



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL



TEMA: COMUNICACIÓN EXTERNA DE UNA ENTIDAD DEPORTIVA

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN UNA ENTIDAD DEPORTIVA

Posicionamiento Institucional del Club Estudiantes

Concordia en un público estratégico

MARCOS DANTE SAPORITTIS

LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Córdoba, Diciembre de 2011



RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación pertenece a la disciplina de Relaciones Públicas e Institucionales y se inscribe en la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional.

El mismo consta de dos etapas: investigación e intervención. Tiene como objeto de estudio una entidad deportiva de la ciudad de Concordia, localidad ubicada al noreste de la provincia de Entre Ríos

En la primera etapa se analiza el estado actual del posicionamiento institucional del Club en el público conformado por jóvenes de entre trece (13) y dieciocho (18) que residen en la ciudad de Concordia y no concurren a la Institución para la práctica de deporte alguno y se indaga asimismo acerca de la gestión de la comunicación externa en el seno del Club.

Tras la realización de una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa se detectan, además de un posicionamiento institucional deficiente, debilidades institucionales vinculadas a una gestión de la comunicación y la identidad poco profesional y sistemática.

El plan de intervención que se presenta y desarrolla en la segunda etapa del trabajo tiene como fin contribuir a posicionar al CEC como una Institución referencial que representa a la ciudad de Concordia a nivel nacional. Para ello se sirve de una estrategia que apunta a implicar y asociar la ciudad de Concordia con la Institución apelando al sentido de pertenencia del público joven. Para lograrlo, el plan busca promover instancias que coayuden a la construcción, mantenimiento y consolidación de vínculos emocionales fuertes y duraderos entre quienes conforman ese público estratégico y la Organización.

Palabras claves: Entidad Deportiva – Posicionamiento Institucional – Comunicación Externa – Público – Vínculo



ABSTRACT

The Management of External Communication in a Sporting Body

Institutional positioning of “Club Estudiantes Concordia” in a strategic public

This final work for graduation belongs to the discipline of public and institutional relations and it is registered in Project of a professional application.

This work has two parts: Investigation and intervention. Its goal is the study of a sporting body of the city of Concordia, located at the north east of the province of Entre Ríos.

In the first part, it is examined the present state of the institutional positioning of the sporting body for a public between thirteen and eighteen years old that live in the city of Concordia and don't assist to this institution to practice any sport and it is investigated about the management of the external communication in the heart of the institution.

After the execution of the qualitative and quantitative investigation, some points are revealed: besides a poor institutional positioning, institutional weaknesses related to an unprofessional and systematic management of communications and identity.

The intervention plan that is presented and developed in the second part has the purpose of contributing to the position of “Club Estudiantes Concordia” as one of the most important institutions in the city of Concordia at national level.

For this purpose, a strategy is employed to implicate and associate the city of Concordia with the Institution appealing to the sense of belonging of young people. To succeed, the plan seeks to promote instances that sees to help in the construction, maintenance and consolidation of lasting and strong emotional bonds between the persons who constitute that strategic public and the Organization.

Key words: Sporting Body – Institutional Positioning – External Communication – Public – Bond.



ÍNDICE

Introducción	5
Justificación.....	6
Objetivos de Indagación.....	8
Marco de Referencia Institucional.....	9
Marceo Teórico.....	26
- 1) Organización e Institución.....	26
- 2) Sociedad Civil y Tercer Sector.....	27
- 3) Entidades Deportivas.....	30
- 3.1 Asociaciones civiles con objetivos sociales y deportivos.....	31
- 3.2 El Rol de las Entidades Deportivas.....	32
- 3.3 La Gestión de las Entidades Deportivas.....	36
- 3.4 La Comunicación en una Entidad Deportiva.....	39
- 4) Relaciones Públicas.....	42
- 4.1 Aproximación a la definición de Relaciones Públicas.....	42
- 4.2 Concepto de Relaciones Públicas.....	44
- 5) Vínculo.....	45
- 6) Público.....	47
- 7) Posicionamiento Institucional.....	50
- 8) Comunicación Institucional.....	52
- 9) Estrategias de Comunicación Externa.....	53
- 10) Identidad Corporativa.....	54
- 11) Imagen Corporativa.....	58
ETAPA I DIAGNÓSTICO	62
Marco Metodológico.....	62
Análisis e Interpretación de Datos.....	67
Consideraciones Finales de la Etapa de Diagnóstico.....	87
ETAPA II PLANIFICACIÓN	91
Introducción a la Etapa de Intervención.....	91
Presentación del Plan de Relaciones Públicas e Institucionales.....	92
Objetivos de la Propuesta de Intervención.....	93
Estrategia.....	94
Análisis de Factibilidad.....	95
Introducción a las Acciones de Comunicación.....	97
Cuadro de Relación: Objetivos/Tácticas/Públicos.....	98
Tácticas.....	101
Cuadro de Evaluación Global.....	175
Diagrama de Gantt.....	188
Presupuesto.....	189
Flujo de Fondos.....	190
Conclusión.....	191
Referencias Bibliográficas.....	192
ANEXOS	197
Anexo I- Cuestionario.....	198
Anexo II- Guía de Pautas.....	202
Anexo III- Matriz Tabulaciones – Grilla de Entrevista.....	204
Anexo VI- Complemento del Marco de Referencia Institucional.....	205



INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación pertenece a la disciplina de Relaciones Públicas e Institucionales (RPI) y se encuentra enmarcado en la modalidad de Proyecto de Aplicación Profesional.

El mismo tiene como objeto de estudio a una entidad deportiva, posee una impronta eminentemente práctica y se encuentra estructurado en dos etapas que se complementan, sustentan y justifican una a la otra estando inextricablemente ligadas. La primera etapa consiste en un diagnóstico y la segunda en una planificación estratégica en materia de comunicación. La “Etapa I” o “Etapa de Diagnóstico” persigue el objetivo fundamental de analizar el estado actual del posicionamiento institucional del Club Estudiantes Concordia (a partir de ahora CEC) en el público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años de edad, que residen en la ciudad de Concordia (Entre Ríos) y no concurren a la Institución para la práctica de deporte alguno.

Luego de un análisis profundo y detallado de la realidad y condiciones de la organización abordada, tiene lugar la “Etapa II” o “Etapa de Intervención”, la cual consiste en un Plan de Relaciones Públicas e Institucionales diseñado con carácter de asesoría que, bajo la consigna de acompañar y respaldar los propósitos institucionales de la organización, pretende intervenir sobre las debilidades en materia de comunicación detectadas en la etapa anterior.

El programa global de Relaciones Públicas que propuesto apunta, sirviéndose de aportes interdisciplinarios, a contribuir a fortalecer el posicionamiento del Club Estudiantes Concordia, en la mente del público descripto. Para ello, intenta promover instancias que coayuden a la generación, mantenimiento y consolidación de vínculos y relaciones entre quienes conforman ese público clave y la organización, procurando que tales lazos sean más estrechos que los actuales para así obtener la comprensión, confianza, aceptación, aprobación y cooperación por parte de ese *stakeholder*, socio clave de la Institución en su sistema organización - públicos. De esta manera, el plan se beneficiará del diseño de una estrategia de comunicación institucional capaz de orientar la gestión de unos mensajes que se ajusten en contenido y estructura, a las características del público objetivo.

La intervención en materia de comunicación externa que se propone se sustenta en el supuesto de que todas las organizaciones, sin importar su tipo o finalidad, requieren gestionar la comunicación para lograr sus objetivos.



JUSTIFICACIÓN

El Proyecto de Aplicación Profesional que aquí se inicia se plantea sobre la base de un doble desafío. Por un lado, el de la pretensión de expandir el campo de acción profesional de las Relaciones Públicas e Institucionales involucrando la disciplina en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro en general y de las entidades deportivas en particular; y por otro, el de reconocer que el perfil actual del profesional de relaciones públicas implica que éste sea capaz de diagnosticar, planificar y, en suma, gestionar las comunicaciones de agentes que se ubican en lugares, regiones y contextos geográficos distintos al que reside el profesional de manera habitual.

Este trabajo también se inscribe bajo la más profunda convicción de que una organización debe involucrarse de manera activa con la comunidad en la que se encuentra emplazada; comunidad a la cual aporta y de la cual se nutre. Resulta cada vez más importante que las organizaciones sean buenas ciudadanas y participen del tejido social generando valor. Las organizaciones son agentes morales que pueden y deben controlar sus conductas e impactos. Todo ello requiere una gestión profesionalizada.

Los clubes o asociaciones civiles que persiguen objetivos sociales y deportivos también deben gestionarse de modo profesional.

La planificación y gestión especializada de la comunicación externa constituye, en el marco de las relaciones con la comunidad, un factor vital en el proceso de acompañar y contribuir a la consecución de la misión institucional de una entidad deportiva. En este contexto, las Relaciones Públicas e Institucionales son las encargadas de llevar a cabo esta tarea que implica entre otras cosas legitimar la entidad ante sus públicos.

Si se emprendiera la tarea de diagnosticar el sistema organización – públicos de la Entidad y se intentara identificar a los *stakeholders* más estratégicos en vista de las actividades que ésta desarrolla, se destacarían rápidamente los públicos jóvenes, y particularmente el grupo compuesto por aquel segmento de la población que se encuentra en la franja etaria que va desde los trece (13) a los dieciocho (18) años, que residen en la ciudad de Concordia y que no concurren a la Institución para practicar actividades deportivas. Gran porcentaje de los individuos que motorizan las actividades de la institución objeto de estudio y le dan vida a la misma se encuentran comprendidos en esa franja etaria.



Así, el público al que se hace referencia representa un vínculo vital para la organización, vínculo que debe construirse, mantenerse, mejorarse y consolidarse en tanto esos jóvenes representan además la futura generación de vecinos, ciudadanos, comerciantes, profesionales, políticos y dirigentes sociales.

Bajo la premisa de que la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales permite, siguiendo a Wilcox (2001), establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas, entre una organización y sus públicos es que desde el presente trabajo se adherirá a la idea de que una organización debe, tras identificar públicos claves, considerar las relaciones y los vínculos que mantiene con cada uno de esos grupos de interés para luego actuar en consecuencia.

Resulta preciso que las acciones de Relaciones Públicas e Institucionales y de comunicación externa se enmarquen en un diseño estratégico, siendo éste producto de una planificación lo más profesionalizada posible dado que “es indispensable que en su labor, las relaciones públicas no dejen nada librado a la improvisación ni al azar. Todo debe cumplirse a través de planes y programas”(Blanco, 2000, p 92). Es por esto que a través de este trabajo se pretende demostrar la importancia de una comunicación externa correctamente gestionada como herramienta para modificar de modo conveniente el vínculo que la Institución mantiene con el público particular al que se hacía referencia. De modo que la disciplina aportará valiosas herramientas para encarar un plan de intervención que entre otras cosas pretende hacer comprender a los jóvenes la idea del importante rol que una entidad deportiva juega en el seno de una comunidad, y la necesidad que tienen tales instituciones de recibir apoyo tanto individual como colectivo.



OBJETIVOS DE INDAGACIÓN

Objetivo General:

- Analizar el estado actual del posicionamiento institucional del Club Estudiantes Concordia en el público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años de edad, que residen en la ciudad de Concordia y no practican ninguna actividad deportiva en dicha Institución.

Objetivos Específicos:

- Indagar sobre la importancia que se le asigna, en la gestión de la comunicación del CEC, al público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y que no concurren a la Institución para practicar deporte alguno.
- Describir cuales son las acciones de comunicación llevadas a cabo por el CEC dirigidas al público conformado por jóvenes concordienses de entre 13 y 18 años que no concurren al Club para la práctica de deporte alguno.
- Detectar la existencia de alguna estrategia de comunicación enfocada al público joven que haya tenido como objetivo promover el apoyo hacia el CEC en las últimas tres temporadas de la Liga Nacional B de Básquetbol.
- Indagar sobre cuales son los valores o significaciones con los que los jóvenes concordienses de entre 13 y 18 años que no practican actividades deportivas en el CEC, asocian a las entidades deportivas.
- Conocer cual es la importancia que le asignan los jóvenes de entre 13 y 18 años que no concurren a tal Institución para practicar deportes, al papel de los clubes en tanto organizaciones del tercer sector como contribuyentes al desarrollo de la comunidad local.
- Determinar el nivel de conocimiento que sobre el CEC poseen los jóvenes que tienen entre 13 y 18 años de edad, que residen en la ciudad de Concordia y que no practican actividad deportiva alguna en dicha Entidad.



MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL^{1 2}

1. ENTORNO GEOGRÁFICO DE LA ORGANIZACIÓN

San Antonio de Padua de la Concordia es el nombre completo y oficial de la ciudad conocida como “Concordia”. Localidad cabecera del Departamento Concordia que se encuentra ubicada sobre la margen derecha del Río Uruguay en la región Mesopotámica de la República Argentina. Emplazada en lo que se conoce como “Región de Salto Grande”, se encuentra ubicada frente a Salto, la tercera ciudad en importancia por población de la República Oriental del Uruguay. La ciudad de Concordia es el mayor centro urbano de la cuenca del río Uruguay, ocupando el segundo lugar entre las ciudades de la provincia de Entre Ríos, siendo sólo superada por Paraná, la capital provincial ubicada a 260 Km. en dirección oeste. Reconocida como Capital Nacional de la Citricultura desde 1963, es una de las ciudades más dinámicas en el centro geográfico del Mercosur.

Según una estimación de la Secretaría de Gobierno, Turismo y Producción de la Municipalidad de Concordia, realizada con los datos arrojados por el censo 2010, indica que para el año 2011 la población de la ciudad de Concordia llega a los 157.000 habitantes.

¹Los datos presentados en este apartado provienen de fuentes diversas, entre ellas:

- <http://www.a-d-c.com.ar/liga/default.php>
- <http://www.basquetverde.com.ar/>
- <http://www.cabb.com.ar/>
- <http://www.clubestudiantesconcordia.com.ar/>
- <http://www.concordia.gov.ar/turismo>
- <http://www.concordiadeportes.com.ar/>
- <http://www.doblemblog.com/>
- <http://www.entrerios.gov.ar/dec/>
- <http://www.turismoentrerios.com/concordia>
- Diario el heraldo
- Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Entre Ríos.
- Ex dirigentes, ex jugadores, socios vitalicios, miembros de la actual comisión directiva, entrenadores de las diferentes disciplinas y personas allegadas a la institución.
- INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.
- Memoria. Balance General, Cuentas de Ganancias y Pérdidas e Informe de los Revisores de Cuentas.
- Publicación de 1964 por los veinte años del Club Estudiantes Concordia.

² Ver Anexo IV



El ámbito jurisdiccional de la Municipalidad de Concordia comprende un total de 111 barrios. Dentro de ese ejido quedan incluidos los barrios periféricos que encontrándose distanciados del casco urbano principal constituyen los límites de la Ciudad; estos son:

- en la zona sur: Benito Legerén, Las Tejas, El Martillo, El Tala, Parque Industrial, Yuquerí Chico y Villa Adela.
- en la zona oeste: Cambá Paso.
- en la zona norte: La Bianca, Osvaldo Magnasco y Villa Zorraquín.

En cuanto a la economía y la actividad productiva, la estructura económica de la ciudad está principalmente basada en la producción agrícola, en especial citrus, arroz, y algunos cultivos intensivos como los arándanos. También se destaca la producción ganadera y la actividad maderera. Entre las principales fábricas instaladas en la ciudad se destacan Tabacalera del Litoral, Masisa, Baggio, Eca, Litoral Citrus y Citricola Ayuí. A esto debe sumársele una explotación de la actividad turística en constante crecimiento.

Entre los principales clubes deportivos de la ciudad se encuentran: el Concordia Golf Club, el Donovan Concordia Polo Club, el Club Hípico Concordia, el Victoria Park Tennis Club, el Concordia Yachting Club, el Club Progreso, el Club Profesionales Universitarios, el Club Los Yaros, el Club Regatas Concordia, el Club Social y Deportivo La Bianca, el Club Salto Grande, el Club Atlético Ferrocarril, el Club Atlético Libertad, el Club Comunicaciones Concordia, **el Club Estudiantes Concordia**, el Club Atlético Colegiales, el Centro ex Alumnos Capuchinos, el Club Atlético Wanderers, el Club Atlético Defensores del Nebel, el Club Atlético Defensores de Pompeya, el Club Atlético Sarmiento, el Club Atlético Victoria, el Club Atlético Santa María de Oro, el Monseñor Rosch Fútbol Club, el Club Unión de Villa Jardín, el Club Sportivo Las Heras, el Club Atlético Las Heras, el Club Sportivo Locomotora, el Club Río Uruguay, el Club Atlético Alumni, el Club Gerardo Yoya, el Club Juventud Unida de Benito Legerén, el Club Cultural Social y Deportivo Villa Zorraquín y el Club Vasco Argentino.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Organización: Club Estudiantes Concordia

Denominación de la Sociedad: Club Social y Deportivo Estudiantes Concordia

Objeto: Cultural y Deportivo



Apodo: “El Verde”

Fecha de fundación: 9 de mayo de 1944

Fecha de Inscripción Inspección General de Personas Jurídicas: 30 de Agosto de 1957.

Decreto n° 4835 MG –Matricula n° 452

Identidad Visual- Colores Institucionales actuales: Verde, Blanco y Negro.

Isologotipo: (escudos por orden cronológico)



Visión: No posee

Misión: No posee

Valores: No posee

Dirección: San Luis N° 421 (Barrio: Centro Sur) – Concordia, Entre Ríos, Argentina –

CP: 3200

Teléfono: (0345) 421 0289

Fax: (0345) 421 0290

Páginas Web Oficiales: www.club-estudiantes.com.ar / www.basquetverde.com.ar

E-mail: clubestudiantes@arnet.com.ar

Estadio: Sin nombre – Se lo denomina “Gigante Verde”

Ubicación: Intersección de las calles San Luis y Santa María de Oro (Barrio Centro Sur)

Aforo: 3500 personas (sentadas)

Comisión Directiva:

Sr. José L. Torres - Presidente a cargo

Sr. Jorge E. Buffa - Secretario

Sr. Carlos J. Kerkaert – Pro-Secretario

Sr. Luis M. Risso - Tesorero

Sr. Guillermo Saini - Pro-Tesorero

Vocales:

Sr. Ramón H. Farias



Sr. José M. Giorgio

Sr. Daniel Flores

Sr. Nestor A. Schey

Sr. Hugo R. Galarza



Revisores de Cuentas:

Sr. Horacio Giorgio

Sr. Alfredo F. Fornaroli

Cantidad de socios: Al 29 de Abril de 2010, el Club Estudiantes Concordia contaba con 19 socios Vitalicios, 164 Activos y 23 socios de Karate. Por lo cual, al último día hábil de Abril la cantidad total de socios ascendía a 206.

Infraestructura: La sede social, ubicada en San Luis N° 421 tiene 20 metros de frente por 45 de fondo y cuenta con un salón de bailes cubierto, salones para biblioteca, salón para la práctica de la disciplina Karate, cantina-comedor, un quincho con 2 grandes churrasqueras. A las instalaciones de la sede social se le suma el estadio denominado “Gigante Verde”, se trata del gimnasio cubierto ubicado en la intersección de las calles San Luis y Santa María de Oro (a metros frente a la sede social) que cuenta con un aforo de 3500 personas sentadas; a esta descripción debe agregarse también el predio “Raúl J.R Moreira” el cual consiste en 3 hectáreas, 24 áreas y 35 centiáreas, ubicado sobre Avenida Monseñor Rosch, frente al Autodromo Ciudad de Concordia.

Realidad económico-financiera: Del informe elaborado por los revisores de cuenta del Club Estudiantes Concordia sobre el ejercicio n° 66, ejercicio que comprendía el período que iniciaba el 1de enero de 2010 y finalizaba el 31 de diciembre del mismo año, se desprenden los siguientes datos³:

-Estado de situación patrimonial al 31 de diciembre: el Activo total ascendía a la cifra de \$302902, 43 mientras que el Pasivo total era de \$15658, 96.

-Estado de resultados: el total de los ingresos del período n° 66 alcanzaba la cifra de \$596552, 36 y el total de los egresos ascendía a \$ - 658114, 47. Algunos datos

³ Datos obtenidos de la Memoria: Balance General, Cuentas de Ganancias y Perdidas e Informe de los Revisores de Cuentas- correspondiente al 66 ejercicio. (1/1/2010 – 31/12/2010)



interesantes que se dan a conocer en la sección denominada *Detalle de los Egresos* indican que por ejemplo: el mayor egreso que tuvo la institución, correspondió a gastos referidos exclusivamente a la participación del equipo de primera división de básquetbol, cifra que ascendía a \$369882, 36 y que los egresos que correspondieron a lo que se cataloga como “publicidad” fueron de \$444, 25. Cabe destacar que los mayores ingresos de la institución provinieron de la participación del equipo de primera división de básquetbol en la Liga Nacional “B” de Básquetbol; así, los ingresos en concepto de tal participación ascendieron a \$304800, 00.

Disciplinas y Ofertas Deportivas:

Las actividades deportivas que actualmente se practican en el Club Estudiantes Concordia son Básquetbol, Fútbol, Patín Artístico y Karate.

Básquetbol:

Hablar del Club Estudiantes Concordia implica casi siempre hablar de básquetbol debido a que es la actividad principal y que más identifica a la Institución por su historia y presente.

La escuela de básquetbol se encuentra coordinada por el Profesor Ricardo Lagraña y cuenta con todas las categorías existentes en la disciplina: Chupetes, Mosquitos, Pre-Mini, Mini, Pre-Infantil, Infantil, Cadete y Juvenil. Poco más de 250 jóvenes, entre niños y adolescentes concurren actualmente al Club para practicar tal actividad.

El club se caracteriza hoy por un prolijo y exitoso labor en lo que hace a las categorías intermedias (infantil, primero y segundo año, cadetes primero y segundo año y juveniles primero y segundo año) planteles que disputan campeonatos oficiales a nivel local, provincial y nacional.

Desde el mes de Julio de 2011 el Club lleva un reclutamiento de juveniles en la región de Salto Grande y todo el norte provincial, proyecto encabezado por Víctor Jachuk, coordinador de inferiores. Esta iniciativa tiene como fin descubrir jóvenes promesas y aportar oxígeno a los planteles de reserva y juvenil.

Desde el pasado viernes 30 de septiembre el plantel profesional de primera división del Club Estudiantes Concordia se encuentra disputando partidos oficiales correspondientes a la Fase Regular de la Zona Norte del Torneo Nacional de Ascenso (TNA) - conferencia que se encuentra conformada por: Asociación Española (Charata – Chaco),



Asociación Italiana (Charata - Chaco), Alvear (Villa Ángela - Chaco), Unión Progresista (Villa Ángela - Chaco), San Isidro (San Francisco - Córdoba), Echagüe (Paraná – Entre Ríos), **Estudiantes (Concordia – Entre Ríos)**, Tomás de Rocamora (Concepción del Uruguay – Entre Ríos), Oberá Tennis Club (Oberá – Misiones) y Unión de Sunchales (Sunchales – Santa Fe). Al primer equipo del Club Estudiantes Concordia lo integran: Lucas Picarrelli, Sergio Ravina, Ignacio Alessio, Juan Carlos Bergel, Andrés Boni, Pablo Moya, Cristian Cortez, Federico Senitzky, el norteamericano Joseph Ray Bunn Stallins y los juveniles Kevin Gorfinkel, Joaquín Gastambide, Alexis Lacuadra, Emiliano Strusberg y Franco Arroniz.

El Director Técnico es bonaerense Hernán Laginestra; completan el Cuerpo Técnico: Alejandro Elizalde en condición de Ayudante Técnico, Rodolfo Dacuanda como Preparador Físico, Oscar Ávila como Médico, Lucas Noguez como Kinesiólogo, Pedro Ayala como Jefe de Equipo y Pedro Sanchez como Utilero.

Los actuales responsables de la Subcomisión de Básquetbol y del Departamento Básquetbol Profesional son los empresarios Mario Siebzeher, Pablo Di Biase y Enrique Agosti. Los dos últimos son también los delegados del Club ante la Confederación Argentina de Básquetbol (CABB), la Asociación de Clubes de Básquetbol de Argentina (AdC), la Federación Entrerriana de Básquetbol (Fe.B.E.R) y la Liga Concordiense de Clubes de Básquetbol.

Versión de escudo del Club Estudiantes Concordia utilizado actualmente por la subcomisión de Básquetbol:



Fútbol:

El Club Estudiantes Concordia participa de los campeonatos oficiales que organiza la Liga Concordiense de Fútbol con nueve categorías: primera división, reserva, sub 17, sub 15, sub 13 y categorías 1999, 2000, 2001 y 2002. Actualmente, el plantel de primera división y el de reserva son conducidos por Víctor Díaz acompañado de Claudio Torales en la preparación física. La escuela de fútbol del CEC, a la que asisten cerca de 200 jóvenes, entre niños y adolescentes, se encuentra coordinada por el Prof. Jerónimo Blanco, Instructor Nacional de Fútbol Infanto Juvenil y Director Técnico de



Fútbol; a éste lo acompañan: Jorge Francia, Fabricio Galarza y Maximiliano Sánchez en condición de colaboradores. La totalidad de las actividades de esta disciplina se llevan a cabo en las instalaciones del Club Pesca Concordia. El plantel de fútbol mayor hace de local en el Estadio Parque Mitre, reducto que pertenece al Club Atlético Libertad y es el que cuenta con mayor aforo en la ciudad. El domingo 4 de Diciembre de 2011 finalizó el torneo clausura de la Divisional “B” de la Liga Concordiense de Fútbol que dejó al plantel mayor del Club Estudiantes Concordia ubicado en quinta posición, ubicación que tuvo como consecuencia que el equipo del CEC deba disputar al menos una temporada más en la segunda categoría de la Liga de Fútbol de local.

Versión de Escudo del Club Estudiantes Concordia adoptado por la subcomisión de Fútbol e isologotipo animado que caracteriza a la Escuela de Fútbol de la Institución:



Karate:

La escuela de Karate imparte sus clases tres días a la semana. El Club Estudiantes Concordia es la sede provincial para los exámenes finales que toma la Federación Argentina de Karate. Los atletas que asisten al club a practicar Karate participaron en 2010 del Campeonato Entrerriano organizado por la Federación Única de Karate y Kobudo de Entre Ríos. Asimismo, participaron de las cinco fechas nacionales que forman parte del ranking nacional de la Federación Argentina de Karate. Tres atletas del club que ocuparon importantes posiciones en ese ranking fueron preseleccionados con miras a los compromisos internacionales que tiene la Federación Argentina de Karate en 2011.

Patín Artístico:

La actividad de patín artístico esta a cargo de la profesora Daniela Fernández. Alrededor de 200 personas entre niñas, jóvenes adolescentes y damas concurren al club a practicar dicha actividad.



Vida Social:

El salón de fiestas de la Institución esta ubicado en su sede social. Dicha instalación se alquila durante todo el año para diferentes tipos de eventos, principalmente, cumpleaños de quince. Anualmente se realiza allí (además de asambleas ordinarias y extraordinarias de socios y reuniones de comisión directiva) al menos dos reuniones con cena y baile destinado a socios y simpatizantes. Las fechas en que tienen lugar estas cenas-bailes corresponden por lo general al aniversario del club y a la despedida o cierre de año.

3. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Allá por el año 1942, cuando la ciudad de Concordia ya contaba con poco mas de treinta y nueve mil habitantes⁴, alguien dijo: “los estudiantes de Concordia deberíamos unirnos y todos juntos luchar como en el aula, ya no con la mente sino con el músculo, demostrar a nuestros mayores que la disciplina y la conducta que rige nuestra marcha hacia el saber, la sabremos aplicar en el deporte”. Para 1943 eran sólo cuatro los colegios secundarios existentes en Concordia, no eran más de dos divisiones por curso y por lo tanto no había una masiva cantidad de alumnos.

El Sueño Hecho Realidad

Finalmente, luego de innumerables marchas y contramarchas, se decide a principios de 1944 fundar un club que se llamaría “De los Estudiantes”. Se convocó a una asamblea para decidir en definitiva sobre la fundación del Club. Esa reunión se llevó a cabo en el Club Regatas Concordia, donde después de disputarse un partido de fútbol y saborear un jugoso asado debajo de un añoso ombú todavía existente, se resolvió fundar el club y gestionar su inscripción en la Liga.

Siendo el fin primordial de los fundadores agrupar a todos los estudiantes, desde el primer momento, se dio el nombre “Club Estudiantes”, lo que contó con una aprobación casi unánime. Debido a que algunos también sugerían agregarle la palabra “Concordia”, se optó definitivamente por **Club Estudiantes Concordia**. Los colores a adoptarse también fueron tema de largas discusiones. Finalmente se impuso el verde, simbolizando la esperanza, y el blanco, la pureza.

La primera Comisión Directiva que comandó los destinos del Club fue la integrada por: el Dr. Carlos Siburu en condición de presidente, el Ing. Américo Banfi como vicepresidente, Alfredo Iglesias en calidad de secretario, Carlos Bruno como

⁴ Reula, F (1971); Historia de Entre Ríos. Política, Étnica, Económica, Social y Moral. Ed. Castellvi



prosecretario, Horacio R. Ancarola en condición de tesorero, Carlos Sieyra como protesorero y los vocales: Bernardo Narbaiz, Jorge Inchauspe, José Tito, Carlos Michel, Domingo Magistrali, Roberto Deveter, Gustavo Bochó y Horacio Cives.

Así, el 9 de mayo de 1944, un entusiasta puñado de amigos vinculados especialmente al quehacer educativo de la ciudad fundan formalmente el Club Estudiantes Concordia, de ahí en más el camino a recorrer sería arduo, la tarea de directivos, socios, atletas y jugadores ímproba, cada uno aportaría su entusiasmo y su trabajo para que lo que se había logrado se afianzara y consolidara en el tiempo. Y así fue, no había un local social, no había antecedentes de organizadores en la gran mayoría de sus componentes, pero existía desde el comienzo un amplio apoyo moral de todos los sectores y había sobrada dosis de optimismo y voluntad en todos los involucrados.

Hecha realidad la idea primitiva, se ingresa a la Liga Concordiense de Fútbol en el año 1944. Se inicia el campeonato y junto a la alegría de ver al club que tanto empeño había costado, la inmensa hinchada compuesta en su gran mayoría por estudiantes de todos los colegios se hace presente en el Estadio Parque Mitre del Club Atlético Libertad, primer rival oficial.

Pasan los años y el club, gestado en un principio para la práctica del fútbol, ve la necesidad de ampliar sus actividades. El paso siguiente, de acuerdo a las opiniones de sus directivos, es el básquetbol y para tal fin alquilan las instalaciones del Club Vasco Argentino. La necesidad de brindar en lo social comodidades y espectáculos a socios y simpatizantes hizo que la preocupación de los directivos se encaminase hacia un nuevo local.

Para el año 1946 y por motivos contractuales, el Club se vio en la obligación de desocupar ese primer solar. Ese motivo impulsó a directivos y simpatizantes a extremar los recursos para la concreción de la sede. En 1947 el Club alquila el terreno ubicado en San Luís y Santa María de Oro. El paso estaba dado, pero surgía el grave problema de recursos, allí precisamente se pone en evidencia una vez más la solidaridad y unión entre todos los que componen la institución, surgía así la idea de *“la campaña del metro cuadrado”*. Para el año 1951 el grueso de los trabajos estaba concluido por lo cual tiene lugar la tan ansiada inauguración. En 1952 comienzan las que se convertirían en clásicas temporadas de verano consistentes en grandes veladas que tenían como fin recaudar dinero para dotar de mejoras a las instalaciones. Así, y con gran esfuerzo se logran presentaciones como las de Mario Clavel y Gregorio Barrios entre otros muchos artistas



que hacían de las reuniones sociales del Club Estudiantes, centro de atracción. El ciclo de números artísticos del año 1954 se cerró con la presentación de una figura dentro del género lírico-melódico como era Alfonso Ortiz Tirado, logrando el Club con su presentación uno de los éxitos más rotundos, hecho que mostraba una vez más el esfuerzo de los directivos por brindar grandes espectáculos a sus socios. Los bailes que organizaba el club en lo que sería con los años el gimnasio cubierto y el estadio de básquetbol se fueron convirtiendo en la clásica opción nocturna abierta a toda la comunidad.

Para 1962 el CEC demostraba una vez más su preocupación por brindar siempre grandes espectáculos y lo hacía esa vez mediante la realización del campeonato Argentino de Judo, que se llevara a cabo en las instalaciones ubicadas en Buenos Aires 80 (ex Cine Familiar), edificio que durante mucho tiempo funcionaría como la sede social del Club, un gran éxito corona el esfuerzo.

Después de muchos años de alquiler de esa sede provisional de Buenos Aires 80 llegaría la adquisición de un terreno sobre calle Bernardo de Irigoyen, donde se pensó en edificar. Sin embargo, estas obras nunca pudieron concretarse debido a que el terreno ofrecía constantes problemas, ya que estaba cruzado por el arroyo Concordia y su entubación era muy costosa. Por tal motivo se decidió su venta y con el dinero de la misma, más lo recaudado en una rifa cuyo primer premio era un automóvil Torino 0Km., se procedió a la compra definitiva, en el año 1966 del terreno de Santa María de Oro y San Luís. El mismo se seño con dinero obtenido de un préstamo solicitado al Banco Italia, mientras que el resto de los aportes surgieron con el lanzamiento del “*Bono Verde*”, iniciativa de autofinanciamiento que consistía en aportes voluntarios de dinero de socios y simpatizantes.

El domingo 26 de noviembre de 1967 quedará por siempre marcado a fuego en el recuerdo de toda la parcialidad verde. Aquella tarde, un grupo de jugadores lograba, por primera vez en la historia de la Institución, un título oficial en el fútbol concordiente.

En el año 1962, y luego de tratativas con el entonces Interventor Municipal, el CEC lograba la cesión de un terreno lindero con el parque Mitre y la Costanera de la ciudad para la práctica del fútbol, terreno que le sería quitado por el mismo municipio muchos años más tarde, a mediados de los 90. En Julio de 1997 y como retribución por la quita de aquellos terrenos, la Municipalidad de Concordia le cedió al CEC, por un período de cinco años, un predio ubicado en el Barrio Monseñor Rosch al noroeste de la ciudad,



predio sobre el que el Club proyectó un ambicioso plan de obras que, por diversas razones - principalmente económicas, nunca pudo concretarse.

El 6 de enero de 1988, la categoría sub. 17 del CEC, dirigida por Julio Romero, se convertía en el Campeón del Primer Campeonato Nacional de Fútbol Infantil “Confraternidad y Solidaridad”, organizado por la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) tras derrotar por 5 a 4 al Club Atlético Los Andes de Buenos Aires.

El 9 de Mayo de 1990 se inaugura en la actual sede social (San Luis 421), con motivo de los cincuenta y seis años del Club, la “Galería de los Presidentes”, una exposición de cuadros que portan la foto de cada uno de los presidentes de la comisión directiva que conociera el club ubicada en una de las paredes de la sala auxiliar del salón principal de la sede.

En Julio de 1993, y después de 26 años el primer equipo verde, dirigido técnicamente en aquel entonces por Hugo Maschio vuelve a salir campeón de la liga local.

Más acá en el tiempo, surgen dos nuevas disciplinas que agrandan el abanico deportivo de la Institución. En el año 1994, se abre la Escuela de Karate Club Estudiantes Concordia, afiliada a la Federación Única de Karate y Kobudo de Entre Ríos (FUKKER) y a la Federación Argentina de Karate (FAK), disciplina esta que se sumaba al básquetbol, el fútbol y el patín artístico. En el año 2003 se incorporaría una nueva actividad al club; se trataba del voleibol. Este deporte, que surgía por iniciativa de un grupo de deportistas que militaban en el Club Concordia Voley y habían decidido independizarse encontrando en el Club Estudiantes Concordia una nueva casa, dejó de practicarse en la Entidad en 2009.

