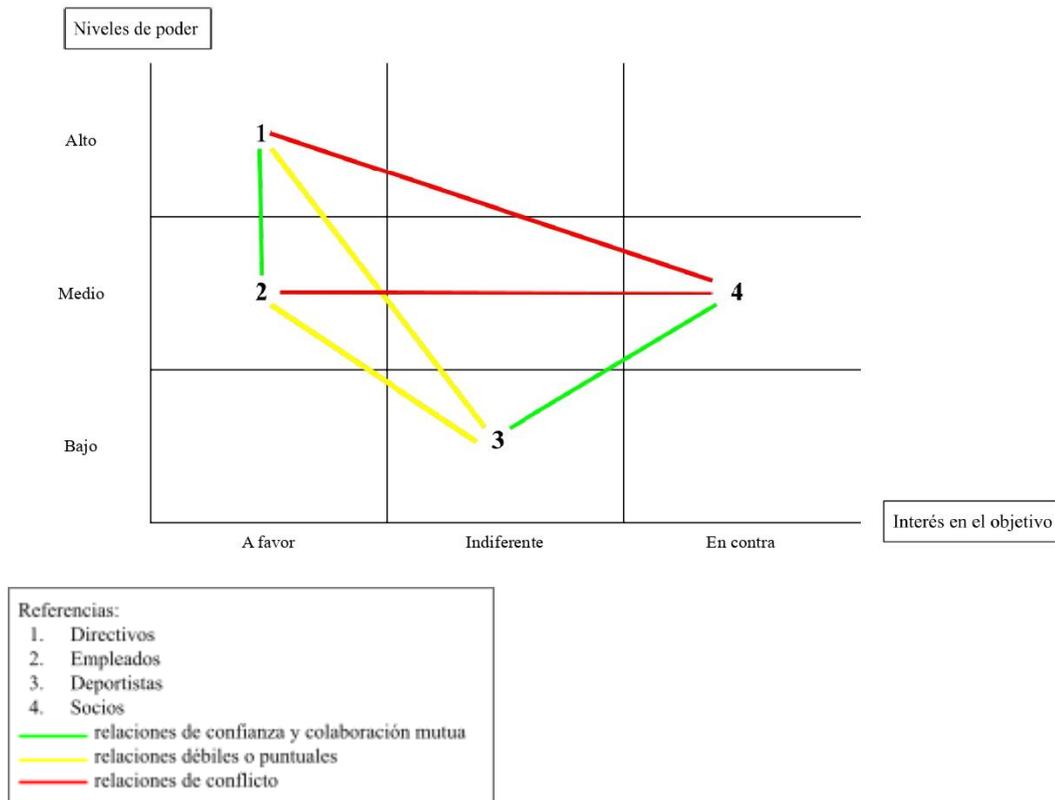
Indiferentes

Conflictivas

Niveles de poder de los públicos internos y mixtos:

Público	Nivel de poder
1. Directivos	Alto
2. Empleados	Medio
3. Deportistas	Bajo
4. Socios	Medio

Matriz de mapa de actores:



### Explicación de la matriz

Con respecto a los niveles de poder, el grupo de los Directivos tienen el mayor poder en el Club, por haber sido elegidos mediante la votación para llevar adelante la conducción y administración del mismo. En segundo lugar, atribuimos poder Medio a los empleados y a los socios del Club. En este punto, cabe destacar que incluimos a los socios, más allá de que no son meramente públicos internos y que los catalogamos como públicos mixtos, justamente por esta condición de incidencia e influencia que tienen en la organización.

El **Entrevistado 3**, en relación a esto, afirma que los socios son quienes ejercen finalmente la titularidad del Club. Además, como mencionamos anteriormente, por medio del voto deciden quiénes van a ser las autoridades. En lo que refiere a los empleados, su poder es Medio ya que a partir de sus peticiones a los directivos pueden lograr resoluciones sobre sus demandas. Para ejemplificar, traemos a colación el proceso de creación del Área de Género, iniciativa que surge de las trabajadoras del Club. En tercer lugar, el poder más bajo lo poseen los deportistas, ya que al decidir formar parte de la organización y, en el caso de quienes son profesionales, firmar contratos, deben aceptar y adecuarse a las disposiciones de los Directivos. (Entrevistado 3, comunicación personal, mayo 2022)

En cuanto a las relaciones entre los públicos internos, las establecimos teniendo en cuenta nuestro objeto de estudio que es la problemática de género integrada en el Club

Atlético Belgrano. Entre los Directivos y los Empleados, las relaciones son de confianza y colaboración mutua. Según el **Entrevistado 1**, no hay confrontación ni oposición de parte de los Empleados para con las disposiciones de los Directivos sobre la temática. La mayoría se caracteriza por una “mentalidad abierta”, con la que apoyan este tipo de resoluciones. Otros pocos, no se interesan ni opinan al respecto. (Entrevistado 1, comunicación personal, mayo 2022)

Por su parte, los Directivos se consideran, en palabras del **Entrevistado 2**, “facilitadores” en cuanto a las propuestas de los Empleados. Las relaciones de los Deportistas con los Directivos y los Empleados son débiles o puntuales, ya que, como mencionamos en párrafos anteriores, deben adaptarse a las disposiciones, las compartan o no, si quieren pertenecer al Club. Con los Socios, por otro lado, tienen relaciones de afinidad, ya que reciben su apoyo (la mayoría de las veces) al ser los representantes de su Club frente a otros. Entre Socios y Empleados, los vínculos pueden ser conflictivos. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

El **Entrevistado 2** hace alusión a situaciones particulares en las que los Socios han actuado en contra de la cartelería interna de los Empleados donde se utiliza el lenguaje inclusivo. Con los Directivos, por otro lado, podemos decir que la relación es coyuntural, y, por tanto, conflictiva, ya que depende del desenvolvimiento futbolístico del momento. En palabras del **Entrevistado 2**: “acompañaban mientras los resultados deportivos eran buenos (...) cuando el resultado deportivo no funcionaba, empezaron a decir: dejense de joder con eso, dejense de joder con el area de genero” (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022).

Por último, las relaciones entre Empleados y Directivos son de colaboración mutua, de afinidad y de confianza, ya que ambos grupos de públicos internos persiguen los mismos objetivos generales, que son contribuir al desarrollo integral del Club, ya sea en la posición de tomar decisiones o de ejecutarlas.

### **Públicos Mixtos**

En el gráfico radial presentado anteriormente, incluimos el siguiente grupo de público mixto:

- *Socios*

Público	Variables tipológicas					Intereses	Expectativas	Rol
	Composición	Importancia	Poder	Influencia	Conocimiento			

Socios	Macrogrupo homogéneo	Fundamental	Permanente	Grupos de presión	Parcial	- Disfrutar de buenos resultados futbolísticos y de los espacios comunitarios/de integración del Club.	- Buena gestión directiva y desempeño de los jugadores - Eficiente asignación de recursos económicos para aprovechar los beneficios como socios.	H: Detractores M: Benéficas
--------	----------------------	-------------	------------	-------------------	---------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

Público	Descriptores
Socios	<p>Hombres y mujeres de cualquier edad, mayormente de la provincia de Córdoba. Abonan una cuota de ingreso y una cuota social, ya sea mensual, semestral o anualmente. Se clasifican en diferentes categorías: honorarios, vitalicios, activos, cadetes, familiar, de tribuna preferencial, de tribuna popular, jugadores, deportivo y dependientes.</p> <p>Están obligados a conocer, cumplir y respetar este Estatuto, los reglamentos internos, las resoluciones de la Asamblea, de la C.D. y del Tribunal de Conducta, así como mantener el orden y decoro dentro y fuera de las dependencias del Club cuando afecten los intereses del mismo.</p> <p>Quienes se encuentren al día con Tesorería tienen derecho a hacer uso de las instalaciones y dependencias del Club. Además, pueden peticionar ante las autoridades, practicar los deportes, asistir a los cursos de extensión cultural, presenciar los partidos de fútbol o de cualquier otra de las disciplinas, votar en los comicios de renovación de autoridades, ser electos en cargos de dirección, pedir libros sociales a la C.D, llevar visitantes, proponer ideas o proyectos, solicitar Asambleas y presupuesto de gastos y recursos.</p>

### Públicos Externos

En el gráfico radial presentado anteriormente, incluimos los siguientes grupos de públicos externos:

- *Instituciones públicas y organizaciones sociales:* municipalidad de Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba, Gobierno de la Provincia de Córdoba, INADI, entre otras.
- *Instituciones privadas:* GIVOVA, DirecTV, RUS, Akai Energy, Quórum, Tienda Nube, Across, Quilmes, Pepsi, Gatorade (acciones), Emi Emergencias, entre otras.
- *Organizaciones sin fines de lucro:* AFA, FIFA, Bomberos, Abuelas de Plaza de Mayo, Fundación Ecoinclusión, Red Pueblo Alberdi, Biblioteca Popular, Centro Cultural La Piojera, Colectividad Peruana, Red Feminista Belgrano, Multisectorial, entre otras.
- *Medios de comunicación:* La Voz del Interior, Showsport, Cadena Tres, Canal 12, entre otros.
- *Clubes de fútbol*
- *Sponsors:* Río Uruguay seguros, Pauny, Bancor, Errea, Lotería de Córdoba, Tersuave, Alcance.
- *Hinchas y simpatizantes*

## **Identidad**

### **Atributos óptimos que la organización reconoce como propios**

Según el Manual de Valores propuesto por la institución -disponible en su sitio web oficial-, la misma actualmente destaca entre sus principales atributos:

#### El trabajo en equipo

Toman el concepto de Equipo como la *esencia* de Belgrano, apelando a la idea de **construcción colectiva**. La noción de *equipo* toma aquí un lugar central en base a la premisa de que “somos un equipo siempre: compartimos desafíos, éxitos, fracasos y ¡sentimiento!. Somos generosos con nuestro equipo. Damos todo por nuestro equipo” (Manual de Valores: s/d, 7). Asimismo, expresan aceptar las diferencias y permitir aportar potencial individual como puntos de beneficio y fortalecimiento para el equipo.