En mayo de 2010, el CEC se benefició mediante una cesión en comodato, tras un decreto firmado por el Gobernador de la Provincia de Entre Ríos, con la tenencia de un terreno de 3 hectáreas, 24 áreas y 35 centiáreas ubicado sobre Avenida Monseñor Rosch, frente al Autódromo Ciudad de Concordia. El comodato celebrado a favor del club es por un plazo de 20 años y es renovable por período igual. Si bien, no ha concluido la planificación total del predio, recientemente bautizado “Raúl J.R Moreira”, es muy probable que los primeros trabajos que se realicen en dichos terrenos tengan como destino la construcción y puesta en condiciones de una cancha mayor y canchas auxiliares para así contar con un predio propio para el desarrollo de la disciplina fútbol.



4. CLUB ESTUDIANTES CONCORDIA COMO SINÓNIMO DE BÁSQUETBOL

La década del ochenta es conocida como la época en la que el básquetbol argentino adquiere definitivamente su condición de profesional. Así, la Primera División “A” de la Liga Nacional de Básquetbol (creada en 1984) se posicionaba como una de las ligas más importantes del mundo, prueba de ello sería la gran cantidad de extranjeros que arribarían a suelo argentino aportándole prestigio y relevancia internacional. No es casualidad que la Argentina haya sido sede del Campeonato Mundial de Básquetbol del año 1990. Los ‘80 fueron años en los que el Básquetbol entrerriano adquiriera el máximo protagonismo a nivel nacional. Un hecho emblemático fue la consagración de la selección entrerriana de básquetbol como campeón del Torneo Argentino el 11 de Marzo de 1989.

En 1986 cuatro equipos empataron la primera posición en el hexagonal final de Primera División “B”, segunda categoría de la Liga Nacional de Básquetbol (actual Torneo Nacional de Ascenso / TNA); se trataba de Estudiantes de Concordia, Gimnasia y Esgrima de La Plata, Olímpico de La Banda (S.E) y Peñarol de Mar del Plata. Finalmente, y tras disputarse los partidos de desempate ascendieron Gimnasia Esgrima de la Plata y el Club Estudiantes Concordia tras derrotar a Peñarol de Mar del Plata por 87 a 85 en condición de local.

En aquel momento dirigía técnicamente al club concordense el exitoso entrenador argentino Guillermo Edagardo Vecchio, quien provenía de dirigir en Puerto Rico tras haber logrado la Copa del Mundo de Willams Jones dirigiendo a Obras Sanitarias de Argentina.

El 15 de enero de 1987 comenzaban los trabajos para la construcción del estadio de básquetbol y gimnasio cubierto de la Entidad verde. La misma constaba de dos etapas, una acelerada primera etapa que tomó 90 días, período de tiempo tras el cual, el gimnasio pudo ser habilitado para que el Club Estudiantes Concordia hiciera las veces de local en su participación en la Primera División “A” de Liga Nacional de Básquetbol. Hasta que la cancha en construcción no estuviera habilitada, el CEC haría las veces de local en el Estadio Juan de Dios Obregón perteneciente al Club Atlético Ferrocarril, histórico rival local a nivel básquetbol.

Pronto se conocía la noticia de que la temporada de 1987 se iniciaba el 27 de Marzo y que el Club Estudiantes Concordia integraba el grupo 2, zona que estaba conformada además por Olimpo de Bahía Blanca (B.A), Frimat Fútbol Club de Firmat (S.F),



Atlético Echagüe de Paraná (E.R), Club Atlético Unión (S.F) y Gimnasia Esgrima de La Plata (B.A). Si bien el coste mensual total que implicaría la participación en la élite del básquetbol nacional para el Club ascendía a casi 50.000 australes, el aficionado y la comunidad toda apoyaba a la Institución de calle San Luis en la pretensión de armar un equipo competitivo. Así, el 12 de febrero de 1987 mediante el decreto n° 23186, el en ese entonces intendente de la ciudad, Jorge Pedro Busti, dispuso declarar de *Interés Municipal* la participación del Club Estudiantes Concordia en la Primera División “A” de la Liga Nacional de Básquetbol.

Para fines de Marzo de 1987, y pocos días antes del debut ante Firmat Fútbol Club, el plantel profesional estaba conformado por los hermanos Andrés y Esteban De la Fuente, Carlos Rafaelli, Daniel Bes, Gustavo Aguirre, Antonio Gornatti, Hernán Díaz Velez, Eduardo López, José Davicco, Eduardo Pagella, Ismael Cerisoll, Jorge Jané, Vicente Pellegrino, los norteamericanos Warren Montgomery Bostick, James Braddley y Elnes Harold Boolings, jugador nacido en Islas Vírgenes. Estos eran los hombres que bajo la dirección técnica de Guillermo Edgardo Vecchio (actual DT del Al-Muharraq en Bahrein) quien había arreglado su continuidad al frente del primer equipo tras largas negociaciones con la dirigencia, serían los primeros protagonistas de la histórica participación del Club Estudiantes Concordia en la máxima división de la Liga Nacional de Básquetbol.

Así, el CEC se daba el gusto de jugar en la categoría de élite del básquetbol profesional de la Argentina, hecho que significó la decidida asociación en el imaginario colectivo de la Institución del noreste entrerriano con la disciplina del básquetbol.

Su participación requería del máximo esfuerzo de todos los implicados y del respaldo incondicional de los aficionados y la comunidad toda dado el excesivo costo que implicaba mantener un equipo competitivo en esa divisional.

A pesar de comenzar la temporada 1987 de la Primera División “A” de la Liga Nacional de Básquetbol con una derrota (68 a 60 ante Firmat F C en condición de visitante) el plantel profesional del CEC se iba consolidando con el correr de los encuentros, finalmente el equipo verde terminó entre los mejores cuatro equipos de la Liga, encabezando por momentos el grupo 2, actuación que tuvo como consecuencia que el equipo fuera invitado a un torneo internacional que se disputó en el verano de 1988.



La formidable campaña de un recién ascendido provocó que algunas figuras del equipo, incluyendo a su director técnico fueran tentadas por otros clubes nacionales e internacionales. No obstante la ida de algunas piezas claves, Estudiantes Concordia rearmó un equipo competitivo de cara al inicio de la temporada 1988. Las gestiones realizadas tanto por Yoyi Sibzhener, en aquel entonces manager del equipo verde, como por los demás dirigentes abocados exclusivamente al básquetbol de la Institución posibilitaron el arribo del técnico rosarino Ricardo Jachuk y la incorporación de jugadores tales como Marcelo Desimone, Gerardo Secrestat, Claudio Farabello, Oscar Fezcel y el regreso de los americano Brooker Jones y Nezy Hurst quienes habían logrado el ascenso en aquél campeonato de 1986 siendo además los primeros extranjeros que habían integrado los planteles del equipo concordiente. La temporada de 1988 dejó un saldo aceptable en lo deportivo, pero preocupante en lo económico dado el constante incremento de los gastos consecuencia de la participación en una competencia que comenzaba a hacerse poco redituable.

Para 1989 Estudiantes trataba de suplantar la ida de algunos jugadores claves en la temporada anterior con la incorporación de jugadores jóvenes promesas sin demasiada trayectoria pero con un futuro prometedor; así, a la base del equipo de 1988 se sumaban: Noguera, Martín, Brizuela, Turón, Mercenario, Barbieri y Michalopolus. Dos nuevos estadounidenses arribaban a suelo concordiente para reforzar la escuadra estudiantil; se trataba de Melvin Daniels y Joe Pace quienes junto a la continuidad de Elnes Boolings eran los tres extranjeros que presentaba la lista de buena fe del verdolaga para la temporada 1989. Si bien, los dos extranjeros que se integraban al plantel llegaban de un paso frustrado debido a lesiones y comportamientos antideportivos por otros clubes de la LNB, la incorporación del ya veterano y emblemático Joe Pace representó un fichaje que sacudió un mercado de pases en constante movimiento. Ocurría que Pace no sólo había sido el primer ex NBA en llegar al básquetbol argentino, sino que también se había consagrado campeón de la mejor liga del mundo, eso fue jugando para los Washigton Bullets en 1978.

Si bien el rendimiento deportivo de 1989 estuvo lejos de parecerse al de las dos temporadas anteriores, para 1990 el Club Estudiantes Concordia dejaba vacante su plaza en la máxima categoría del básquetbol, no por haber descendido sino porque el estado de las finanzas del club hacía insostenible mantener su participación en la competencia. Los gastos corrientes que implicaba la participación en la división mayor de la Liga



Nacional de Básquetbol significaban casi la totalidad del presupuesto que manejaba el Club, sumado a la imposibilidad de seguir abonando los sueldos dolarizados de las máximas figuras del equipo en un contexto de hiperinflación terminaron por conducir al CEC a una situación de bancarrota.

Aunque la situación financiera de la Institución terminó por colapsar tras haber entrado en números rojos y encontrándose envuelta en graves problemas legales, fue gracias a un aporte realizado por el aquel entonces gobierno provincial que al otorgar un salvataje financiero contribuyó a frenar una sentencia de remate de la sede social, lo cuál se logró definitivamente mediante el denodado esfuerzo de diversos actores sociales, dirigentes, socios y la comunidad en general. Así, para 1993 la Entidad consiguió recomponer y normalizar la situación Institucional hecho que significó la reapertura de casi todas las disciplinas deportivas. No obstante, recién para 1995 se conformaba nuevamente una subcomisión encargada del básquetbol que intentaría revitalizar la práctica de ese deporte tan significativo para el Club. Si bien se refundó la escuela de básquetbol y se retomó la practica de ese deporte a nivel de las categorías intermedias, habría que esperar recién hasta principios del año 2001 para que mediante consenso dirigencial se aprobara un proyecto elaborado por dicha subcomisión que tenía como pretensión que el Club volviera a ser representado en torneos asociativos de carácter oficial por un plantel de primera división. Así, el CEC volvía, luego de trece años a presentar un plantel mayor, esto tenía lugar en la temporada 2001/02 de la Liga Concordiense de Básquetbol. Tras finalizar ese torneo, el primer equipo del Club Estudiantes Concordia, conformado íntegramente por jugadores del medio accedía a la Liga Provincial “C” de Básquetbol.

En la temporada 2002/2003 fue eliminado en instancias de cuartos de final cayendo derrotado ante el Club Atlético Unión de Crespo.

En la temporada 2003/2004 fue eliminado en instancias de cuartos de final ante el Club B. H de Gualeguay.

En la temporada 2004/2005 quedó en el camino en instancia de semifinales tras caer derrotado ante Olimpia de Paraná.

En la temporada 2005/2006, el equipo reforzado en ese entonces por jugadores del medio provincial y nacional accedió a disputar la final de la Liga Provincial, el resultado es una derrota 0 a 3 en la serie ante el Club Tomás de Rocamora de Concepción del Uruguay. El último partido de esta serie, disputado en condición de



local sería recordado entre otras cosas, por ser el último encuentro oficial que el estadio del Club presentaba piso de baldosas. De manera que para la temporada 2006/2007 el estadio luciría un flamante piso flotante acorde a las exigencias de la Confederación Argentina de Básquetbol para los tres niveles de la Liga Nacional de Básquetbol.

En la temporada 2006/2007 el Club Estudiantes Concordia finalmente se consagra campeón de la Liga Provincial al sellar una serie favorable 3- 0 venciendo al Club La Unión de Colón, logrando así ascender a la Liga Nacional “B” de Básquetbol y garantizarse una plaza en el tercera categoría de la Liga Nacional del Básquetbol. Dirigía técnicamente aquel plantel conformado por algunos concordienses y otros jugadores provenientes de clubes que militaban por esa época la Liga Provincial “C”, la Liga Nacional “B” de Básquetbol y el Torneo Nacional de Ascenso (TNA), el coach oriundo de la localidad de Pigué, Alejandro Fiorido.

El regreso, después de casi dos décadas a una competencia de la Liga Nacional de Básquetbol significaba que el Club Estudiantes Concordia se convertía nuevamente en el representante de Concordia en el básquetbol profesional de nuestro país. Este hecho provocó que la afición vuelva a concurrir masivamente al estadio popularmente denominado “Gigante Verde” y se ilusionara con un proyecto que comenzaba a dar evidentes frutos.

El papel desempeñado por el plantel profesional durante la temporada 2007/2008 fue bueno teniendo en cuenta que el objetivo era mantener la categoría. En la temporada 2008/2009 el plantel accedió a disputar la instancia de cuartos de final quedando eliminado ante la Asociación Atlética Banda Norte de Río Cuarto. En la temporada 2009/2010 el equipo verde realizó su mejor campaña desde su participación en la tercera categoría del Básquetbol Nacional llegando a disputar una de las semifinales de la región norte y quedando eliminado en esa instancia en manos de Alvear de Villa Ángela (Chaco).

El Viernes 8 de Abril de 2011 y en el marco de la Zona Norte de la Liga Nacional “B” de Básquetbol, el Club Estudiantes Concordia integrado por diecisiete jugadores - de los cuales sólo cinco eran originarios de Concordia, fue eliminado en la instancia de cuartos de final por el conjunto de Alma Juniors de la ciudad de Esperanza -provincia de Santa Fe. Hasta la jornada de la eliminación que echara por tierra las aspiraciones deportivas de lograr ascender al Torneo Nacional de Ascenso (TNA), el plantel era dirigido técnicamente por Gustavo Debenedetti.



Desde ese momento, la subcomisión de básquetbol inició numerosas tratativas ante la Asociación de Clubes de Básquetbol con el fin de adquirir una plaza para disputar la nueva edición del TNA. Finalmente, el 30 de Junio de 2011 se oficializaba la compra de dicha plaza, lo que significaba que el CEC disputaría la temporada 2011/12 en el segundo escalón de la Liga Nacional de Básquetbol (LNB) y que además tenía como consecuencia que el CEC se convertía en uno de los cuatro clubes de básquetbol de mejor presente deportivo de la Provincia de Entre Ríos.

Mientras se gestionaba la adquisición de una plaza para disputar la segunda división de la LNB se mantenían conversaciones con los candidatos a suceder a Gustavo Debenedetti al frente del primer equipo. Finalmente el CEC contrató como *Coach* al exitoso entrenador Hernán Laginestra.

El tercer fin de semana de Septiembre de 2011 y en el marco de la pretemporada de cara al inicio de la competencia oficial del TNA 2011/12 se disputó en el Estadio Gigante Verde del CEC un Torneo Cuadrangular Amistoso denominado “Entre Ríos Saludable” auspiciado por el Ministerio de Salud de la Provincia de Entre Ríos que tuviera como protagonistas a dos conjuntos que militan en la Primera Categoría de la Liga Nacional de Básquetbol: el Club Regatas de Corrientes y el Club Sionista de Paraná. Como representantes de la Segunda Categoría de la Liga Nacional de Básquetbol se contó con la presencia, además del equipo anfitrión, del Oberá Tenis Club de Misiones.

El pasado martes 29 de Noviembre de 2011 y por la decimocuarta fecha de la Zona Norte del TNA, Estudiantes se midió en condición de local ante el Atlético Echagüe de Paraná. Se trató de una jornada histórica dado que el clásico entrerriano fue televisado para todo el país por el canal de televisión TyC Max. Hecho que representaba la primera vez en la historia que el Estadio Gigante Verde era escenario de una televisualización en vivo y en directo. Ante un Estadio prácticamente colmado fue victoria para el dueño de casa por 71 a 63.



MARCO TEÓRICO

1. ORGANIZACIÓN E INSTITUCIÓN

Toda organización está compuesta por individuos que en tanto elementos se agrupan para cumplir determinados fines, de modo que bien puede entenderse a las organizaciones como un sistema. En esta línea, Bartoli concibe a la organización como un “conjunto organizado” (1992, p 17). Adherir a una concepción sistémica implica reconocer que el accionar diario de las organizaciones repercute tanto dentro como fuera de ellas.

En *Administración una perspectiva global*, Koontz y Weihrich definen a una organización como “un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit” (2004, p 7). Esta es la definición que se adopta en este proyecto de aplicación profesional dado que en este esquema no importa si ese superávit está representado por utilidades tal como ocurre en las organizaciones de tipo comercial o si ese superávit se corresponde con la satisfacción de necesidades humanas tal es el caso de las organizaciones no lucrativas.

Otro concepto muy ligado al de organización es el de institución. Haciendo hincapié en lo que se conoce como el enfoque teórico de los sistemas organizacionales sociales, Tarquinia y Delgado definen una institución como un sistema social que mediante la utilización de recursos (insumos) actúa (transformación) coordinadamente (equilibrio, interdependencia, retroalimentación, entropía y manejo de la incertidumbre) para la consecución de objetivos (productos) para los que fue creado. (en Muriel y Rota, 2003)

Si bien, y por una cuestión de simplicidad y conveniencia, en el marco de este trabajo organización e institución se toman como sinónimos, no por ello deberían desconocerse los esfuerzos emprendidos por diferentes autores que, cristalizados en cuantiosos abordajes de índole académica, analizan las diferentes implicaciones entorno a ambos conceptos. Por caso, Norberto Chávez (2001), presenta una definición de Institución a la que se adhiere en el marco de este estudio; así, señala que las Instituciones son entidades públicas o privadas que administran o gestionan actividades sin fines de lucro directo, planteándose así una similitud al término corporación, en cuanto a la asociación de personas, regida por alguna ley o estatuto. Este autor indica además que una Institución no sería un objeto material observable, sino que es percibida por las múltiples acciones que realiza y las distintas interacciones que tiene con sus receptores.



2. SOCIEDAD CIVIL Y TERCER SECTOR

Dado que la Institución objeto de estudio es una organización sin fines de lucro resulta oportuno referirse al menos brevemente a las organizaciones de la sociedad civil o tercer sector.

Ongs, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones de bien público, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones intermedias, etc, son muchas las denominaciones que generalmente suelen utilizarse como sinónimos para hacer referencia a estos tipos de organizaciones. No obstante, la realidad muestra que suelen ser muy diversas las naturalezas de estas entidades que nacen para contribuir a la solución de algún tipo de necesidad o demanda social. La distinción entre ellas radica en sus diferentes razones de ser, modalidades de constitución y características. La diversidad comprendida en ese espectro llamado sociedad civil o tercer sector es amplísima.

Siguiendo a Salvador Giner (1996), la Sociedad Civil puede definirse como aquella esfera históricamente constituida de derechos individuales, libertades y asociaciones voluntarias, cuya autonomía y concurrencia mutua en la persecución de sus intereses e intenciones privadas quedan garantizadas por una institución pública, llamada Estado, la cual se abstiene de intervenir políticamente en la vida interna de dicho ámbito de actividades humanas.

En este marco, y siguiendo a María Sol Alberione (2004), se considera al tercer sector como el ámbito de todas aquellas actividades y procesos sociales que producen bienes y servicios fuera de la orbita de un mercado y actúan bajo ninguna forma de subordinación. Se trataría, según la autora de la tesis titulada *Relaciones con la Comunidad en una Asociación del Tercer Sector*, de un ámbito que representa lo Privado-Civil-Social y se manifiesta generalmente como un conjunto de iniciativas autónomas y organizadas para la gestión y promoción de valores y bienes sociales.

Las llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han ido expresándose de diferentes formas de acuerdo a lo que las costumbres y tiempos sociales les fueron indicando.

Según Tobar y Fernández Pardo (2001) las organizaciones no gubernamentales constituyen la base del tercer sector. Se trata de organizaciones que suelen ser constituidas y gerenciadas por un grupo de ciudadanos con un fin último de carácter



filantrópico determinado, sostenido por contribuciones individuales de voluntarios. Sin embargo, debe procurarse una vez mas no caer en la tentación de generalizar sobre las características de las ongs y todas aquellas instituciones pertenecientes al tercer sector.

Como indica Alberione (2004), además de incluir en este sector a las organizaciones no gubernamentales, en el mismo también se encuentran aquellas instituciones intermedias que, aunque suelen asumir un ideal solidario, no tienden a desidiologizar las acciones, dentro de ellas se ubicarían por ejemplo los gremios y sindicatos. En la mayoría de los casos se trata, según Alberione (2004), de entidades que están incluidas dentro del tercer sector y que adoptan variadas formas, entre ellas: sociedades de fomento, colectividades, sociedades de beneficencia o solidaridad, fundaciones y clubes. Si bien muchas veces quienes escriben sobre el tercer sector se enfocan mayoritariamente en las organizaciones que desarrollan acciones vinculadas exclusivamente con la pobreza o la exclusión, lo real es que los clubes no deben ser excluidos de lo que conocemos como tercer sector. El diverso origen de las distintas organizaciones que lo conforman viene dado por las diferentes motivaciones que las originan. Incluso, en el tercer sector, se incluye por ejemplo a organizaciones tales como colegios profesionales, un tipo que dificulta más ver a este ámbito solamente con fines sociales abiertos, dado que en este caso se trata mas bien de acciones y motivaciones concentradas en sus propios socios.

Las OSC tienen orígenes muy similares a demás instituciones del tercer sector en tanto son expresión de la iniciativa de los ciudadanos por alcanzar el bienestar común y asumir responsabilidades frente al conjunto de la sociedad. Las características comunes a las OSC suelen ser las de ser organismos privados, sin fines de lucro, de adhesión voluntaria, no partidarias, no gubernamentales, autogobernadas y la particularidad de estar dirigidas a perseguir fines socialmente útiles; siendo probablemente esta última la característica mas abarcativa teniendo en cuenta las demás formas de organización en el tercer sector.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (1999), al referirse a las organizaciones de la sociedad civil menciona que las mismas pueden clasificarse atendiendo a:

*Los beneficiarios de sus acciones:

- Organizaciones de membresía, cuyos beneficiarios son los propios miembros o asociados.



-Organizaciones cuyos beneficiarios, son otras personas distintas de los miembros o fundadores de la organización.

*El origen de sus recursos:

-Organizaciones que tienen una base de financiamiento proveniente del flujo permanente de fondos genuinos como cuotas societarias, asignaciones presupuestarias o legados y/o venta de servicios.

-Organizaciones que obtienen sus recursos de otras fuentes a través de actividades de levantamiento de fondos, subsidios, donaciones, convenios y aportes de trabajo voluntario.

De la combinatoria de estos criterios y atributos se desprende una tipología que consigna cuatro tipos principales de organizaciones:

1- Asociaciones por afinidad:

Dirigen sus acciones a la defensa de los intereses de sus asociados, quienes comparten los atributos que las definen. Obtienen sus recursos principalmente a través de las cuotas de sus miembros, cuyo cumplimiento es condición necesaria para mantener el carácter de tal. Pertenecen a esta categoría mutuales, gremios, sindicatos, colegios profesionales y asociaciones patronales, clubes y cooperadoras.

2- Organizaciones de base territorial y comunitaria:

Se constituyen con el propósito de dar respuesta a las necesidades de los pobladores de un ámbito territorial determinado. Integran esta categoría: asociaciones vecinales, sociedades de fomento, clubes barriales, bibliotecas populares, cooperadoras escolares. Estas organizaciones obtienen sus recursos principalmente de fuentes diferentes a los aportes de sus miembros. Sus objetivos y funciones abarcan un amplio abanico de actividades tendientes no sólo a satisfacer una multiplicidad de intereses comunitarios, sino también a generar y promover vínculos solidarios.

3- Fundaciones empresarias:

Son instituciones creadas y financiadas por una empresa con el propósito de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, legalmente separadas de la empresa que le da origen.

4- Organizaciones de apoyo:

Creadas por un grupo de personas con el objetivo de ayudar a otros. Entidades de prestación de servicios sociales, organizaciones de promoción y desarrollo,



organizaciones de defensa de derechos y centros académicos, se encuentran dentro de este tipo de organizaciones. (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 1999)

Ante la existencia de numerosas clasificaciones de organizaciones del tercer sector es que este proyecto de aplicación profesional, en el intento de estructurar una clasificación útil y suficientemente abarcativa en vistas de la gran diversidad de organizaciones que conviven en el ámbito no lucrativo y en vistas de su objetivo, adhiere a la categorización elaborada por el PNUD.

3. ENTIDADES DEPORTIVAS

Es necesario aclarar que, en función de los objetivos de este estudio, los términos, entidades, clubes, organizaciones, instituciones y asociaciones deportivas se tomarán como sinónimos.

En la generalidad de los casos, cuando se habla de un club se suele hacer referencia a una asociación creada para la consecución de fines sociales, deportivos, culturales y políticos, e incluso al local donde se reúne. En este sentido, un sitio Web especializado en denominaciones y conceptos define un club como “un tipo de sociedad que es formada para recreo de socios u otra finalidad”⁵.

A los efectos de este trabajo, se considera a una entidad deportiva como una sociedad con fines deportivos, sociales y culturales que tiene como razón de ser y como actividad principal la promoción y fomento de la actividad deportiva.

A diferencia del caso español, en el que se contempla el fin lucrativo de aquellas organizaciones deportivas que participan en competencias profesionales y se las denomina Asociaciones Deportivas Anónimas (ley de asociaciones deportivas anónimas 1990), en la Argentina, los clubes tienen la forma jurídica de Asociaciones Civiles sin fines de lucro.

Así, la legislación argentina, a través de la Ley 25.284 de Régimen de Entidades Deportivas (2000) entiende como tales a las asociaciones civiles de primer grado con personería jurídica, cualquiera sea la denominación que adopten, cuyo objeto sea el desarrollo de la práctica deportiva en cualquiera de sus modalidades. Las entidades deportivas son entonces, en nuestro caso, siguiendo a Manuel Sciutto (2009), sociedades sin fines de lucro, que constituidas por grupos de personas con intereses comunes, desarrollan sus actividades en instalaciones generalmente de su propiedad y

⁵ www.defincion.org



cuyas labores cotidianas presentan un significativo contenido deportivo, social y cultural. Para Sciutto (2009), en la Argentina, estas entidades suelen desempeñar un papel determinante en lo que hace a las identidades barriales, ya que en torno a ellas se han congregado distintas generaciones que, en la mayoría de los casos, han puesto de manifiesto una marcada vocación por la asociación voluntaria y la participación.

“Asociación Civil de primer grado” es el tipo de reconocimiento jurídico mas repetido que le son adjudicados a las entidades deportivas en nuestro país. Los clubes, entidades y asociaciones que persiguen objetivos sociales y deportivos suelen ser ubicados, explícita o implícitamente, junto a otros tipos de organizaciones en el ámbito del tercer sector; este es el caso de, por ejemplo, la clasificación del PNUD (1999).

3.1 Asociaciones Civiles con objetos sociales y deportivos

Anteriormente se expresó que, independientemente de la denominación que adopten, las entidades deportivas o clubes en la Argentina eran Asociaciones Civiles. En este sentido, resulta interesante constatar que, según el artículo 33 de nuestro Código Civil⁶, las Asociaciones Civiles surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad común. De modo que las asociaciones civiles se podrían definir como organizaciones que surgen de la mancomunidad duradera y voluntaria de ideas y esfuerzos por parte de un grupo de personas tendientes a cumplir una finalidad de bien común, y que se encuentran en la órbita de contralor del Inspección General de Justicia. Las características de éste tipo de organizaciones serían:

- *Objeto de Bien Común
- *Ausencia de finalidad lucrativa
- *Autorización estatal para funcionar
- * Patrimonio propio
- *Capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones
- *Imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado.

En una publicación titulada *Tratado teórico -práctico de las Asociaciones Civiles*, el Dr. Juan Paz (2001) define a las asociaciones civiles como “entidades sin fines de lucro que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas tendientes a cumplir con una finalidad de bien común” (cit en Aguilar; Chebe; Francis, 2003). Según Paz, la idea de lucro repugnaría y negaría el derecho asociacional. Para esta

⁶ www.codigocivilonline.com.ar



autor, la legislación sobre las asociaciones civiles tiene como implicancia directa el impedimento, para los individuos que las integran, de procurarse utilidades mediante la suma de esfuerzos combinados, de modo que la asociación debe ser un conjunto armónico de esfuerzos individuales dirigidos hacia una noble finalidad, en el que resalta el desinterés y en la que debe estar proscrito ese nefasto sentimiento que es el egoísmo.

De esta manera, el espíritu o lema de toda asociación civil sería la solidaridad. Vale decir que ha sido bajo este espíritu que fueron fundadas y sostenidas por más de un siglo las entidades deportivas sin fines de lucro, espíritu que permitió que perduraran hasta el presente sorteando las vicisitudes más complejas a lo largo de los siglos XIX y XX.

Según el jurista argentino, Ricardo De Zavalía (2008) la constitución de una Asociación Civil estaría dada por un proceso que básicamente implicaría que:

- los partícipes definan tanto el tipo de ente desean conformar, como el nombre o denominación seguida de su tipificación legal, teniendo en cuenta que es el contrato de constitución o creación, el documento en el cual se debe especificar el objetivo, la fecha de vigencia, el capital aportado por los partícipes y otras cláusulas de funcionamiento del ente.

En lo que respecta a la Personería Jurídica, su constitución podría formalizarse mediante estructura pública o instrumento privado con autenticación material de las firmas de los constituyentes. Para ello, la documentación a presentar se completaría con: acta constitutiva y estatutos, nómina de asociados o de los integrantes del consejo de administración, demostración del patrimonio social o depósito bancario del capital inicial y nota solicitando la personería jurídica

Cabría agregar, que en el caso de este tipo de organizaciones, los socios coinciden en el hecho de ser integrantes o miembros y beneficiarios de las mismas.

3.2 El Rol de las Entidades Deportivas

En las conclusiones de un documento del año 2002 titulado *El Modelo Europeo del Deporte*,⁷ se indicaba que el deporte cumpliría al menos cinco funciones. La primera de ellas y quizás la mas obvia era la función lúdica; función con la que mas fácilmente se

⁷ En Palomar Olmeda, A; Garrido Milán, A (2004). *La regulación del deporte profesional. Colección Derecho y Deporte*. España, Editorial Dykinson.



suele asociar al deporte en tanto se lo concibe como una parte importante del ocio, la recreación y el entretenimiento, tanto individual como colectivo. Por otra parte, se le asignaba al deporte una función educativa, una función de salud pública □□, una función social y una función cultural.

Según Kofi Annan (2004), el deporte es un lenguaje universal que puede unir a la gente, sin importar su origen, sus creencias religiosas o estatus económico.

En este contexto, son los clubes, las entidades y las asociaciones deportivas las organizaciones a las que se les reconoce el rol de promotores primarios de la actividad deportiva. De modo que parece sobreentenderse que el rol explícito de los clubes tiene que ver con fomentar, apoyar, difundir, estimular y posibilitar la práctica del deporte.

Si bien no cabe dudas de que ésta sería la razón de ser de toda asociación deportiva, la importancia de los clubes no se agota sólo en la promoción de la práctica de actividades deportivas; estos suelen ofrecer mucho más que la sola oportunidad de practicar un deporte.

La labor desarrollada por los clubes tiene además un importante valor social. Estos cumplen, al igual que otro tipo de organizaciones y a veces en articulación con ellas, un importante rol como constructores de capital social. En el caso particular de las instituciones deportivas en nuestro país, éstas son organizaciones sin fines de lucro que cumplen importantes funciones sociales tales como el desarrollo físico y espiritual de jóvenes, a través de la educación y la práctica de diferentes deportes y el incentivo hacia la integración social. Al reconocérseles no sólo un papel fundamental en la promoción de buenos hábitos y estilos de vida saludables sino también un rol clave en lo que hace a la promoción social, puede decirse, dado que sirven de ámbito de contención para quienes los integran, que los clubes son instituciones “socio-deportivas”. Estas instituciones representan espacios en donde, sobre todo los más jóvenes y los más grandes, revalorizan el uso del tiempo libre por medio de la práctica de disciplinas deportivas, distintas expresiones culturales y artísticas, desde la recreación y el intercambio hasta el hecho de compartir momentos y vivencias. Además de formar a deportistas y espectadores responsables, no puede desconocerse que las instituciones socio deportivas suelen tener en común la transmisión de valores; de manera que, conceptos tales como inclusión, diversidad, calidad de vida, familia, aprendizaje, amistad, compañerismo, compartir, trabajo en equipo, deporte, cultura y sustentabilidad, suelen ser los más valorados en este tipo de organización. Es probable que sea en la



discusión y transmisión de estos valores esenciales para la construcción de ciudadanía y de una sociedad más justa donde radique otro de los valiosos aportes de tales entidades. En este sentido, desde los centros de fomento deportivo más pequeños tan vinculados a los barrios y comunidades en que se hallan insertos hasta las escuelas de disciplinas deportivas de los clubes más grandes y prestigiosos tienen a su alcance el complementar el recorrido educativo de los más jóvenes.

Tal como se señala en el documento anteriormente citado, sucede que los clubes, sin importar tamaño o patrimonio, suelen tener vínculos muy fuertes con un colectivo y, por tanto, se identifican mucho con la imagen de ese colectivo, convirtiéndose siempre en una señal de identidad cultural y social para determinadas poblaciones.

De modo que los clubes, al convertirse naturalmente en instituciones básicas de toda localidad, cumplen con el insustituible rol de aglutinante social, representando incluso un ámbito de cooperación para el desarrollo de tales comunidades, localidades y regiones.

De esta manera, las entidades deportivas, suelen fomentar indirectamente y sin quererlo el liderazgo comunitario en tanto habilitan a los interesados en la conducción y participación la posibilidad de involucrarse en la realidad de tales organizaciones y sus entornos.

Cuando se dice entonces que los clubes exceden un mero rol deportivo se hace referencia a las externalidades positivas consecuencia de las actividades desarrolladas en organizaciones de este tipo. Se hace referencia principalmente al hecho de que las instituciones socio deportivas son organizaciones intermedias que, al implicar un ámbito esencial de socialización del individuo en la sociedad, conjugan la dimensión deportiva con la social, resultando inevitable el relacionarse desde lo humano con otras personas a la hora de practicar un deporte, incluso si este fuera de tipo individual.

Vale decir entonces que, el papel jugado por los clubes en el seno de una comunidad es clave en la medida en que impulsa la inserción y la inclusión social a través del desarrollo de actividades deportivas, sociales y culturales de quienes participan de modo formal en tales instituciones. Así, para Pedroza Sanz y Salvador Insúa (2003), practicando un deporte o asistiendo a un espectáculo deportivo el individuo satisface más de una necesidad. De manera que los clubes son ámbitos en los que el individuo se revaloriza en tanto sujeto inserto en una sociedad, se engrandece y realiza como persona.



Según Manuel Sciutto (2009), si bien los clubes en la Argentina fueron históricamente eje de las actividades sociales de los barrios y representaron espacios que reunían a la juventud entre los años 1930 y 1970, más cerca de la actualidad comenzaron a producirse transformaciones en la sociedad. A partir de la aparición de nuevos paradigmas y conceptos de diversión y ocupación del tiempo libre, y la irrupción de nuevas tecnologías, aspectos que impactaron especialmente y de manera significativa en los jóvenes, contribuyendo a que los clubes barriales fueran perdiendo la capacidad de convocatoria que supieron tener en otros tiempos.

En este contexto, cabe alertar sobre las características del período que está atravesando la sociedad, escenario en el que poco a poco comienza a producirse una evidente cesión de espacio por parte de estas instituciones a otras con características diferenciadas, destacándose no ya tanto la integración, la solidaridad, el compañerismo y el intercambio social directo históricamente inherentes a los clubes, sino más bien el individualismo y nuevas maneras de uso del tiempo libre. Ejemplo de ello es la cada vez mayor parte del tiempo que los más jóvenes pasan en *cibers* o en sus propios hogares frente a las pantallas de los multimedia jugando a los videojuegos o participando de las redes sociales. De modo que se puede constatar con relativa facilidad las abismales diferencias que existen entre las condiciones sociales, las costumbres y los modos de vida imperantes en la época de mayor apogeo de los clubes y la realidad socioeconómica, los hábitos y estilos predominantes al inicio de este nuevo siglo.

Las características de los nuevos tiempos y el perfil de las nuevas generaciones hacen necesaria la generación de “instancias de debate acerca del nuevo rol que deberían cumplir instituciones como las entidades deportivas. Un rol que debe estar acorde a las actuales expectativas y costumbres de la gente, y especialmente de los más jóvenes, de manera tal de propiciar que los clubes puedan volver a captar la atención de la ciudadanía en una magnitud acorde a su tradición y a la cuantiosa estructura inmobiliaria y edilicia que poseen” (Sciutto, 2009, p 1). Así, se vuelve imperiosa una reflexión entorno al futuro inmediato de los clubes, instituciones intermedias que deberían ser repensadas con el fin de fortalecerse para responder a los requerimientos que el nuevo tiempo parece estar reclamando de ellas.



3.3 La Gestión de las Entidades Deportivas

Sabido es que las organizaciones del mundo moderno deben adaptarse a existir en complejos escenarios que varían constantemente; así, en contextos tan cambiantes, los dirigentes organizacionales tienen la necesidad de responder a las exigencias y desafíos de la realidad con la mayor eficacia y eficiencia posible. El único camino posible parece ser el de la profesionalización. Esta premisa bien vale para las entidades deportivas dado que hoy más que nunca, el fenómeno deportivo presenta un creciente nivel de complejidad, hecho que determina la necesidad de que las instituciones deportivas y los organizadores de eventos o espectáculos deportivos posean un nivel de conocimiento multidisciplinario que les otorgue herramientas para la correcta y eficaz administración de singular tipo de organización.

Según Alberto Posada Gutiérrez (2002), especialista español y autor del artículo “*La Gestión y Dirección en una Entidad Deportiva*”, la administración de entidades deportivas está atrayendo hoy día a un número creciente de especialistas que se esfuerzan en comprender la realidad específica de este tipo de organizaciones con el objetivo de proponer recomendaciones y medidas que permitan mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión y uso de recursos. Prueba de ello es el notable incremento del número de iniciativas proyectadas desde la esfera educativa destinadas a fortalecer a los cuadros directivos bajo la forma de clínicas, jornadas, seminarios, carreras terciarias y cursos de postgrado, que intentan brindar a dirigentes de instituciones deportivas un panorama general del estado del conocimiento disponible para su uso. Estas instancias no sólo brindan elementos conceptuales, sino también herramientas de aplicación práctica para enfrentar los desafíos que un entorno dinámico y complejo le plantea a los encargados del manejo de las entidades deportivas. Un ejemplo de este tipo de actividades que contribuyen a la profesionalización del sector, ha sido la realización, en noviembre de 2010, del Seminario Internacional sobre Gestión de Entidades Deportivas que tuvo lugar en el auditorio mayor de la Universidad Católica Argentina en Buenos Aires y estuvo auspiciado por prestigiosas organizaciones entre las que se destacaban el Observatorio del Deporte y el Centro Internacional de Estudios del Deporte (CIES)

Este fenómeno relativamente reciente también se pone de manifiesto mediante el incremento de la bibliografía al respecto, que tiene como principal objetivo acercar a aquellos individuos que componen cuadros directivos de entidades deportivas,



experiencias, casos, diversos enfoques, paradigmas y herramientas que faciliten la ardua tarea de gestionar una institución socio-deportiva.

Para Posada Gutiérrez (2002), la razón inmediata de esta preocupación estaría dada por el incremento de la complejidad de estas entidades, que tiene su causa en el crecimiento de su dimensión, así como la exigencia de responsabilidades a los directivos por su gestión, impulsada tanto por la legislación actual como por los distintos grupos que tienen intereses en el funcionamiento de la organización deportiva. En este sentido, “la única forma de aumentar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de las empresas deportivas consiste en la puesta en práctica de esas ideas y en el deseo de los directivos de llevar a cabo una gestión más moderna y profesionalizada” (Posada Gutiérrez, 2002, p 2)

Este mismo autor, al referirse a las actividades que deben desempeñar los directivos de una entidad deportiva, plantea que la principal tarea de cualquier dirigente es la toma de decisiones. Asimismo indica que un directivo tiene la responsabilidad de obtener el mayor rendimiento posible del sistema o unidad que dirige, siendo el responsable del rendimiento presente y futuro de su organización. Para desarrollar las tareas que tiene encomendadas, sean éstas estratégicas u operativas, el directivo debe contar con técnicas, modelos y procedimientos, que integran lo que se conoce como un sistema de dirección.

Siguiendo a Posada Gutiérrez (2002), debe convenirse que una dirección concebida de modo estratégico aborda la creciente complejidad, la cual se traduce en un aumento de la incertidumbre, en la necesidad de aceptar y anticipar los cambios, y en la aparición de conflictos organizativos, razón por la cual los sucesivos sistemas de dirección deben hacer todos los esfuerzos posibles para aumentar progresivamente su eficacia. Asimismo señala que “en el sector del deporte encontramos entidades que se encuentran en distintas fases de evolución en la práctica directiva. No obstante, el avance en los sistemas de dirección sólo constituye un camino para ir introduciendo rigor y racionalidad en las decisiones que se adoptan en las entidades deportivas”

(Posada Gutiérrez, 2002, p 3)

La estrategia respondería, una vez más siguiendo a este autor, a tres cuestiones básicas: *que hacer, cómo y cuando hacerlo*. Desde su perspectiva, la relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia o ajuste entre ellas, coherencia que debe reflejarse en todos los diversos elementos que integran la estrategia de la organización.



Una estrategia hace posible, a la hora de adoptar decisiones, establecer un marco, una orientación, que permite restringir un conjunto de alternativas a sólo aquellas que son congruentes con ella.

Posada Gutiérrez (2002) plantea que las personas encargadas de la conducción de un club deberían conocer el proceso general de dirección estratégica, conocer de forma general la organización y el sector, saber distinguir lo importante de lo superfluo, dominar técnicas de dirección de reuniones, de elaboración de documentos, ser aceptado por la cúpula de la organización, programar el trabajo y ser poco flexible a cambios en la metodología y calendario.

Si bien, todo intento por hacer referencia a las misiones y los objetivos de los clubes, debiera reconocer ante todo que estas cuestiones necesariamente varían en función de las características inherentes a cada institución, se podría, en el caso de los objetivos acordarse la existencia de unos objetivos “genéricos” que de modo explícito o implícito serían perseguidos por la generalidad de las instituciones deportivas en los que se practique algún deporte a nivel profesional; a continuación un breve listado de los que podrían ser los objetivos mas frecuentes:

- *Consolidar el club tanto deportiva como socialmente
- *Conseguir un número mínimo de socios
- *Obtener buenos rendimientos deportivos
- *Mejorar las instalaciones del club
- *Potenciar la imagen pública del club
- *Optimizar la calidad de los planteles de los deportes grupales
- *Llevar a cabo programas de autofinanciación

Una cuestión clave en toda organización que pretende funcionar de modo eficaz y eficiente es el relativo a las dificultades que plantea el cambio que se genera mediante la implantación de un sistema de dirección formal estratégico. Así, la implementación de un sistema de dirección riguroso y sistemático implica un cambio sustancial en la organización, pues supone una modificación de las prácticas habituales y, con frecuencia, una transformación en la cultura de la institución.

Según Posada Gutiérrez (2002), a pesar de que la necesidad de un nuevo sistema de dirección viene motivada por cambios en el entorno y el incremento evidente de las complejidades, la aceptación de los cambios no siempre es general y pueden observarse tres actitudes o posturas ante esa necesidad de transformación. Así, para el autor antes



citado, el primer tipo de postura posible sería la reactiva; en este caso el personal de la institución rechazaría sin más cualquier tipo de modificación que supusiera una adaptación a los cambios del entorno. La segunda actitud sería de tipo pasiva e implicaría que la organización identificara los cambios y aceptara la necesidad de una adaptación a los mismos, pero que en definitiva no se adopte iniciativa alguna para lograr este acoplamiento. La tercer y última alternativa de posición ante el cambio sería la proactiva; la cual implicaría que la organización comprendiera los cambios del entorno y el aumento de la complejidad interna, así como la necesidad de llevar a cabo iniciativas para responder a ellos.

Así, las nuevas corrientes de pensamiento y concepciones en lo que hace a la gestión de este tipo particular de organizaciones parecen tener como eje la idea de especialización y profesionalización en el ámbito del management deportivo.

Talvez hayan sido las malas administraciones que dejaron como saldo muchas entidades deportivas en estado de quiebra o concursal e incluso implicaron la desaparición de muchas otras, fueron generando en la dirigencia de los tiempos actuales la imperiosa necesidad de reflexionar entorno a las modalidades de gestión y replantearlas.

3.4 La Comunicación en una entidad deportiva

En el apartado anterior se señalaba que los nuevos paradigmas entorno a la gestión de las entidades deportivas ponían el acento en la profesionalización y la especialización. Como indica Daniel Soucie (2002), para mantener cierto orden, como en toda organización humana, es necesario gestionar correctamente lo que se dice y cómo se dice tanto interna como externamente. En este marco, el proceso de comunicación dentro de una organización deportiva es clave, considerando a la gestión de la comunicación un aspecto estratégico de la gestión global de la institución deportiva. De hecho, se observa como las comunicaciones y el marketing están tomando con el correr del tiempo más importancia en todo tipo de organizaciones pero especialmente en las deportivas. En este sentido cabría diferenciar a las acciones de comunicación puertas afuera de una organización de la comunicación comercial de la entidad deportiva mas vinculada esta última al ámbito del marketing deportivo, que persigue promocionar o vender y sólo secundariamente promover un estado de opinión favorable. Por un lado, la comunicación interna, en el seno de una organización es un elemento fundamental para



potenciar a quienes integran la organización, que son el medio por el que se prestan los servicios a los socios y la base de la diferenciación del club, el medio en el que el club y sus miembros interactúan y que en gran medida condiciona la percepción de calidad de los servicios prestados, la base para introducir mejoras continuas y la herramienta fundamental para fomentar el deseo y el orgullo de pertenencia al club. Por el otro, la comunicación externa también es vital en la medida en que conecta la organización con el exterior. La gestión de la comunicación en un club deportivo no es empresa sencilla. Si bien puede que la gran mayoría de los directivos de las organizaciones deportivas conciba a la comunicación como una variable que pueda y merezca ser gestionada, lo concreto es que hasta el día de hoy son muy pocas las organizaciones de este tipo que cuentan con un área especializada encargada de las comunicaciones. De modo que se trata de un departamento o función que, en la generalidad de los casos, todavía no ha logrado un desarrollo y una presencia significativa en las instituciones deportivas. Si bien en el ámbito de las instituciones socio-deportivas la tendencia indica un decidido tránsito hacia la profesionalización de todos los aspectos que tienen que ver con la gestión, “todavía no existe una mentalidad de diseñar, elaborar y llevar a cabo planes globales de comunicación en las organizaciones deportivas” (Brotons Piqueres, 2005, p 1). No obstante, esto varía en mayor o menor medida dependiendo del tipo de institución. Así, las entidades deportivas que son sociedades comerciales y que por lo tanto más se acercan a las lógicas empresariales de gestión y administración, son las que más han avanzado en lo que respecta a la gestión de la variable comunicativa, siendo los tipos de asociaciones que más han trasladado conceptos generales de administración gerencial al campo de las organizaciones deportivas, integrando muchas veces departamentos de comunicación a sus estructuras organizativas.

Aunque cada vez es mayor la importancia que tienen las técnicas de comunicación y marketing empresarial en el ámbito de la gestión deportiva, según el director de comunicaciones de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia José Manuel Brotons Piqueres (2005) la comunicación integral aplicada al deporte que propone un modelo de comunicación global, entendida como el conjunto homogéneo y coordinado de herramientas de la comunicación corporativa y comercial buscando un efecto sinérgico, continua siendo un concepto relativamente nuevo y de escasa aplicación.

Según Lacasa (1998), concebir los procesos de comunicación de manera estratégica presenta la ventaja de buscar la comunicación en la eficacia de las acciones, teniendo



éstas un plus global, continuo y a largo plazo, provocando un aumento de la retroalimentación, una mejor adecuación de los mensajes, además de obtener información sobre la propia realidad empresarial y un aumento de la credibilidad en los mensajes emitidos.

En la concepción de Paris Roche (2003), un plan de comunicación puede entenderse, independientemente del tipo y del ámbito o sector de la organización que lo implemente, como un conjunto de objetivos, medios y estrategias que se disponen en una organización para comunicarse con sus públicos.

La puesta en marcha de un plan de este tipo exige previamente tener en cuenta las directrices políticas de la organización y el análisis de sus necesidades dado que su función será siempre la de apoyar y contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

El plan determinará, entre otras cosas, los objetivos de comunicación, así como las estrategias, prioridades y formas, los medios económicos, presupuestos humanos y técnicos, los instrumentos y canales de comunicación a utilizar, los mecanismos de control y evaluación y de ajuste y de corrección del plan. Tal como se expresa más adelante, a la hora de confeccionar un Plan de Comunicación Integral debe tenerse en cuenta además aquellos elementos que, relacionados, definen y singularizan a la organización, entre los cuales se encuentran la identidad y la cultura de la entidad.

Si bien los objetivos de un plan de comunicación global de una entidad deportiva varían en función de las particularidades y circunstancias de cada organización deportiva; no obstante, los fines típicos que persigue un plan de comunicación de estas características podrían ser, siguiendo a Brotons Piqueres (2005), los siguientes:

- *La Contribución a la mejora de la cultura corporativa de la Entidad a través del desarrollo de diferentes programas de comunicación.
- *La mejora de la comunicación interna de la organización.
- *La organización de una oficina de información deportiva.
- *La Contribución a la mejora de la imagen de la entidad deportiva.
- *El posicionamiento de la entidad deportiva

En esta generalización, los primeros dos objetivos serían de comunicación interna, mientras que los últimos tres de comunicación externa.

Según Brotons Piqueres (2005), los programas que típicamente podrían conformar un plan de comunicación típico, serían entre otros: programas de difusión, programas de



relaciones con la comunidad, programas de comunicación comercial y programas de relación con los medios de comunicación cuyo objetivo sería el de informar a la opinión pública de los diferentes aspectos de la gestión de una organización deportiva o sobre un evento deportivo, tratando siempre de que estos canales influyan en la proyección de una imagen positiva de la entidad deportiva.

Debe decirse que, a la hora de elaborar un Plan de Comunicación para una entidad deportiva, lo primero es la formulación o establecimiento de objetivos; es decir, qué es lo que se quiere lograr con la puesta en acción del plan. Todo plan de comunicación, sea éste de índole externo, interno o global suele distinguir entre objetivos generales y específicos. Además de los objetivos, todo plan de comunicación debe contener una estrategia que sustente y oriente el diseño de mensajes, tácticas y acciones de comunicación.

Al momento de diseñar un plan de comunicación, resulta crucial tener bien en claro el o los público/s, es decir, el o los segmento de la población a los que estarán dirigidas las acciones ideadas en el plan. La mayoría de las veces estos grupos “son construidos” o “pensados” en términos demográficos.

De esta manera se observa la importancia de los aportes que la gestión especializada de la variable comunicativa puede representarle a una organización socio-deportiva.

4. RELACIONES PÚBLICAS

4.1 Aproximación a la función de Relaciones Públicas

Resulta oportuno aclarar de qué manera se entenderá, en el marco de este proyecto de aplicación profesional, la disciplina en la cual éste se enmarca.

Natalia Martín (2007), sostiene que las Relaciones Públicas, en cuanto función, son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras. Según esta autora, las Relaciones Públicas implementan técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único que debe ser estudiado detalladamente para que esas acciones puedan ser bien interpretadas y aceptadas por los distintos públicos a quienes se dirige un programa de Relaciones Públicas.



Según el diccionario Webster las Relaciones Públicas son “las actividades que lleva a cabo cualquier organización, para la creación y mantenimiento de relaciones sanas y productivas con determinados públicos a fin de adaptarse al entorno de estos y justificar su existencia ante la sociedad” (en Fernandez Escalante, 1993, p 37)

Alguna vez Edward Bernays, considerado el padre teórico de las Relaciones Públicas expresó que “el objetivo del asesor de relaciones públicas es interpretar la organización ante el público y al público ante la organización”. (en Gruning, 2000, p 47).

Siguiendo la misma tónica, Lawrence Note (1979) definió a las relaciones públicas como la función directiva que adapta una organización a su entorno social, político y económico y que adapta ese entorno a la organización en beneficio de ambos. Ello implicaba que: “primero, el profesional de las relaciones públicas debe persuadir a la dirección para que haga las cosas que harán que la organización sea merecedora de la aprobación pública. Segundo, el profesional de las relaciones públicas debe convencer al público de que la organización merece su aprobación”. (Note, 1979, p 10)

A menudo se esgrime que es necesario, para comenzar a hablar sobre Relaciones Públicas referirse antes a las relaciones de las personas entre sí o Relaciones Humanas.

Se podría decir que el interés en las relaciones humanas gira entorno a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana mientras que las Relaciones Públicas buscan insertar a las organizaciones dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Siguiendo a Palacini (2002), a diferencia de las relaciones humanas, que serían nada mas ni nada menos que vinculaciones entre los seres humanos o personas, en las Relaciones Públicas se establecerían relaciones entre públicos y una organización o individuo.

Lo que significa de alguna manera que en las relaciones públicas uno de los extremos de la relación es siempre un grupo o público. Mientras que en el caso de las relaciones humanas, en ambos extremos de la relación existe una persona individual. Es por esto que se dice que para llegar entonces a las relaciones públicas es preciso primeramente pasar por las relaciones humanas, esto se sustenta en que, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un



grupo homogéneo, en el que impere un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Así, una campaña de relaciones públicas realmente bien planificada debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas.

Recapitulando, cabría decir que, las Relaciones Públicas, son básicamente vinculaciones con los públicos, de hecho, ello es lo que implica sin más el nombre dado a la función o disciplina.

4.2 Concepto de las Relaciones Públicas:

Resulta interesante conocer la ya clásica y mundialmente aceptada definición dada por la Internacional Public Relations Association (1985):

Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes.

Por otra parte, Wilcox (2001) sostiene que las relaciones públicas permiten establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas, entre una organización y sus públicos y que es notoria la importancia que tiene la disciplina para lograr el entendimiento, la comprensión, la mancomunidad y la suma de voluntades. De esta manera, se entiende que son un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas, principalmente por medio de la comunicación, para hacer juzgar favorablemente una organización. Vale decir, que en este sentido Roberto Porto Simoes (2004) señala que el objeto material de las relaciones públicas es la relación organización - públicos.

En el presente trabajo, se propone una definición escueta en lo que hace al concepto de relaciones públicas en tanto disciplina y práctica de las mismas; así, las Relaciones Públicas son la función de dirigir y gestionar la comunicación conforme a lograr el consenso mutuo entre organizaciones y públicos para lo cual es puesto en práctica un programa planificado de acción haciendo uso de herramientas concernientes a sus tres pilares: la comunicación, la administración y las ciencias sociales.



5. VÍNCULO

El concepto de vínculo es fundamental en materia de Relaciones Públicas e Institucionales y Comunicación. Vínculo es un término que deriva del latín "*vinculum*"⁸, de "*vincere*"...atar y significa unión o atadura de una persona o cosa con otra. Este aparece recurrentemente en muchas de las ocasiones en las que se define a las Relaciones Públicas, debido claro está, al papel crucial que los vínculos juegan en el quehacer de la disciplina. Todas las organizaciones, ya sea que presenten una realidad netamente comercial o sin ánimo de lucro, generan vínculos internos y externos que la definen. Por su parte, Scheinsohn (1997) concibe a los vínculos como una estructura compleja que incluye un objeto y un sujeto, la interacción que hay entre ambos, y en la que se suscitan momentos de comunicación y aprendizaje

Los vínculos de las organizaciones suelen ser vistos siempre como estructuras dinámicas en el sentido de que suelen fluctuar constantemente. Siguiendo a Gruning, los vínculos pueden ser vistos como “sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización; las organizaciones están vinculadas con otros sistemas por medio de las consecuencias, para si misma o para otros sistemas” (Gruning, 2000, p 229).

Esman (1972) elaboró una clasificación que contiene cuatro tipos de vínculos considerados críticos para la supervivencia de cualquier organización. Las tipologías incluidas en tal categorización son:

- 1) Vínculos posibilitadores: se trata de aquellos vínculos con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización. Ejemplos: la Administración Pública, juntas directivas, accionistas, Congresos y Parlamentos. Parsons les llamaría vínculos con la autoridad pública. Los departamentos de relaciones públicas planifican programas de relaciones gubernamentales, asuntos públicos, relaciones con los accionistas y relaciones con la comunidad para comunicarse con estos grupos y organizaciones vinculadas.
- 2) Vínculos funcionales: aquellos que se producen dentro de la cotidianidad de la organización. Son vínculos con organizaciones o públicos que proporcionan

⁸ VOX Diccionario Ilustrado Latino-Español, Español- Latino. Ed. Bibliograf S.A. 1998. Barcelona España, p 547.

inputs y toman outputs. Así, los vínculos funcionales pueden ser divididos según William Evan (1976) en:

- a) Vínculos de input: incluyen relaciones con empleados, sindicatos y proveedores. Los programas de relaciones públicas para estos vínculos suelen denominarse relaciones con los empleados (Relaciones Públicas internas), relaciones con los sindicatos y relaciones con los proveedores.
- b) Vínculos de output: son los que se dan o establecen con aquellas otras organizaciones que utilizan los productos de una organización; también puede ser el caso de consumidores individuales de productos o servicios. El programa más común de relaciones públicas para servir a estos vínculos se denomina, en una organización comercial, relaciones con los consumidores.
- 3) Vínculos normativos: se trata de aquellas ligaduras que se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos. Las universidades por ejemplo, suelen tener programas conjuntos con otras universidades. Las organizaciones no suelen tener programas formales de relaciones públicas para estos vínculos, pero éstos explican la necesidad de las asociaciones. Estas conexiones existen para facilitar la comunicación entre organizaciones miembros a fin de que puedan enfrentarse conjuntamente a problemas comunes o llevar a cabo iniciativas conjuntas.
- 4) Vínculos difusos: son aquellos vínculos que escapan al ámbito diario de la organización y que pueden desprenderse por ciertas acciones cometidas por ella. Elementos de la sociedad que no pueden ser claramente identificados por ser miembros de organizaciones formales. Hace referencia a públicos que surgen cuando la organización tiene consecuencias sobre los individuos externos a la organización, como lo que sucede con la opinión pública. (en Gruning, 2000, p 232)

En el marco de este proyecto de aplicación profesional un vínculo es concebido como una suerte de ligadura abstracta que mantiene algún tipo de relación potencial o efectiva entre una organización o individuo y sus públicos.

Dependiendo de los casos, los vínculos que se establecen pueden estar dados por intereses que pueden ir en la misma dirección o ser contrarios.

Se tiene como premisa el hecho de que para que pueda darse algún tipo de vinculación entre una organización y diversos públicos, se requiere necesaria y previamente de al menos una mínima información que de cuenta de la existencia mutua. Este



conocimiento al cual se hace referencia implicaría por supuesto la presencia de alguno o varios datos inherentes al objeto conocido en la mente del cognoscente o conocedor, es decir, la ocupación de algún lugar o posición en la mente de quien conoce.

6. PÚBLICO

Toda organización esta conformada por personas y para personas, las cuales integran sus públicos, que determinan muchas veces la dirección que la misma tomará y son su razón de existencia.

Según Jordi Xifra, “una de las funciones principales de las Relaciones Públicas es la segmentación de los públicos, es decir, identificar aquellos grupos sociales mas vinculados a la evolución de la organización hacia la consecución de sus objetivos” (2003, p 41). De la cita se desprende lo caro que le resulta el concepto de público a la actividad de relaciones públicas.

Cuando se habla sobre comunicaciones integradas se piensa en términos de públicos en tanto destinatarios de las mismas; esto es así porque los públicos constituyen una de las materias primas con las que trabajan las disciplinas afines a la comunicación. Para comprender de forma acabada lo que representan los públicos para la disciplina, bastaría enunciar que “si la organización no tiene consecuencias sobre otros sistemas de su entorno, y si esos sistemas no tienen consecuencias sobre ellas, no existe la necesidad de relaciones públicas. (Avilia, 1999, p 129)

Para Luis Ángel Sanz de la Tajada, público es “un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad- semejanza entre sí a efectos de su relación con la organización – con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo en común”(1994, p 101). De manera que los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas y viceversa. Así pues, las personas, tras reconocer las consecuencias que la organización tiene sobre ellas pasarían a constituirse en públicos de la misma. “Con esa interacción se genera un vínculo que resulta fundamental, ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo”. (Sanz de la Tajada, 1994, p 102)

Paul Capriotti (1992), dirá que este concepto tiene su fundamento en la noción de grupo. Un público es para este autor, un conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien



se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. Se considera que el interés común de los miembros del público es hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización de la cual son públicos. De modo que cuando Capriotti (1992) habla de públicos de una organización, hace referencia a aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con dicha organización.

Vale decir que esa reacción realizada de la cual se habló recientemente (no necesariamente debe ser conductual, sino que puede ser de tipo actitudinal) ante un estímulo común tiene en este caso la característica de que no es una reacción completamente diferente en cada miembro del público, sino que guardan algún tipo de similitud entre ellas. Entonces, puede decirse que para Capriotti (1992), un público no es un grupo heterogéneo de personas, sino por el contrario, la posición compartida por un conjunto de individuos que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas, con respecto a la organización.

Sánchez Guzmán señala que un público es “un conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentra unido mediante vínculos mentales por un interés definido hacia determinados temas o respecto de la vida cotidiana”. (1989, p 141)

Para Gruning, los públicos a los cuales van dirigidas las técnicas de las Relaciones Públicas son “un sistema libremente estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema o tema, interactúan, ya sea cara a cara o por medio de canales interpuestos, y se comportan como si fueran una sola unidad.” (2000, p 236)

Siguiendo a Gruning, cabe destacar que existen varios tipos de *públicos*, que se diferencian entre sí por el grado en que se convierten en activos haciendo algo respecto a las consecuencias de la organización. Su planteamiento resulta adecuado cuando se analizan las acciones de relaciones públicas de la organización especialmente diseñadas para crear y mejorar sus relaciones con algunos de sus públicos, por lo que se podría hablar de un sistema de comunicación selectiva activada en función del tipo de vínculos existentes entre las distintas partes de su universo.

Gruning coincide con las expresiones de Jordi Xifra (1999), en tanto indica que la correcta definición de los grupos de interés o públicos (tomados como sinónimos) es la base de un buen trabajo de relaciones públicas.



Uno de los principales aportes al estudio de las Relaciones Públicas contemporáneas consiste en la clasificación de públicos propuesta por Grunig quien es considerado como el máximo referente teórico contemporáneo de la disciplina. Su categorización es la siguiente:

*No público: todas aquellas personas a las que no les interesaría establecer un vínculo con el tema tratado.

*Público latente: todas aquellas personas que no son informadas pero a las que tampoco les interesa informarse.

*Público informado: todos aquellos individuos o grupos de personas que están en contacto activo o pasivo con la información.

*Público activo: el público que se preocupa por hacer algo, aquellos que una vez que reciben la información se incorporan a ella habitualmente (2000, p 238).

En el marco de este trabajo se adhiere especialmente a la perspectiva de Roberto Avilia Lammertyn, quien denomina público a “aquel agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias, cuya categorización se dará respecto de la proximidad con la misión institucional” (1999, p 129).

Este mismo autor que prefiere hablar de grupos de interés antes que de públicos propone otra categorización a saber:

*Internos: son los grupos de interés estrechamente vinculados con la organización y que se encuentran penetrados con su misión específica e integran la planilla de colaboradores o voluntarios.

*Mixtos: son aquellos que si bien no están estrechamente vinculados a los designios de la organización, tienen una cercana relación con su misión específica. Dentro de la misma se podría establecer una subdivisión entre:

-seminternos: aquellos que sin pertenecer a la organización, tienen estrecha relación con ella y ayudan al cumplimiento de los objetivos (familiar del personal, distribuidores, contratados, etc)

-semiexternos: aquellos que no pertenecen a la organización pero tienen una relación cercana mayor que la de los públicos externos (asesores, bancos donde se opera, instituciones intermedias, etc)

*Externos: son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo. (1999, p 130 y 131);



Siempre resultará necesario, por parte de una Institución, emprender la constatación de que el entorno está configurado por conjuntos de individuos con intereses, expectativas y percepciones diferentes; lo cual supone la tarea de identificar claramente a estos grupos peculiares para acto seguido formular estrategias y planificar acciones de comunicación específicas para cada uno de dichos colectivos identificados.

Cabe aclarar que la importancia relativa de cada público para una empresa podrá variar, según el impacto que pueda tener cada uno de ellos en una situación determinada, y por tanto no es una cualidad intrínseca de los públicos.

Justo Villafañe (1999) habla de variables de configuración que sirven para definir cualitativamente a los públicos de acuerdo con la finalidad de la empresa. Las variables de configuración son “cada uno de los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen corporativa, lo que hace que tales variables difieran de una empresa a otra (en Xifra, 2003: 168) En la propuesta de Villafañe cada variable contendría sus respectivas tipologías de públicos. Teniendo en cuenta por ejemplo la dimensión estratégica de los públicos, dada de a los intereses e implicación en la organización de los diferentes grupos cabría hablar de públicos estratégicos (fundamentales para el desarrollo del proyecto corporativo de la organización), de públicos tácticos y públicos cuyunturales.

Debe decirse que todos los intentos de categorización o clasificación de públicos son válidos. De todos modos, lo importante es tener en cuenta que la estructura de públicos de una organización esta conformada por todos los grupos de interés con los que ésta establezca una interacción.

7. POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Otro concepto de vital importancia en materia de comunicaciones es el de posicionamiento. Este término fue acuñado por Jack Trout en 1969 y hacía referencia al “lugar” que en la percepción mental de un individuo ocupaba una marca, lo que constituía la principal diferencia que existía entre dicha marca y su competencia.

Trout y Ries indican que “el posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige determinada propuesta u opción” (1996, p 110). Una estrategia de posicionamiento requiere la labor de varias disciplinas que se refuerzan entre sí, generando programas lineales para lograr una consolidación final capaz de provocar un gran cambio en la mente de los



individuos. Cuando una institución pública o privada, pretende llevar a cabo este tipo de estrategia, “es primordial que primero piense en comenzar por la elaboración de un conveniente plan de relaciones públicas (...)” (Trout y Ries, 1996, p 148)

Cuando se hace referencia al posicionamiento que se da en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación institucional, se prefiere hablar de posicionamiento institucional.

Por su parte, Scheinsohn (2000) analiza el posicionamiento como un instrumento de gestión ya que lo considera una herramienta eficaz para la definición de la información que puede resultar relevante para las personas. Define al posicionamiento como el conjunto de actividades que se instrumentan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos. Por lo tanto, para este autor, al elaborar una adecuada estrategia de posicionamiento, sería fundamental tener en cuenta que los individuos poseen determinados “mapas de realidad” (2000, p 35) los cuales estarían relacionados con la atención selectiva hacia determinados temas de interés.

Es importante comprender que es en el marco de las actuales tendencias de convergencia e integración de las acciones comunicaciones que el posicionamiento se concibe como una variable a ser gestionada de modo interdisciplinario.

Desde este marco teórico, se sostiene la idea que el posicionamiento institucional, es aquel posicionamiento que refiere a la organización o institución en sí, más allá de los servicios o productos que la misma comercialice o fabrique. De esta manera, el posicionamiento institucional pone la mirada no tanto en consumidores, clientes o destinatarios de los productos, servicios o actividades realizadas por la organización; sino mas bien en todos aquellos públicos o grupos de interés relevantes para la organización, es decir, que se relacionan de alguna manera consecencial con la misión de la organización o institución, contemplada en ella su actividad y razón de ser.

Actualmente suelen ser los departamentos de comunicación institucional, comunicación corporativa o relaciones públicas de las organizaciones que, sin importar su denominación, elaboran las estrategias de posicionamiento institucional, lo cual no es otra cosa que gestionar, tratar de cambiar o mantener, el lugar y la forma que en la mente de los públicos ocupa la organización.

Muy vinculado al concepto de posicionamiento institucional, está el de reposicionamiento institucional, el cual significa básicamente cambiar la posición que un individuo u organización ocupa en la mente de una persona.



8. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Al igual que cualquier empresa, las organizaciones sin ánimo de lucro también necesitan servirse de la comunicación para el logro de sus fines y para generar vínculos nuevos, además de fortalecer los ya existentes.

En vista de los objetivos de este estudio se entenderá de igual manera los conceptos de Comunicación Institucional, Comunicación Corporativa u Organizacional.

Muriel y Rota señalan que “la comunicación institucional es el sistema coordinador entre la Institución y sus públicos, que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos” (1980, p 31)

Lo interesante de la definición de Muriel y Rota (1980) es el papel fundamental que en ella se le asigna al concepto de interdependencia, postulando así la necesaria y evidente afectación mutua que se da entre los diversos elementos que componen cualquier sistema.

Por otro lado, uno de los autores más prolíficos en materia de comunicación organizacional, Paul Capriotti concibe a la comunicación institucional como “la administración de los recursos de comunicación de la organización”. (1992, 17)

Este autor plantea que el proceso de comunicación organizacional consta de tres fases: Producción: (Emisor) es el momento de elaboración del discurso, cuyos factores influyentes son: el contexto, las circunstancias, la capacidad, la identidad y realidad corporativa.

Circulación: es el momento de transmisión del mensaje y los factores que influyen son el ecosistema comunicativo (espacio heterogéneo, donde circulan los mensajes) y las características propias de cada medio (mass media, micromedia)

Consumo: (Receptor) momento en el que el destinatario interpreta el mensaje, teniendo un papel activo al recibir el mismo, siendo quien completa el proceso de significación, y los factores que lo condicionan son el contexto (general y entorno particular), circunstancias, capacidad y personalidad del destinatario. (1992, p 10)

Si bien la definición de comunicación institucional de Paul Capriotti (1992) no presenta mayores dificultades, resulta necesario dejar bien en claro qué es lo que en este contexto se entenderá por comunicación institucional, para ello se adhiere a la definición de comunicación corporativa formulada por Justo Villafañe. Así, éste define a la comunicación corporativa como “una comunicación orientada hacia el exterior de una



organización, que partirá de los atributos explícitos de la identidad de la organización y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en los públicos una imagen positiva de éstas” (1993, p 263).

En materia de comunicación siempre importará de manera sustancial los canales o medios a través de los cuales se emitirán los mensajes, para ello es menester considerar variables tales como tipo de mensajes, periodicidad de los mismos, objetivos reales o potenciales del mensaje, entre otras.

9. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Al momento de desarrollar el concepto de posicionamiento institucional se planteaba el papel fundamental que jugaban los públicos o grupos de interés relevantes para una organización. De modo que la gestión del posicionamiento perseguiría proyectar hacia ellos la imagen que a la organización le interesara. En ese marco, la planificación total de la gestión de la comunicación jugaba un rol preponderante y era allí donde comenzaba a tener sentido pensar en las estrategias de comunicación que permitieran responder a los objetivos de comunicación.

Habitualmente se hace, en el ámbito de las organizaciones, una gran distinción entre la comunicación interna y la externa. De cara a los objetivos de este trabajo, se priorizará el abordaje de la comunicación de tipo externa; es decir, el tipo de comunicación que se realiza para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que se vinculan a ella por algún interés común.