#### La solidaridad

Lo que diferencia a la organización según lo propuesto en el Manual de Valores, es el **espíritu solidario**: “estamos para ayudar, adentro y afuera de la cancha” (Manual de Valores; s/d, 8). El club se encuentra comprometido con la *comunidad toda*, y con aquellos que más lo necesiten; siendo ésta una institución al servicio del Pueblo: “colaboramos en la defensa de los derechos humanos y de las luchas populares” (Manual de Valores; s/d, 8).

#### El compromiso

Este atributo es considerado una condición fundamental para todo aquel que sea integrante del Club Atlético Belgrano: “Nos involucramos con lo que hacemos. Damos lo máximo de nuestra capacidad siempre. Honramos nuestra condición de deportistas cumpliendo siempre con las pautas y directivas del club”. (Manual de Valores; s/d, 9).

Por su parte, pero relacionados al atributo en cuestión, la organización también destaca el *profesionalismo* y la *dedicación* en todas sus acciones. Tal desempeño -comprometido y responsable- es, en palabras de la institución, “una contribución al engrandecimiento del Club”.

#### La humildad

Se trata de *un rasgo esencial en la identidad de Belgrano y sus integrantes*, dado que actúan “con humildad, dentro y fuera de la cancha” (Manual de Valores; s/d, 10). En este punto el respeto por los demás -incluido el rival- es para la institución, un rasgo distintivo.

El Club destaca también la capacidad de reconocer errores y debilidades: “Eso nos permite superarnos día a día. Una manera de valorarnos como somos, sin caer en la falsedad y la soberbia. Pedimos disculpas con sinceridad cuando generamos un perjuicio al otro”. (Manual de Valores; s/d, 10).

### La pasión

El Club y su equipo, es la razón por la que sus integrantes se entregan *en cuerpo y alma* a las metas que el mismo tiene: “Actuamos día a día, dando todo nuestro esfuerzo”. Así *defienden la camiseta*, como la propuesta lo indica. “Enfrentamos nuestros desafíos con optimismo y perseverancia, tanto en los buenos como en los malos momentos” (Manual de Valores; s/d, 11).

### La integridad

La integridad en tanto atributo, no es algo *negociable* según es descrito en el Manual: “somos éticos y honestos al tomar decisiones, dentro y fuera de la cancha”. Lo que *dignifica* como personas y como institución al Club y ante la sociedad, es *actuar con transparencia y confianza en sus relaciones y cuidar los elementos y el Patrimonio del Club* (Manual de Marca; s/d, 12).

### **Paradigma genérico corporativo**

El Paradigma Genérico Corporativo asociado a los clubes sociales y deportivos de fútbol en Argentina, puede definirse a partir de atributos conformados socioculturalmente, a saber; por un lado vinculados a ideas de **participación y unión** y por otro, a pautas, conductas y creencias relacionadas con el **machismo**.

Tales atributos no son tenidos en cuenta en este diagnóstico sólo por la construcción histórica que los públicos tienen acerca del fútbol en nuestro país, sino que también son considerados visibles en la realidad empírica, tomando en cuenta lo dicho por los entrevistados.

Sobre el fútbol y la institución en la que se desarrolla como tal -los clubes sociales y deportivos- la participación y unión pueden verse reflejadas en la construcción colectiva de un espacio para los socios:

[Sobre la penúltima gestión en Club Atlético Belgrano] Lo que creo que fue importante es la *apertura a la participación, el convocar al socio a ser protagonista de las propias transformaciones*. Queda lindo a veces decirlo, mucho político lo dice, “el cambio sos vos”, acá nosotros hicimos un gran *crowdfunding* para hacer la tribuna, estuvimos prácticamente dos años haciéndolo. Por cada peso que aportaba el socio, el club aportaba un peso. Es decir, vamos a hacerlo a medias, por un lado con la administración del club y sus recursos genuinos, y por otro lado, que la gente ponga. Y la gente salió a buscar, la gente hacía asados, rifas, se juntaban en las filiales, ponían los socios individualmente. La verdad es que creo que ese fue un hito de absoluta participación”. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

Por su parte, el machismo se evidencia y visibiliza desde múltiples ángulos en lo que a la institución del fútbol se refiere. Pero particularmente en Belgrano, esto cobró notoriedad cuando la gestión de Jorge Franceschi (2017-2021) impulsó la creación del área de género en el Club:

[Sobre la creación del área] Mira, la onda fue muy buena. Y *acompañaban mientras los resultados deportivos eran buenos*. El primer año de mi gestión, nos fue muy bien deportivamente. Por un punto no entramos en la Copa Sudamericana, perdimos el último partido y no entramos. En ese marco, digamos, hay dos cosas que hay que separar: por un lado, lo que es la institución, intrainstitucional, siempre fue muy bien recibido. Por los chicos, por los juveniles, por los propios jugadores de primera, por los empleados, siempre fue muy bien recibido. Ahora, para la externa, para el socio, para el hincha, para la mayoría -no todos-, cuando el resultado deportivo no funcionaba, empezaron a decir: dejense de joder con eso, dejense de joder con el area de genero, ¿me entendes? Esos tipos que saben bombardear, los *haters*. [...] En junio de 2018 empezamos a ir mal y las expresiones en las redes sociales comienzan a ser duras para con la gestión.” (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

Sobre este último punto, es posible adoptar una mirada más integrada sobre el fútbol como espacio donde se ejercen y perpetúan prácticas machistas al día de hoy. Sin embargo, también cabe destacar que se han encontrado avances y transformaciones:

[Hablando del fútbol a nivel general] Era raro ver mujeres en la cancha. Siempre tenían que ir a la platea, porque en la Popular [otro sector del estadio] se les decía cualquier cosa, la cancha era un ambiente más violento. (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022)

Comparando este ambiente descrito con el panorama actual, el Entrevistado 4 también sostiene que

Se le ha dado un lugar a la figura de la mujer desde lo *social*, desde lo *deportivo*, desde el *marketing*, y desde lo *político* [porque ‘se les da el mismo lugar que el fútbol profesional, comparando entre el plantel femenino y el masculino’, y también porque a comparación de otros clubes de fútbol en Argentina y según dichos del entrevistado, ‘Belgrano utiliza los mismos canales de Redes Sociales para compartir noticias de ambos planteles, cuando en otros casos se crean canales alternativos para hablar de fútbol femenino’] (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022)

### **Identidad físico-visual**

Para este apartado, hemos utilizado el Manual de Marca del Club disponible en su sitio web oficial. Como elementos constitutivos de la identidad físico-visual, Belgrano establece las pautas de construcción, el uso de tipografías y las aplicaciones cromáticas de la marca. Por su parte, la institución no cuenta con un lema o *slogan* oficial.

#### Isologotipo

El isologotipo que representa al Club Atlético Belgrano debe cumplir los requisitos de máxima visibilidad, legibilidad y contraste. Las mismas propiedades, deben asegurarse en todas las aplicaciones y usos del mismo:





### Aplicaciones incorrectas

En el Manual de Marca, se sostiene que el escudo “tiene unas medidas y proporciones relativas determinadas por los criterios de composición, jerarquía y funcionalidad. En ningún caso se harán modificaciones de estos tamaños y proporciones”. (Manual de Marca, s/d; 15).

#### Escudo



##### Degradé

No aplicar ningún tipo de tono continuo en la marca.



##### Escala

Las proporciones del escudo no deben ser alteradas a la hora de aplicar diferentes escalas.



##### Orientación

No cambiar la orientación del escudo girándolo de ninguna manera.



##### Efectos

No añadir ningún tipo de efecto al escudo como una sombra.



##### Color

No alterar la cromática del escudo.



##### Fondos

La marca debe ser siempre utilizada sobre fondos celestes, negros o blancos.

#### Marca



CLUB ATLÉTICO BELGRANO



##### Ubicación

Tener especial cuidado a la hora de manipular el orden de los elementos.



##### Tipografía

No usar otra tipografía.



##### Tamaño

No alterar el tamaño de los elementos que componen la marca.



CLUB ATLÉTICO BELGRANO

##### Color

No alterar la cromática de ninguno de los elementos.

## Heráldica corporativa

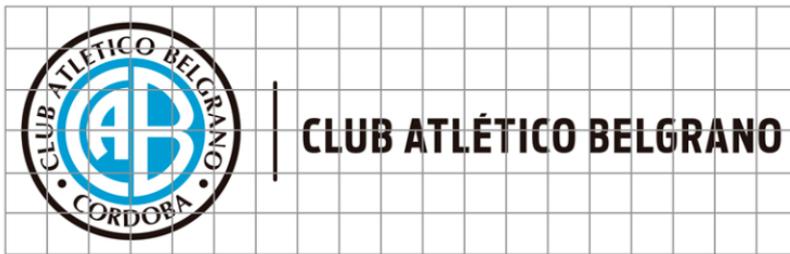
### **Escudo y grilla constructiva:**



### **Marca y grilla constructiva:**



**CLUB ATLÉTICO BELGRANO**



### **Área de seguridad**

Existe un área de seguridad en torno al escudo. El mismo deberá estar exento de elementos gráficos que interfieran en la percepción y la lectura de la marca. La construcción de dicho área queda determinada por la medida de un elemento gráfico interno del escudo (Letra A). Siempre que sea posible, es preferible aumentar al máximo este espacio separando al isologotipo del resto de los elementos de la página (texto e imágenes).



### Tamaño mínimo de reproducción

En el Manual de Marca se establece un tamaño mínimo de reproducción para las distintas variables del escudo, dependiendo su lugar de implementación: para reproducción offset y en pantalla el mínimo aconsejable serán las siguientes medidas:

#### Offset



#### Soporte digital



75 px



CLUB ATLÉTICO BELGRANO

258 px

### Colores

El tratamiento de los colores en el Manual de Marca de Belgrano es considerado uno de los elementos más importantes de la comunicación visual: “el uso constante y correcto de la versión color del escudo de Belgrano ayudará a construir su identidad y reconocimiento dentro del circuito de organizaciones que respondan a nuestras mismas actividades” (Manual de Marca, s/d; 9).

### Aplicación escudo



C 90 - M 20 - Y 14 - K 0

R 56 - G 156 - B 208

# 3a9cd0

C 0 - M 0 - Y 4 - K 100

R 29 - G 29 - B 27

# 1D1D1B

C 0 - M 0 - Y 0 - K 0

R 255 - G 255 - B 255

# ffffff

### Aplicación marca



CLUB ATLÉTICO BELGRANO



C 90 - M 20 - Y 14 - K 0

R 56 - G 156 - B 208

# 3a9cd0

C 0 - M 0 - Y 4 - K 100

R 29 - G 29 - B 27

# 1D1D1B

C 0 - M 0 - Y 0 - K 0

R 255 - G 255 - B 255

# ffffff

## Aplicación de grises y monocromo

### Escudo

#### Versión Celeste



C 90 - M 20 - Y 14 - K 0

R 56 - G 156 - B 208

# 3a9cd0

#### Versión Grises



C 0 - M 0 - Y 0 - K 50

R 128 - G 128 - B 128

# 808080

#### Versión Monocromo



C 0 - M 0 - Y 4 - K 100

R 29 - G 29 - B 27

# 1D1D1B

### Marca

#### Versión Celeste



CLUB ATLÉTICO BELGRANO



C 90 - M 20 - Y 14 - K 0

R 56 - G 156 - B 208

# 3a9cd0

### Versión Grises



CLUB ATLÉTICO BELGRANO



C O - M O - Y O - K 50

R 128 - G 128 - B 128

# 808080

### Versión Monocromo



CLUB ATLÉTICO BELGRANO



C O - M O - Y 4 - K 100

R 29 - G 29 - B 27

# 1D1D1B

### Aplicación versión negativo Escudo/Marca



### Tipografía Institucional

Para la comunicación interna y externa del Club se utilizará la combinación tipográfica de la familia Antenna Cond (textos) y la familia Antenna Extra Cond en su versión **Bold** (títulos y destacados) (Manual de Marca; s/d, 18).

#### ANTENNA COND LIGTH

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789 !#(+)::;?\*

#### ANTENNA COND BOLD

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789 !#(+)::;?\*

#### ANTENNA COND REGULAR

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789 !#(+)::;?\*

#### ANTENNA EXTRA COND BOLD

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789 !#(+)::;?\*

#### ANTENNA COND MEDIUM

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
0123456789 !#(+)::;?\*

### Tipologías discursivas

La institución apela a un discurso predominantemente *de relación*: esto se ve reflejado principalmente en la propuesta institucional disponible en el Manual de Valores: según el mismo, el *camino* que la institución se propone consiste en “Realizar y desarrollar la práctica deportiva como medio para promover la educación en Valores e Integración Social, *promoviendo la pertenencia a nuestra institución, el compromiso social y el desarrollo integral de nuestros deportistas, sus familias y la sociedad en general*” (Manual de Valores, s/d; 4). Asimismo, los objetivos del programa se orientan a los mismos fines; ‘involucrar a la comunidad’.

Partiendo de esta base, destacando a la **construcción colectiva** como pilar fundamental que el Club Atlético Belgrano genera, también consideramos pertinente resaltar que además existe una marcada presencia de componentes relacionados al discurso *autorreferencial* (¿quién soy?). Teniendo en cuenta a lo mencionado anteriormente, la organización hace hincapié en su identidad y posicionamiento como institución deportiva; frases como ‘En Belgrano somos una construcción colectiva’, ‘Somos un equipo siempre’, ‘Somos generosos con nuestro equipo’, ‘Somos éticos y honestos al tomar decisiones’ evidencian la presencia de dicho discurso.

Por su parte, también es factible detectar tintes del discurso *de la actividad*; siempre resaltando al *involucramiento del otro* como elemento básico, se habla de cómo el club *suma* desde sus acciones:

- Vivimos los valores cómo profesionales, como equipo, como personas
- Escucharnos, para transmitir los Valores en el Club
- Entender los Valores como una manera de ser y de hacer nuestra Identidad
- Pertenecer a través de los Valores. Dar el ejemplo
- Contar la historia. Y también, hacer la historia
- Ser embajadores de nuestra Identidad, de nuestros Valores

### **Endoimagen**

Según datos proporcionados en las entrevistas realizadas para el desarrollo de este trabajo, es factible confirmar que existe la presencia de los componentes identitarios mencionados previamente en el apartado *Atributos óptimos*.

Teniendo en cuenta que los entrevistados conforman (o han conformado) parte del público interno del Club Atlético Belgrano, a través de sus percepciones, creencias y afirmaciones respecto al mismo, podemos decir que la síntesis interpretativa que estos operan respecto al Club es de carácter positivo:

#### *Hay trabajo en equipo:*

El área de género [...] se fusiona a su vez con el área de Relaciones Institucionales y Comunicación para ganar visibilidad y realizar actividades. [...] El vínculo es flexible y abierto, está *aceitado* en palabras de la informante y ve a sus compañeros como '*gente abierta a ideas, a pensar en conjunto*'. Algunas metas que se proponen son la incidencia y la efectividad. (Entrevistado 1, comunicación personal, mayo 2022)

#### *Hay solidaridad:*

[...]Los clubes son asociaciones civiles, son instituciones intermedias, median entre la sociedad civil y el estado. Entonces, vos tenés una responsabilidad social, la de formar a jóvenes en el deporte. Y desde ahí, con esa campana de resonancia, tenes muchas más cosas para hacer: solidaridad en el barrio, solidaridad con causas justas. Más de una vez salimos con banderas pidiendo justicia por alguien, pidiendo aumentos para los docentes. Belgrano es una institución que tiene eso en su ADN. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

Existe el *compromiso*:

[Sobre el atendimento en cuestiones de género] ...al conocerme como me conocían tanto las empleadas y como sabían que yo iba a bancar, ellas empezaron a hacer una serie de reuniones y de encuestas entre ellas para decir qué situaciones incómodas pasaban, qué les estaba sucediendo adentro del club, cómo había cuestiones que muchos pibes naturalizaban al referirse a ellas o al expresarse y me pidieron una reunión, y me trajeron la encuesta. Y me mostraron las situaciones por las que pasaban y yo les dije ‘vamos para adelante con el área de género, vamos adelante con un protocolo, vamos a trabajar esto’.(Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

Podemos haber dado asco en lo deportivo, pero en lo económico, en lo formativo, en lo cultural, en lo institucional, hemos hecho una institución muy seria. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

También se destaca en el marco de este valor la creación de un *Reglamento de convivencia* con los jugadores de primera, las *Capacitaciones y procesos de formación en identidad, historia, género y comunicación*. En una primera instancia esto se implementó con los profesores/referentes de las juveniles (entrenadores, directores técnicos) según el informante. Se planifica también comenzar a implementarlo con los jugadores de inferiores. (Entrevistado 3, comunicación personal, mayo 2022)

Hay *humildad* en cuanto al reconocimiento de fallas y/o errores:

[...]Otras cosas no las hicimos tan bien, por ejemplo nosotros teníamos un PIT (*Programa de Inclusión y Terminalidad*) en el club y después lo perdimos, porque no nos daban las condiciones de infraestructura para bancarlo. [...] Nosotros conseguimos que nos dieran una regional/sucursal en el club durante un año, pero no pudimos sostenerla porque a nivel infraestructura estábamos muy mal y la perdimos. A mi me dolio en el alma, así como te cuento las ganadas te cuento las perdidas también. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

Particularmente, la *pasión* por el Club se trata de un componente muy presente en las percepciones de los públicos internos entrevistados:

“Su propia historia le hizo lugar al protocolo” relató el **Entrevistado 1** haciendo referencia a la gran cantidad de lucha, compromiso y causas sociales que Belgrano ha tomado a lo largo de más de un siglo de existencia. Asimismo, fue el primer club de la provincia en implementar este protocolo, destaca.

“Belgrano es un club que abre puertas, tanto literal como ideológicamente” (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022)

Por último, la *integridad* vista según el Manual de Valores como *actuar con transparencia y confianza en sus relaciones y cuidar los elementos y el Patrimonio del Club* se ve reflejado principalmente en la autarquía del club, presente en las últimas dos gestiones de Belgrano:

[...] En la presidencia teníamos una perspectiva respecto de lo institucional que era integral. Por supuesto que nos interesaba el fútbol, que es el corazón de Belgrano [...] Pero también teníamos la responsabilidad de generar una institución sustentable. Uno de los ejes para llevarlo adelante es la administración económica del club, que debía ser autárquica, osea con dinero genuino, seria, transparente, y eso hemos cumplido con creces. Belgrano aún entrando en la pandemia en 2020 nunca dejó de pagar los sueldos de sus empleados ni de llevar a cabo las actividades que tenía como club. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

En cuanto a la gestión actual del Club Atlético Belgrano, podemos decir -según el **Entrevistado 3**- que la misma se forma a partir de tres grandes pilares: lo deportivo *como el principal elemento*, lo socio-institucional y la viabilidad económica-financiera ‘*con sustentabilidad y transparencia*’.

No obstante, también es pertinente mencionar que se han presentado obstáculos a nivel endo institucional, sobretodo en lo que respecta a las cuestiones de perspectiva de género:

“Ahora, que más de una vez, en algún momento, no estaba conformada todavía el área de género, algunos empleados tuvieron tratos despectivos hacia alguna mujer si sucedió, si ocurrió”. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

Pese a ello, el panorama actual es favorable y se están desarrollando diversas acciones en pos de deconstruir las prácticas de violencia ejercidas sobre la mujer, a saber y como ya se mencionó previamente: capacitaciones, trabajo en conjunto entre los planteles masculino y femenino y creación de contenido audiovisual con perspectiva de género.