Para Gary Kreeps (1995), la comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información que, enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante, es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Para este autor, la comunicación no sería un proceso de una sola vía, sino que dar y recibir serían dos actividades comunicativas importantes e interrelacionadas, pues se envía información de la organización a los representantes del entorno relevante y se busca información pertinente del entorno relevante para la organización. Así, Kreeps se refiere a la comunicación como “un mecanismo de adaptación crucial para los miembros del público y para las organizaciones”. (1995, p 261)



Siguiendo al relacionista argentino Roberto Avilia Lammertyn, se define como estrategias de comunicación externa, acciones outdoor o de puertas afuera, a “todas aquellas tácticas de comunicación de carácter institucional que se efectúan con los grupos de interés externos o semi externos, o sea, aquellos que cumplen funciones o existen fuera de la organización, en otros ámbitos o espacios propios de la organización”. (1999, p 191)

Para conocer otra perspectiva, que no dista demasiado de la anterior, cabría mencionar la del autor Justo Villafañe, quien, en su libro Imagen Positiva (1993), hace referencia a la importancia de una comunicación externa planificada al decir que “la gestión de la comunicación corporativa es la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior”. (1993, p 263)

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuales son los públicos prioritarios y secundarios, conocer como se forman y cuales son sus intereses ya que es en función de todo esto que deberán idear las estrategias de comunicación externa pertinentes. Es decir que la planificación de la comunicación por parte de una organización está condicionada por los intereses de cada público. No obstante, resulta preciso alertar de que las categorías no son estáticas, sino que el rol de público varía con la posición que este grupo ocupa con respecto a la Institución.

10. IDENTIDAD CORPORATIVA

Tanto las palabras identidad como imagen se han asociado a la noción de organización, dando nacimiento a conceptos tales como identidad corporativa e imagen corporativa o institucional. Resulta imprescindible avanzar en el esclarecimiento del panorama teórico que envuelve a ambos conceptos en su vinculación con las organizaciones.

Habitualmente, cuando se habla de la identidad de un individuo se hace referencia a un conjunto de rasgos propios que lo caracterizan y lo individualizan frente a los demás.

El uso mas usual del término identidad asociado a una organización hace referencia al conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa, es decir a lo que se podría entender como la identidad visual de una organización. En este contexto, “la identidad corporativa es el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas” (Dowling, 1994, p 8).

Pero en realidad, la identidad visual sólo es un componente o dimensión de la identidad corporativa; esa parte se refiere a sólo lo que tiene que ver con la iconografía de una organización, entendiendo por esto los códigos combinatorios que determinan la



forma y los usos de por ejemplo los isologotipos, los colores institucionales y demás cuestiones simbólicas vinculadas estrictamente a los impactos visuales primarios. Puede que esta suerte de confusión, tal como aseveran algunos autores que escriben sobre identidad corporativa, tenga su origen en las traducciones de la bibliografía anglosajona donde frecuentemente se le asigna al término *corporate identity* la acepción de identidad gráfica de la organización. Lo importante del caso es que el concepto de identidad corporativa posee una dimensión que va mas allá de lo estrictamente visual, aludiendo también a todo lo vinculado con las formas de ser y de hacer de una organización. En este sentido, “la identidad es la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los cuales pretende ser identificada por los públicos” (Capriotti, 1999, p 31).

Para Joan Costa (1995) la identidad de una empresa equivaldría si se quiere a la personalidad de un individuo, en el sentido de que la identidad se tendría, quiérase o no, sépase o no, por el sólo hecho de existir.

“Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxito. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo” (Costa; 1995, p 42)

En un prestigioso portal de internet sobre relaciones públicas⁹, se expresa que la identidad organizacional es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones. Asimismo, para Capriotti (1999), la identidad expresa lo que la organización es y desea ser, hecho que tendría su expresión básica en su forma de actuar, en la manera en como desarrolla sus ideas y acciones; es decir que sería “la personalización global de la organización y de su acción” (Capriotti, 1999, p 107). Tejada Palacios (1987) sostiene que la identidad es el yo de la organización.

Un ejemplo de la polisemia existente entorno al término identidad se encuentra representada en Charles Fombrun (1996), quien atribuye en un mismo libro tres

⁹ <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>



significados distintos al término identidad. En primer lugar define la identidad como “el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan, es decir, aquellos rasgos con que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que sirven” (p 36), es, en definitiva, “lo que la organización piensa de sí misma” (1996: 277). Al mismo tiempo, Fombrun define los distintos factores que determinan la identidad de una organización, y así produce de manera implícita una definición de identidad basada en las características de los productos, la estrategia corporativa y la estructura administrativa. De manera que parece pasar, de la identidad entendida como autoimagen a la identidad como realidad organizacional. No obstante, se encuentra una tercera acepción del término que lo vincula a los aspectos más visuales de la organización, como son el nombre y su sistema gráfico resaltando así la acepción de identidad visual.

De modo que interpretar la identidad de una organización de modo amplio implicaría comprender que esa estaría constituida por múltiples y diversos elementos, desde los mas elementales como el logo hasta los mas complejos como los valores, las maneras de actuar y todos aquellos elementos que le signifiquen la singularización y diferenciación de las demás organizaciones.

Siguiendo a Norberto Miguenz Arranz (2000), se dirá que la identidad corporativa estaría determinada por cuatro factores: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa. Todos ellos resultan expresiones de la personalidad de la organización, por lo que la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento. Parece oportuno complementar esta idea con la aseveración de Capriotti acerca de que “la identidad de una organización está determinada, por su historia” (1999, p 107).

Numerosos autores coinciden en que la identidad corporativa de toda organización actúa como una carta de presentación frente a los públicos. De lo cual se desprende que de esa identidad van a depender en gran parte las imágenes que éstos se formen de aquella. En este sentido Canale coincide con Costa al señalar que “todas las organizaciones poseen una identidad, tanto si la controlan como si no lo hacen” (Cit. en Avilia, 1999, p 122)



A sabiendas de un escenario actual caracterizado por una saturación de estímulos y mensajes provenientes de múltiples agentes, resulta imperioso para una organización identificarse, diferenciándose del resto, de modo de lograr ser recordada y para poder luego ser eficaz en sus acciones. Si fuera cierto que las identidades corporativas generan asociaciones inconscientes y conscientes, recuerdos, valores y atributos, que forman actitudes favorables o negativas, probablemente, una identidad corporativa clara y sugestiva reforzaría y clarificaría la imagen de una organización, lo cual contribuiría a un mejor conocimiento, familiarización y aceptación por parte de los públicos. Así, según Justo Villafañe (1993), la identidad de una empresa es lo que, básicamente determinará su imagen. Para este autor, sólo a través del trabajo corporativo sería posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente, no interesaría explicitar. Villafañe, refiriéndose también a la identidad visual corporativa dirá que “la identidad visual es una de las tres variables de la Imagen Corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que expresa la identidad global de ésta. De las tres variables corporativas, es aquella en la que más directamente se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable y, en consecuencia, y en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo...” (1993, p 115)

Algunos autores acostumbran decir que la mayoría de las organizaciones van conformando su personalidad naturalmente, sin una planificación ni estrategia, de modo que muchas veces, lo que informalmente siguió un camino no concuerda con la realidad.

Si se retomaran y analizaran los conceptos de Miguenz Arranz, se podría llegar a establecer que para comunicar una identidad corporativa existen por lo menos dos soportes esenciales: en primer lugar la identidad visual corporativa y en segundo lugar, todas las acciones institucionales o de relaciones públicas que se realice desde la organización.

El hecho de que la identidad tenga un valor diferenciador y estratégico, justifica que, previo a emprender cualquier acción comunicativa, una organización deba realizar un proceso de definición de su propia identidad, en el que se recoja los aspectos de la cultura organizacional y los valores que quieran ser transmitidos.

Así, parafraseando a Joan Costa (2003), se podría acordar que una adecuada definición de la identidad corporativa es el elemento básico que debiera anteceder a cualquier



estrategia de imagen corporativa, constituyendo su base y siendo el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa

11. IMAGEN CORPORATIVA

En un intento por abordar el concepto de imagen corporativa en el marco de este estudio, se adherirá a la noción “psicologista” del término.

En este sentido, Paul Capriotti (1999), quien diferencia tres concepciones generales sobre el término “imagen”: a saber, la Imagen-Icono (representación visual), la Imagen-Ficción (representación ficticia) y la Imagen-Actitud (representación mental) se centra en el estudio de esta última noción que presenta la imagen como una representación mental evaluativa, a la hora de abordar la compleja noción de Imagen Institucional o Corporativa.

En referencia a la concepción de la imagen en tanto representación mental a la que adhiere Capriotti, Vander Zarden (1989) dirá que la imagen se encuentra estrechamente vinculada con las actitudes de los individuos hacia una cosa, persona u organización, ya que una actitud “es una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación” (1989, p 199).

Capriotti (1999) reconoce tres elementos fundamentales que compondrían la imagen – actitud:

-El componente cognitivo: como se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que se tiene sobre una organización. Se trata del componente reflexivo de la actitud.

-El componente emocional: son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, odio, rechazo, etc. Es el componente irracional de la actitud.

-El componente conductual: es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. En este componente se remarca la predisposición a actuar, no la actuación, ya que esta entraría dentro del análisis del comportamiento. La actitud no es la conducta, sino la predisposición a actuar, mientras que la conducta es la acción misma. Es decir, la actitud es previa al comportamiento. Lo cual no quiere decir necesariamente que si existiera una actitud X, habría una acción X. Puede que la acción no sea coherente con la actitud (que una persona actúe de manera diferente a como



piensa, por ej) ya que puede estar temerosa de actuar como piensa, por presión de otra persona, de su grupo o de la sociedad, etc. (p 25 y 26)

Estos tres elementos estarían en íntima relación y aparecerían integrados para dar forma a una actitud; no obstante, en algunas situaciones, un componente puede prevalecer sobre los otros.

Según Capriotti (1999), las características de la imagen-actitud son las siguientes:

- a) Tienen una dirección: están polarizadas, hay siempre una actitud en contra o a favor.
- b) Tienen una intensidad: las personas tienen actitudes a favor o en contra, mas fuertes o más débiles.
- c) No son observables directamente
- d) Tienen una cierta duración, por lo que una actitud caracteriza a la persona o grupo
- e) Son adquiridas y están sujetas a influencias exteriores. (p 26)

Así, “la imagen es un producto del receptor, es una idea, concepto o actitud, que se forma como consecuencia de la interpretación de todas las informaciones que le llegan sobre algo o alguien” (Capriotti, 1999, p 29)

Otro aporte importante proviene de Joan Costa, quien concibe a la imagen de una organización como un proceso de interpretación acumulativo que implica un trabajo por parte de los públicos. “La imagen corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de la interpretación acumulativa de información que llega a los públicos” (Costa cit. en Capriotti, 1999, p 61). Este proceso acumulativo de la imagen es fragmentario y discontinuo; fragmentario porque se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos, las cuales son interpretadas, comparadas y agrupadas con las anteriormente percibidas y discontinuo, porque esas informaciones son percibidas en: diversas circunstancias, diferentes espacios y distintos tiempos.

Este proceso simplificador y significativo, de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información, dará origen a una acumulación positiva suma en caso de informaciones concordantes, o a una acumulación negativa resta en caso de informaciones discordantes.

Por su parte, Roberto Avilia considera como imagen al registro que una persona hace de una entidad. “Este retrato que se hacen las personas acerca de las instituciones es lo que llamaremos imagen institucional” (Avilia, 1999, p 119)



Para Villafañe (1993), quien sostiene que la imagen corporativa es un concepto construido en la mente del público a partir de estímulos, la imagen de una organización se forma en la mente de los públicos y se define como la representación isomórfica de la identidad de la empresa. De tal manera que la imagen corporativa sería la síntesis de la realidad de la empresa. Así, “la imagen de una empresa representa un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de inputs que, en si mismos, no serían determinantes a la hora de adoptar una decisión de compra o de guiar una elección, pero que, en conjunto, pueden llegar a ser decisivos, conculcando en ocasiones los principios canónicos del marketing clásico” (Villafañe, 1993, p 30)

De lo visto hasta aquí bien podría desprenderse que las ideas de globalidad e intangibilidad, en tanto atributos de la imagen, parecen ser el denominador común entre los distintos autores que se aproximaron al estudio de este concepto. Heude (1989) se refiere a ella como una “*représentation mentale*”. Finalmente, Nicholas Ind resume el concepto de Imagen Corporativa de manera simple: “es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinado por todo lo que haga dicha empresa...” (1992, p 12)

Dowling (1994) define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos.

Sería, a partir de la percepción en tanto proceso mediante el cual un sujeto conocería a una organización y llegaría a concebir sus características y cualidades.

En este marco, se definirá a la Imagen Corporativa como la representación mental que los públicos se forman de una organización como consecuencia de los estímulos que reciben al respecto. Cabe destacar que esas imágenes que se forman los públicos no tienen que corresponderse necesariamente con la verdadera identidad de la organización, que recoge la esencia de la organización, lo que en realidad es o desea ser, y no lo que parece ser.

En algún segmento del apartado anterior se expresaba que la identidad corporativa de toda organización actuaba como una suerte de carta de presentación frente a los públicos, y al mismo tiempo se indicaba que de esa identidad dependía en gran parte las imágenes que éstos se formen de aquella. Esta aclaración es interesante porque parece implicar que sería más oportuno hablar de imágenes que de imagen.



Parece que la cuestión radica entonces, en la forma de orientar o guiar la percepción de los públicos para que las imágenes que se formen de la organización guarden relación con la identidad de la misma.

Conseguir una opinión pública favorable, transmitir notoriedad y prestigio, detectar la verdadera identidad de la organización son razones, que según Costa (2003), justifican el cuidado de la imagen; un cuidado que resulta clave en vistas del intento de posicionar la organización en la mente de los públicos.

ETAPA I: DIAGNÓSTICO

MARCO METODOLÓGICO

FICHA TÉCNICA DEL DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo/s de Investigación	Exploratoria	Descriptiva
Metodología/s de Investigación	Cualitativa	Cuantitativa
Técnica/s de recolección de datos	Entrevista en Profundidad	Encuesta
Instrumento de recolección de datos	Guía de Pautas	Cuestionario
Población	Dirigentes y/o colaboradores del CEC que se encargan de la comunicación de la Institución.	Jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia, Entre Ríos y que no concurren al CEC para la práctica de deporte alguno
Muestra	Responsable del área de comunicación del CEC	100 jóvenes que concurren a establecimientos educativos de nivel secundario
Tipo de Muestreo	No Probabilístico	
Técnica Muestral	Por propósitos / Por Cuotas	



DISEÑO METODOLÓGICO

Respecto al momento técnico metodológico del presente diagnóstico, es menester hacer rápida alusión a ciertos aspectos.

La “Etapa I” o “de Diagnóstico” del presente estudio se sirve de una investigación aplicada en cuanto a su finalidad ya que en el mismo subyace un propósito eminentemente práctico.

En lo que respecta a la metodología de investigación utilizada, el estudio conjuga y combina la utilidad de los dos métodos posibles con el propósito de obtener una aproximación lo más cercana al estado general de la situación o realidad que se pretende abordar. En este sentido los estudios cualitativos suelen ser pertinentes cuando se busca captar con cierta fidelidad los sentidos que los individuos le otorgan a lo que expresan y manifiestan; Rubio y Varas indican que “el método cualitativo es el mas adecuado para acceder al nivel de los discursos y significados, nivel este último, en el que quedarían expresadas las razones subjetivas – las bases de la acción social y el comportamiento” (1999, p 235) Al mismo tiempo, este estudio pretende, mediante la metodología cuantitativa registrar, medir y cuantificar aspectos precisos mas superficiales que profundos.

En cuanto al tipo de investigación empleada en la etapa de diagnóstico, en este caso se trata tanto de la exploratoria como de la descriptiva. Se concibe como exploratoria en tanto se plantea examinar e indagar una temática o cuestión prácticamente no abordada ni estudiada con anterioridad; así, el diagnóstico pretende familiarizarse con un tema como es el de la comunicación externa de una entidad deportiva y el estado actual de posicionamiento de una institución socio-deportiva en un público estratégico, cuestión que como se dijo, no ha sido objeto de investigaciones anteriores. Según Selltiz (1970) en el nivel de los estudios exploratorios se procura un avance en el conocimiento de un fenómeno. En la misma dirección, Dankhe plantea que los estudios exploratorios:

sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación mas completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas de comportamiento humano que consideran cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones



posteriores o sugerir afirmaciones verificables. (Cit. en Hernández Sampieri, R; Fernández Collado; Baptista L, 1998, p 59)

La investigación que se lleva a cabo también es descriptiva en tanto se persigue conocer, registrar y medir el conocimiento del CEC que tienen los jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren al club a practicar deporte alguno. Según Hernández Sampieri (1996), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, los grupos y las comunidades que son sometidos a análisis. A diferencia de las investigaciones exploratorias, los estudios descriptivos “seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga...se centra en medir con la mayor precisión posible” (Fernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista, L, 1998, p 60)

El presente Proyecto de Aplicación Profesional recurre, en instancias de su etapa I o de diagnóstico a un diseño de campo. Es entonces, a través de un diseño con datos primarios que se obtienen y recolectan datos. Se trata de un estudio no experimental en lo que hace al grado de control en el diseño de la prueba y de una investigación transversal, en tanto los instrumentos de recolección de datos se aplican en un único tiempo dado y sin repeticiones.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizan en este estudio son la entrevista en profundidad y la encuesta, técnicas procedentes de la investigación cualitativa y cuantitativa respectivamente. “Aunque en los límites cuestionarios y entrevistas tienden a confundirse, la práctica concibe la entrevista como un encuentro en que la interacción, el tiempo dedicado al intercambio y el compromiso entre las partes es mayor y cualitativamente diferente que en el cuestionario” (Vieytez, 2004, p 481). García Ferrando (1994), define a las encuestas como “investigaciones realizadas sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo mas amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener medidas cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (Cit en Rubio, J; Varas, J, 1999, p 251)

Los instrumentos de recolección de datos a utilizar en este estudio son el cuestionario (*Ver Anexo 1*) y la guía de pautas (*ver Anexo 2*).

En lo que respecta a la población o universo objeto de este estudio, interesan dos poblaciones, una compuesta por los directivos y/o colaboradores que, en tanto representantes de la institución, se encargan de las tareas comunicativas de la misma, y



otra, dada por el conjunto de todos los jóvenes que se ubican en la franja etárea comprendida entre los trece (13) y dieciocho (18) años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren al CEC para la práctica de deporte alguno.

La muestra, definida por Ander Egg (1997) como el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, partiendo de la observación de una fracción de una población determinada, está conformada por la responsable de comunicación del CEC y por 100 alumnos que asisten a establecimientos educativos de nivel secundario de la ciudad de Concordia. El alcance de esta segunda muestra esta dado por el Colegio Provincial N° 14 “Alejandro Carbó” y la Escuela Provincial de Comercio N° 2 “Martín Miguel de Güemes”.

Para completar este esquema, debe decirse que el tipo de diseño muestral del que se sirve investigación en la instancia de diagnóstico es de tipo *No Probabilístico*.

Los muestreos no probabilísticos elegidos a los efectos de este estudio son: *el muestreo por propósitos*, y el *por cuotas*.

Del muestro por propósitos procederá la unidad muestral representada por quien es la responsable de las comunicaciones del CEC, persona con la que se mantendrá una entrevista en profundidad.

Una combinación del muestreo por propósitos y el de por cuotas permitirá confeccionar una muestra de cien (100) jóvenes de entre trece 13 y 18 años de edad. Esta combinación muestral pretende responder a la necesidad de contar con una muestra que refleje las características de la población objeto de estudio; así, se trata de una muestra que intenta ser “representativa” de la heterogeneidad del alumnado de entre 13 y 18 años de la ciudad de Concordia. Siguiendo a Vieyetz, “se parte del supuesto de que las unidades seleccionadas son las mas características o las que pueden aportar la mayor información sobre la población, para estudiar un problema en particular” (2004, p 404).

Cabe destacar que, dado el tipo de diseño muestral (*no probabilístico*) utilizado en la etapa de diagnóstico, tiene como consecuencia que los resultados a los que arriba esta etapa sólo puedan hacer referencia al conjunto de unidades de análisis que componen la muestra, es decir, sobre la parte de la población que ha sido analizada, no pudiendo ser generalizados al conjunto de la población.

Se concibe al muestreo por propósitos el más conveniente en este estudio ya que resulta oportuno seleccionar directa e intencionalmente a cada uno de los individuos pertenecientes a la población objeto de estudio. De manera que, tal como se expresara



anteriormente, la entrevista le será aplicada a quien se considera un informante clave a la hora de obtener información acerca del manejo y/o gestión de la comunicación del CEC, se trata en este caso de María Cecilia Goyeneche quien se desempeña actualmente como responsable del área de prensa. Por otro lado, los cuestionarios le serán administrados entonces a un total de cien alumnos que asisten a dos establecimientos educativos de nivel secundario que se caracterizan por ser de lo mas representativos en lo que hace a la heterogeneidad del alumnado concordiense de ese nivel, entendiéndose por esa heterogeneidad, una heterogeneidad en lo que respecta tanto a los diferentes puntos de la ciudad de donde provienen los alumnos, como al nivel socioeconómico de los mismos, la distribución por sexo, etc.

Este estudio también se sirve del muestreo por cuotas, en ese sentido se fijan cuotas de jóvenes que reúnen determinadas condiciones, siendo fundamental en este caso los criterios: edad, sexo y por supuesto también, el establecimiento educativo. Los criterios sexo y edad son importantes en tanto la muestra pretende reflejar la distribución por edad y sexo de la pirámide de distribución poblacional de la ciudad de Concordia elaborada con los datos del último censo poblacional. De esta manera se prevé, dividir por cuotas a los 100 encuestados, de forma que se reflejen en lo posible algunas características que tiendan a lograr cierta representatividad en términos de los objetivos y modalidad del estudio.

Las cuotas serán:

- 17 Estudiantes varones de 13 a 15 que asisten a la escuela N° 14
- 15 Estudiantes mujeres de 13 a 15 que asisten a la escuela N°14
- 10 Estudiantes varones de 16 a 18 que asisten a la escuela N°14.
- 8 Estudiantes mujeres de 16 a 18 que asisten a la escuela N°14.
- 17 Estudiantes varones de 13 a 15 años que asisten a la escuela N° 2
- 15 Estudiantes mujeres de 13 a 15 años que asisten a la escuela N° 2
- 10 Estudiantes varones de 16 a 18 años que asisten a la escuela N° 2
- 8 Estudiantes mujeres de 16 a 18 años que asisten a la escuela N°2

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

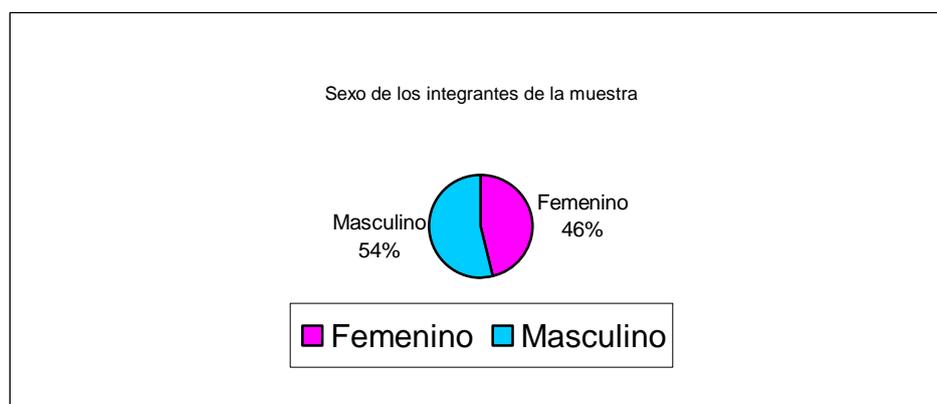
En el presente apartado se presenta la lectura e interpretación de los datos procesados que fueron obtenidos tras la aplicación de los dos instrumentos de recolección utilizados en el trabajo de campo de este estudio. Tanto las tabulaciones, producto del procesamiento de datos de las encuestas, como la grilla correspondiente a la entrevista que se le realizó a la coordinadora del área de comunicación del Club Estudiantes Concordia se hallan en el *Anexo*¹⁰.

CUESTIONARIO

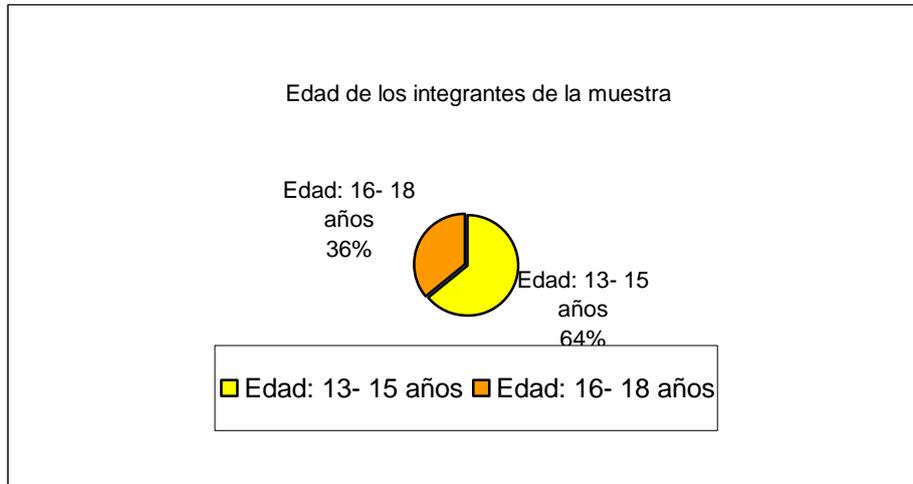
A continuación se analizan e interpretan los datos arrojados por las encuestas que le fueron administradas a un total de cien (100) jóvenes entre 13 y 18 años que representan el total de la muestra seleccionada. Se trata de datos brindados oportunamente por alumnos que concurren a dos establecimientos educativos de nivel secundario de la ciudad de Concordia. De los 100 encuestados la mitad de ellos asiste a la Escuela Secundaria Provincial de Comercio N° 2 “Gral. M. M de Güemez” mientras que los restantes asisten a la Escuela Secundaria Provincial N° 14 “Alejandro Carbo” (Ex Colegio Nacional).

Los dos gráficos siguientes permiten observar la distribución por sexo y edad de los encuestados. Distribución que deriva del intento de reflejar en la muestra la distribución real de la población de la ciudad de Concordia tal como se encuentra representada por la pirámide poblacional confeccionada tras el Censo Nacional de Población del año 2010.

Distribución de la Muestra

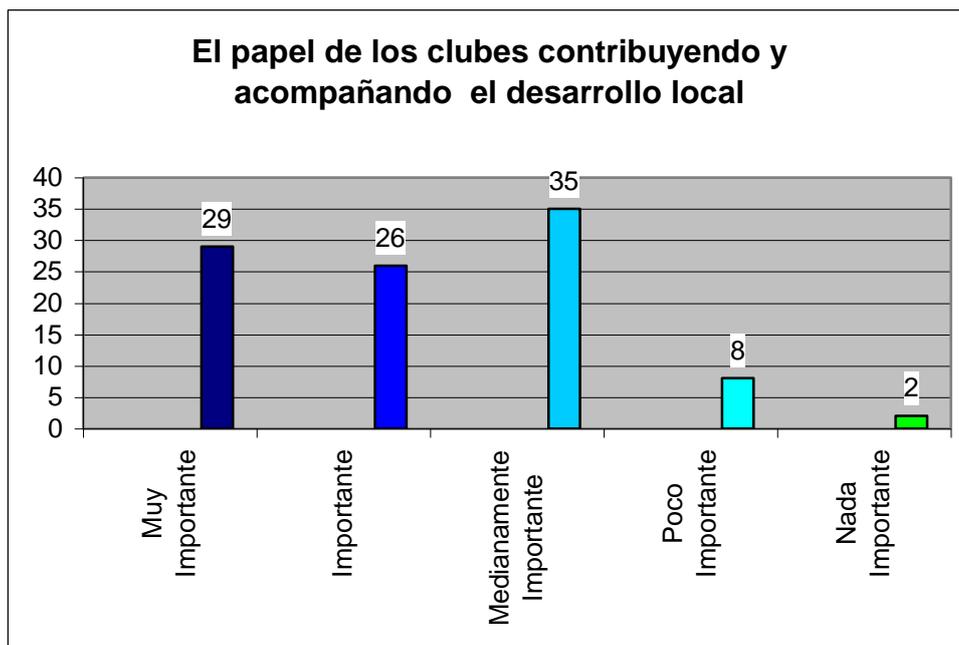


¹⁰ Ver *Anexo III*. Tabulaciones y Grillado de la Entrevista.



ITEMS /PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

- 1) ¿Qué tan importante es para vos, el papel que juegan los Clubes (organizaciones sociales y deportivas), contribuyendo o acompañando el desarrollo local de una comunidad?



La reacción de los encuestados respecto al primer ítem de la encuesta indicó que treinta y cinco (35) de ellos consideraban medianamente importante el rol jugado por los clubes en tanto actores que contribuyen y acompañan el desarrollo local, veintinueve (29) de ellos destacaron como muy importante el papel de los clubes en este sentido, seguido por veintiséis (26) que expresaron que el papel jugado por los clubes era importante. De modo que más de la mitad de la muestra calificó al rol de los clubes

como importante o muy importante. Sólo ocho (8) encuestados se inclinaron por la opción que presentaba dicho rol como no muy importante.

Si bien no puede pretenderse trasladar al conjunto de la población los resultados obtenidos tras la aplicación de los cuestionarios, se está en condiciones de interpretar que sólo un diez por ciento de los jóvenes que integraron la muestra consideraban al papel que juegan los Clubes (organizaciones sociales y deportivas) en tanto actores que contribuyen o acompañan el desarrollo local de una comunidad como poco o nada importantes. En el 90% restante existiría cierta conciencia sobre el rol que desempeñan los clubes de cara al desarrollo local de una comunidad. Este primer ítem planteaba una situación hipotética con el fin de sondear las creencias de los integrantes de la muestra sobre la significancia y relevancia de los clubes en el seno de una comunidad.

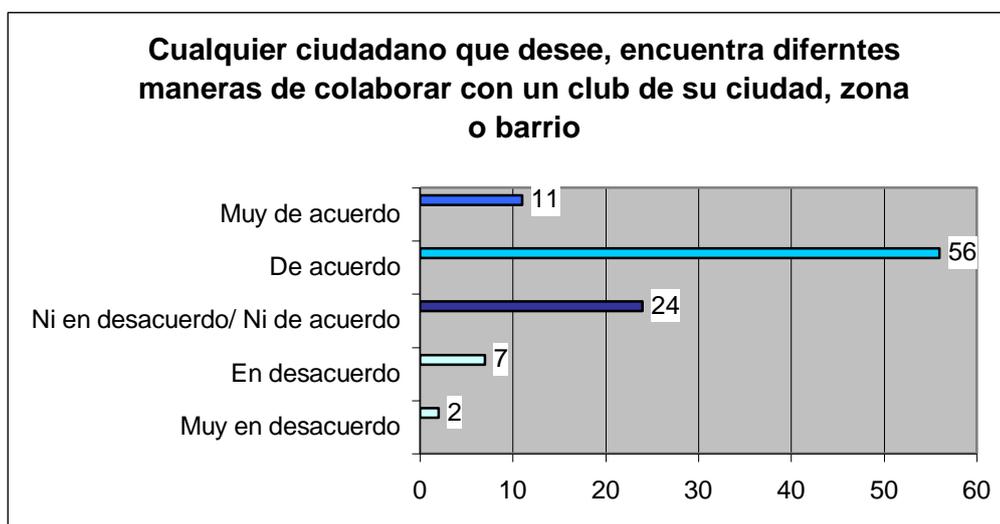
2) ¿Cuál es la primera palabra que se te viene a la mente cuando escuchas...Club?

Deportes / Disciplinas deportivas	33
Grupo o Conjunto de Personas	16
Organización / Centro /Institución	12
Amigos / Amistad / Compañerismo	9
Chicos / Jóvenes / Adolescentes	6
Competencia / Oponentes	5
Club Deportivo / Atlético	5
Salud / Calidad de Vida	4
Integración	4
Juego/ Recreación	4
Pasión	2
Total	100

La tabla anterior da cuenta de los resultados arrojados por el ítem número dos. Se trataba de una pregunta abierta que invitaba a los encuestados a manifestarse con total libertad, teniendo como fin sondear sobre el tipo de asociación de términos que podrían efectuar los encuestados. En este caso, se intentaba conocer qué es lo que rápidamente les sugeriría a las unidades muestrales la palabra *Club*. Debe destacarse que a pesar de haber cien (100) respuestas procedentes de individuos distintos, hubo algunas respuestas convergentes y similares, tal es así que las cien (100) respuestas pudieron agruparse en tan sólo doce (12) categorías. Precisamente de eso se trataba este ítem, de observar algunas similitudes en las asociaciones que hacían los jóvenes según sus esquemas

mentales y consideraciones sobre las entidades deportivas. Así, la respuesta “*deportes / disciplinas deportivas*” lideró la lista de once categorías con un total de frecuencias que llegó a las treinta y tres (33) respuestas. Con menor intensidad en las frecuencias pero igualmente destacable se encontraron categorías como *Grupo/ Conjunto de personas, Organización/ Centro/ Institución y Amigos/ Amistad/ Compañerismo*. Detrás de las mismas, otras palabras asociadas por los estudiantes de modo recurrente fueron: *Chicos/ Jóvenes/ Adolescentes, Competencia/ Oponentes, Club deportivo o atlético, Salud/ Calidad de vida, Integración, Juego/Recreación y Pasión*.

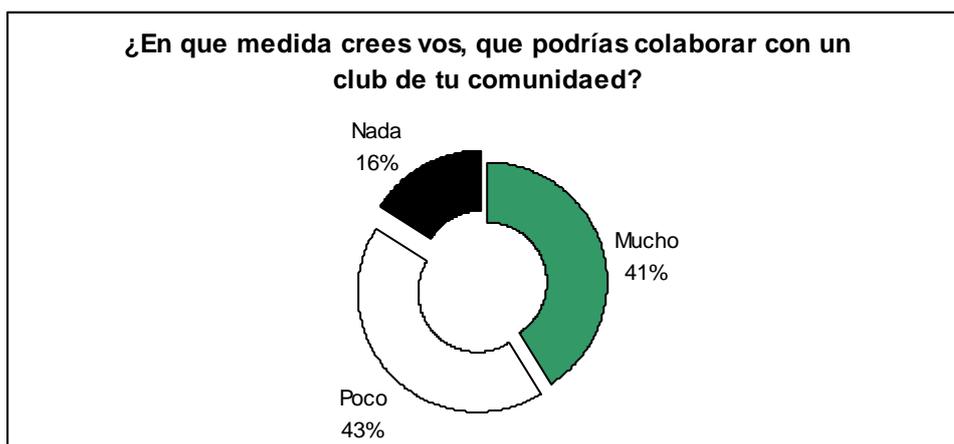
3) Cualquier ciudadano que desee encuentra diferentes maneras de colaborar con un club de su ciudad, zona o barrio



La reacción de los encuestados ante la afirmación contenida en el primer ítem de la encuesta indicó que cincuenta y seis (56) de ellos estaban de acuerdo con que cualquier ciudadano que desee encuentra diferentes modalidades de colaboración para con un club de su ciudad, zona o barrio. Veinticuatro (24) de ellos expresaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con esa aseveración. En tercer lugar, un total de once (11) integrantes de la muestra manifestaron estar muy de acuerdo con la afirmación presentada. De modo que la mayoría de los integrantes de la muestra se mostraron de acuerdo con la frase que afirmaba que cualquier ciudadano que deseba encontraría con relativa facilidad diferentes maneras de colaborar con un club de su barrio, zona o ciudad y en efecto, mas de tres cuartas partes de la muestra conciben como relativamente posible el hecho de contribuir con un club de su comunidad. Debe destacarse que la opción “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” fue la segunda alternativa elegida (24%). Si bien se trata de una

postura atractiva por una razón de comodidad en la respuesta, puede pensarse también que mas de una cuarta parte de la muestra (33% sumados quienes se mostraron en desacuerdo o muy en desacuerdo) desconoce las distintas maneras o formas posibles de colaborar con una entidad deportiva de su comunidad.

4) ¿En que medida crees vos, que podrías colaborar con un club de tu comunidad?