## Género

**Aclaración importante:** la mayoría de los datos recolectados para realizar este apartado fueron extraídos de las redes sociales y de la página web oficial del Club Atlético Belgrano. En este sentido, tomamos a ambas plataformas no como canales de comunicación externa, sino como soportes materiales en los que podemos observar el modo de enunciación, representación y tratamiento de temáticas y atributos de género, como manifestaciones de la cultura y filosofía de base de la organización.

### Dimensión de representaciones mediáticas

- *Subrepresentación:* en el home de la página web del Club, podemos observar a simple vista que tanto las noticias como las imágenes se refieren al fútbol masculino. Por otro lado, percibimos que la cantidad de artículos sobre éste último es casi más de la mitad de las que tratan el fútbol femenino.



Sección Noticias que aparece en el Home de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 15/6/2022

Era raro ver mujeres en la cancha: la perspectiva de género al interior del Club Atlético Belgrano



Hay 515 noticias Mostrando del 49 al 72

Resultados de búsqueda: femenino en la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 15/6/2022



Hay 1007 noticias Mostrando del 1 al 24

Noticias de la sección: Primera División de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 15/6/2022

- *Androcentrismo*: en la siguiente campaña del Club junto a Kappa realizada en el año 2018 para concientizar sobre la prevención del cáncer de mama, podemos observar como en la propaganda que refiere a una enfermedad que afecta mayormente a mujeres aparece un hombre por tratarse de una organización futbolística.



Campaña de concientización por el cáncer de mama del Club Atlético Belgrano y Kappa - 2018

## Dimensión política y de gestión

En la página web oficial del Club Atlético Belgrano podemos ver en múltiples oportunidades cómo la mujer (ya sea futbolista o socia) queda invisibilizada e integrada, especialmente por medio del lenguaje, en categorías genéricas y universales que hacen referencia a lo masculino.



Head o cabecera de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura tomada el 15/6/2022



Opciones que se despliegan en la sección "Socios" de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura tomada el 15/6/2022



menino

Opciones que se despliegan en la sección "Fútbol" de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura tomada el 15/6/2022



Opciones que se despliegan en la sección "Polideportivo" de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura tomada el 15/6/2022



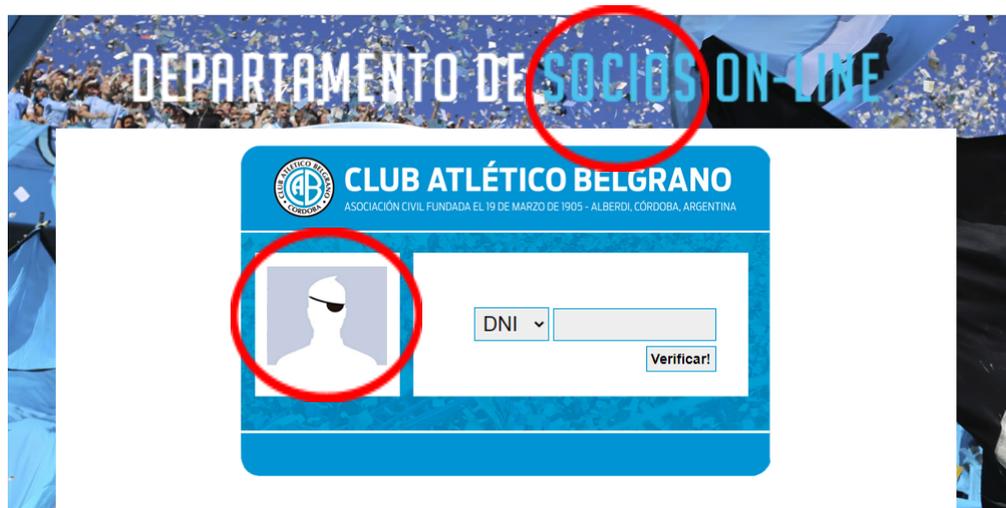
Opciones que se despliegan en la sub-sección "Fútbol" de la sección "Noticias" de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura tomada el 15/6/2022



Banner de publicidad del sponsor Alcanace que aparece en el home de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura tomada el 15/6/2022



Call to Action que aparece en el home de la página web oficial del Club Atlético Belgrano el cual redirige al Departamento de Socios Online - captura de pantalla tomada el 15/6/2022



Página web del Panel de Socios del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 15/6/2022

En el Estatuto del Club Atlético Belgrano, disponible en la página web oficial, también podemos encontrar ejemplos de universalización y jerarquización de lo masculino y particularización (o directamente mención nula) de lo femenino:

### Título III De los socios – Categorías - Admisión- Bajas

ARTICULO 15º: El número de socios de la Institución es ilimitado y quienes deseen incorporarse a la misma deberán solicitarlo por escrito a la Comisión Directiva, en el formulario que la misma proveerá, acompañando referencia auténtica de documentos de identidad y fotografías, abonando la cuota que se fije para el ingreso y llenando los otros requisitos que se exijan para esos efectos. Se establecen las siguientes categorías de socios: a) Honorarios b) Vitalicios c) Activos d) Cadetes e) Familiar f) de Tribuna Preferencial g) de Tribuna Popular h) Jugadores i) Deportivo j) Dependientes.

Artículo 12º del Estatuto del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 15/6/2022

ARTICULO 23º: Socios Familiar: se considerará al grupo familiar compuesto por el titular como socio activo y tres o más integrantes del núcleo familiar que en forma fehaciente acrediten estar a cargo del titular, en cuyo caso, abonarán una cuota diferenciada que establecerá la Comisión Directiva. El Socio activo titular, deberá presentar la solicitud establecida en el art. 15. Esta prerrogativa es válida para esposa, hijos solteros menores de 20 años. No tendrán derechos políticos y solamente podrán hacer uso de las instalaciones sociales en los lugares y oportunidades que la C.D. determine.

Según el Estatuto, socio titular sólo puede ser un hombre. Es él quien tiene el derecho a solicitar "Socios Familiar" y a participar políticamente (votar) en el Club.

Artículo 23º del Estatuto del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 15/6/2022

Sobre esto, el **Entrevistado 1** afirma y reconoce que el Estatuto del Club necesita ser actualizado en materia de género. A nivel contenido, en cuanto a ampliación de derechos

políticos y a nivel lingüístico, como ejemplificamos anteriormente. (Entrevistado 1, comunicación personal, mayo 2022)

Por otro lado, el **Entrevistado 2** declara en relación a la creación del Área de Género en el Club que ciertamente, a la hora de gestionar, más allá de que existan intenciones de integrar a las mujeres en la organización, “te consume mucho el fútbol día a día. El fin de semana de local tenes que organizar partido, ir el domingo a las 10 de la mañana, ver quién entra, la policía, cuántos van a venir, el pago. Después el otro fin de semana tenés que viajar, ir de visitante (...)”. Con esto, reconoce que sin la voluntad y la exigencia de las demandas de las trabajadoras del Club para establecer el Área de Género no hubiera sido un hecho, porque lo primordial es el desarrollo futbolístico. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

A pesar de seguir desarrollándose en la actualidad prácticas de jerarquización de lo masculino en relación a lo femenino, también podemos advertir la generación de espacios y acciones vinculadas al género en el Club Atlético Belgrano:

- *Área de Género*: se creó a comienzos del año 2020. Como mencionamos anteriormente, fue una iniciativa que surgió de las trabajadoras del Club. Sobre el proceso de construcción de la misma, el **Entrevistado 2** afirma: “ellas empezaron a hacer una serie de reuniones y de encuestas para decir que situaciones incómodas pasaban, que les estaba sucediendo adentro del club, como había cuestiones que muchos pibes naturalizaban al referirse a ellas o al expresarse” (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022).

En un segundo momento, luego de obtener los resultados, presentaron la encuesta a la Comisión Directiva de la gestión anterior a la actual para tomar cartas en el asunto. Con la aprobación y el apoyo de los directivos, pusieron en marcha la creación del Área de Género. El **Entrevistado 2** recalca que “uno fue un facilitador, uno estaba de acuerdo, uno conversaba, pero quienes empujaban, quienes eran la locomotora, quienes vinieron y me dijeron mira el quilombo que tenemos acá, en la encuesta que le hicimos a las compañeras, mira lo que salió” fueron las trabajadoras del Club. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

En la gestión actual, se sigue trabajando en pos de fortalecer el Área. El **Entrevistado 3** relata que durante el desarrollo de la propuesta de conducción, previo a ser elegidos, se presentaron algunas acciones vinculadas a la problemática: la adhesión a la Ley Micaela, la creación de un protocolo contra la violencia de género (efectivamente establecido), el apoyo al equipo de fútbol femenino para lograr su crecimiento, entre

otras. Además del intercambio con el Área de Género recientemente creada, la gestión actual se encargó de relacionarse con la Red Feminista. Luego de asumir como dirigentes en febrero de 2021, la gestión actual planteó como asunto primordial avanzar en el plano enunciativo, ya que la pandemia debilitó al Área en cuanto a contenido. Además, se abocaron a estructurarla de manera más formal. El **Entrevistado 3** afirma, al igual que el Entrevistado 1, que el principal desafío al que se enfrentan hoy en día tiene que ver con la reformulación del Estatuto en clave de género. (Entrevistado 3, comunicación personal, mayo 2022)

- *Espacios de discusión/debate/visibilización*: la gestión actual que conduce el Club Atlético Belgrano fomenta este tipo de actividades. El **Entrevistado 3** afirma que la capacitación y formación en perspectiva de género se orienta no sólo a empleados del Club en general, sino también a los jugadores, ya que todos forman parte de la organización y deben conocer y compartir la visión. Además, agrega que han realizado un curso de masculinidad para los empleados, en articulación con el Ministerio de la Mujer del Gobierno de la Provincia de Córdoba. (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022)

En febrero de 2020, el Club fue sede del “Segundo Encuentro Nacional de Género y Feminismo de Clubes”, un espacio dedicado a reflexionar, sensibilizar y actuar por la problemática en el ámbito futbolístico. Según lo comentado por el **Entrevistado 1**, luego de asistir a la primera edición del evento mencionado, comenzó a crecer un interés por la temática en las trabajadoras, socias e hinchas del Club. Por otro lado, el **Entrevistado 1** relata que para distintas fechas conmemorativas el Club ha realizado (y realiza en la actualidad) actos, encuentros y actividades para visibilizar la violencia que recibe la mujer, tanto dentro como fuera de la cancha. Ocasionalmente, han articulado acciones con otros clubes de fútbol, como Instituto Atlético Central de Córdoba. (Entrevistado 1, comunicación personal, mayo 2022)

A continuación, otros ejemplos sobre lo mencionado:

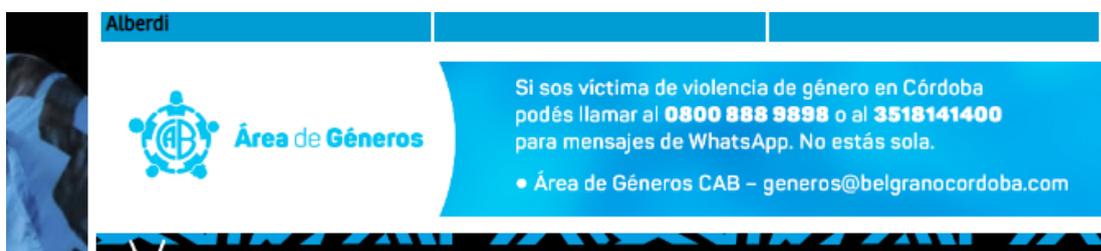
- Red Feminista de Belgrano: desde el año 2019, trabajadoras, jugadoras, socias, hinchas y cualquier persona que se considere feminista y parte del Club se congrega en este espacio con el objetivo de realizar todo tipo de actividades para debatir y reflexionar sobre las problemáticas de las mujeres. Uno de los proyectos que sigue en pie desde su fundación es la organización de las “Mesas Piratas”, encuentros en las que se abordan diferentes temáticas con la comunidad de Alberdi en general.

- Conferencia “El ciclo menstrual y el entrenamiento femenino”: el 27 de Mayo del corriente año, se realizó el encuentro dirigido al plantel femenino de AFA con el objetivo de informar y formar a las jugadoras sobre la influencia del periodo menstrual en el rendimiento deportivo.
- Mural/esténcil de Romina “Pepa” Gómez: en el marco del “Día de las Futbolistas” (21 de Agosto), el año pasado se agregó la figura de la ídola futbolística pirata a la pared ubicada en Pasaje Aguaducho esquina La Rioja, donde se encuentran distintas personalidades destacadas del Club.
- Taller para periodistas deportivos/as “Comunicar en clave de Géneros”: en el año 2021, el Área de Géneros, Diversidad y Derechos Humanos del Club junto a la Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual organizó esta actividad destinada a otorgar recomendaciones a profesionales del sector para comunicar desde una perspectiva de género.
- Marcha “Nosotras también jugamos” alrededor del Estadio: en el marco del #8M del año 2021, trabajadoras, socias e hinchas del Club marcharon alrededor del Gigante, acompañadas de mujeres vinculadas al club Instituto Atlético Central de Córdoba.
- Seminario “Pensando Fútbol: Formación y actualización para el desarrollo de Clubes Deportivos”: en el año 2019, el Club, junto a la Escuela Superior de Comercio Manuel Belgrano, organizó esta instancia de formación orientada a entrenadores/as, preparadores/as físicos, personal y directivos/as de clubes de la Liga Cordobesa de Fútbol, Clubes y Escuelas de Fútbol con personería o en formación, estudiantes o profesionales ligados al deporte y público en general. Entre las temáticas que se trataron, el Fútbol Femenino estuvo incluido. A continuación, los contenidos del módulo: Historización, Situación actual del Fútbol Femenino en la Argentina. Profesionalización. Retos de actualidad. Comunicación en perspectiva de derechos. Estrategias para el desarrollo. Docente: Victoria Basso // Metodología del entrenamiento. Particularidades. Modelo de Juego. Docente: Daniela Díaz.
- Consigna “Con nosotras se nivela la cancha”: en el marco del #8M del año 2019, las mujeres trabajadoras, socias e hinchas del Club se manifestaron en reclamo y defensa de los derechos postergados, contra la violencia de género y por la construcción de una sociedad igualitaria.

- Charla sobre el cáncer de mama: en el año 2018, se realizó un encuentro de mujeres en pos de concientizar sobre la prevención del cáncer de mama en el predio de Villa Esquiú. En el mismo, participaron jugadoras del equipo de fútbol femenino de Belgrano.
- Belgrano parte de MACFUT: desde el año 2015, el Club forma parte del colectivo Mujeres Asociadas a Clubes de Fútbol, grupo de mujeres que se reúne con el objetivo de promover su participación en las comisiones directivas de las organizaciones deportivas y, por lo tanto, buscan aumentar su influencia en la toma de decisiones importantes.
- Consigna “Las mujeres salen a la cancha todos los días”: en el marco del #8M del año 2018, las trabajadoras, socias e hinchas del Club se congregaron bajo el lema mencionado para asistir a la marcha multitudinaria que se realizó en el centro de la Ciudad de Córdoba.
- Encuentro de formación por la no violencia: en el año 2017, el Club junto a la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba y al Colegio de Psicólogos de la Provincia lanzaron un programa integral contra la violencia denominado “¡Para que Alberdi sea siempre una fiesta!”.
- Campaña contra la violencia de género: en el año 2014, en la previa a un partido entre Belgrano y Rosario Central, las áreas de Cultura y Socios del Club junto a socias, llevaron a cabo una intervención en la cancha para visibilizar la problemática. Entregaron un “violentómetro” a los hinchas presentes, un señalador en forma de regla que mostraba los distintos tipos de violencia que reciben las mujeres.
- *Protocolo de acción contra la violencia de género*: en el año 2020, el Área de Género junto a la Comisión Directiva de aquel entonces elaboró el “Protocolo de acción para la prevención e intervención en situaciones de discriminación y violencias por género, orientación sexual o identidad de género”. El mismo, se compone de fundamentos, marco normativo, disposiciones generales, procedimientos para la sensibilización y prevención y procedimientos de actuación e intervención. Cabe destacar que el mismo, según lo que nos dijo el **Entrevistado 1**, se encuentra en constante revisión y modificación. (Entrevistado 1, comunicación personal, mayo 2022)
- El **Entrevistado 3** agrega que en el último tiempo avanzaron en el ámbito conductual, ya que en un primer momento en el Protocolo predominaba el contenido conceptual.

En 2020 también se incluyó una cláusula jurídica en el contrato de los jugadores del equipo de Primera División vinculada a la temática. La misma, explicita que si la persona se encuentra involucrada en una causa por violencia de género, el Club puede tomar las acciones que crea convenientes. La gestión actual, por su parte, extendió esta normativa a todos los deportistas. (Entrevistado 3, comunicación personal, mayo 2022)

Para finalizar, en el home de la página web oficial del Club Atlético Belgrano encontramos un banner informativo con los medios de contacto a los que puede recurrir una víctima de violencia de género en Córdoba:



Banner en el home de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 18/6/2022

- *Inclusión de las mujeres en distintos ámbitos del Club:* con respecto al nivel comunicacional, el **Entrevistado 4** afirma que “hace años no concebimos contenido sin incluir a la mujer en él”. Explica que desde la comunicación del Club, se quiere “organizar el pensamiento de otra forma” en torno a la mujer como figura en general y como socia e hincha en particular. Por otro lado, también advertimos la integración de la jugadora de fútbol y la mujer en algunas campañas publicitarias y comerciales. (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022).

A continuación, algunos ejemplos:



Presentación de la camiseta “La Pirateada del Siglo” de la marca Givova - 2021



*Presentación de la camiseta Kappa - 2019*



*Descuentos por el Día de la Mujer en la tienda 1905 - 2017*

Por otro lado, el **Entrevistado 2** afirma que en la gestión anterior “empezamos a darle ese lugar. Las empezamos a integrar, muchas jugadoras de fútbol femenino trabajan en el club, atienden al socio, están en la parte gerencial, las integramos desde todos los lugares” (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022).