Mucho	Es bueno colaborar / Ser solidario	8
	Participado / Asistiendo / Asociándome	8
	Ayuda voluntaria (eventos, donaciones, rifas)	7
	Los clubes son importantes en una sociedad	7
	Se trata de un club de mi comunidad	5
	El deporte es bueno	2
	Aportando ideas / opiniones	2
	Interés por los clubes	2
Poco	No se como lo haría/ Falta de información	9
	Falta de tiempo	8
	Falta de recursos/ No tengo dinero	7
	Desinterés en los clubes y deportes	7
	Mi aporte sería insignificante	5
	No pertenezco a ningún club	3
	Los clubes están bien / existen cosas mas urgentes	3
	A veces soy irresponsable	1
Nada	Desinterés en los clubes y deportes	5
	Falta de recursos/ no tengo dinero	4
	No se como lo haría/ falta de información	3
	Falta de tiempo	2



No pertenezco a ningún club

2

El presente ítem contenía una pregunta cerrada en la que se les presentaba a los encuestados tres opciones que intentarían reflejar sus creencias más puras, y luego, la consigna de justificar de modo abierto la razón de dicha elección. Para facilitar la codificación y tabulación de las respuestas obtenidas a la hora de las argumentaciones se optó por, a la hora de procesar los datos, agrupar la diversidad de respuestas en diferentes categorías que representaran similares respuestas.

Así, cuando se les trasladó la responsabilidad inmediata de la respuesta a los mismos integrantes de la muestra, un preocupante 43% indicó que sentía que era “poco” lo que podría aportar a un club de su comunidad. Entre los argumentos esgrimidos se destacaba el hecho de que no sabían como hacerlo o carecían de información que les posibilitara prestarse a colaborar, la falta de tiempo y de recursos, el desinterés en los clubes y los deportes en general, el insignificante aporte que una colaboración podría representar, la no pertenencia a un club, el buen estado de los clubes y la existencia de cuestiones mas urgentes.

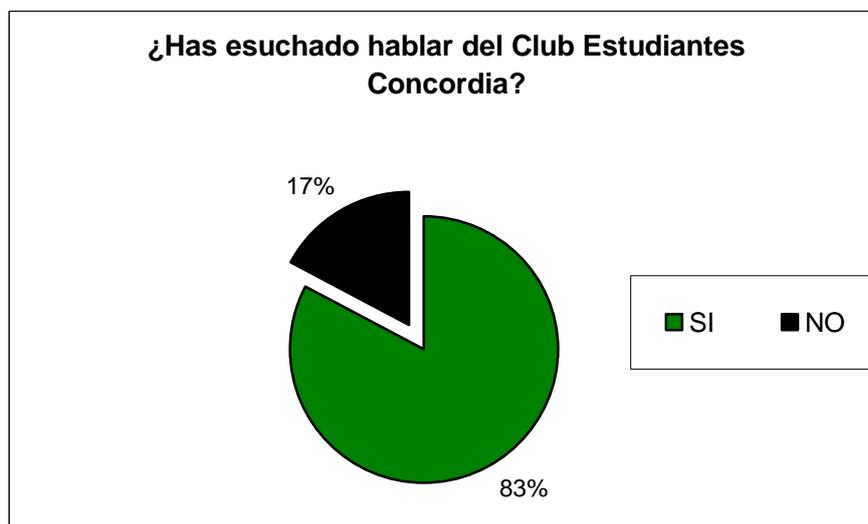
En contrapartida, 41% jóvenes consideraron que podrían colaborar en gran medida con un club de su comunidad. Así, la mayoría de quienes creían que era mucho lo que podrían aportar a una institución deportiva de su entorno justificaron su elección manifestando que la solidaridad y colaboración eran buenas, que la participación, la concurrencia e incluso la asociación eran diferentes formas de materializar esa colaboración, que era posible ayudar de manera voluntaria tanto en la organización de una actividad y/o evento, mediante la donación de elementos útiles y la compra de rifas entre otras maneras, algunos destacaron el papel de los clubes en el seno de una sociedad, otros fundamentaron expresando que se trataba de un club de la comunidad y esa era una razón válida para colaborar.

Por último, el 16 % de los individuos encuestados expresó sentir o creer que no podría colaborar en nada. En este caso, las principales razones tenían que ver con un desinterés en los clubes y deportes, la falta de recursos, el no saber como hacerlo asociada a la carencia de información sobre las necesidades de los clubes, la falta de tiempo y la no pertenencia a un club.

Se pudo corroborar que muchos de los jóvenes que consideraron que era poco o incluso nada lo que podían aportar desconocían las maneras en que una colaboración se podría cristalizar. La no pertenencia a un club, la falta de recursos y el hecho de

considerar como insignificante los aportes individuales son razones que bien pueden derivarse de un desconocimiento tanto de las diferentes maneras de colaborar con una entidad deportiva como de las necesidades típicas de un Club.

5) ¿Has escuchado hablar del Club Estudiantes Concordia?



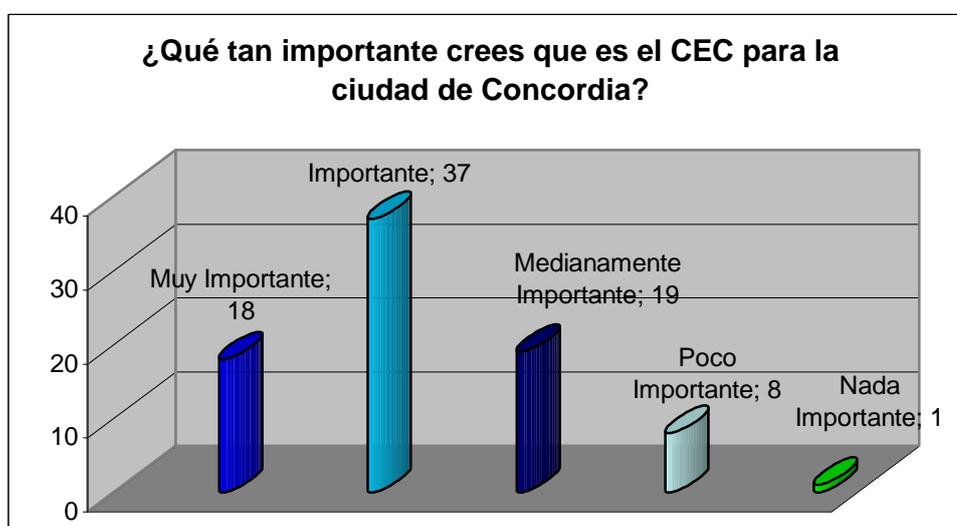
Esta pregunta se presentaba como un ítem clave no sólo en vistas de los objetivos del diagnóstico, en tanto tenía el afán de indagar acerca del conocimiento de la existencia del CEC por parte de la muestra sino también por el hecho de que hacía las veces de filtro implicando la finalización del cuestionario para todos aquellos que expresaran no haber escuchado hablar de la Entidad.

Tal como se esperaba, la mayoría de los integrantes de la muestra expresó conocer al CEC al menos de nombre, concretamente se trató del 83% de la muestra. Este amplio porcentaje indica que el Club tiene un nivel de notoriedad importante entre los jóvenes que conformaban la muestra, lo cual era esperado debido entre otras cosas a los más de sesenta y siete años que el Club Estudiantes Concordia tiene como institución protagónica en el ámbito del desarrollo del deporte concordiente. Es interesante el hecho que de los 17 jóvenes que manifestaron desconocer de la existencia del club, 13 de ellos fueran de sexo femenino. Esto podría deberse a que suele haber gustos e intereses diferentes a según la variable sexo. Podría tratarse en este caso de mujeres a las que no les interesa demasiado el deporte en general y el deporte local en particular, que incluso provengan de puntos un tanto distantes del casco urbano de la ciudad de Concordia. Esto podría tener que ver también con que las disciplinas más conocidas que

se practican en el Club Estudiantes Concordia; a saber, fútbol y básquetbol, suelen ser deportes de carácter primordialmente masculino.

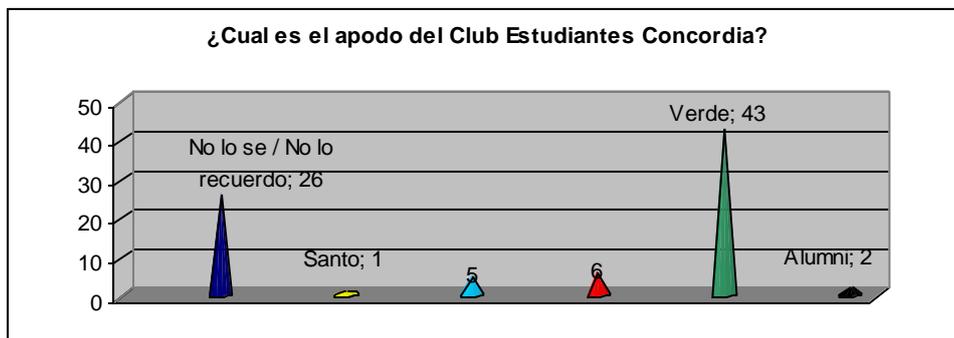
En consecuencia, a partir del ítem número seis, la cantidad de individuos que respondieron disminuyó un 17 %. No obstante, los números que se analizaron continuaban tomando como referencia el 100% de los encuestados, es decir, el total de la muestra seleccionada.

6) ¿Qué tan importante crees que es el Club Estudiantes Concordia para la ciudad de Concordia?



La primera minoría de los encuestados, es decir treinta y siete (37) de ellos, concibió al Club Estudiantes Concordia como una institución deportiva importante para la ciudad de Concordia. Un total de diecinueve (19) jóvenes concibió como medianamente importante al CEC, seguido por un dieciocho por ciento (18%) de la muestra que lo consideró como una entidad referencial para la ciudad de Concordia. Cabría destacar que más de la mitad de la muestra (55) consideraron al CEC como importante y muy importante. Por otro lado, suman 9 los encuestados que le asignaron una condición de irrelevancia (Poco importante – 8 y Nada importante 1). De modo que de los 83 jóvenes que continuaban completando el cuestionario, más del 66% consideró que el CEC era una institución deportiva importante y muy importante en el ámbito de la ciudad de Concordia. Ese 66% implicaba que el 55% de la muestra optó por esas dos alternativas. Si bien sólo nueve jóvenes le asignaron al club una posición casi irrelevante, fueron 17 los que habían expresado no haber escuchado hablar del CEC, lo cual suma un total de 26 jóvenes.

7) ¿Cuál es el apodo del Club Estudiantes Concordia?

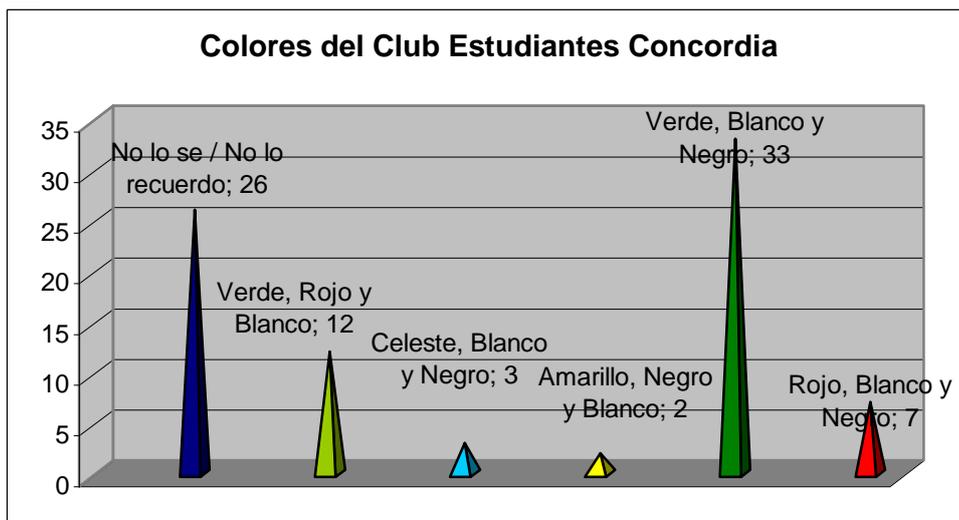


Esta segunda parte del cuestionario pretendía probar la efectividad y por su puesto también el conocimiento de aquellos que habían respondido positivamente al ítem numero cinco, un ítem “bisagra” de cara a los objetivos del diagnóstico ya que para quienes en su momento habían respondido no haber escuchado hablar del mismo, la encuesta ya había finalizado. De modo que el séptimo ítem era el primero de la serie de preguntas que pretendían medir el nivel de conocimiento que sobre el Club Estudiantes Concordia tenía la muestra.

Al 43% de la muestra que respondió correctamente sobre el apodo del CEC, le siguió un 26% de los encuestados que expresaron no saber o no recordar el apodo del club. El restante 14% optó por otras opciones que presentaban apodos de otros clubes locales como así también un nombre real de una institución deportiva del medio local. A pesar de que en todos estos casos se trataban de opciones de respuesta asistidas, que 43 jóvenes hayan optado por la opción correcta es un indicador relativamente bueno. Mas aún si se relativaza diciendo que del 83% de la muestra que respondió la serie de ítems iniciada en el número siete, poco mas de la mitad (51.81%) conoce con certeza cuál es el apodo del CEC. Sin embargo, si al 40% de la muestra que o bien optó por opciones incorrectas o directamente expresó no saber o no recordar el apodo del Club, se le sumara el 17% que desconoce la existencia de la institución, habría que decir que poco mas de la mitad de la muestra no conoce el apodo real del CEC (46%).

Es importante tener en cuenta que desde el ítem número siete, eran 83 las unidades muestrales que completaban y/o respondían los respectivos ítems y que éstos presentaban la opción *No lo se/No lo recuerdo*, además de cinco respuestas asistidas.

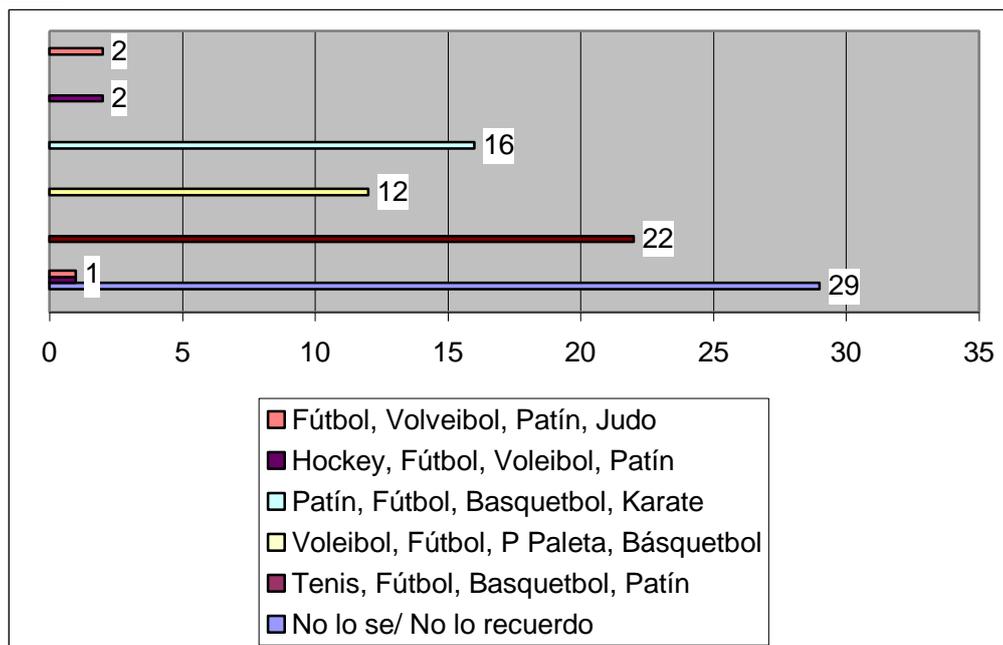
8) ¿Cuáles son los colores del Club Estudiantes Concordia?



La primera minoría, con un treinta y tres por ciento (33%) respondió correctamente a este ítem que buscaba evaluar el conocimiento por parte de la muestra sobre los colores del Club Estudiantes Concordia. A este 33% le siguió un veintiséis por ciento (26%) que respondió no acordarse o no saber sobre los colores del CEC. Casi una cuarta parte de la muestra (24%), un número relativamente importante de jóvenes, se vio confundida sobre los colores de la Entidad, señalando opciones incorrectas.

Si a este 26% se le suma el veinticuatro por ciento (24%) de la muestra que eligió opciones no acertadas y el diecisiete por ciento (17%) de la muestra que no respondió a este ítem se llega al sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra, que es el porcentaje de personas que al momento de la encuesta, desconocía los colores del Club Estudiantes Concordia.

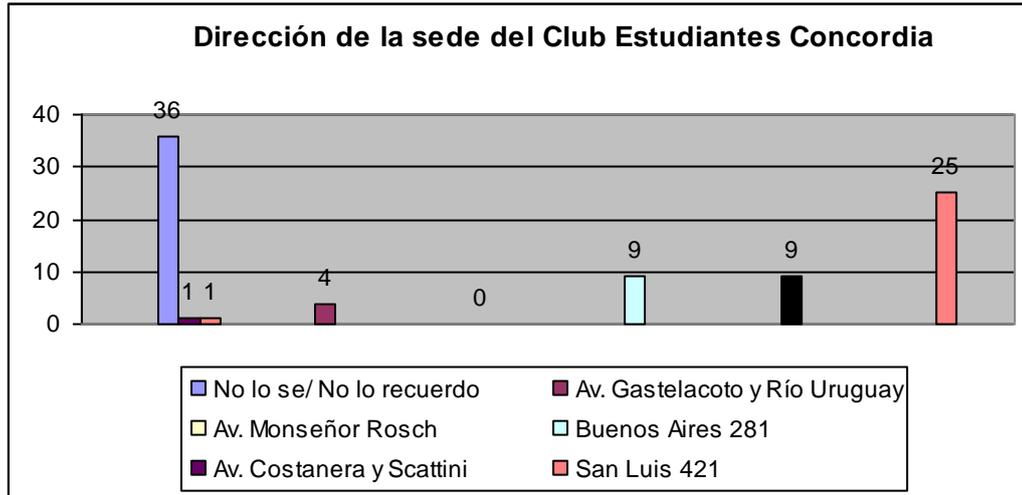
9) ¿Qué disciplinas deportivas se practican actualmente en el Club Estudiantes Concordia?



Los resultados arrojados por el ítem número nueve daban cuenta de una distribución bastante heterogénea, sin amplias diferencias en los valores de las categorías presentadas

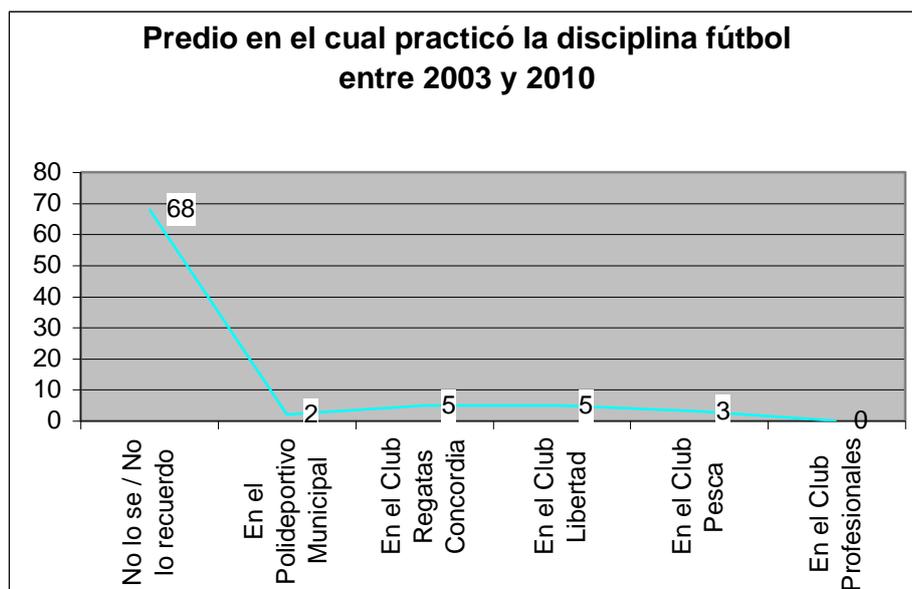
Tan sólo el 16% de quienes conformaron la muestra conocen a ciencia cierta cuales son las cuatro disciplinas deportivas que se practican en el CEC. El restante 67% de la muestra que completó el noveno ítem estuvo compuesto por un importante 29% que manifestó no recordar o no saber cuales eran los deportes que se podían practicar en el club y por un 42% de encuestados que presentaron confusiones a la hora de optar por una opción que contuviera los cuatro deportes que efectivamente se practican en el Club. No es casual que 42 encuestados hayan elegido conjuntos de opciones incorrectas que presentaban tanto al básquetbol como al fútbol o a ambos como disciplinas que se practican en la Institución verde. De esto se desprende que la mayor confusión se presenta entorno a los otros dos deportes que actualmente se practican el Club. Esto parece deberse a un conocimiento inacabado por parte de la muestra de la oferta deportiva que ofrece el CEC, lo cual puede ser consecuencia de una inefectiva comunicación y/o promoción de los servicios y deportes que el club ofrece.

10) ¿Cuál es la dirección de la Sede Social del Club Estudiantes Concordia?



Una cuarta parte de los encuestados eligió la opción correcta sobre la dirección de la Sede Social del Club Estudiantes Concordia. El 36% de la muestra indicó no recordar o no saber la dirección exacta de la sede social del CEC, mientras que el 22% restante optó por alternativas incorrectas. Cabe destacar que cuatro opciones presentadas representaban direcciones de sedes sociales o predios de otros clubes locales. A pesar de que en todos estos casos se presentan cinco opciones con posibilidad de ser correctas, que un total 25 jóvenes sobre 100 conozcan la dirección exacta de la sede social del Club es un dato relativamente bueno.

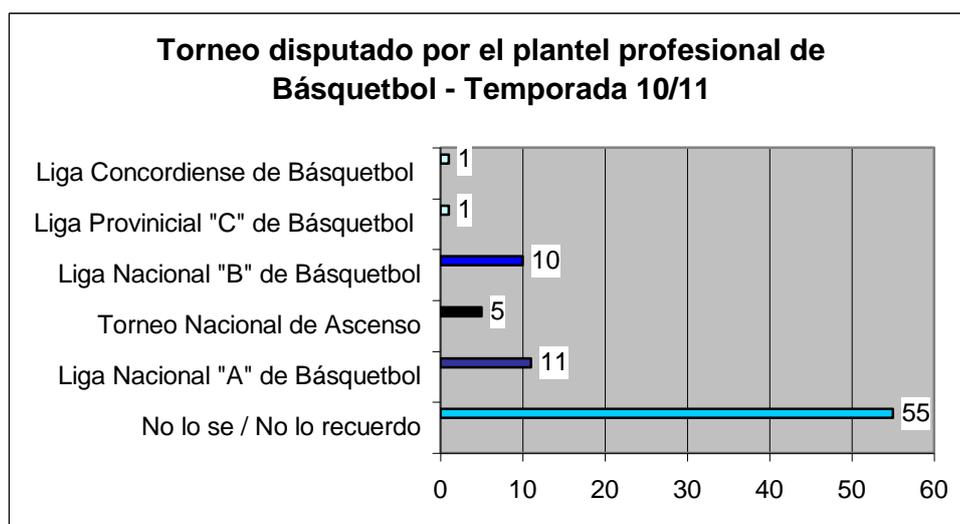
11) ¿En que predio practicó la disciplina fútbol entre 2003 y 2010?



Respecto del ítem que pretendía medir el nivel de conocimiento que tenían los integrantes de la muestra sobre cuál había sido el predio en el cual practicaba la

disciplina fútbol del CEC durante por lo menos los últimos siete años, únicamente el 3 por ciento (3%) de los encuestados respondió correctamente. El 68 por ciento (68%) de los encuestados manifestó no saber o no recordar, al momento de ser interrogados, cuál era el predio ocupado por la disciplina fútbol para sus prácticas semanales.

12) ¿En que competencia militó el plantel profesional de Básquetbol en la temporada 2010/2011?



La mayoría de los encuestados (55%) no recordaba o no sabía en qué competencia había militado el plantel profesional de básquetbol del CEC en la temporada 2010/2011. A este porcentaje le siguió el dieciocho por ciento (18 %) de la muestra que optó por alternativas incorrectas, con preeminencia de la Liga Nacional A de Básquetbol y el Torneo Nacional de Ascenso. Dejando de lado a los 17 encuestados que no respondieron a esta pregunta, el 10 por ciento (10%) restante respondió correctamente, eligiendo la opción que daba cuenta de que el primer equipo de básquetbol del CEC disputó, en la temporada 2010/2011, la Liga Nacional “B” de Básquetbol.

13) ¿En que año se fundó el Club Estudiantes Concordia?

No lo se / No lo recuerdo	60
1927	12
1944	0
1957	0

1962	5
1990	6

Ninguno de los encuestados respondió correctamente a la pregunta formulada en el ítem número trece (13). El sesenta por ciento (60%) de la muestra manifestó no saber o no recordar el año en el cual se había fundado el Club Estudiantes Concordia. El veintitrés por ciento (23%) de la muestra optó por opciones que no reflejaban de manera correcta el año de fundación del CEC. De ese 23% el dieciocho por ciento (18%) eligió curiosamente las dos opciones mas extremas a nivel cronológico que se presentaron.

14) ¿En que años el Club Estudiantes Concordia se consagró campeón de la Liga Concordiense de Fútbol?

No lo se / No lo recuerdo	75
1979, 1988 y 2001	5
1983, 1991 y 2004	3
1984 y 2002	0
1967 y 1993	0
1956 y 1994	0

A la hora de la recolección de datos, la tres cuarta parte de los encuestados manifestó no saber o no recordar en que años el Club Estudiantes Concordia se consagró campeón de la Liga Concordiense de Fútbol. Un total de ocho encuestados optaron por alternativas asistidas incorrectas. Cabe destacar que ningún encuestado eligió la opción correcta, que daba cuenta de las dos oportunidades en que el CEC se consagró campeón de la Liga Concordiense de Fútbol.

Este ítem, al igual que el anterior evidencia que ningún sujeto de la muestra conoce ciertos detalles vinculados con la historia de la Institución verde.

15) ¿En que temporadas el Club Estudiantes Concordia disputó la “Primera A” de la Liga Nacional de Básquetbol?

No lo se / No lo recuerdo	72
1987, 1988 y 1989	3
1984, 1985 y 1986	2
1991/1992, 1992/1993 y 1999/2000	3
1975, 1976 y 1977	1



2000/2001, 2001/2002, 2002/2003	2
---------------------------------	---

Sólo tres de los cien encuestados contestó correctamente a esta pregunta. El 72 por ciento (72%) de la muestra indicó no saber o no recordar las temporadas en que el Club Estudiantes Concordia disputó la máxima categoría de la Liga Nacional de Básquetbol. Sin tener en cuenta el 17% por ciento que no respondió a esta pregunta, hubo un total de ocho (8) encuestados que optaron por alternativas de respuesta incorrectas.

16) ¿Quiénes fueron los dos entrenadores que dirigieron al Club Estudiantes Concordia durante esas temporadas en la “Primera A” de la Liga Nacional de Básquetbol?

No lo se / No lo recuerdo	70
Victor Jachuk y José Dellamora	2
Alejandro Fiorido y Gustavo Debenedetti	3
Marcelo Vitale y Esteban de la Fuente	3
Ricardo Lagraña y Marcelo Sandoval	3
Guillermo Vecchio y Ricardo Jachuk	2

La pregunta contenida en el ítem dieciséis (16) se derivaba del ítem anterior. Interrogaba a la muestra sobre los dos entrenadores que condujeron técnicamente el primer equipo del CEC durante esas temporadas en la máxima divisional de Básquetbol de la Argentina. Entre las opciones asistidas se presentaron, en todos los casos nombres de directores técnicos actuales e históricos ligados al básquetbol de la ciudad de Concordia. El setenta por ciento (70%) de la muestra manifestó no saber o no recordar quienes dirigieron aquellos planteles del Club Estudiantes Concordia. Sólo dos (2) integrantes de la muestra supieron indicar correctamente los nombres de esos directores técnicos. El restante once por ciento (11%) optó por alguna de las alternativas incorrectas.

17) ¿Quiénes de los siguientes extranjeros formaron parte de los planteles de Básquetbol del Club Estudiantes Concordia?

No lo se / No lo recuerdo	73
Elmes Boolings, Warren Bostick, Joe Pace	3
Ruperto Herrera, Byron Wilson, Josh Anderson	6
Dennis Still, Ernie Graham, Jervis Cole	0
Easterling Stanley, Richie Adams, Todd Jadow	1



La casi tres cuarta parte de la muestra (73%) aseveró no saber o no recordar quiénes de los extranjeros presentados habían integrado alguna plantilla del Club Estudiantes Concordia. Sólo tres (3) encuestados señaló correctamente el conjunto de tres extranjeros que efectivamente había pasado por el CEC. El siete por ciento (7%) restante optó por el resto de las alternativas presentadas.

En el caso de los últimos seis ítems se dio la constante de que menos del 10% de los encuestados optaban por la alternativa correcta respectivamente.

Estaba claro que en la parte final de cuestionario, sobre todo desde el ítem número once, se continuaba intentando no sólo aportar datos relevantes sino también corroborar el alcance efectivo del conocimiento de quienes habían señalado haber escuchado hablar del Club Estudiantes Concordia. Si bien, se trataba de preguntas un tanto complejas para quienes no estuvieran empapados sobre el deporte local, el fútbol y el básquetbol de la región y lógicamente sobre el propio Club Estudiantes o no tuvieran un vínculo afectivo o cotidiano con la Institución verde le sería muy difícil de contestar correctamente.

Los resultados arrojados por los últimos seis ítems implican que un porcentaje muy elevado de la muestra no conoce con certeza la competencia en la que milita el primer equipo de básquetbol del Club como así tampoco el predio donde practica la disciplina fútbol. También se desprende que casi la totalidad de la muestra desconoce varias cuestiones vinculadas a la evolución histórica del Club. Debe tenerse en cuenta además que se trata de jóvenes de corta edad. De hecho, no debe pasarse por alto el dato fundamental de que, en proporción, la mayor cantidad de respuestas correctas que se registraron desde el ítem seis pertenecían a sujetos que tenían entre 16 y 18 años.



ENTREVISTA

La entrevista dirigida a la coordinadora del área de comunicación del Club Estudiantes Concordia, Cecilia Goyeneche, buscaba indagar y comprender la manera en que se organiza la gestión de la comunicación y sobre el lugar que ocupa el público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años, en la planificación y gestión de la comunicación estratégica del Club.

De lo vertido por la responsable de Comunicación del CEC se desprende lo siguiente:

- Existe, desde 2007 en el CEC un área denominada “Área de Prensa” que se encarga de la función de comunicación y se encuentra integrada por su coordinadora y cuatro colaboradores en quienes la máxima responsable delega diversas tareas. El área no cuenta con un espacio físico propio u oficina. Suele funcionar ad hoc y trabajar por objetivos. Algunas veces se improvisan reuniones en la oficina de la Secretaría del Club o en su gimnasio cerrado.

- La gestión de prensa es la actividad por excelencia en la que se concentra el área de comunicación. Desde la misma se considera a los medios como aquellos canales que le permiten a la organización llegar a la comunidad local. El área también se encarga del contacto con los medios antes, durante y después de la transmisión de los encuentros deportivos en el Estadio así como también de las relaciones institucionales, aunque en este caso se ocupa casi exclusivamente de las vinculaciones con comerciantes y empresarios en tanto potenciales sponsors o auspiciantes y en menor medida de la comunicación interna.

- Quienes colaboraban en esta función lo hacían sin gozar de sueldos o retribuciones económicas. No obstante, a partir del segundo semestre de 2011, el Club ha comenzado a destinar un 7% de su presupuesto para abonar incentivos a estas personas que donan horas de su tiempo al Club. Si bien la función nunca había estado rentada, el Club utilizaba parte de sus fondos en costear los gastos propios del área tales como los que implica la realización de piezas de comunicación, los contactos telefónicos con medios y la tercerización de servicios de tipo audiovisual.

- Los contenidos que se difunden desde el área tiene que ver mayormente con resultados deportivos e informaciones relativas a la disciplina básquetbol. El área parece concentrarse casi exclusivamente en generar contenido sólo de lo que actualmente representa para el Club la disciplina más importante. Las ocasiones en las que se generan contenidos de carácter más institucional son mínimas.



- Las informaciones que se generan suelen vehiculizarse a través de la prensa especializada. En este sentido, si bien los mensajes tienen como destinatario principal a la comunidad en general son transmitidos a través de canales que en su mayoría sólo llegan a públicos muy específicos como por ejemplo los conformados por individuos interesados en el deporte local.

- Con respecto a la comunicación referida a los servicios y disciplinas deportivas que el Club posee o y/u ofrece, éste no invierte en publicidad convencional por lo cual todos los esfuerzos se concentran en la gestión de prensa. Cada vez que se lanza un comunicado institucional se aprovecha la circunstancia para mencionar tanto los servicios que la Institución ofrece como las disciplinas deportivas que se practican en la Institución.

- Respecto a la identidad visual, el Club no cuenta con un manual de identidad visual que sistematice el aspecto visual e iconográfico. Actualmente coexisten isologotipos, en este caso, escudos antiguos, otros adaptados por las dos subcomisiones más importantes junto con el isologotipo oficial actual. De modo que actualmente circulan y conviven por lo menos seis isologotipos o escudos. En este punto, la coordinadora del área destacaba la necesidad urgente de unificar criterios sobre el uso del principal componente del sistema iconográfico del Club.

- *“...el Club debería aprovechar mas sus fortalezas, su historia (...) la realidad dice que hoy el Club representa a Concordia en la segunda categoría del básquet nacional (...)”* *“habrá que empezar a planificar que atributos o valores y aspectos de la identidad conviene transmitir”*. Este fragmento de las declaraciones de Cecilia Goyeneche deja en evidencia que el Club no aprovecha los atributos que lo destacan y diferencian de otras instituciones deportivas como una ventaja competitiva. Al mismo tiempo, esa autocrítica hace suponer que desde la entidad no se gestionan de manera estratégica los aspectos intangibles que hacen a su identidad.

- En cuanto a la comunicación externa, el Club se ha caracterizado más por improvisaciones y acciones aisladas que por una planificación estratégica. *“La verdad es que hasta el año pasado todo lo que se venía haciendo se hacía a los ponchazos (...)”*. La escasez de tiempo incluso por sobre la de recursos parecen haber provocado que las cuestiones del día a día vayan por delante de la planificación y diseño de estrategias, programas o acciones. Las ideas que se han llevado a cabo y las acciones



que se han diseñado han respondido al intento de lograr metas específicas necesarias para la Institución en un momento específico.

- Existe voluntad política por parte de la comisión directiva para el diseño y la implementación de estrategias y programas de comunicación externa.

- *“Si bien no se formularon planes estratégicos ni se diseñaron programas de manera formal, tanto desde el área como desde los miembros de la comisión directiva, subcomisiones, socios y simpatizantes se aportaron ideas para conseguir apoyo de la gente para lo que es principalmente la campaña del primer equipo en la Liga Nacional B”*. En lo que hace a programas complementarios o un plan estratégico de comunicación tendientes a obtener apoyo por parte de la comunidad local cualquiera sea su tipo en vistas de la participación del plantel profesional de básquetbol en las tres últimas temporadas de la Liga Nacional “B” de Básquetbol, debe decirse que sí existieron acciones puntuales que perseguían el fin de sumar voluntades y obtener apoyo de la comunidad en general para la campaña del plantel profesional de básquetbol. No obstante, estas iniciativas que pueden considerarse aisladas nunca se replicaron con públicos específicos.