En la página web también podemos visualizar la integración de estas cuestiones a nivel estructural:



Barra de secciones de la página web oficial del Club Atlético Belgrano - captura de pantalla tomada el 18/6/2022

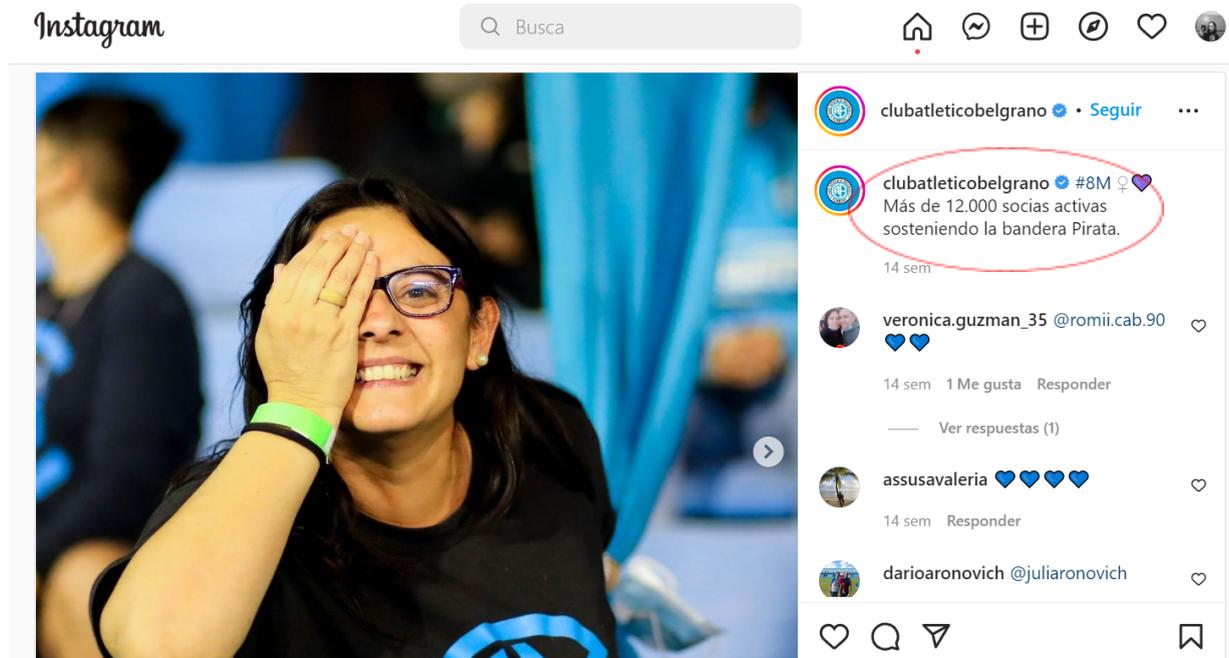
- *Fútbol Femenino*: en el año 2001, comenzó a practicarse el fútbol femenino en el Club Atlético Belgrano. En sus principios, el grupo utilizaba predios prestados o alquilados. Para el año 2017, en palabras del **Entrevistado 2**, “era un pequeño lugar que no tenía ni presupuesto, el entrenador que venía lo hacía vocacionalmente y gratis” (Entrevistado 2, comunicación personal, mayo 2022).

En el año 2019, se incorporó la práctica recreativa en el Club. A pesar de que recibieron muchas críticas al respecto, la gestión anterior las llevó a participar en la Primera Serie AFA. En la actualidad, la dirección del Club fomentó considerables avances para el equipo, como por ejemplo la participación en el Torneo de AFA y la creación de nuevas categorías (AFA, Liga Cordobesa y Juveniles). Además, comenzaron a vincularse con Escuelas externas que ofrecen esta práctica. Hoy en día, se intenta promover al Fútbol Femenino como un espacio de oportunidades y de igualdad, afirma el **Entrevistado 3**.

### **Dimensión de enunciación**

A continuación, analizaremos los modos de enunciación de las temáticas y atributos de género que el Club Atlético Belgrano realizó en uno de sus soportes materiales: las redes sociales. Para ello, realizamos un recorte temporal entre el 1 y el 8 de marzo del corriente año. Las plataformas seleccionadas son Twitter e Instagram, dado que se tratan de las redes sociales más utilizadas por el Club Atlético Belgrano. En esta línea, realizamos un análisis exclusivo orientado a los posteos que involucran temáticas de género.

En un principio, cabe destacar que todos los posteos vinculados a género publicados en Instagram y Twitter en este lapso de tiempo fueron iguales, tanto en el producto realizado (vídeo, *photoshoot*, fotografía, placa) como en lo que al mensaje enunciado (en el copy o descripción) respecta. Solo un posteo en Twitter no fue publicado en Instagram. A continuación, adjuntamos las publicaciones realizadas en ambas plataformas:



Posteo n° 1 - Instagram (8/3/2022)



Posteo n° 2 - Twitter (8/3/2022)

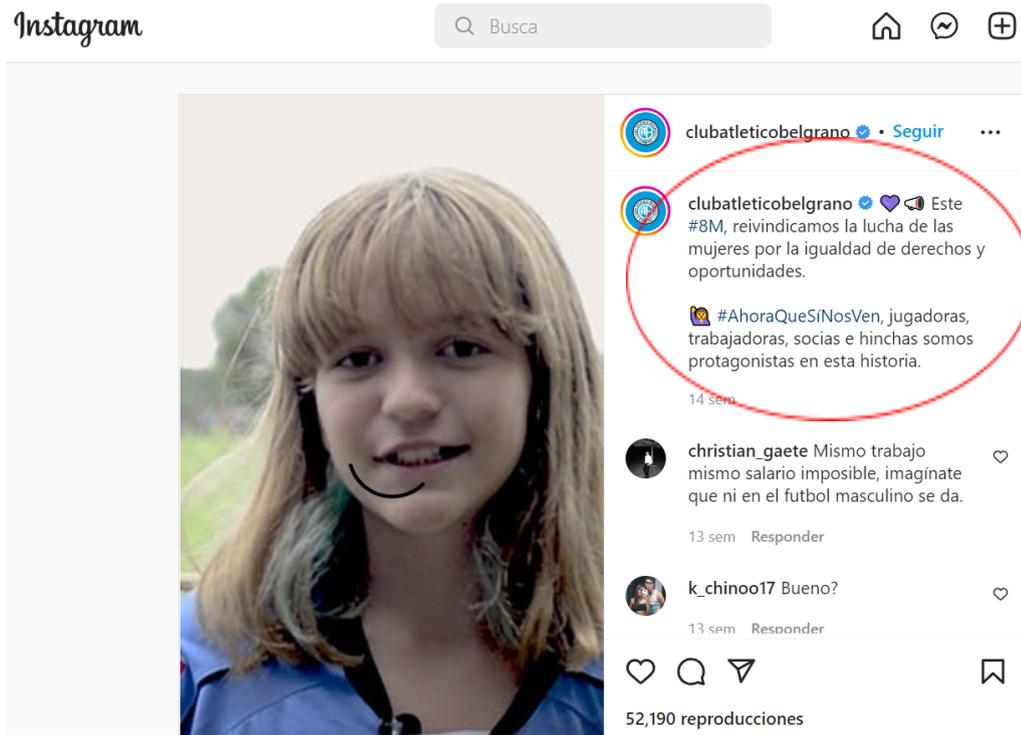
Era raro ver mujeres en la cancha: la perspectiva de género al interior del Club Atlético Belgrano



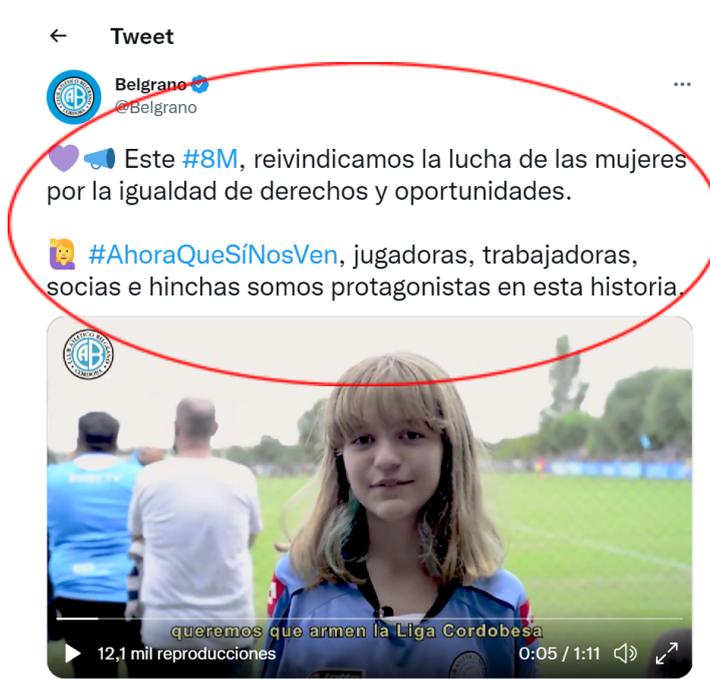
Posteo n° 3 - Instagram (8/3/2022)



Posteo n° 4 - Twitter (8/3/2022)



Posteo n° 5 - Instagram (8/3/2022)



Posteo n°6 - Twitter (8/3/2022)



Posteo n° 7 - Twitter (7/3/2022)

Siguiendo esta línea, si bien el **Entrevistado 4** ha destacado que “Belgrano utiliza los mismos canales de redes sociales para compartir noticias de ambos planteles, cuando en otros casos, otros clubes se crean otras cuentas para hablar de fútbol femenino”, y en el caso de los resultados de partidos jugados esto se ve reflejado, la realidad es que el Club Atlético Belgrano sí utiliza cuentas alternativas para compartir información de fútbol femenino. (Entrevistado 4, comunicación personal, mayo 2022). Esto puede verse reflejado en Twitter comparando a @Belgrano con @BelgranoFem y en el caso de Instagram a @ClubAtleticoBelgrano con @CabFutbolFemenino.

El estilo del lenguaje es en ambas redes el mismo: informal y cercano. Podemos percibir cómo se intenta apelar a la emotividad. Además, utilizaron emojis para aludir a las temáticas de género (megáfono, corazón violeta, emoji femenino, símbolo de sexo femenino) y hashtags (#8M). En algunos casos, emplearon la tercera persona plural (Nosotros) abarcando a los públicos internos, y en otras ocasiones a la institución como fuente de creencias y/o valores.

## **PLANIFICACIÓN**

A continuación, esbozaremos cuatro propuestas de acción que buscan mejorar las situaciones que surgieron en el diagnóstico previamente realizado. Por un lado, percibimos la presencia de una asimilación parcial de los atributos de género en los públicos internos de la organización, y, por otro, detectamos la existencia de diversos modos de enunciación, que atienden a diferentes lógicas, y pueden resultar incoherentes de manera integral.

En este sentido, las propuestas tienen por objetivo contribuir a la gestión y sistematización de la comunicación interna en clave de género para sentar las bases de futuras comunicaciones externas. Además, buscan fomentar el interés e involucramiento en la temática en todos los públicos internos. En líneas generales, el fin principal es fortalecer los atributos de género del Club.

Cabe destacar que pensamos las acciones orientadas a los públicos internos del Club Atlético Belgrano, a saber: directivos, empleados y deportistas. Por tanto, consideramos que, en el caso de implementarlas, se utilicen como medios los canales de comunicación interna (WhatsApp: grupos y listas de difusión) y espacios físicos (instalaciones en todos los predios del Club).

El mensaje que deseamos transmitir a partir del desarrollo de estas propuestas tiene que ver con que el Club Atlético Belgrano apoya y se pronuncia a favor de la inclusión de todas las personas. Además, trabaja en pos de contribuir a la erradicación de la discriminación y la violencia de género, tanto adentro como fuera de la cancha.

A continuación, nuestras propuestas:

- Crear una Guía de Buenas Prácticas para interiorizar los Atributos de Género. En la misma, consideramos pertinente distribuir los contenidos en dos bloques: por un lado, acciones concretas (políticas de igualdad de oportunidades, códigos de vestimenta, selección de personal, buzones de sugerencias, entre otras), y, por el otro, consideraciones comunicacionales (vinculadas a la utilización del lenguaje, a la producción de contenidos y la revisión de los documentos y soportes materiales existentes). Para ello, entre algunas tareas a llevar a cabo, establecemos:
  - Revisar antecedentes.
  - Pensar y redactar el contenido.
  - Sistematizar el contenido en secciones acordes.
  - Diseñar la guía.
  - Adaptar la guía a una infografía.

- Aprobar su utilización con directivos.
  - Imprimirla.
  - Difundir el producto en el espacio físico y en WhatsApp.
- Diseñar cartelera acorde. Consideramos que es fundamental sistematizar las comunicaciones internas que se exponen en este soporte material ya que es uno de los más utilizados en las instalaciones del Club. En este sentido, no sólo es clave generar nuevos contenidos con perspectiva de género en pos de aumentar el conocimiento y la circulación de información sobre la misma, sino también revisar los que ya existen y adaptarlos a una misma estrategia comunicacional. Para ello, entre algunas tareas a llevar a cabo, establecemos:
- Revisar la cartelera existente, en cuanto a contenidos y espacios en donde se ubican.
  - Reescribir los contenidos de lo que ya existe en clave de género.
  - Planificar y redactar nuevos contenidos en pos de ampliar la información y su distribución espacial.
  - Diseñar cartelera en base a los nuevos contenidos.
  - Aprobar su utilización con directivos.
  - Imprimir la cartelera.
  - Colgar la nueva cartelera.
- Planificar un juego/taller con el que se pueda llamar la atención de los públicos no interesados en el tema. Podría ser beneficioso algo que tenga que ver con el fútbol, que en síntesis es el denominador común entre todos los integrantes del Club. En este punto, consideramos pertinente idear alguna actividad con la que los públicos no interesados sientan la voluntad de asistir, y no por cumplir el deber de participar por ser empleados. Para ello, entre algunas tareas a llevar a cabo, establecemos:
- Coordinar trabajo interdisciplinario con otras áreas (rrhh, comunicación)
  - Establecer destinatarios y objetivos específicos del juego/taller.
  - Establecer dinámica y recursos necesarios.
  - Fijar una fecha y lugar de realización.
  - Aprobar propuesta con directivos.
  - Difundir aviso al público destinatario.
  - Buscar los recursos necesarios para realizarlo.

→ Llevar a cabo el juego/taller de acuerdo a lo planeado.

- Planificar una intervención en el espacio físico con la que se pueda llamar la atención de los públicos no interesados en el tema. En este punto, se nos ocurrió que podemos alertarlos y sensibilizarlos con una especie de comunicación “inversa” o “paradójica” a lo que se debería esperar por parte del Club en relación a los atributos de género. Por ejemplo: los públicos internos esperan/perciben como normal que la organización apoye a las mujeres, visibilice sus causas, se pronuncie en contra de la violencia o discriminación de género. Creemos que una manera literal de llamarles la atención sería haciendo exactamente lo contrario. Sin embargo, consideramos que esta actividad debe ser pensada minuciosamente en todos sus detalles, porque, en condiciones adversas, puede costarle su exoimagen o contribuir al desarrollo de una crisis de reputación. Para ello, entre algunas tareas a llevar a cabo, establecemos:
  - Coordinar trabajo interdisciplinario con otras áreas (rrhh, comunicación)
  - Establecer destinatarios y objetivos específicos de la intervención.
  - Establecer dinámica y recursos necesarios.
  - Fijar tiempos y espacios de realización.
  - Aprobar propuesta con directivos.
  - Ejecutar la intervención de acuerdo a lo planeado.

Si se decide implementar las propuestas, creemos pertinente desarrollar una por mes. A continuación, diseñamos una calendarización modelo:

<b>Propuestas para fortalecer los atributos de género del Club Atlético Belgrano</b>																				
<b>Objetivos:</b> gestionar y sistematizar la comunicación interna en clave de género para sentar las bases de futuras comunicaciones externas y fomentar el interés e involucramiento en la temática a todos los públicos internos.																				
Actividades	Agosto 2022				Sept 2022				Oct 2022				Nov 2022				Dic 2022			
	s 1	s 2	s 3	s 4	s 1	s 2	s 3	s 4	s 1	s 2	s 3	s 4	s 1	s 2	s 3	s 4	s 1	s 2	s 3	s 4
Crear una Guía de Buenas Prácticas																				
Diseñar cartelería acorde																				



## **CONCLUSIONES**

Para resolver los objetivos que nos planteamos al comienzo de este trabajo final, llevamos a cabo un diagnóstico institucional en el Club Atlético Belgrano que incluyó cinco dimensiones: cultura, comunicación, vínculos, identidad y género. Las mismas, fueron estudiadas a nivel interno.

En líneas generales, percibimos dos situaciones que son producto del accionar comunicativo del Club en cuanto a manifestación y transmisión de los atributos identitarios vinculados al género. Enunciamos las mismas de la siguiente manera:

- La interiorización de los atributos de género es parcial: a una parte de los públicos internos no le interesa asimilarlos ni involucrarse con la temática. Si bien esto no significa un problema, porque no confrontan ni se oponen, repercute en la cohesión y la integración que debería existir entre todos los miembros de una organización.
- La enunciación, especialmente en los soportes materiales, es parcialmente incoherente con los atributos de género que el Club afirma poseer: encontramos un déficit en cuanto a la sistematización de comunicaciones y difusión de contenidos sobre la temática. De esta manera, percibimos diferentes modos de enunciación que no responden a la misma lógica.

Cabe destacar que, como mencionamos en otros momentos, la introducción de las temáticas y la adopción de atributos de género en el Club son fenómenos relativamente recientes, por lo que es natural que las situaciones descritas sucedan en la actualidad. Además, los hechos mencionados encuentran su fundamentación en las condiciones estructurales que de por sí posee Belgrano en tanto institución deportiva y club de fútbol: con esto, queremos decir que es difícil cambiar presunciones, perspectivas y significaciones (vinculadas con el machismo y el patriarcado) que hace tanto tiempo están instauradas en la organización y en los integrantes que la componen.

Más allá de lo dicho, consideramos que las estrategias implementadas hasta el momento son favorables para continuar con el proceso de interiorización de los atributos de género, y que es posible llegar en un futuro a la situación deseada de asimilación global al interior del Club. Para ello, el tipo de propuestas que presentamos anteriormente son claves y complementan el diagnóstico realizado: se trata de deconstruir las situaciones encontradas de una manera paulatina y estratégica desde la comunicación, de modo que, a largo plazo, influyan en la realidad institucional.

En la recta final de nuestro trabajo, tenemos intención de plasmar en este apartado los desafíos presentados a lo largo del trabajo final, y las enseñanzas que la experiencia nos brindó no sólo a nivel académico y profesional, sino también personal.

Por un lado, es importante hablar sobre las dificultades que surgieron a lo largo del trabajo. En algunos casos el contacto con los entrevistados se dió naturalmente y de manera rápida; los mismos respondían a lo que se les preguntaba, brindaban información extra -lo cual era de suma ayuda para abordar cuestiones relacionadas a otras dimensiones estudiadas- y además, tenían mucha predisposición en la colaboración del trabajo final.

No obstante, hubo casos en los que el acceso a la información se veía dificultado por cuestiones de *tiempo* de algunos entrevistados, generando descoordinación y en algunas ocasiones, desencuentro; otro inconveniente residió en que algunos entrevistados no respondían a lo preguntado, lo cual ha generado ruidos en la comunicación entre ellos y nosotras y a su vez, nos ha llevado a replantear y reformular varias de las preguntas hechas.

Otro problema tratado fue la elección de categorías de análisis para la etapa diagnóstica. Consideramos la *comunicación* como un fenómeno interdisciplinario, que se aborda desde múltiples perspectivas, por lo que definirla y enmarcarla dentro de conceptos y autores específicos presentó una dificultad para el desarrollo del trabajo.

En este punto, también es importante remarcar que el trabajo realizado debió ser delimitado (inevitablemente) a fines de presentación y elección de una temática a estudiar; pero esto, creemos, no quita la posibilidad de abordar múltiples cuestiones sobre el Club Atlético Belgrano, que también son posibles de estudiar. A saber:

- Comunicación y públicos externos.
- Percepción, recepción y significación de los públicos externos en cuanto a la perspectiva de género.
- Estrategias de comunicación externa.
- Correspondencias entre las comunicaciones internas y externas del club, como institución en general y sobre la perspectiva de género en particular.

Por su parte (y a modo de cierre), en cuanto a nuestra experiencia realizando este trabajo, creemos pertinente destacar la importancia de un buen acompañamiento; refiriéndonos tanto al nivel de dirección como a nivel institucional.