- Para Cecilia Goyeneche, efectivamente, existen grupos más importantes que otros. De modo que si bien nunca se confeccionó un mapa de públicos, la identificación de públicos estratégicos externos o semi-externos parece realizarse de modo inconsciente. La mayor parte de los contenidos que el Club genera a través de su área de comunicación tiene como destinatarios directos a la comunidad toda e indirecto al público de aficionados al básquetbol y al de los interesados en el deporte local. *“Todos los públicos de Concordia, tienen en común el ser parte de la misma comunidad”*. A los públicos mencionados anteriormente se debe sumar el público conformado por comerciantes y empresarios; en tanto estos grupos de interés completan la nómina de los *stakeholders* en los que el Club más se concentra.

- Si bien el CEC y sus políticas consideran al público conformado por aquellos jóvenes que tienen entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren al Club para la práctica de deporte alguno como un segmento relevante y clave, las acciones comunicativas tendientes a construir o mantener un vínculo con dicho público han sido inexistentes y las pocas acciones aisladas no se enmarcaron en una estrategia de comunicaciones integradas, de modo que los acercamientos con esos públicos se caracterizaron por ser mínimos, fluctuantes y esporádicos. Los esfuerzos destinados a



posicionar y dar a conocer tanto la naturaleza de la Institución como los servicios y disciplinas deportivas que la misma ofrece han existido pero se ha privilegiado siempre a la prensa local, a ese colectivo tan vago denominado comunidad en general, al público de aficionados al básquetbol y a los comerciantes o empresarios locales. En síntesis, prácticamente no ha habido acciones de comunicación que hayan tenido al público joven como destinatario individualizado.

- Desde el Club se desconoce el estado actual del posicionamiento institucional en ese público. No se cuenta con un diagnóstico preciso para poder actuar en consecuencia. Si bien se intuye cuáles son los aspectos del Club que pueden llegar a ser conocidos por la generalidad de los jóvenes, se considera que se trata de un posicionamiento insuficiente y que probablemente dista mucho del que al Club le gustaría o del que al Club mas le convendría. Lo óptimo sería, según plantean desde el área de comunicación, que no haya persona en la ciudad que desconozca las generalidades del presente de la institución. En este punto, el Club es consciente de que debe empezar a ingeniárselas para generar mayor inquietud en la gente y concienciar sobre el importante rol que juegan los clubes en la localidad y la particular necesidad que tiene la Institución de contar con el apoyo de la mayor cantidad de concordienses posibles en esta nueva etapa.

- Desde el año 2007 el CEC tiene presencia en la Web por intermedio de dos páginas oficiales; una institucional del Club y otra exclusiva del básquetbol de la Institución. Hoy por hoy, ambos espacios virtuales se encuentran desactualizados. Existen numerosos blogs que han quedado totalmente obsoletos y cuentas de facebook sobre el Club, pero ninguno de esos espacios en la red social más popular son oficiales.

Que los dos espacios virtuales de la Entidad se hallen desactualizados y que el Club no tenga una presencia oficial en la principal red social de Internet son síntomas preocupantes en tanto se tratan de plataformas que facilitan la captación de atención y el contacto con los mas jóvenes, un público ampliamente familiarizado a estas vías de comunicación.

- El Club vive actualmente un presente alentador, se le presentan nuevas oportunidades y desafíos. El planteo que se hace desde el área de prensa tiene que ver con incrementar la profesionalización en lo que respecta a la comunicación, de manera de lograr una gestión de la comunicación cada vez más formal y menos improvisada que tienda hacia la mejora continua.



CONSIDERACIONES FINALES DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Referido a las inquietudes que instaron la elaboración de este diagnóstico y en vistas de los objetivos que guiaron esta investigación, cabría decir que la gestión de la comunicación externa que se realiza en el Club Estudiantes Concordia dista mucho de ser suficientemente profesional, especializada y estratégica. Se trata de una función que se ha venido gestando en los últimos cuatro años de manera poco sistemática, lo cual hace que aún hoy, y a pesar de ese tiempo transitado, deba seguir hablándose de una incipiente área de comunicación. No obstante, está claro que la conformación de una mínima estructura a la cual se le ha asignado la función de comunicación y la presencia de un responsable marca el valor que desde la Institución se le ha comenzado a otorgar a la gestión de la variable comunicativa.

Una importante falencia detectada tiene que ver con la deficiente gestión de la identidad institucional que actualmente caracteriza al Club. Es preciso que la Institución determine cuál va a ser la dirección definitiva que se le dará a un conjunto de aspectos intangibles y atributos identitarios hasta ahora faltos de definición formal en aras de consolidar su identidad para así poder servirse de ellos planteando una comunicación diferenciadora.

En lo que respecta puntualmente a la identidad visual, habrá que decir que su gestión es deficiente. Se torna necesario y urgente llevar a cabo una unificación de criterios que tienda a sistematizar, estandarizar y documentar el sistema iconográfico de la entidad.

El mayor esfuerzo comunicativo del club se concentra actualmente en un único destinatario: la comunidad en general, un público de carácter muy amplio, ambicioso y prácticamente inabordable desde el punto de vista práctico.

Si bien, desde el área se segmentan públicos, aunque más no sea de modo informal o inconsciente, lo concreto es que un público tan importante como el conformado por estudiantes de nivel secundario continúa siendo relegado en la planificación de la comunicación del Club.

El Club Estudiantes Concordia es consciente de la importancia del público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad y no concurren al Club para la práctica de deporte alguno en tanto estos representan un segmento de la comunidad tan relevante, de cara a los objetivos de la Institución, como el que es representado por el



grupo de jóvenes que si asisten con regularidad a la Institución. La realidad indica que este público no ha sido objeto de una planificación estratégica en materia de comunicación por parte del Club.

En este sentido, debe decirse que la Institución no ha actuado de manera proactiva, diseñando estrategias, configurando mensajes, implementando programas o tácticas de comunicación que apuesten a la generación de instancias que posibiliten el establecimiento de vínculos mutuamente beneficiosos con miembros de ese público.

Los programas ideados para obtener y receptor apoyo para con la Institución de cara a la competencia del plantel profesional del Club en las últimas tres temporadas de la Liga Nacional B de Básquetbol fueron dirigidos solamente a la comunidad en general. De modo que no se replicaron acciones tendientes a lograr que otros tantos públicos específicos adhiran al proyecto de la Entidad.

El hecho de que en la práctica la mayoría de los contenidos que se comunican sean de tipo deportivo y referido a resultados, minimiza las posibilidades de comunicar la organización de manera holística, y por lo tanto de incrementar la imagen institucional y notoriedad en los principales públicos la comunidad.

El presente que vive la Entidad reclama maximizar el aspecto institucional. Lo cual implica que el Club comunique sobre la base de un perfil más institucional, comenzando por planificar estratégicamente la gestión de la vinculación institucional e incrementar la generación de contenidos que privilegien la proyección de la organización como un sistema total.

Puede considerarse la existencia de un desajuste entre los canales a través de los cuales se transmiten las informaciones y contenidos generados por el área y los destinatarios deseados de los mismos. Ocurre que, en la generalidad de los casos, las acciones comunicativas llevadas a cabo por el Club tienen como destinatarios primarios y deseados a la comunidad en general, sin embargo, esos contenidos se vehiculizan a través de canales que sólo conectan con públicos especializados tales como el de los interesados en el deporte local y el de los aficionadas al básquetbol.

Si bien debe celebrarse el hecho de que desde el CEC y por iniciativa de su área de comunicación se aprovechen por regla general todas las oportunidades que se presentan como adecuadas para posicionar a la Institución, el Club podría hacer mas hincapié en generar acontecimientos o actividades propias que sirvan para crear, mantener y fortalecer un vínculo duradero con el público joven al cual se hace referencia, siempre



entorno a una verdadera estrategia de comunicación que indique el cómo responder al desafío de llegar a un público tan crucial para la consecución de la misión institucional de la organización.

Por otra parte, y haciendo referencia exclusiva a ese público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no practican deporte alguno en la Entidad que tanto se ha mencionado a lo largo de esta Etapa de Diagnóstico, debe decirse que si bien la notoriedad del Club es importante, las deficiencias radican en la calidad del conocimiento. Aunque el porcentaje de la muestra que conoce la existencia del Club Estudiantes Concordia es bastante elevado, el nivel de conocimiento que sobre la Institución poseen aquellos jóvenes es bajo, entendiéndose por esto, que sólo conocen algunos aspectos referidos a la identidad de la organización tales como el apodo, los colores de la institución y la ubicación de la sede social.

Si bien los jóvenes que integraron la muestra de este estudio han mostrado cierta conciencia sobre el importante rol de los Clubes en tanto actores que contribuyen y acompañan el desarrollo de una comunidad, no deja de ser un dato preocupante, el hecho que muchos jóvenes hayan considerado que es poco y nada lo que podrían hacer por un Club de su comunidad. La principal dificultad parece radicar en la creencia de que para poder contribuir con un club es necesario tener muchos recursos, mucho tiempo, o en la idea de que un aporte individual es insignificante y en la falta de conocimiento sobre las diversas maneras en que se puede hacer un aporte a un club de la comunidad.

Es por ello que se concluye este diagnóstico manifestando que sería interesante promover el interés de estos jóvenes por las entidades deportivas de su ámbito, dar a conocer la importancia del papel desempeñado por los clubes en el marco del desarrollo de una comunidad, lo fundamental que resulta la integración social y los beneficios que conlleva la práctica de actividades deportivas en el seno de instituciones socio-deportivas.

Al parecer, el mayor desafío continúa siendo el de posicionar al Club Estudiantes Concordia como una entidad referencial de la ciudad de Concordia, dar a conocer que con casi 70 años de historia es el único Club que actualmente representa a la ciudad en la segunda división de un torneo asociativo nacional oficial, el de generar sentido de pertenencia, concienciar a los públicos mas estratégicos que componen la comunidad



del papel clave que desempeñan los clubes y contribuir a obtener mas apoyo por parte de la comunidad y de todos sus públicos.

Por último y haciendo referencia nuevamente al público objeto de este estudio, debe destacarse otra vez la necesidad que tiene la Institución de generar vínculos a largo plazo con ese segmento de la sociedad mediante el diseño de instancias que permitan dar conocer la organización, no sin antes escuchar la voz de ese grupo de interés tan vital en vistas de la consecución de la misión institucional del Club, como pasos previos para que ambos agentes se beneficien mutuamente.



ETAPA II – PLANIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN A LA ETAPA DE INTERVENCIÓN

Para quienes se desempeñan profesionalmente en el ámbito de la comunicación institucional, la premisa de contar con un diagnóstico preciso y confiable que de cuenta de manera certera y detallada de la naturaleza y los pormenores de la realidad o problemática de interés es condición *sine qua non* para poder diseñar una estrategia y formular planes que tengan como fin intervenir sobre la misma.

En este sentido, la Etapa I o “Etapa de Diagnóstico” que antecede a esta propuesta de intervención, ha resultado un presupuesto vital para llevar adelante la formulación de los objetivos de intervención que guían el plan de Relaciones Públicas e Institucionales que aquí se inicia.

El diagnóstico efectuado permitió no sólo revelar algunas de las debilidades institucionales vinculadas con deficiencias en la gestión de la variable comunicativa, sino también conceptualizar el estado actual del posicionamiento del Club Estudiantes Concordia en una parte de los jóvenes que tienen entre 13 y 18 años, que residen en la ciudad de Concordia y no concurren a tal Institución para la práctica de actividad deportiva alguna.

Tal como se había adelantado en la Etapa de Diagnóstico, el mismo tendría aspiraciones eminentemente prácticas. Así es que, esta Etapa II o de Planificación que atiende a las conclusiones a las que se arribaron en esa etapa anterior, implica la presentación de un plan estratégico de comunicaciones integradas que, ideado teniendo como destinatario principal a ese público estratégico del cual tanto se ha hablado, pueda suplir las carencias detectadas. De manera que la confección de este plan que, para tal efecto se ha servido de algunas herramientas provenientes de la comunicación, otras proporcionadas por las ciencias de la administración e insumos brindados por las ciencias sociales se encuentra más que justificada.

Por último, vale decir que este plan de Relaciones Públicas Institucionales tiene carácter de asesoría.



PRESENTACIÓN DEL PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS E INSITUCIONALES:

Para contribuir a fortalecer el posicionamiento institucional del Club Estudiantes Concordia en el público conformado por aquellos jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren a dicha Institución para la práctica de deporte alguno.

Toda organización en tanto ente comunicador, tiene “algo para decir”. Partiendo de esa premisa, el desafío de este plan de comunicación institucional es el de diseñar una estrategia capaz de orientar la gestión del mensaje que la organización configurará y transmitirá, a través de la articulación de acciones comunicativas coherentes, a uno de sus grupos de interés mas relevantes.

Este Plan, funciona como factor de contingencia también de cara a los demás públicos externos de la organización, adaptando un mismo mensaje a los intereses y características específicas de cada uno de ellos. No obstante, el plan auténticamente concebido prioriza y privilegia al público meta, conformado por estudiantes de nivel secundario.

Esta propuesta en materia de comunicación también intenta generar valor diferencial para esta Entidad Deportiva sirviéndose de variables intangibles y optimizando los procesos de comunicación de modo de aportar siempre a los objetivos fundamentales de la organización.

El detalle de cada uno de sus componentes se encuentra a continuación, desde la factibilidad de desarrollar este plan de RPI en el seno de la organización, los objetivos de intervención, la estrategia de comunicación que será utilizada, el presupuesto de la realización del mismo, el cronograma de actividades a llevarse a cabo, etc.

Resulta oportuno destacar que este plan cuenta con la suficiente flexibilidad como para admitir los cambios necesarios que impliquen una adaptación a las situaciones coyunturales que puedan presentarse a lo largo del período de ejecución del mismo y no pretende ser más que una **propuesta** destinada a ser considerada.

Este plan que, partiendo de la comprensión de las particularidades de la Institución persigue transformar e intervenir su realidad institucional mediante el diseño de diez tácticas o programas de comunicación coherentemente articuladas, prevé una **duración de seis meses**.



OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Objetivo General:

- ❖ Contribuir a posicionar al Club Estudiantes Concordia, en la mente del público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren a dicho Club para la práctica de deporte alguno, como una Institución referencial de la ciudad de Concordia que la representa a nivel nacional.

Objetivos Específicos:

- ❖ Generar instancias que posibiliten el establecimiento, mantenimiento y consolidación de vínculos duraderos entre la organización y el público joven.
- ❖ Mejorar la calidad del conocimiento del público meta sobre la organización e internalizar en aquel las características de esta.
- ❖ Sensibilizar y concientizar al público joven sobre el valioso rol de las instituciones deportivas en el seno de una comunidad.
- ❖ Consolidar y difundir la identidad institucional del Club.
- ❖ Inducir al público joven a adherir al proyecto deportivo e institucional del Club Estudiantes Concordia.
- ❖ Situar al Club Estudiantes Concordia como una entidad deportiva comprometida con el desarrollo de la comunidad en la que se halla inserta.



ESTRATEGIA

La **estrategia de comunicación externa de carácter institucional** que sustenta y orienta el presente plan de RPI, que pretende *contribuir a fortalecer el posicionamiento institucional del Club Estudiantes Concordia en el público conformado por aquellos jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren a dicha Institución para la práctica de deporte alguno*, es la de implicar y asociar la **ciudad de Concordia con la Institución** apelando así al sentido de pertenencia de los miembros del público recién mencionado. Tal estrategia incluye el diseño de un mensaje que, evocando los atributos mas valiosos del Club, resulte en eje de todos los programas del plan, estando presente en cada una de las tácticas, acciones y soportes comunicacionales impregnando así todas las instancias que posibiliten el establecimiento de vínculos emocionales fuertes y duraderos entre este público y el Club.

En este sentido, las acciones o tácticas de comunicación son ideadas teniendo en cuenta las motivaciones e intereses fundamentales del público, las características de los nuevos tiempos y el perfil de las nuevas generaciones.

De esta manera, en aras de cumplir el principal objetivo de intervención, a saber: *contribuir a posicionar, en la mente del público meta, al Club Estudiantes Concordia como una Institución referencial de la ciudad de Concordia que la representa a nivel nacional*; el presente plan se presenta como un camino coherente que, planificado hasta el detalle, puede conseguir satisfacer esta aspiración.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

A la hora de encarnar una tarea del tipo de asesoría en materia comunicativa y al momento de elaborar propuestas que puedan resultar viables, esto es, posibles de concretar en la práctica; factores como la identidad o idiosincrasia, la cultura, la naturaleza y las características de la organización objeto de estudio y aplicación a la cual se le ofrece un servicio son cuestiones que deben de tenerse muy en cuenta.

El presente análisis de factibilidad intenta conocer en qué medida es posible realizar un plan de comunicación para el Club Estudiantes Concordia, atendiendo al análisis de aspectos políticos, humanos, técnicos, materiales y económicos.

Factibilidad	Alta	Media	Baja
Política			
Económica			
Humana			
Material			
Técnica			

Factibilidad Política: La circunstancia que le toca vivir al Club Estudiantes Concordia actualmente coincide con un momento en el que el proyecto deportivo- institucional comienza a consolidarse y dar sus evidentes frutos. Se trata de una oportunidad que invita al replanteo global de las formas en que se gestiona el Club. En este sentido, el presente que vive el Club puede estimular el mejoramiento de la gestión de las comunicaciones, entendiéndose por eso el incremento de la profesionalización en lo que respecta a dicha variable. De modo que se considera políticamente factible realizar un plan de acción de RPI en el seno del Club. Quienes hoy integran el equipo de comunicaciones del CEC (quienes deberían ser los encargados de implementar el plan) provienen del área del periodismo, el diseño y las comunicaciones, de manera que conocen muy bien la necesidad de llevar a cabo acciones comunicativas que acompañen el proyecto de la Institución y faciliten la consecución de los objetivos de la misma. Desde la Comisión Directiva de la entidad existe la voluntad política de implementar un plan de comunicaciones dirigido principalmente a un público estratégico.

Factibilidad Económica: la factibilidad financiera es medianamente alta debido a que las finanzas del Club se encuentran saneadas y las utilidades que le quedan a la institución tras el cierre de ejercicios a nivel mensual permiten predecir que un plan como el que se propone en esta instancia es económicamente factible de ser llevado a



cabo. Además, llegado el caso, desde la Institución se podría gestionar la asignación de una partida presupuestaria mayor para ser destinada a acciones concretas bajo la responsabilidad del área de comunicación.

Factibilidad Humana: La Institución cuenta con por lo menos cuatro personas calificadas y dispuestas a colaborar con la organización, dirección, puesta en funcionamiento, seguimiento y control de un plan de estas características. Incluso, llegado el caso de que las cuatro personas que colaboran en el área de comunicaciones no puedan garantizar que el total de las acciones propuestas cuenten con responsables y encargados de la efectiva realización de las mismas, existe la posibilidad real de asignar personal *ad hoc* que colabore con la puesta en funcionamiento del Plan. Además, desde la concepción de este plan se contempla la potencial tercerización de cara a la ejecución de algunas de las acciones planteadas.

Factibilidad Material: los recursos materiales que son indispensables para ejecutar el plan de acción no serían un problema mayor para la organización. De manera que se contaría con la efectiva adquisición de los materiales que sean solicitados durante el transcurso y ejecución de las acciones.

Factibilidad Técnica: La factibilidad técnica es media -alta debido a que si bien el Club no cuenta en algunos casos con una estructura de tecnología propia que facilite por completo la puesta en funcionamiento del plan, el personal del área de comunicación podría gestionar los recursos técnicos necesarios para tal implementación sin mayores dificultades. Además, en la ciudad existen emprendimientos y personas que se dedican a cuestiones vinculadas con la tecnología y técnica asociadas a la producción, logística y desarrollo de eventos de todo tipo; muchos de los cuales mantienen incluso una relación de relativa cercanía con la Institución.

Así, el consultor externo que elabora el presente plan de Relaciones Públicas e Institucionales, evalúa entonces, tras las distintas instancias de aproximación con la organización que se esta frente a lo que podría considerarse una **factibilidad media-alta**. Lo cual implicaría que el CEC es una Institución que estaría en condiciones de considerar de manera efectiva la propuesta de comunicación e incluso llevarla a cabo.



INTRODUCCIÓN A LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN

La estrategia global de comunicación diseñada en el marco de esta propuesta tiene como base las condiciones propias de la Institución que fueron determinadas en la etapa de diagnóstico.

La propuesta de intervención en materia de comunicación, en tanto Plan de Relaciones Públicas e Institucionales, formulada para el Club Estudiantes Concordia comprende la planificación integral de un total de diez (10) tácticas que intentan responder coherentemente a los objetivos específicos de manera de lograr satisfacer el objetivo general que orienta dicho plan; a saber: *Contribuir a posicionar al Club Estudiantes Concordia, en la mente del público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren a dicho Club para la práctica de actividad deportiva alguna, como una Institución referencial de la ciudad de Concordia que la representa a nivel nacional.* De la observación y el análisis del cuadro global de tácticas que se presenta a continuación se puede inferir que muchas de ellas actúan de manera complementaria y en forma articulada con el fin de responder, a priori, a uno o más objetivos. Se trata de un plan compacto que, con una duración de seis (6) meses pretende tan sólo sentar las bases para una línea de acción y trabajo que se profundice y continúe en el tiempo de modo de poder lograr a futuro concretar, en el ámbito del CEC, programas mas ambiciosos.

De llevarse a cabo, la ejecución del presente plan daría comienzo la tercera semana del mes de enero del año 2012, tiempo que coincide con la reanudación de la participación del equipo profesional de básquetbol de la Institución en el Torneo Nacional de Ascenso y por lo tanto, también con la reapertura de una gran cantidad de actividades que se desarrollan en el Club.

CUADRO DE RELACIÓN: OBJETIVOS - TÁCTICAS - PÚBLICOS

<u>Objetivo General</u>	<u>Objetivo Específico</u>	<u>Táctica</u>	<u>Públicos</u>
<p>Contribuir a posicionar al Club Estudiantes Concordia, en la mente del público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años que residen en la ciudad de Concordia y no concurren a dicho Club para la práctica de actividad deportiva alguna, como una Institución referencial de la ciudad de Concordia que la representa a nivel nacional.</p>	<p>1) Generar instancias que posibiliten el establecimiento, mantenimiento y consolidación de vínculos duraderos entre la organización y el público joven.</p>	<p>*Me Gusta: Facebook/clubestudiantesconcordiaoficial *Estudiantes 2.0: Página interactiva *Verde en el Aire: Micro de radio. *Estudiantes va a la Escuela. *Aguanten los Clubes: Ciclo de cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo.</p>	<p>*Público externos * Públicos jóvenes *Estudiantes/Alumnos de nivel secundario y terciario. *Comunidad concordiense en general. *Comunidad educativa de la ciudad de Concordia. * Aficionados al deporte local. *Públicos internos *Públicos semi-internos: simpatizantes, hinchas.</p>
	<p>2) Mejorar la calidad del conocimiento del público meta sobre la organización e internalizar en aquellas características de esta.</p>	<p>*Marca C. E. C: calco y eslogan verde. *CEC Audiovisual: Video Institucional. *Estudiantes 2.0: Página interactiva. *Verde en el Aire: Micro de radio. *Info Verde: Carpeta institucional. *Estudiantes va a la escuela. *Aguanten los Clubes: Ciclo de cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo. *Concordia es Verde- Concordia respira Deporte.</p>	<p>*Públicos externos *Públicos jóvenes. *Estudiantes/Alumnos de nivel secundario y terciario. *Comunidad concordiense en general. *Comerciantes. *Líderes y formadores de opinión locales *Comunidad educativa de la ciudad de Concordia. *Aficionados al deporte local. *Medios masivos de comunicación del ámbito local. *Públicos internos *Públicos semi-internos: simpatizantes, hinchas.</p>
	<p>3) Sensibilizar y concienciar al público joven sobre el valioso rol de las instituciones deportivas en el seno de una comunidad.</p>	<p>*Verde en el Aire: Micro de radio *Estudiantes va a la Escuela. *Aguanten los Clubes: Ciclo de cine</p>	<p>*Públicos externos. *Públicos jóvenes. *Estudiantes/Alumnos de nivel secundario y terciario. *Comunidad Educativa</p>

		<p>por el deporte, la comunidad y el desarrollo.</p> <p>*Concordia es Verde - Concordia respira Deporte.</p>	<p>de la ciudad de Concordia.</p> <p>*Comunidad concordiense en general.</p> <p>*Medios masivos de comunicación del ámbito local.</p> <p>*Públicos semi-internos: simpatizantes, hinchas.</p>
4) Consolidar y difundir la identidad institucional del Club.	<p>*Sangre Verde.</p> <p>*Marca C. E. C: eslogan y calco verde.</p> <p>*CEC Audiovisual: Video institucional</p> <p>*Estudiante 2.0: Página interactiva.</p> <p>*Me Gusta: Facebook/clubestudiantesconcordia.</p> <p>* Verde en el Aire: Micro de Radio</p> <p>*Info Verde: Carpeta institucional.</p> <p>*Estudiantes va a la Escuela.</p> <p>*Aguanten los Clubes: Ciclo de cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo.</p> <p>*Concordia es Verde-Concordia respira Deporte.</p>	<p>*Públicos externos.</p> <p>*Públicos jóvenes.</p> <p>*Estudiantes/Alumnos de nivel secundario y terciario.</p> <p>*Comunidad concordiense en general.</p> <p>*Comunidad educativa de la ciudad de Concordia.</p> <p>*Comerciantes.</p> <p>*Líderes y formadores de opinión locales</p> <p>*Aficionados al deporte local.</p> <p>*Medios masivos de comunicación del ámbito local.</p> <p>*Públicos internos</p> <p>*Públicos semi-internos: simpatizantes, hinchas.</p>	
5) Inducir al público joven a adherir al proyecto deportivo e institucional del Club Estudiantes Concordia.	<p>*Marca C. E. C: Eslogan y Calco verde.</p> <p>* CEC Audiovisual: Video Institucional.</p> <p>*Me Gusta: Facebook/clubestudiantesconcordia</p> <p>*Verde en el Aire: Micro de radio.</p> <p>*Info Verde: Carpeta</p>	<p>*Públicos externos.</p> <p>*Públicos jóvenes.</p> <p>*Estudiantes/Alumnos de nivel secundario y terciario.</p> <p>*Comunidad concordiense en general.</p> <p>*Comunidad Educativa de la ciudad de Concordia.</p>	

		<p>institucional *Estudiantes va a la escuela. *Concordia es Verde- Concordia respira Deporte.</p>	<p>*Comerciantes. *Líderes y formadores de opinión locales. *Aficionados al deporte local. *Medios masivos de comunicación del ámbito local. *Públicos semi-internos: simpatizantes, hinchas.</p>
	<p>6) Situar al Club Estudiantes Concordia como una entidad deportiva comprometida con el desarrollo de la comunidad en la que se halla inserta.</p>	<p>*Sangre Verde *CEC Audiovisual: Video institucional * Verde en el Aire: Micro de Radio *Estudiantes va a la Escuela *Aguanten los Clubes- Ciclo de Cine * Concordia es Verde- Concordia respira Deporte.</p>	<p>*Públicos externos *Públicos Jóvenes *Estudiantes/Alumnos de nivel secundario y terciario. *Comunidad Concordiense en general. *Comunidad Educativa de la ciudad de Concordia. *Líderes y Formadores de opinión locales. *Medios masivos de comunicación del ámbito local *Aficionados al deporte local. *Público interno. *Público semi-interno: simpatizantes, hinchas.</p>



TÁCTICAS

1) SANGRE VERDE: Consolidación de la Identidad Institucional del CEC

Justificación: el proceso de construcción de una idea compartida es una de las herramientas más poderosas que mueven a las organizaciones. Una idea de hacia dónde desea ir una institución, una definición de su razón de ser y la adopción de unas guías de comportamiento que rijan la conducta cotidiana de sus miembros tiene consecuencias significativas con vistas al mediano y largo plazo. La cultura, los valores, las declaraciones de visión y misión son aspectos intangibles fundamentales que hacen a la identidad de toda organización. En este caso, una visión compartida del futuro podría inspirar a los miembros del Club Estudiantes Concordia a comprometerse con pasión y entrega en el trabajo y en la colaboración que sean necesarios para lograr los objetivos de una Institución que aspira a “ser grande”. Si a una comunidad, como en este caso, la comunidad del CEC, la inspiraría un gran propósito, un proyecto extraordinario, de seguro cada uno de los pensamientos y esfuerzos de su gente romperían sus límites.

El componente aglutinante de la visión funciona a un nivel emocional muy profundo, inspirando a los individuos, exhortándolos a poner dedicación, pasión, compromiso y talento hasta en las acciones más cotidianas, haciendo de lo del día a día, algo significativo.

Se trata de un proceso que requiere ser lo más democrático posible y contar con una instancia de debate en la que intervengan la mayor cantidad de miembros del Club dado que se trata de decisiones relativas a un Club futuro. La construcción de la visión y la misión surge de los valores, las aspiraciones y razones de ser de sus mismos integrantes. Así, el sueño compartido emergerá de un proceso de visiones, una conversación continua y abierta por la cual los miembros del Club clarifiquen sus aspiraciones y expectativas sobre el futuro, entre ellos y consigo mismo. De modo que el sueño común no sería la simple suma total de los sueños individuales, sino que incluiría sólo las porciones que cada uno desea invertir en una causa común.

Estos activos intangibles pensados para agregar valor a la identidad del Club influirán, luego de ser transmitidos y compartidos, no sólo en las expectativas de los públicos internos, sino también en las expectativas y actitudes que los grupos de interés externos tengan y adopten en relación a la entidad.



Objetivo: sistematizar los atributos diferenciadores y activos intangibles del CEC. Reforzar y consolidar la identidad del Club Estudiantes Concordia para así poder comunicar una identidad “completa”, sólida y coherente. Explicitar una filosofía que sea motivo de orgullo para la Institución y sus miembros. Construir una ventaja competitiva mediante el trabajo sobre el relato, la personalidad y la identidad del Club.

Descripción:

Con el fin de cristalizar “el ideario” del Club Estudiantes Concordia, acción urgente, necesaria y básica a los intereses de la Entidad, se construirán, formularán y difundirán las dimensiones: *Visión, Misión, Valores y Declaratorias emotivas.*

Mediante un intensivo trabajo conjunto, el Área de Comunicación y la actual Comisión Directiva acordarán varias versiones posibles para cada eje, teniendo muy en cuenta las características de la Institución, su presente, su pasado y el modelo de Club a futuro. Las mismas se someterán a discusión, revisión, elección y aprobación por parte de todos los socios que se hagan presentes en una reunión extraordinaria convocada a fin de debatir entorno a la adopción de algunas de las definiciones propuestas. La propuesta definitiva a presentar al conjunto de los socios contendrá un total de seis (6) valores que, tras ser debatidos, modificados, consensuados y aprobados se reducirán a cinco (5) que se adoptarán como definitivos. Se presentarán también seis propuestas de declaraciones que agreguen valor a la identidad del Club, de las cuales y tras ser sometidas al mismo método consistente en un proceso de modificación y aprobación por consenso, sólo tres podrán convertirse en parte integrante del ideario del Club. Todos estos activos intangibles fruto de un debate participativo, se concebirán, tras ser oportunamente como parte sustancial de la identidad del Club Estudiantes Concordia y serán puestos en práctica en la cotidianeidad de la vida institucional del mismo.

Si bien la filosofía de la organización podrá ser conocida a través de diferentes soportes, la materialización más importante será a través de cinco cuadros a ser colocados en lugares de mucho tránsito tanto en el interior de la sede social como del gimnasio y estadio cubierto de la Entidad.

Destinatario: públicos internos y públicos externos



Actividades:

- Estudio de la historia del Club y de la ciudad de Concordia (consultas bibliográficas, consultas a historiadores locales, consultas a socios vitalicios y actuales del Club, conversaciones con personalidades influyentes en la historia del Club)
- Definición, junto a la Comisión Directiva de versiones posibles de los elementos a contemplarse en “el ideario del Club”.
- Convocatoria formal a reunión extraordinaria para decidir el “Ideario del Club” (se realizará a través de contactos telefónicos, e-mails, invitaciones por escrito, avisos en medios de comunicación del ámbito local)
- Reunión Extraordinaria.
- Confección definitiva del contenido del Ideario del Club.
- Diseños de los *papers* que contendrán el ideario.
- Elaboración de cinco cuadros que contengan el ideario del Club y colocación en los lugares elegidos.
- Traslado del ideario a otros soportes posibles.

Tiempo:

Total: cuatro semanas.

Detalle: en cinco días hábiles de trabajo intensivo, el área de comunicación y la Comisión Directiva acordarán versiones posibles para cada eje. Durante los próximos cinco días se convocará a reunión extraordinaria cursándose mails, llamadas e invitaciones de manera que ningún socio quede sin avisar. Un día de la semana siguiente se llevará a cabo la reunión en la que las versiones tentativas se someterán a discusión, modificación y aprobación por parte de los socios que se involucren. Una semana más para el diseño, producción y colocación de los cinco cuadros que portarán el ideario del Club.

Recursos:

- Humanos: equipo de comunicaciones del Club, miembros de la Comisión Directiva y Diseñador Gráfico.
- Materiales: computadora con acceso a Internet, teléfono, impresoras, láminas tamaño A3, hojas tamaño A4 cinco cuadros vidriados, taladro, tornillos, tarugos.
- Económicos:

Táctica	En concepto de...	Precio por Unidad	Total
“Sangre Verde”	Honorario Diseñador Gráfico	\$80	\$80
	Impresión de Láminas A3 (cinco)	\$6.00	\$30
	Cuadros Vidriados (cinco)	\$45,00	\$225
	Impresión y envío de invitaciones a reunión extraordinaria (x200)	\$1.00	\$200
	Otros (hojas A4 destinadas a la evaluación, tarugos, etc)	-	\$70
		TOTAL	\$605

Fecha: desde el lunes 16 de enero al 10 de febrero

Lugar: oficina de la Secretaría del Club (Sede Social)

Organiza y Coordina: Área de Comunicación.

Mecanismo de Evaluación

Breves cuestionarios permitirán evaluar la recordación e internalización de los aspectos que conforman el Ideario del Club. Las encuestas le serán administradas a una cantidad lo mas representativa posible de jóvenes de entre 13 y 18 años que concurren al Club para la práctica de Básquetbol, Patín Artístico y Karate (las disciplinas que se desarrollan en el gimnasio y en la sede social). Las mismas se realizaran el miércoles, el jueves, el viernes y el sábado de la segunda semana de abril.

A continuación, el modelo de encuesta a ser utilizado:

Complete sobre la línea de puntos o marque con una X según corresponda en cada caso.

1) ¿Cuál es la fecha de fundación del Club Estudiantes Concordia?

-4 de mayo de 1951 _____

-2 de abril de 1957 _____

-8 de noviembre de 1925 _____

-9 de mayo de 1944 _____



-26 de junio de 1963 _____

2) Expresa a continuación cuales son los valores a los que adhiere el Club Estudiantes Concordia, que vos recuerdes.

.....
.....

3) ¿Cuál es la opción que refleja correctamente los colores presentes en el escudo del Club Estudiantes Concordia?

-Verde, Rojo y Blanco _____

-Celeste, Blanco y Negro _____

-Amarillo, Negro y Blanco _____

-Verde, Blanco y Negro _____

-Verde, Rojo y Negro _____

4) Consigne las primeras cuatro palabras de:

-La Misión del CEC:.....

-La Visión Del CEC:.....

Desde ya, ¡muchas gracias por tu colaboración!

A continuación, vista del modelo de la pieza gráfica de comunicación del Ideario del Club:



CLUB ESTUDIANTES CONCORDIA

*"El Club de mi
Ciudad"*



Hace ya casi setenta años que el Club Estudiantes surgió a la vida deportiva de la Ciudad de Concordia. Han transcurrido casi siete décadas desde aquel lejano otoño de 1944, cuando un núcleo de profesores y alumnos decidieron fundar una institución que canalizara los sanos impulsos juveniles, su generosa rebeldía, su elevado idealismo; todo orientado hacia un noble propósito: servir al deporte de Concordia y la Región.