Consideramos, como mínimo sustancial, el asesoramiento eficiente a los y las estudiantes no sólo en las instancias de consulta, resolución de problemas y modos de proceder en el desarrollo del trabajo final desde un lugar de dirección, sino también el

cumplimiento de las reglas para la realización y presentación del mismo desde nuestra querida institución, la Facultad de Ciencias de la Comunicación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alvarez Litke, M. (2018). Marcando la cancha: una aproximación al fútbol femenino desde las ciencias sociales. *Cuestiones de Sociología*, n. 18, jun. 2018. Disponible en <https://doi.org/10.24215/23468904e055>

Álvarez Litke, M. (2019). Un análisis de las representaciones mediáticas y las desigualdades estructurales en el fútbol de mujeres en Argentina. *Revista FuLiA*, v. 4, n. 1, ene.-abr. 2019. Disponible en <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fulia/article/view/14660/11858>

Álvarez Litke, M. (2020). ¿Fútbol femenino o feminista? Disputas de sentido en torno al género y el deporte en Argentina. *Revista Kula*, n. 22, nov. 2020, 9-26. Disponible en <https://www.revistakula.com.ar/wp-content/uploads/2020/11/Kula-22-completo-nov-2020.pdf#page=9>

Álvarez Litke, M. (2020). “Es una lucha constante”. Análisis de experiencias de jugadoras de fútbol en la Argentina. *Revista Ensamblés*, n.12, 2020. Disponible en <http://www.revistaensambles.com.ar/ojs-2.4.1/index.php/ensambles/article/view/208>

Alvarez Litke, M. (2020). “Me paro en la cancha como en la vida”: un análisis del fútbol feminista en la Villa 31 desde las teorías de género. *Zona Franca*, n. 28, dic. 2020, 79-104. Disponible en <https://doi.org/10.35305/zf.vi28.163>

Andrade Rodriguez de San Miguel, H. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Editorial Oleiros (La Coruña) Netbiblo. España

Ander-Egg, E. (1985). *Introducción a la planificación estratégica*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.

Ander-Egg, E., y Aguilar Idañez, M. J. (1998). *Cómo elaborar un proyecto*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen/Humanitas.

Apunte de Cátedra (2002). *Comunicación Institucional*. ECI. U.N.C. Mimeo. Córdoba, Argentina.

Aquiles, F; Logwinczuk, F; Varela, D. (2019). *Pasa la pelota. Mujeres en el fútbol cordobés*. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en

Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en Repositorio Digital Universitario.

Avendaño, M. C. C. (2006). Elementos de Metodología y Prácticas Locales - Cuadernos de Análisis I, Argentina: BR Copias.

Batjín, M.M. (1981). Estética de la creación verbal. Prensa de la Universidad de Texas. (Original publicado en 1979).

Binello, G; Conde, M; Martínez, A; Rodríguez, M.G. (2000). Mujeres y fútbol: ¿territorio conquistado o a conquistar?. En Peligro de Gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina. Buenos Aires: CLACSO.

Brandolini, A., González Frigoli, M., y Hopking, N. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.

Branz, J. B. (2008). Las mujeres, el fútbol y el deseo de la disputa: cuando lo deportivo debe volverse político. [En línea] Revista Educación Física y Ciencia, n. 14, 45-57. Disponible en: [http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.3696/pr.3696.pdf](http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3696/pr.3696.pdf)

Bernetti, A. (2022) La lucha histórica del fútbol femenino: de los orígenes a la semi profesionalización. *El Destape Web*. <https://www.eldestapeweb.com/sociedad/8m/la-lucha-historica-del-futbol-femenino-de-los-origenes-a-la-semi-profesionalizacion-20223813420>

Bustamante, E.: Diversidad en la era digital: la cooperación iberoamericana cultural y comunicativa. Disponible en <http://www.oei.es/pensariberoamerica>.

Campos Freire, F. y Rúas Araújo, J. (2015). Las redes sociales digitales en el ecosistema mediático. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n. 92.

Comunicación Social, n. 74, 1094-1113. Disponible en: <http://www.revistalatinacs.org/074paper/1373/56es.html>

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Editorial Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Editorial Andros Impresores.

Chaves, N. (1994). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. México: Ediciones Gili.

Conde, M y Rodríguez, M.G. (2002). *Intersectando prácticas y representaciones: mujeres en el fútbol argentino*. Documentos de Jóvenes Investigadores no. 1 Colección. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Conde, M y Rodríguez, M.G. (2002). *Mujeres en el fútbol argentino: sobre prácticas y representaciones*. Revista Alteridades, n. 23, ene-jun 2002.

Conde, M. (2008). *El poder de la razón: las mujeres en el fútbol*. Revista Nueva Sociedad, n. 218, nov.- dic. 2008.

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. México D.F.: Editorial Trillas.

Días Bordenave, J. (1985). *Participación y Sociedad*. Ed., Búsqueda.

Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C. y Ulla, C. (2009). *Herramientas de metodología para investigar en comunicación, conceptos, reflexiones y ejercicios prácticos*. Córdoba, Argentina: Editorial Copy Rápido.

Emanuelli, P., Egidos, D., Von Sprecher, R., Ortúzar, I., García Lucero, D., Dorado, C. y Ulla, C. (2012). *Herramientas de metodología para investigar en comunicación, técnicas de recolección y análisis de la información*. Córdoba, Argentina: Editorial Copy Rápido.

Estatutos del Club Atlético Belgrano. Recuperado de <https://www.belgranocordoba.com>

Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.

Garton, G y Moreira, V. (2021). *Fútbol, nación y mujeres en Argentina: redefiniendo el campo del poder*. Revista Movimiento, v. 27, ene 2021.

Garton, G. (2017). "Fit girls" Corporalidad, identidad y género en las representaciones de mujeres futbolistas. *Revista Bajo Palabra*, n. 16, dic. 2017.

Garton, G. (2018). *Las Guerreras: Futbolistas, estudiantes, trabajadoras. Un estudio sobre el fútbol de mujeres en el Club Deportivo UAI Urquiza*. Tesis para optar por el título de Magíster en Sociología de la Cultura y Análisis Cultural. Universidad Nacional de San Martín.

Garton, G. (2020). La profesionalización del fútbol femenino argentino: entre la resistencia y la manutención del orden. *Revista Ensamblés*, n.12, Otoño 2020.

Hang, J. (2020). Feministas y triperas. Mujeres y política en el área de género del Club Gimnasia y Esgrima La Plata. *Revista Debates en Sociología*, n.50, 67-90.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Hijos, N. y Hang, J. (2018). Ese juego que las hace felices. *Revista Anfibia*. Disponible en: <https://www.revistaanfibia.com/juego-que-las-hace-felices/>

Ibarra, M. E. (2020). Apuntes sobre un trayecto posible: fútbol, mujeres y disidencias desde las Epistemologías Feministas. *Revista Ensamblés*, n. 7, Otoño 2020, 87-101.

Janson, A. (2008). *Se acabó ese juego que te hacía feliz*. Buenos Aires: Aurelia Rivera.

Jaramillo López, J.C. (2011). ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? «El arte del ajedrecista». Ponencia fue presentada en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, "Comunicación estratégica o Estrategias de Comunicación". Septiembre de 2011. Cali Colombia.

Kerbrat-Orecchioni, C. (1980). *La enunciación de la subjetividad en el lenguaje*. Edicial.

Massonat, A (1989): "Observar", en Blanchet, A., Ghiglione R., Massonat J. y Trognon A., *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Datos, observación, entrevista, cuestionario, Madrid.

Moreira, V. y Álvarez Litke, M. (2019). Un análisis de las representaciones mediáticas y las desigualdades estructurales en el fútbol de mujeres en Argentina. *Revista Fúlia*, n. 1, v. 4, 2019, 98-116. Disponible en: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fulia/article/view/14660/11858>

Muriel, M.L. y Rota, G. (1980). G. (1985). *Enfoque Social de las Relaciones Públicas: De las Relaciones Públicas a la Comunicación Institucional*. CIESPAL. Ecuador.

Ossola, B. (2020). En 1913 se jugó en Rosario el primer partido de fútbol entre mujeres del que se tiene registro.

Diario El Ciudadano Web. Disponible en: <https://www.elciudadanoweb.com/en-1913-se-jugo-en-rosario-el-primer-partido-de-futbol-entre-mujeres-del-que-se-tiene-registro/>

Pedraza Álvarez, L; Obispo Salazar, K; Vásques González, L y Gómez Gómez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgard Schein: Estudio fenomenológico*.

Podio, I. (2021). *Alberdi, la Torre de Babel pudo haber sobrevivido. Cultura y migración en Barrio Alberdi, ciudad de Córdoba. Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Gestión de Políticas Públicas. Universidad Nacional de Tres de Febrero (inédita)*.

Pujol, A. (2019). *¡Qué jugadora! Un siglo de fútbol femenino en Argentina*. Buenos Aires: Editorial Ariel.

Ricoeur, P. (1983). *La identidad narrativa en Tiempo y narración*. University of Illinois Press.

Reguillo, R. (2000). *Anclajes y mediaciones del sentido. Lo subjetivo y el orden del discurso: un detalle cualitativo*. Revista Universidad Guadalajara.

Schardong, R. (2018). *Feminismos y movimientos de mujeres en torno al Primer Congreso Femenino Internacional de la República Argentina (1910). Puntos de encuentro y conflicto, acciones y relaciones políticas*. Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, Brasil.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.

Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Schvarstein, L. (1992). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires - Barcelona - México: Editorial Paidós.

Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación*. Buenos Aires, Argentina.

Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

## **ANEXO**

En el siguiente enlace, podrán encontrar todos los documentos utilizados para realizar este trabajo final:

[https://drive.google.com/drive/folders/15qgKAr0O5xUIEgZhq3mr9yaFynwN\\_ozo?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/15qgKAr0O5xUIEgZhq3mr9yaFynwN_ozo?usp=sharing)