Club Estudiantes Concordia, símbolo de unión, de pujanza y fuerza, espíritu indomable de muchachada sedienta de reencuentro, todas las virtudes que adornan tu nacimiento seguirán iluminando el derrotero de tu futuro, seguirán dando fuerza y respaldando la confianza de esa masa que te sigue y de ese núcleo de bravos que te dirige.

VISIÓN

Llegar a consolidarse, a nivel nacional, como la institución deportiva de mayor prestigio del norte entrerriano, en el ámbito de los principales y más tradicionales disciplinas deportivas en equipo. Ser reconocidos, a nivel provincial, como la entidad deportiva modelo..

MISIÓN

Contribuir al desarrollo integral de los jóvenes de la ciudad de Concordia y la región, promoviendo hábitos saludables de vida y valores esenciales a la práctica deportiva. Aportar al desarrollo social, deportivo y cultural de la comunidad en armonía con actividades recreativas y competitivas. Difundir la ciudad de Concordia a nivel nacional y provincial a través de la mayor cantidad de disciplinas deportivas.

VALORES

INTEGRACIÓN SOLIDARIDAD HONOR COMPROMISO DISCIPLINA



"No hay triunfo mas grande para un hombre o una Institución, que ser respetado y amado sinceramente por sus semejantes.

Ello se logra respetando y amando con la misma sinceridad, el triunfo deportivo es grato, y satisface nuestros sentidos, la victoria moral, ennoblece y torna inmortal a quien sabe hacerla suya con justicia. Hagamos que "ESTUDIANTES CONCORDIA" sea por siempre "ESTUDIANTES CONCORDIA", escrito con mayúscula y pronunciado con orgullo y cariño, por todos sin excepción"



2) MARCA Club Estudiantes Concordia – Eslogan y Calco Verde

Justificación: la identidad visual es una dimensión vital de la identidad de cualquier organización. En el caso de los colores y escudos de los Clubes, si bien parecen tratarse de unos elementos identificatorios simples y de menor importancia, en realidad terminan convirtiéndose en los componentes más importantes de sus sistemas iconográficos

En un contexto como el actual en el que el énfasis en la diferenciación parece ser una de las claves de éxito, distinguirse a través de cuestiones intangibles como las representadas por la identidad visual y los conceptos diferenciadores e impactantes se presenta como una fuente de valor agregado. Los conceptos comunicativos por su parte son ideas centrales que las organizaciones desean transmitir a sus públicos. En este sentido, los eslóganes sirven para simplificar los procesamientos de las informaciones que sobre la organización realizan esos públicos; así, los eslóganes buscan resumir y condensar conceptos claves.

Resulta vital entonces que los públicos asocien inequívocamente ciertos conceptos y representaciones gráficas a una y sólo una organización.

Este es el espíritu que fundamenta esta acción de comunicación consistente en la adopción de un slogan que implique a los destinatarios de esta acción en particular y a los del plan integral en general, el posicionamiento del escudo oficial del Club Estudiantes Concordia y su sitio Web.

Objetivo: Contribuir a reforzar una identidad visual, unívoca, firme y coherente. Contribuir a instalar al Club Estudiantes Concordia como marca. Implicar al Club con la ciudad de Concordia. Generar notoriedad del CEC en el ámbito de los jóvenes. Construir una ventaja competitiva mediante el trabajo sobre el relato, la personalidad y la identidad del Club.

Descripción: se procederá al diseño y realización de una importante tirada de calcomanías en las que se aplicará el isologotipo o escudo oficial del CEC, el eslogan “El Club de Mi Ciudad”, y la dirección del sitio Web de la Institución. Tras la puesta en caducidad de los escudos adoptados por las distintas disciplinas deportivas del Club así como también de los viejos isologotipos oficiales que perviven y coexisten hasta el



día de hoy en distintos soportes de comunicación, se reestablecerá la vigencia única y absoluta del actual isologotipo o escudo oficial del Club. De esta forma se evitará la superposición de elementos del sistema iconográfico que puedan generar confusión, provocar ruido en la aprehensión del Club por parte de sus públicos e ir en detrimento del cuidado y la coherencia de la identidad visual de la Institución. De modo que el isologotipo oficial será utilizado en todos los soportes comunicativos que correspondan, es decir, a través de elementos como la papelería, sobres, tarjetas, afiches y volantes promocionales, incluyendo artículos de merchandising e indumentaria deportiva de las distintas disciplinas.

En lo que respecta a los calcos, principal soporte de comunicación visual a través del cual se buscará posicionar de manera rápida y masiva los tres elementos mencionados, tendrán las siguientes características: tamaño 10x10 cm, resistentes al uso exterior, papel vinilo autoadhesivo, base blanca, full color y laminadas una vez impresas. Esta acción prevé una tirada inicial de 5000 calcos que pretenderán permanecer por mucho tiempo a la vista de sus destinatarios finales y de sus respectivos entornos.

Destinatarios: los destinatarios primarios de esta acción serán los públicos jóvenes.. Públicos internos, semi-internos y públicos externos.

Actividades:

- Producción del contenido.
- Diseño de las calcomanías.
- Impresión de las calcomanías.
- Entrega de calcos en el marco de los dos encuentros deportivos correspondientes a la segunda fecha como local del equipo de básquetbol en la segunda fase del TNA, durante una semana en que las cuatro disciplinas deportivas desarrollen sus actividades, durante la realización de las jornadas correspondientes al ciclo de cine y durante las visitas a colegios.
- Evaluaciones post entrega de calcos.

Tiempo:

Total: duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.



Detalle: un día hábil para la producción del contenido. Otros dos días hábiles para el diseño de la pieza. Tres jornadas para la impresión de las calcomanías. Entrega de calcomanías a los asistentes al Estadio en el marco de la segunda fecha como local del Club Estudiantes Concordia en la segunda fase del TNA (viernes 27 y domingo 29 de Enero). Cinco días hábiles para la entrega de calcomanías a los jóvenes que concurren al Club para la práctica de fútbol, básquetbol, patín artístico y karate (última semana de Marzo). Durante la realización de las cuatro jornadas correspondientes al Ciclo de Cine y las doce visitas a colegios locales.

Recursos:

Humanos: diseñador Gráfico. Staff del área de Comunicación Institucional.

Materiales: computadora con programas requeridos. Impresoras. Láminas de papel vinilo autoadhesivo, base blanca

Económicos:

Táctica	Gastos en concepto de...	Precio por Unidad	Total
“Marca Club Estudiantes Concordia”	Honorario - Diseñador Gráfico	\$70	\$70
	Impresiones de Calcos 78 metros cuadrados de Calcos = 5000 calcos \$110 = 1 metro cuadrado	\$1.72	\$8000 (bonificación por cantidad)
		Total	\$8070

Fecha: desde el lunes 23 de enero.

Lugar: oficina de la Secretaría del Club (Sede Social). Estudio de diseño gráfico. Instalaciones del Club. Espacios físicos en los que se entregarán las calcomanías.

Organiza y Coordina: Área de Comunicación.

Mecanismo de Evaluación

A través de conversaciones informales entre colaboradores del Club, personal del área de comunicación y algunos sujetos representativos de la gran cantidad de personas que reciban calcomanías, se buscará indagar, tras la entrega de las mismas, acerca de las impresiones sobre el diseño y calidad de las calcomanías, el impacto del eslogan del Club, etc. De esta manera, también se receptorán sugerencias sobre la pieza de comunicación y el eslogan, que servirán para actuar en consecuencia.

Modelos de preguntas a realizar:

¿Qué te parece la calcomanía diseñada por el Club?

¿Qué opinión te merece el nuevo eslogan del Club?

Sugerencias y Opiniones sobre posibles cambios a realizar en los calcos y el eslogan: ---

A continuación, vista del modelo de *sticker* concebido y diseñado para el CEC:





3) **CEC AUDIOVISUAL: Video Institucional**

Justificación: actualmente los contenidos en formato multimedia gozan de buena recepción particularmente en los públicos jóvenes. Son percibidos como más entretenidos y atractivos que los clásicos contenidos textuales que suelen presentarse en formato papel. En la era de la imagen, se espera que la divulgación de informaciones encaradas por las organizaciones se encuentre a la altura de las circunstancias, incluyendo contenidos en este tipo de formato.

A través de una herramienta de comunicación atractiva, impactante y potente, el Club Estudiantes Concordia se servirá de los beneficios proporcionados por los contenidos multimedia para presentarse de manera amena y entretenida, sobre todo teniendo en cuenta el perfil de los públicos jóvenes que serán los destinatarios primarios de la iniciativa.

Objetivo: presentar la Institución. Mejorar la calidad del conocimiento que sobre ella tienen sus diferentes públicos.

Descripción: confección de un video institucional animado y audiovisual de carácter genérico. El mismo contendrá información básica, relevante y de interés sobre la Institución. Incluirá una breve descripción del Club (localización, aspectos relativos a su historia, realidad institucional, oferta deportiva y su participación en la comunidad); destacará el lado humano y deportivo del Club al mismo tiempo que implicará fuertemente a la ciudad de Concordia. Está pensado para ser proyectado en las distintas ocasiones en que sea oportuno presentar la organización, tales como el ciclo de cine, la visita a colegios, diversos tipos de ferias, eventos locales y regionales, visitas a las instalaciones del Club y determinadas presentaciones de carácter institucional. Además, dicho video podrá ser visto en cada una de las plataformas Web de la organización; a saber: página oficial y sitio en la red social facebook. El mismo también puede presentarse opcionalmente integrando carpetas de prensa o institucionales, en esos casos el video estará contenido en un CD adjuntado a las mismas.

Destinatarios: públicos externos de la organización. Públicos jóvenes.



Actividades:

- Obtención y Selección de fotografías representativas
- Elaboración del Contenido
- Redacción del guión de audio y video
- Grabación de la locución
- Edición
- Grabación de las copias finales
- Colocación del Video en las plataformas Web
- Redacción e impresión de cuestionarios para ser entregados en el marco de las evaluaciones

Tiempo:

Total: dos semanas y un día para la planificación, diseño y producción del video.

Detalle: cinco jornadas hábiles casi completas para la planificación y elección de los contenidos y fotografías. Una jornada para la grabación de la locución. Otras cuatro jornadas para la confección, diagramación y edición del Video. Un día a la semana se realizará un seguimiento a las repercusiones que el Video tiene en las plataformas Web.

Recursos:

-Humanos: miembros del Área de Comunicación que coordinen la obtención y selección de fotografías representativas. Encargado de la elaboración del contenido. Un responsable de su realización y un locutor.

-Materiales: Fotografías, computadora con los programas requeridos, *compact disks*, hojas A4 y fotocopias para las evaluaciones.

-Económicos:

Táctica	Gastos en concepto de...	Precio por Unidad	Total
“CEC Audiovisual: Video Institucional”	Honorarios - responsable de su realización (por única vez)	\$400	\$400
	Honorarios - Locutor	\$200	\$200
	Honorarios - encargado de la elaboración del contenido	\$100	\$100
	<i>Compact Disks</i>	\$2.00	\$175

	(x100)		(bonificación por cantidad)
	Otros (hojas e impresión- tamaño A4, fotocopias, etc)	-	\$192
		Total	\$1067

Fecha: lunes 16 de enero hasta el viernes 28 de enero.

Lugar: oficina de la Secretaría del Club (Sede Social) Espacio físico de trabajo del editor del video.

Organiza y Coordina: Área de Comunicación del Club Estudiantes Concordia.

Mecanismo de Evaluación

La eficacia de esta táctica se medirá mediante la cuantificación del número de comentarios que los individuos efectúen en el sitio en facebook y la página Web (en el foro). Además, se analizará la calidad de aquellos comentarios que esos individuos realicen sobre el video institucional en las distintas posibilidades de intercambio ofrecidas por ambas plataformas. También se evaluará informalmente mediante la opinión de quienes lo visualicen en cada una de las actividades donde el video sea proyectado. En todas aquellas ocasiones oportunas, será posible conocer la opinión de tales sujetos mediante una breve encuesta.

Los recuentos que se realizará en cada una de las plataformas tendrán lugar los días martes de cada semana.

En las oportunidades en las que se proyecte el video institucional (por ejemplo visitas a colegios y jornadas del ciclo de cine), una breve encuesta le administrará a quienes hayan procedido a observar el la pieza audiovisual; de esa forma se buscará conocer cual es la percepción que se tiene del mismo.

Fragmento de las encuestas a relazarse en el marco de las actividades “Estudiantes va a la Escuela” y “Aguanten los Clubes” dedicadas al Video Institucional:

-Completa la línea de puntos o marca con una X según corresponda

1) ¿Habías visto el Video Institucional del Club Estudiantes Concordia alguna vez?

Si ____

No ____



2) ¿En caso de haber visto el video con anterioridad, a través de qué medio fue?

Facebook

Página Web

Otro

3) Ahora que lo has podido ver nuevamente o por primera vez, ¿qué te ha parecido el video en sí?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

Regular

4) Según vos, la información que transmite el mismo, en cuanto a la cantidad es

-Excesiva

-Suficiente

-Insuficiente

5) ¿Qué modificarías o qué otros contenidos te parecen que deberían incluirse para una próxima edición del Video Institucional?

A continuación, una foto ilustrativa de la reproducción del video institucional:





4) ESTUDIANTE 2.0 - Página interactiva: Rediseño del Sitio Web del CEC

Justificación: actualmente los sitios Web dotados de mayor interactividad se han convertido en una necesidad, en un elemento muy importante dentro del desarrollo de una organización en Internet. Así, la comunicación 2.0 viene a presentar el fin del monólogo corporativo y el nacimiento de una verdadera retroalimentación comunicacional.

Se dice a menudo que todo internauta debiera saber con que va a encontrarse antes de hacer clic en su *mouse*; como si no debiera haber demasiadas sorpresas. Éste no solo no debe encontrarse perdido en el sitio; sino que por el contrario, debe tener la sensación de que él mismo tiene el control sobre la locación virtual que visita. De modo que el diseño y la diagramación de un sitio Web deben garantizar instantaneidad, usabilidad y funcionalidad.

Así, su desarrollo no debe ser una tarea trivial y menos sabiendo que cada vez los usuarios de la Web son mas exigentes.

También se dice a menudo que la primera experiencia de contacto ante una organización o individuo es crucial y puede hasta terminar siendo la que mas vale. Según la agencia Internacional K&R¹¹, en el caso de un sitio Web, esto ocurre del mismo modo. Sería como si los usuarios no dieran una oportunidad.

Según un estudio de la misma agencia, como media, tras hacer cinco clicks y no encontrar determinada info buscada los usuarios se sienten frustrados y en tal caso, un 83% se van a otro sitio Web.

La misma investigación señala que un usuario puede abandonar prematuramente el sitio en que navega por falta de funcionalidad, es decir, ya sea por lentitud, deficiencias en búsquedas, enlaces mal definidos o por falta de información clara y concreta.

Con todo esto, el actual sitio Web oficial del Club Estudiantes Concordia precisa replantearse.

De manera que la pertinencia de la información, la interactividad y la funcionalidad serán los criterios más importantes a tener en cuenta en la propuesta de rediseño del sitio. El nuevo formato que se propone es consecuencia de un arduo y completo diagnóstico que analiza variables de importancia, como por ejemplo: la organización (su

¹¹ Fuente: Propuesta de Práctica Profesional sobre transformaciones en el sitio Web Institucional de la Unión Industrial de Córdoba del alumno Ignacio Etchepare, RPI 0699 U.E.S 21 (2004)



naturaleza, identidad y actividad), el sector, los tipos de usuarios, el actual funcionamiento del sitio y las experiencias de interfase. De modo que se plantea un relanzamiento del actual sitio Web, oportunamente integrado en los planes globales de la organización en materia comunicativa.

La principal preocupación en cuanto a la renovada plataforma no será sólo su estética, sino también y por sobre todo la forma de hacer de la presencia del Club en la red mundial Internet un canal digital útil, interactivo y estratégico.

Objetivo: presentar la organización a través de una potente y atractiva herramienta de comunicación. Compartir información general actualizada sobre la organización, su realidad, su presente institucional y deportivo a través de un canal de comunicación interactivo. Dar publicidad a los servicios ofrecidos. Satisfacer las expectativas de públicos cada vez más exigentes vinculados a las tecnologías de información.

Descripción: se realizarán modificaciones en la diagramación, el diseño y en los contenidos que presenta la actual página Web del CEC a los fines de hacer de ella, un sitio aun más atractivo y dotado de mayor interactividad. Prestándole principal atención a la efectiva actualización periódica que se hará del renovado sitio. Se buscará entonces aumentar la posibilidad de interacción entre quienes visiten el sitio y la organización; entre otras cosas, mediante un foro que funcionará en el sitio. Se hará un seguimiento y control diario del foro. Se privilegiará mayor presencia de material multimedia y se disminuirá la cantidad de texto en los contenidos presentes en el sitio priorizando la presentación de información de la forma mas concreta y escueta posible. Para posibilitar estos cambios en la página Web, el adecuado control y mantenimiento del mismo se recurrirá a un especialista que realizará la mayor parte de la tarea fuera de las instalaciones de la organización. Otras actualizaciones y seguimientos rutinarios serán efectuados por personal del equipo de Comunicación.

Con respecto a los nuevos contenidos, se ampliará el espacio en el sitio para la presentación de la Institución y su comisión directiva, se destacará – a través de banners y recuadros en el sitio - a los patrocinadores (comercios, empresas, etc) que adhieren al proyecto institucional y deportivo de la Institución, pondrá a disponibilidad de los usuarios galerías de fotos y videos, una agenda que anunciará actividades previstas, fechas de eventos, encuentros deportivos y competiciones. Se ofrecerá entre otras cosas



noticias tanto institucionales como deportivas, información requerida para la asociación, relativa a inscripciones a las diferentes disciplinas deportivas que ofrece el Club y puntos de ventas de merchandising del Club. El sitio también pretenderá fungir de fuente de información y referencia para la prensa especializada. En este sentido, presentará una sección en la que estarán disponibles imágenes y archivos de audio y texto con discursos o declaraciones ilustrativos de los temas de prensa mas recientes; las fotos se tratarán de aquellas que recurrentemente podrían solicitar los periodistas, también se ofrecerá el isologotipo y demás símbolos identificatorios de la Institución con instrucciones para su reproducción correcta, tales como colores y dimensiones; asimismo se presentarán hipervínculos que pueden resultar de interés para los periodistas (sitio de la federación entrerriana de básquetbol, espacio Web de la Asociación de Clubes de Básquetbol de la Argentina, etc)

Destinatarios: públicos externos. Especialmente dirigida a los públicos jóvenes. Públicos internos y semi-internos.

Actividades:

- Rediseño de la diagramación y contenido del sitio
- Redacción de los nuevos contenidos
- Obtención y selección del material audiovisual
- Rearmado del sitio
- Relanzamiento del sitio
- Seguimiento, evaluación y actualización periódica
- Envío de mails y realización de focus Group para la evaluación de la acción.

Tiempo:

Total: cuatro semanas para la planificación, ejecución y lanzamiento del renovado sitio Web. Duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.

Detalle: trece jornadas hábiles para trabajar los detalles de la planificación del sitio a renovar; todo lo que tiene que ver con la estructura, plantilla, diagramación, formatos y contenidos. Otras seis jornadas para efectuar los ajustes y la puesta a punto del sitio. Media jornada del día siguiente para relanzarlo incluyendo todas las modificaciones



planeadas. Una hora diaria todos los días hábiles para el mantenimiento, actualización, control y seguimiento del sitio.

Recursos:

-Humanos: un técnico editor en páginas Web encargado de la puesta en funcionamiento y mantenimiento del sitio, un miembro del área de Vinculación Institucional se hará cargo de actualizaciones y controles rutinarios más simples.

-Materiales: una computadora con conexión a Internet que contenga los programas necesarios, fotografías en formato digital.

-Económicos:

Táctica	Gastos en concepto de...	Precio por Unidad	Total
“Estudiantes 2.0- Página Interactiva: rediseño del sitio Web”	Honorarios- Especialista en armado de páginas Web	\$700	\$700
	Honorarios – Técnico encargado del seguimiento y control del sitio	\$165 (x mes)	\$825
	Instalación de programas informáticos necesarios para actualizaciones y seguimientos.	\$345	\$345
	Costo de la Conexión a Internet- Servidor	\$149 (mensual)	\$513 (por bonificación especial-durante los dos primeros meses)
	Registro del Domino	\$0.00	\$0.00
	Servicio de <i>Hosting</i> / Mantenimiento del Dominio	\$18.49	\$110.94
		Total	\$2493.94

Fecha: desde el lunes 30 de enero.



Lugar: oficina de la Secretaría del Club (Sede Social). Espacio físico de trabajo del especialista en diseño de páginas Web.

Organiza y Coordina: Área de Comunicación del CEC

Mecanismo de Evaluación

Se prestará atención a la cantidad y calidad de los comentarios que los visitantes del sitio efectúen en el foro; la frecuencia de realización del recuento será una vez por semana, los días jueves. Del mismo modo se tendrá también muy en cuenta la cantidad y calidad de los comentarios que sobre el sitio principal de la organización sean vertidos en la otra plataforma Web, a saber: *Facebook*.

Un breve cuestionario personalizado les será enviado, mediante *mailing*, a los individuos que hayan registrado su dirección de correo electrónico en la base de datos que se completa cada vez que un visitante de la página ingresa a la sección **Consultas y Sugerencias** del sitio Web de la organización.

Se efectuará un Focus Group antes de que finalice el período contemplado por el plan; integrarán el mismo aquellos usuarios que mas a menudo visiten la página Web e intentará indagar sobre lo que esos sujetos opinan del renovado sitio Web. Esta metodología de evaluación se llevará a cabo el lunes de la tercera semana de mayo.

Modelo de cuestionario vía mail:

Estimado *Mariano*: desde el Club Estudiantes Concordia, estamos recolectando información sobre el funcionamiento de nuestro principal sitio Web (www.club-estudiantes.com.ar) con el único fin de realizar mejoras en el mismo. Desde ya agradecemos puedas tomarte unos minutos para contestar a este breve cuestionario y reenviarlo una vez que lo hayas completado.

Club Estudiantes Concordia

El Club de Mi Ciudad

1) ¿Cuántas veces has visitado la página oficial del Club Estudiantes Concordia (www.club-estudiantes.com.ar)?

Una _____

Entre Dos y Cuatro veces _____



Suelo entrar al sitio con frecuencia ____

3) El sitio oficial del Club Estudiantes Concordia es un sitio interactivo y atractivo.

Muy de Acuerdo _____

De acuerdo _____

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo _____

En desacuerdo _____

4) ¿Qué tipo de información de tu interés esperas encontrar en la página? ¿Satisface el sitio los contenidos informativos que a vos particularmente te interesan?

.....

5) Con respecto a la estructura y diagramación del sitio:

Me parece buena _____

Me ha costado ubicarme _____

Me he sentido perdido en el sitio _____

6) ¿Has usado alguna vez el foro disponible en el sitio?

Si, siempre que he ingresado _____

Una sola vez _____

Más de una vez _____

Nunca _____

8) Por favor, expresa alguna sugerencia sobre el sitio del Club Estudiantes Concordia.

.....

Desde ya, ¡muchas gracias por tu colaboración!

A continuación; vista del actual sitio Web del CEC:



Breve descripción de la propuesta de rediseño del sitio Web

Dado que muchos de los contenidos presentados en la actual página Web suelen ser bastante extensos y los apartados son varios; se diseñará un botón especial que se encontrará en la parte superior del *site*. El mismo permitirá, una vez presionado y activado, apreciar un simple “mapa del sitio”, éste facilitará al usuario saber en qué lugar de la página se encuentra y en qué instancia del sitio se encuentran los diferentes contenidos.

El rediseño del sitio contemplará un nexo o hipervínculo que permita a los usuarios del sitio remitirse a plataforma virtual complementaria; a saber: *facebook/clubestudiantesconcordia-oficial*. Básicamente, la información que contendrá la nueva página, no cambiará demasiado, no obstante se la reorganizará, haciendo especial énfasis en la concreción y en la brevedad de la misma. Asimismo, se priorizará el contenido institucional por sobre el referido a la dimensión deportiva.

Haciendo referencia a la instantaneidad, usabilidad y funcionalidad del sitio, se confeccionará nuevas secciones, entre ellas una denominada *NOVEDADES*, sección que contendrá noticias específicas de las distintas disciplinas deportivas del Club, actualización sobre resultados deportivos y demás dándole al visitante otra razón adicional para que reincida en su visita.

La información y la funcionalidad serán aspectos prioritarios al momento del rediseño de dicho sitio Web, quizás por encima incluso de algunos otros aspectos también



importantes como por ejemplo el diseño propiamente dicho, al cual, en este caso se le dará la necesaria importancia como para hacer del sitio Web, una página mucho más atractiva y moderna.

Se procederá a efectuar cambios respecto al segmento dedicado a la galería de fotos. En la nueva propuesta se reemplazará la sección “Fotos” por una llamada “*GALERÍA MULTIMEDIA*” la cual contendrá formatos audiovisuales y fotografías tanto de las instalaciones del Club, como así también imágenes y videos actualizados de las distintas disciplinas que se practican en la Entidad.

Respecto al diseño al que se hacía referencia anteriormente, los criterios sobre los que se trabajará el mismo serán: simplicidad, navegabilidad, usabilidad y funcionalidad.

Vinculado puntualmente a la plantilla Web, en el nuevo diseño se tendrá mucho más en cuenta todo lo que hace a las figuras y fondos, utilizando los colores institucionales de manera que se contrasten y resulten visualmente garantizando al mismo tiempo una legibilidad óptima. Asimismo, se prestará mucha atención a la disposición de isologotipo y eslogan de la organización en la plantilla, los cuales deben estar visibles y siempre presentes funcionando como una estrategia de branding.

Por otro lado, se tendrá muy en cuenta todo lo referido a la orientación de la estructura que rija en la plantilla, es decir, la presencia de vínculos descriptivos y los menús que indiquen las diversas secciones teniendo una fuerte impronta organizativa y ordenadora poniendo a disposición del usuario informaciones que faciliten la comprensión. Se ajustarán muchos detalles que hacen a la información institucional; la nueva página hará posible la visualización del Video Institucional del Club, el acceso a reseñas históricas de la Institución y demás cuestiones que puedan resultar de interés para los visitantes.

En resumen, el nuevo diseño pretenderá consolidar un sitio Web más atractivo en lo que hace al diseño gráfico de la interfase y planteará modificaciones que pasarán, además de nuevas secciones, por la sumatoria del foro interactivo, cuestiones referidas a la estructura de la Web, los formatos y la extensión de los contenidos.

A continuación; vista de la sección correspondiente al básquetbol en el marco de la propuesta de rediseño del sitio:



5) Me Gusta: Facebook/clubestudiantesconcordia-oficial

Justificación: los nuevos públicos son seres digitales. Con la irrupción de las Tics, principalmente Internet, se ha uniformado la forma de comunicación y expresión de los jóvenes. En este marco, y desde hace un tiempo a esta parte las redes sociales han venido adquiriendo un rol cada vez más protagónico. Facebook se ha convertido en una de las redes sociales mas elegidas por los usuarios. Son cada vez más las instituciones que emplean esta poderosa herramienta como una oportunidad de relacionamiento e incremento de la visibilidad de cara a públicos con nuevos hábitos. La llegada y ahora masificación de Internet esta comenzando a cambiar el paradigma de la comunicación institucional.

Parece que resulta vital que el Club Estudiantes Concordia comience a estar en sintonía con los nuevos tiempos, expanda su presencia virtual y disfrute de modo planificado de las ventajas de crear un perfil público y gratuito de carácter oficial. Se trata de un espacio que se complementará particularmente con el sitio Web oficial de la Institución. La principal razón para integrar el Club a la red social Facebook y formar



una comunidad propia se halla en que la mayoría de los actuales y potenciales miembros de la organización están allí, pudiendo el Club estrechar lazos con potenciales socios, atletas, colaboradores, simpatizantes y más allá de lo estrictamente deportivo. Además, una plataforma de estas características podría resultar una potente herramienta de promoción para el Club, contribuyendo a la imagen de marca en tanto permitiría aumentar la difusión y conocimiento sobre la Institución, posicionándola en buscadores.

Objetivo: contribuir a incrementar las instancias que propicien la generación de vínculos entre la organización y los públicos jóvenes. Dar a conocer la organización a través de un canal de comunicación interactivo y bidireccional. Conseguir mayor notoriedad y presencia del Club en el ámbito de los jóvenes

Descripción: una nueva plataforma Web se sumará a la ya existente página oficial del Club Estudiantes Concordia. Mediante la creación de un perfil tipo página en la red social más popular de la actualidad, además de sumar presencia virtual y estar presente donde están los jóvenes, el Club se garantizará contar con un espacio interactivo y de bajo costo. A través de la persona perteneciente al área de comunicación que administre dicho usuario, la Institución podrá servirse de numerosas aplicaciones tales como crear y difundir eventos, enviar mensajes a seguidores, crear foros, enlazar y subir todo tipo de contenidos y “escuchar” lo que la red genera en tanto comentarios y sugerencias para poder después crear la respuesta adecuada en modo de acciones. Además de la ventaja de las aplicaciones y el contenido interactivo para disfrute de los seguidores, en las páginas de facebook no existen restricción en cuanto a la cantidad de esos seguidores, se encuentran fácilmente buscadores como *Google*, garantizan una amplia difusión viral gracias a la creación de titulares o *new feeds* (cada vez que una persona hace clic en “Me gusta” (anteriormente “Hazte fan”), esto aparece en sus titulares de *Facebook* y en los de sus amigos). Asimismo, se pueden enviar actualizaciones a través de mensajes a todos los seguidores y personalizar el diseño del perfil.

La persona encargada de administrar la *Facebook Page* del Club podrá conocer información verdaderamente útil como la proporcionada las estadísticas de las visitas a la *Fan Page*, así como también relativa a las actividades de sus fans, detalles de segmentación de los *fans*, sexo y ubicación geográfica de los visitantes, etc.



Mediante esta plataforma se pretenderá ejercitar una comunicación bidireccional, llegando de una manera más atractiva, directa e informal principalmente a los públicos más jóvenes. Este sitio en *facebook* será soporte de una información escueta y básica en lo que hace a la realidad y naturaleza de la Institución, aprovechándose todas las circunstancias que posibiliten comunicar cuestiones del Club que puedan ser de interés para quienes se vinculen con la misma a través de este canal, diseñando y creando así contenidos vinculados a novedades de la vida del Club en un lenguaje que concuerde con el espíritu de la red. Entre otras cosas, podrá visualizarse el video institucional del Club así como también muchas fotos e imágenes actualizadas de las diferentes disciplinas.

Para la creación del sitio será necesario anteriormente proceder a la activación de una cuenta de correo electrónico alternativa no institucional. Dicho correo electrónico tendrá el siguiente dominio: club-estudiantes-concordia@hotmail.com

Actividades:

- Creación de una dirección de correo electrónico alternativa no institucional
- Creación de un usuario en facebook tipo Página.
- Personalización del perfil de la página de facebook
- Seguimiento, control y actualización del sitio con periodicidad diaria

Tiempo:

Total: dos jornadas laborales. Duración prevista del plan de relaciones públicas.

Detalle: dos jornadas laborales para la planificación, creación, puesta en funcionamiento y personalización del sitio en *Facebook*. Seguimiento, actualización y control/evaluación: Dos horas (una hora al mediodía y otra hora a la noche), todos los días incluidos sábados y domingos.

Recursos:

-Humanos: un miembro del staff del Área de Comunicación encargado de la creación de la plataforma Web, seguimiento, actualización, control y evaluación.

-Materiales: una computadora con conexión a Internet. Material fotográfico y audiovisual.

-Económicos:

Táctica	Gastos en concepto de...	Precio por Unidad	Total
“Me Gusta: Facebook/clubestudiantesconcordia”	Honorarios - Encargado de la creación, seguimiento, actualización, control y evaluación del espacio Web.	(Tarea operativa de un miembro o colaborador del área de Vinculación Institucional / contemplado en su haber)	\$0.00
	Conexión de Acceso a Internet (ya contemplado en otra táctica)	(ya contemplado en otra táctica)	\$0.00
		Total	\$0.00

Fecha: desde el lunes 23 de Enero.

Lugar: oficina de la Secretaría del Club (Sede Social). Espacio de trabajo del encargado de la actividad.

Organiza y Coordina: Área de Comunicación del CEC.

Mecanismo de Evaluación

Especial énfasis en la cantidad, extensión y calidad de los comentarios, solicitud de información y sugerencias recibidas. Esta evaluación se realizará todos los días, al igual que el seguimiento y actualización. Se cuantificará en que medida existe repercusión de las iniciativas de la organización publicadas por esta vía.

Además del control que se lleve a cabo toda vez que se generen contenidos propios en el *Facebook* Oficial de la Institución, se realizará un seguimiento diario, antes de finalizar cada jornada laboral, de los posteos y comentarios registrados en el espacio del Club Estudiantes Concordia en la red social *Facebook*. La evaluación de la interfaz y de los contenidos del sitio será condición indispensable para realizar las actualizaciones y revisiones. Es necesario destacar que, en paralelo a los dispositivos de evaluación a utilizar por parte de la Institución para la medida de ciertos aspectos, la página de Facebook proporciona herramientas estadísticas que facilitan diferentes tipos de



mediciones tales como la cantidad de usuarios o *fans* que siguen la página, la distribución por sexo, edad y ubicación geográfica de los mismos.

Criterios del registro diario del espacio en Facebook:

- Cantidad de comentarios: _____

-Extensión del comentario: _____

Corto (un renglón): _____

Medio (dos renglones): _____

Largo (tres renglones o más): _____

-Porcentaje en referencia al contenido de los comentarios:

Opiniones _____

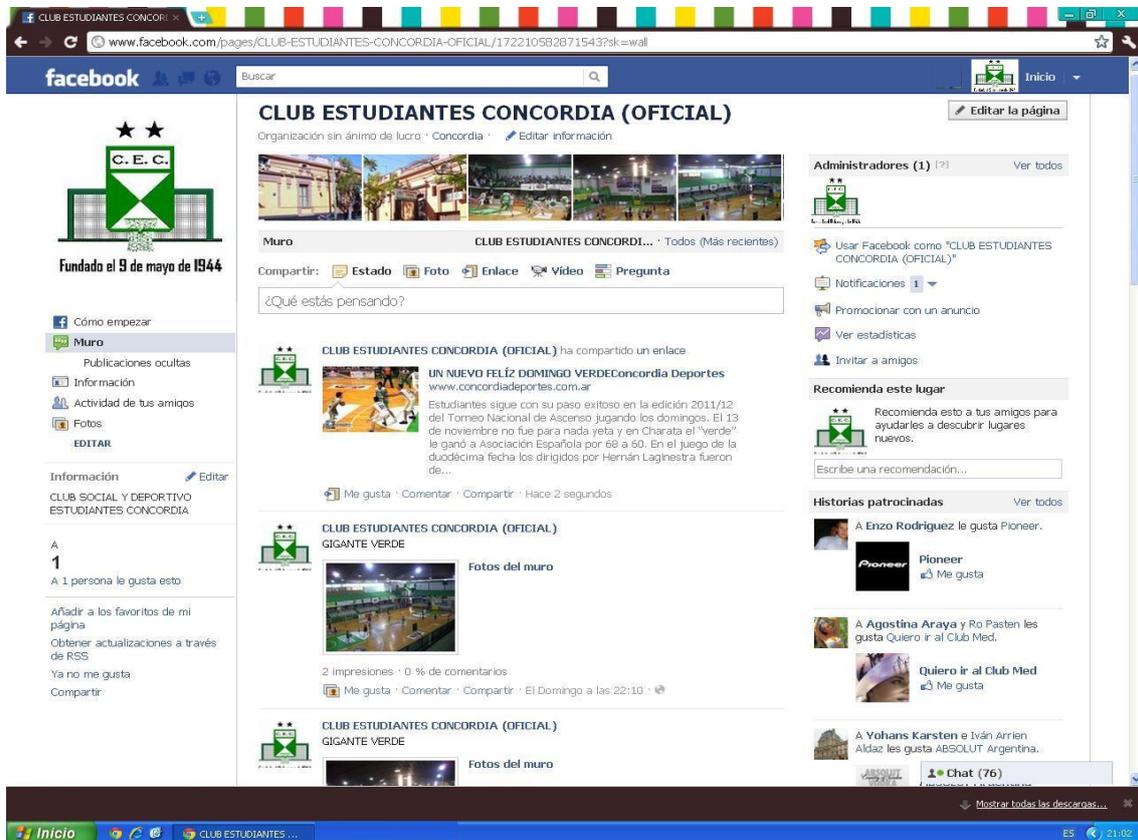
Sugerencias _____

Solicitud de Información _____

Quejas _____

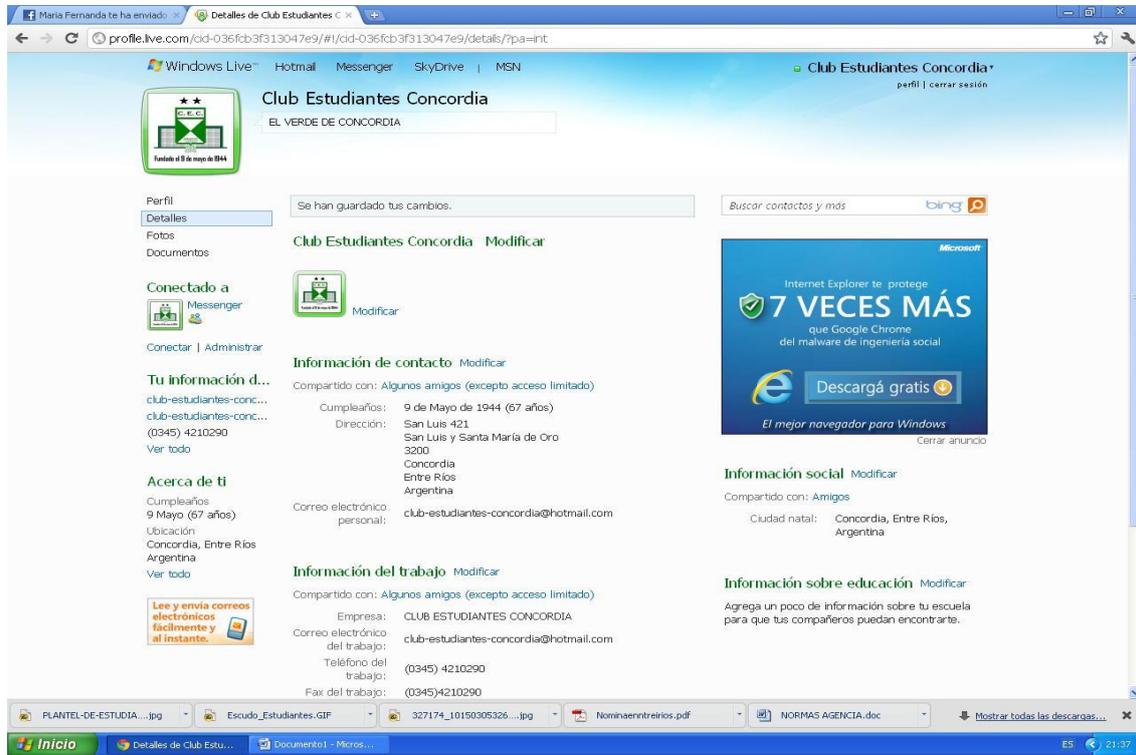
¡Gracias por tu colaboración!

A continuación, foto ilustrativa/ vista de la página de facebook propuesta para el CEC:





A continuación; foto ilustrativa/ vista del perfil de la dirección de correo electrónico creada para la apertura de una página en la red social facebook.



6) VERDE EN EL AIRE: Micro de Radio

Justificación: un micro de radio propio del Club intentará, además de satisfacer las demandas y expectativas de la afición local, promover el interés de los jóvenes por las entidades deportivas de sus ámbitos y elevar la cantidad y calidad de conocimiento que los públicos jóvenes tienen del Club. La realización de un programa radial en una de las estaciones de radio de frecuencia modulada más populares en el ámbito juvenil de la ciudad favorecerá la posibilidad de llegar con el mensaje de la Institución, de modo original, a aquellos jóvenes de entre 13 y 18 años que no concurren al Club para la práctica de deporte alguno. Se pondrá a disposición de los públicos un canal interactivo adaptado a las expectativas de los jóvenes, un espacio en un medio masivo a través del cual el CEC pueda comunicar su identidad, actividades, servicios y demás características.

Se tratará de un programa que conjugará contenido institucional y deportivo sobre el Club. Permitirá difundir no sólo novedades institucionales, sino también y entre otras cosas, informaciones sobre todas las categorías de las disciplinas deportivas que se desarrollan en el y noticias sobre resultados deportivos. Además de servir como canal de



difusión de eventos y actividades propias y/u organizadas por el Club, también dará lugar a la difusión de la agenda deportiva de la ciudad y la región; estará pensado como un espacio abierto a que las demás entidades deportivas compartan sus realidades y proyectos con la audiencia. Dará a conocer tanto a los jóvenes deportistas que se destaquen en sus disciplinas en el seno del Club, como a los que pertenecen a otras instituciones, o bien, sean revelaciones en aquellos deportes que éstos practicasen por su propia cuenta.

Objetivo: dar a conocer la Institución. Poner a disposición de los públicos externos un canal de comunicación versátil, instantáneo y atractivo que enfatice la posibilidad de intercambios. Diferenciar al Club de las demás instituciones socio-deportivas de la ciudad y la región.

Descripción: un espacio co-conducido por dos (2) jóvenes buscando heterogeneidad en cuanto al sexo y a la edad. Los mismos serán los encargados de llevar a cabo las programaciones que se planifiquen para cada micro, ambos serán jóvenes que se capacitan en periodismo y locución.

Dicho programa radial será un espacio de opinión interactivo que permitirá la participación de los oyentes mediante comentarios dejados a través el sistema de contestador, el envío de mails y mensajes de texto así como también instancias de concursos y sorteos (indumentaria deportiva de comercios locales, entradas gratis a eventos deportivos, etc). Se planificarán los temas tocantes al Club Estudiantes Concordia, el deporte local y regional que correspondan a cada edición del programa, como así también la presencia de aquellos invitados que despierten interés en los oyentes, del mismo modo que los contactos y las interacciones telefónicas con personalidades del deporte local. El micro saldrá al aire en vivo por la emisora local de frecuencia modulada – Radio Open Barcelona (FM 89.7). La planificación de los programas se llevará a cabo los mismos días en que el programa sale al aire, sólo que algunas horas antes del comienzo y algunas horas después del cierre del mismo a efectos de programar los próximos programas. Además, los viernes de cada semana se adelantará algunas cuestiones de logística y planificación relativas a la realización y puesta en el aire de los respectivos programa.



Destinatario: públicos externos. Públicos jóvenes. Aficionados al deporte local y regional. Públicos semi-internos: simpatizantes, hinchas del CEC y comunidad concordense en general.

Actividades:

- Gestión del espacio radial con el grupo mediático propietario de Radio Open Barcelona.
- Contratación de las personas que harán posible la puesta en el aire del programa (conductores, operador-programador, productor)
- Difusión del programa radial (flyers y demás herramientas de comunicación)
- Venta de publicidad a potenciales anunciantes.
- Planificación de los programas.
- Salida al aire del programa en vivo.
- Pago de honorarios tras la finalización de cada edición del programa.
- Evaluación

Tiempo:

Total: duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.

Detalle: la última semana de enero se comenzarán las gestiones con el grupo mediático propietario de Radio Open Barcelona para la reserva del espacio radial. Desde el inicio del mes de febrero se comenzará a planificar lo que hace a los detalles para la puesta a punto de los primeros programa que se lanzarán al aire a partir del último sábado de Febrero de 2012. El programa de periodicidad semanal tendrá una duración de dos (2) horas, de 16:30 a 18:30 horas. Un par de horas antes del comienzo y un par de horas después de la finalización serán destinadas a la planificación de los micros. El viernes anterior a cada sábado se planificarán detalles y gestionarán cuestiones que precisan ser previstas con anticipación al día en que el programa salga al aire.

Recursos:

-Humanos: dos locutores (estudiantes de periodismo y locución), un productor y un operador o programador.



-Materiales: teléfono fijo, teléfono móvil, computadoras con acceso a Internet, un room o el espacio radial que cuente con el equipamiento requerido para la puesta en el aire del programa, impresora.

-Económicos:

TÁCTICA	Gastos en Concepto de...	Precio por Unidad	Total
“Verde en el Aire: Micro de radio”	Honorarios- Locutor 1	\$140 por Programa	\$2240
	Honorarios- Locutor 2	\$140 por Programa	\$2240
	Honorarios Operador/Programador	\$100 por Programa	\$1600
	Honorarios –Productor	Miembro del Staff Área de Comunicación \$150 (extra)	\$2400
	Espacio Radio Open Barcelona FM 89.7	\$2500 mensual	\$11200 por bonificación
	Honorarios – Diseñador de la Pieza Gráfica para la difusión del micro de radio (Flyer)	\$70	\$70
	Impresión de las láminas- formato y tamaño A5 para las piezas publicitarias del micro de radio (x 2000)	\$3.00	5800 (bonificación por cantidad)
	Otros (contratación y pago de la línea de telefonía móvil, servicio de internet, etc)	-	\$500
		TOTAL	\$26050

**Cabe destacar que muchos de los costos producto de los gastos inherentes a la realización del micro de radio se reducen notablemente mediante los ingresos por publicidad; el gasto de alquiler del espacio de radio por ejemplo se compensaría íntegramente por los ingresos mediante publicidad. Asimismo, los obsequios que se les serán otorgados a los ganadores de los concursos que se realicen durante el programa radial no tendrán ningún tipo de costo para el Club dado que serán facilitados mediante canje publicitario por comercios locales.



Fecha: desde el lunes 30 de enero.

El primer ciclo de 2012 del micro radial comenzará el sábado 25 de febrero finalizará el sábado 16 de junio. Las demás fechas son las siguientes: sábado 29 de febrero, sábado 3 de marzo, sábado 10 de marzo, sábado 17 de marzo, sábado 31 de marzo, sábado 7 de abril, sábado 14 de abril, sábado 21 de abril, sábado 28 de abril, sábado 5 de mayo, sábado 12 de Mayo, sábado 19 de Mayo, sábado 26 de mayo, sábado 2 de Junio y sábado 9 de Junio.

Lugar: estudios de Radio Open Barcelona. Calle: Quintana 246. (Barrio Centro)

Organiza y Coordina: Área de Comunicación.

Guión Tentativo de Programa

-Presentación del Programa (Voz en Off)

-Presentación de los anunciantes que hacen posible el micro de radio.

1º Bloque: “Buenas Tardes Concordia”

- Presentación Formal (propriadamente dicha)

Se presentan los locutores y hacen una breve introducción de los temas a desarrollar durante el programa.

- Música

- Presentación del concurso del día, condiciones para el o los sorteo/s a realizarse en el último bloque del programa, etc.
- Apertura de las líneas de comunicación.
- Novedades/ Noticias.

Presentación de noticias relacionadas a la vida institucional y deportiva del Club Estudiantes Concordia, noticias sobre las diferentes categorías de las distintas disciplinas que se practican en el Club.

-Espacio de tanda publicitaria.

2º Bloque: “El invitado nuestro de cada día”

Agenda Deportiva del fin de semana y los días siguientes. Noticias y Novedades vinculadas al deporte local y regional.

- Invitado



Se presenta al invitado del día, algún joven deportista de la ciudad que se destaque en su disciplina, forme parte de otra institución deportiva de la ciudad o la región y desee compartir su experiencia.

-Se reciben llamados del público con el objetivo de hacer preguntas al invitado.

-Espacio de tanda publicitaria.

3º Bloque: “Verde, cada día te conozco y quiero más”

Se desarrollarán cuestiones relativas a la evolución histórica del Club, personalidades y sucesos más importantes de la historia del Club, haciendo un paralelismo con lo que sucesos que acontecían en la ciudad de Concordia y la región.

-Música

-Diálogo telefónico con deportistas y/o dirigentes, colaboradores del Club

-Espacio de tanda publicitaria

4º Bloque: “Nuestros clubes y nuestra comunidad”

Diálogos telefónicos con referentes y directivos de otras entidades deportivas de la ciudad y la región

- Desarrollo de un tópico vinculado al rol de los clubes y las interacciones entre los clubes y la comunidad.

Se trata el tópico más a fondo con diferentes perspectivas y si es posible, un invitado experto en el tema.

- Llamados: la audiencia opinar acerca del tópico a través de mensajes en el contestador automático y salidas al aire.

-Espacios de tandas comerciales

5to Bloque: Cierre

-Repaso de la agenda deportiva

-Avisos múltiples

- Realización de sorteo/s.
- Adelantos del próximo programa



Mecanismo de Evaluación:

Un indicador por excelencia del éxito del micro de radio será el nivel de audiencia, dado por la cantidad aproximada de oyentes. Para esto se prestará notable atención a las mediciones con las que se maneja la radio anfitriona y algunos criterios tales como:

- Cantidad de solicitudes de amistad que lleguen a la página de facebook del Micro de Radio y cantidad de seguidores del espacio en Twitter del programa.
- Cantidad usuarios o *fans* que se hacen seguidores de la página en facebook del CEC los días sábados.
- Cantidad de visitas al sitio Web oficial del Club registradas los días sábados.
- Cantidad de mensajes de texto recibidos durante cada programa.
- Número de llamadas telefónicas.
- Cantidad de mensajes de texto recibidos durante cada programa a la línea de teléfono móvil.
- Cantidad de *mails* que llegan a la casilla de correo electrónico del micro radial.

Estos recuentos se llevarán a cabo durante la emisión del programa. Al mismo tiempo, la evaluación más directa sobre la calidad del programa, los contenidos del mismo, la profesionalidad de los consultores y demás estará dada por los intercambios entre los oyentes y los conductores del programa radial.

A continuación; propuesta de la principal pieza gráfica concebida para la difusión del programa de Radio (Formato Flyer):

DESDE EL SÁBADO 25 DE FEBRERO

VERDE EN EL AIRE

89.7 FM

ESTUDIANTES CONCORDIA TIENE SU ESPACIO EN EL AIRE
DE LOS SABADOS

SABADOS 16 30 HS

"El Club de mi Ciudad"

LA TARDE
DE OPEN
BARCELONA

Tel: (0345)422 5000 / sms (0345)156254652
verdeenelaire@openbarcelona.com.ar / facebook/verdeenelaire
3w.club-estudiantes.com.ar / 3w.openbarcelona.com.ar

7) INFO VERDE: CARPETA INSTITUCIONAL

Justificación: contar con material divulgativo para la presentación de la Institución en soporte papel se ha convertido en una necesidad. Se trata de una herramienta de vigencia prolongada, bajo costo y fácil actualización que agregaría valor a las vinculaciones que el Club establece de manera cotidiana con instituciones locales, funcionarios del sector público, actores del tercer sector, medios de comunicación, comerciantes y potenciales patrocinadores, proveedores, socios y deportistas ávidos de integrarse a los proyectos deportivos o institucionales del Club, públicos jóvenes y demás grupos de interés y agentes que puedan llegar a tener consecuencias en vistas de la consecución de la misión de la entidad..

Así, una carpeta institucional cristalizará un soporte versátil con innumerables usos potenciales, siempre lista para ser entregada en todas aquellas ocasiones que resulten oportunas y a todos los interesados que la soliciten. Se utilizará para contener *dossier* de prensa, gacetillas y comunicados de prensa, folletería de la Entidad y documentos de



todo tipo. La carpeta institucional a su vez será un elemento complementario de *Press Kits* a ser utilizados en el marco de futuras campañas de prensa.

Objetivo: Dar a conocer la organización. Elevar la calidad del conocimiento que los públicos externos claves tienen del Club.

Descripción: Se diseñará una carpeta institucional de medida estándar (tamaño de pliego abierto 48 x 37 cm) en papel ilustración de 300 gramos. La carpeta que tendrá una solapa interna que posibilite portar *compact disks* y *mini compact disks*, hojas membretadas tamaño A4 (90 gramos) será diseñada e impresa a dos tintas con acabado brillante.

Contendrá información relevante acerca de la Institución, priorizará el contenido en formato gráfico por sobre el contenido en formato texto y privilegiará el contenido relativo a la cuestión institucional por sobre el referido a la dimensión deportiva. Se incluirán aspectos tales como una breve introducción a la historia del Club, su localización geográfica, servicios, oferta deportiva y otras particularidades de su realidad. En el diseño de tapa, además de los colores institucionales del Club estará presente el isologotipo de la Institución y el eslogan; en la contratapa figurarán algunos aspectos básicos relativos al ideario del Club, así como también la información necesaria para el contacto con la organización; a saber: dirección postal, teléfono, fax, sitio Web y mail.

Cada uno de los ejemplares contendrá, además de material impreso, una birome personalizada con los colores del Club y la leyenda “*El Club de Mi Ciudad*” y un disco compacto - el cual almacenará información multimedia sobre la institución, como por ejemplo el video institucional. Se prevé la impresión de una primera tirada de 1000 ejemplares.

Destinatarios: públicos externos. Comerciantes. Instituciones de la ciudad. Líderes y formadores de opinión locales. Medios de comunicación masivos del ámbito local.

Actividades:

- Planificación de los contenidos y Diagramación.
- Obtención, selección y edición de Fotografías.



- Encargo de bolígrafos y su personalización.
- Redacción de textos.
- Diseño.
- Grabación de *compact disks*.
- Impresión.
- Compra de bolígrafos.
- Entrega del instrumento en todas las ocasiones que lo ameriten.
- Evaluación.

Tiempo:

Total: dos semanas y tres días. Duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.

Detalle: cuatro jornadas hábiles para la planificación y diseño de la carpeta institucional y sus componentes. Otras cinco jornadas más para la producción, la confección y la grabación de los compact disks. Otras cinco jornadas para la impresión final en imprenta de la pieza. Cabe destacar que la evaluación de la táctica comenzará siempre después de 72 horas de la entrega del material.

Recursos:

-Humanos: un coordinador de la actividad del área de Comunicación del Club y tres colaboradores. Un diseñador Gráfico.

-Materiales: carpetas, hojas, biromes, *compact disks*, computadoras con los programas de diseño y edición requeridos.

-Económicos:

Táctica	Gastos en concepto de....	Precio por Unidad	Total
“Info Verde:- Carpeta Institucional”	Honorario- Diseñador Gráfico	\$150	\$150
	Carpetas (1000 unidades)	\$2.80	\$2890(bonificación por cantidad)
	Bolígrafos personalizados(x1000)	\$2.00	\$1890(bonificación por cantidad)
	Hojas (x6000) Impresiones (x6000)	\$0.04 \$0.50	\$240 \$2600 (bonificación por cantidad)

	Compacts Disks (x1000)	\$1.50	\$1350(bonificación por cantidad)
	Otros: Impresión hojas A4 y fotocopias - evaluación (x2000)		\$400
		Total	\$9520

Fecha: del miércoles 1 de febrero al viernes 17 de febrero.

Lugar: oficina de la Secretaría del Club (Sede Social). Estudio o espacio de trabajo del diseñador gráfico.

Organiza y Coordina: Área de Comunicación del Club Estudiantes Concordia

Mecanismo de Evaluación

Se les administrará un breve cuestionario personalizado vía correo electrónico a quienes hayan retirado alguna carpeta institucional, antes de lo cual habrá brindado su dirección de correo electrónico en caso de tener uno al personal del Club que se lo haya solicitado. El mismo será enviado en las próximas setenta y dos (72) horas después de efectuada la entrega en mano de la carpeta institucional.

Modelo de cuestionario personalizado:

Estimado *Mariano*;

desde el Club Estudiantes Concordia nos complace tomar contacto contigo. Hace algunos días te fue entregada en mano una carpeta institucional de nuestra entidad. En esta ocasión, nos comunicamos contigo con el fin de solicitarte te tomes unos pocos instantes para contestar el siguiente cuestionario. El mismo tiene como único fin mejorar los contenidos de cara a las futuras carpetas institucionales de nuestra organización. Una vez completado, recuerda reenviarlo al remitente. Desde ya Muchas Gracias.

Club Estudiantes Concordia

El Club de Mi Ciudad

1) La Carpeta Institucional del Club Estudiantes Concordia, en cuanto a su diseño me ha parecido:

Excelente _____



Muy Buena _____
Buena _____
Regular _____
Mala _____

2) Los soportes en formato de texto escrito y en CD contenidos en la carpeta me han parecido:

Muy oportunos _____
Oportunos _____
Inoportunos _____
Muy inoportunos _____

3) La información contenida en los soportes que constan en la carpeta institucional han sido de mi interés:

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo _____
En desacuerdo _____
Totalmente en desacuerdo _____

4) La cantidad de información contenida en los soportes que constan en la carpeta institucional me ha parecido:

Excesiva _____
Mucha _____
Oportuna _____
Poco _____
Insuficiente _____

5) ¿Qué aspectos modificarías? / Sugerencias

.....

Has finalizado el cuestionario, ¡gracias por tu colaboración!

A continuación; vista del modelo de carpeta institucional concebido como propuesta de carpeta institucional para el CEC.

Tapa

CLUB ESTUDIANTES CONCORDIA



Fundado el 9 de mayo de 1944

*“El Club de mi
Ciudad”*

Contratapa

Visión

Llegar a consolidarse, a nivel nacional, como la institución deportiva de mayor prestigio del norte entrerriano, en el ámbito de los principales y más tradicionales disciplinas deportivas en equipo. Ser reconocidos, a nivel provincial, como la entidad deportiva modelo.

Misión

Contribuir al desarrollo integral de los jóvenes de la ciudad de Concordia y la región, promoviendo hábitos saludables de vida y valores esenciales a la práctica deportiva. Aportar al desarrollo social, deportivo y cultural de la comunidad en armonía con actividades recreativas y competitivas. Difundir la ciudad de Concordia a nivel nacional y provincial a través de la mayor cantidad de disciplinas deportivas.

VALORES

Integración, Solidaridad, Honor, Compromiso, Disciplina

**BÁSQUETBOL
FÚTBOL
PATÍN ARTÍSTICO
KARATE**

SALÓN DE FIESTAS – CANTINA COMEDOR – CHURRASQUERAS



Fundado el 9 de mayo de 1944

San Luis 421 – Concordia, Entre Ríos, Argentina – CP: 3200 – Tel: (+54) 0345 421 02 89 – Fax (0345) 421
02 89 – clubestudiantes@arnet.com.ar – www.club-estudiantes.com.ar
FACEBOOK/CLUBESTUDIANTESCONCORDIA



8) ESTUDIANTES VA LA ESCUELA – Ciclo de Visitas a Colegios de la Ciudad

Justificación: la visita a diferentes centros educativos de nivel secundario ubicados en la periferia de la ciudad de Concordia, pretende acercar el Club a muchos jóvenes que por distintas circunstancias no han tenido la posibilidad de tomar contacto previo con la Institución. Busca revertir las deficiencias en la calidad del conocimiento que los públicos jóvenes tienen de la Organización, llevar un mensaje centrado en los valores inherentes al deporte y promover el interés de los jóvenes por las entidades deportivas de su ámbito. Asimismo, y a través de la interacción, se intentará descubrir junto a los destinatarios de la actividad el rol de los clubes y los desafíos que deben afrontar en un escenario como el actual, los beneficios de la práctica de deportes en el seno de las organizaciones de fomento social y deportivo y las diferentes formas válidas de contribuir con las mismas.

Objetivo: dar a conocer la Institución de manera holística. Promover el interés de los jóvenes por el deporte y los clubes. Conseguir mayor notoriedad del Club entre las jovencitas de entre 13 y 18 años. Posicionar al Club como una Institución comprometida con la comunidad.

Descripción: se realizará un ciclo de visitas a los establecimientos educativos de nivel secundario más alejadas del casco céntrico de la ciudad de Concordia. La actividad principal de la visita consistirá en una charla disparadora titulada “Los Jóvenes y los Clubes, una relación mutuamente beneficiosa”. Las charlas y visitas rotativas serán organizadas desde el Área de Comunicación del Club y contarán con la presencia de integrantes de la Comisión Directiva o la Subcomisión de Básquetbol y jugadores del plantel de fútbol de primera división del Club, quienes en definitiva las llevaran a cabo.

Tal actividad que se realizará los días miércoles por la mañana o la tarde, dependiendo de los turnos de dictado de clases de cada colegio, tendrá lugar en espacios de usos múltiples o aulas puestas a disposición por los responsables de los distintos establecimientos. Las charlas tendrán una marcada impronta interactiva privilegiando así el intercambio entre las personalidades del CEC y los alumnos. En ellas se expondrá entre otras cosas sobre la importancia de los clubes en la contribución al desarrollo de las comunidades locales, el papel de las entidades deportivas en la construcción de



capital social, la inclusión social y la integración a través del deporte. Asimismo, se presentará el Club ante el alumnado, su localización, sus características, aspectos de su historia, las disciplinas deportivas que en él se practican y demás aspectos que hacen a la realidad institucional del Club.

Los cursos, divisiones y alumnos que participarán de la actividad propuesta por el Club estará sujeto a la decisión de las autoridades del Colegio, no obstante el proyecto presentado a los colegios contempla la presencia de chicos y chicas de 13 años en adelante.

La actividad también contempla la proyección del video institucional del Club, la entrega de calcos y demás material en soporte papel. La difusión de la actividad se realizará principalmente mediante afiches a ser colocados en todas los establecimientos educativos en los que se llevarán a cabo las visitas y charlas. Asimismo, el Área de Comunicación se encargará de la gestión de prensa en los medios locales y regionales que se consideren oportunos.

Destinatarios: jóvenes de entre trece y dieciocho años que residen en la ciudad de Concordia. Comunidad educativa de la ciudad de Concordia.

Actividad:

- Elaboración definitiva del proyecto.
- Presentación del proyecto a las autoridades de las Instituciones Educativas seleccionadas.
- Gestión para garantizar la presencia de distintos miembros del Club en cada una de las visitas y charlas.
- Rearmado y Revisión Final del Cronograma.
- Elaboración de un Plan de medios de comunicación.
- Difusión de la actividad (Afiches y Gestión de Prensa)
- Citación anticipada a cada uno de los invitados para introducir las películas.
- Planificación de cada visita.
- Traslado y Realización de la Actividad propiamente dicha.
- Evaluación de la jornada.
- Regreso a las instalaciones del Club.
- Monitoreo de medios locales (evaluación)



Tiempo:

Total: doce jornadas. Una hora con cuarenta minutos aproximadamente. Duración prevista por el plan de relaciones públicas institucionales.

Detalle: la frecuencia de la realización de las visitas y charlas será semanal. La duración de la actividad será de una hora, cuarenta minutos. Un día antes de cada visita será destinado para la planificación final de los detalles de la visita posterior. Durante los dos días próximos a cada visita se hará un monitoreo de medios locales en aras de evaluar la repercusión que la iniciativa habrá de tener.

Escuelas a visitar por la mañana:

- Colegio Bilingüe Privado San Antonio (Gobernador Etcheveré 18 – Barrio Salto Chico)
- Escuela Secundaria N° 4 Batalla de Chacabuco (Av. Diógenes de Urquiza 56- Osvaldo Magnasco)
- Escuela Secundaria N° 19 Domingo Faustino Sarmiento (Moulines 1900 - Barrio Fátima)
- Escuela Secundaria N° 44 Mariano Moreno (Bernardo de Irigoyen 496- Barrio 9 de Julio)
- Escuela Secundaria N° 73 Pancho Ramírez (Pbro. Odiard 1887 – Barrio Pancho Ramírez)
- Escuela Secundaria N° 92 López Jordán (Histilart y República del Paraguay- Barrio San Martín)

Escuelas a visitar por la Tarde:

- Escuela Secundaria N° 2 José Gervasio Artigas (Antártida Argentina 191- La Bianca)
- Escuela Secundaria N° 30 Juan María Gutierrez (Sarmiento 94- Barrio Almafuerde)
- Escuela Secundaria N° 31 Damián P. Garat (Pte. Perón y José Rucci- El Martillo)
- Escuela Secundaria N° 33 Justa Galloso (Los Trabajadores s/n – Benito Legerén)
- Escuela Secundaria N° 106 Don Augusto Nuez (Av. Tavella y De los Viñedos – B° Tavella Sur)
- Escuela Secundaria N° 111 República de Entre Ríos (Villaguay y Lieberman- Barrio Parque)

Recursos:

-Humanos: tres personas pertenecientes a la organización: un colaborador del área de comunicación del Club, un dirigente de la comisión directiva o subcomisión de básquetbol y un jugador del equipo de fútbol profesional.

-Materiales: teléfono, fax, computadora portátil con acceso a internet, un proyector, computadora portátil, equipo de audio, micrófonos (en caso de ser necesario), material de difusión y calcomanías.

-Económicos:

Táctica	Gastos en Concepto de	Precio por Unidad	Total
“Estudiantes va a la Escuela”	Honorario-Diseñador Gráfico	\$130	\$130
	Impresión de láminas tamaño A3 (x12)	\$6.00	\$72.00
	Traslados (x12)	\$37 (cada ocasión)	\$444
	Alquiler de Tecnología	\$70(cada ocasión)	\$800 con bonificación por cantidad de veces alquiler
	Otros (Contacto con autoridades de colegios, visitas previas, impresiones del proyecto, gastos en concepto de la gestión de prensa a realizar, etc)		\$500
		TOTAL	\$1946

Lugar: salones de actos, sala de usos múltiples o aulas de los centros educativos

Fecha: desde el lunes 27 de Febrero. Duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.

Visitas: 14, 21 y 28 de marzo; 4, 11, 18 y 25 de abril; 2, 9, 16, 23 y 30 de mayo.



Organiza y Coordina: Área de Comunicación del CEC.

Programación:

Denominación de la charla: “Los Jóvenes y los Clubes, una relación mutuamente beneficiosa”

Por la Mañana

-Inicio: 10.20 horas

-Introducción de la jornada a cargo de la responsable del área de Comunicación del CEC (5 min)

-Espacio de 25 minutos a cargo de un importante miembro de la subcomisión de básquetbol del Club.

-Espacio de 10 minutos a cargo de un jugador del plantel profesional de fútbol del Club Estudiantes Concordia.

-Cierre de la jornada a cargo de la responsable del área de Vinculación Institucional (5min)

-Finalización: 11.30 horas

Por la Tarde

-Inicio 18:30 horas

Introducción de la jornada a cargo de la responsable del área de Comunicación del CEC (5 min)

-Espacio de 25 minutos a cargo de un importante miembro de la comisión directiva o de la subcomisión de básquetbol del Club.

-Espacio de 10 minutos a cargo de un jugador del plantel profesional de fútbol del Club Estudiantes Concordia.

-Cierre de la jornada a cargo de la responsable del área de Vinculación Institucional (5min)

-Finalización: 19.40 horas

Fechas de Charlas en los distintos centros educativos:

- Miércoles 14 de Marzo - Colegio San Antonio
- Miércoles 21 de Marzo - Escuela José Gervasio Artigas
- Miércoles 28 de Marzo - Escuela Domingo F. Sarmiento
- Miércoles 4 de Abril - Escuela Juan María Gutiérrez



- Miércoles 11 de Abril - Escuela Mariano Moreno
- Miércoles 18 de Abril - Escuela Damián P. Garat
- Miércoles 25 de Abril - Escuela Jorge Luis Borges
- Miércoles 2 de Mayo - Escuela Justa Galoso
- Miércoles 9 de Mayo - Escuela Pancho Ramírez
- Miércoles 16 de Mayo - Escuela Don Augusto Niez
- Miércoles 23 de Mayo - Escuela López Jordán
- Miércoles 30 de Mayo - Escuela República de Entre Ríos

Mecanismo de Evaluación

A través de breves cuestionarios que le serán administrados a quienes participen en calidad de asistentes durante las charlas, se pretenderá conocer la efectividad de la actividad y obtener una retroalimentación de los destinatarios de la acción.

Modelo del breve cuestionario dirigido a los jóvenes que participan de esta actividad.

Desde el Club Estudiantes Concordia te agradecemos tomarte unos minutos para responder a esta breve encuesta. La misma tiene carácter totalmente anónimo y sólo persigue el objetivo de mejorar de cara a futuras presentaciones. Desde ya muchas gracias por tu colaboración.

Club Estudiante Concordia
El Club de Mi Ciudad

-Escribe lo que consideres oportuno sobre la línea de puntos o marca con una X según corresponda.

COLEGIO:.....

Sexo: Edad:
 F 13 a 15
 M 16 o más

1) ¿Qué te parece la iniciativa del Club Estudiantes Concordia de organizar este ciclo rotativo de visitas y charlas?

Excelente _____
 Muy Buena _____
 Buena _____



Regular _____

Mala _____

Pésima _____

2) ¿Conocías de la existencia del Club Estudiantes Concordia?

No _____

Si _____

3) ¿Qué opinión te parece la temática tratada en esta jornada?

Nada interesante _____

Poco interesante _____

Interesante _____

Muy Interesante _____

4) La duración de la charla te pareció:

Muy Larga _____

Larga _____

Oportuna _____

Corta _____

Muy Corta _____

La Adecuada _____

5) ¿Volverías a participar de alguna propuesta similar por parte del Club Estudiantes Concordia?

Si _____

No _____

6) Sugerencias:.....

¡Gracias por tu colaboración!

Se tendrá en cuenta además:

*Cantidad de alumnos que solicitan información o realizan sugerencias personalmente durante y tras la finalización de la exposición.

*Cantidad de nuevos miembros que se sumen al sitio en facebook y cantidad de visitas al sitio Web oficial de la organización durante el período comprendido por las 72 horas posteriores a la realización de la actividad.

*Cantidad y calidad de los comentarios vertidos en el foro del sitio Web y en la página de Facebook del Club sobre la iniciativa “Estudiantes va a la Escuela”



A continuación; vista del modelo de la principal pieza gráfica concebida y diseñada para la difusión de la actividad propuesta para el CEC (Formato Afiche)

"Estudiantes va a la Escuela"

Ciclo de Visitas a Establecimientos Educativos
de la Ciudad de Concordia

*"Los Jóvenes y los Clubes,
una relación mutuamente beneficiosa"*

Miércoles 14 de Marzo / Colegio San Antonio

Miércoles 21 de Marzo / Escuela José Gervasio Artigas

Miércoles 28 de Marzo / Escuela Domingo F. Sarmiento

Miércoles 4 de Abril / Escuela Juan María Gutiérrez

Miércoles 11 de Abril / Escuela Mariano Moreno

Miércoles 18 de Abril / Escuela Damián P. Garat

Miércoles 25 de Abril / Escuela Batalla de Chacabuco

Miércoles 2 de Mayo / Escuela Justa Galloso

Miércoles 9 de Mayo / Escuela Pancho Ramírez

Miércoles 16 de Mayo / Escuela Don Augusto Niez

Miércoles 23 de Mayo / Escuela López Jordán

Miércoles 30 de Mayo / Escuela República de Entre Ríos

10:20 hs de la mañana y 18:30 hs de la tarde

Organiza y Coordina:

Área de Comunicación del Club Estudiantes Concordia



"El Club de mi Ciudad"

Fundado el 9 de mayo de 1944

San Luis 421 (Barrio Centro Sur)– Concordia, Entre Ríos – CP: 3200 – Tel: (+54) 0345 4210289
clubestudiantes@arnet.com.ar - www.club-estudiantes.com.ar



9) *Aguanten los Clubes: Ciclo de Cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo*

Justificación: la realización de un Ciclo de Cine se presentaría como una instancia de acercamiento y encuentro entre el Club y los públicos jóvenes que habrán de ser convocados. Se trata de una actividad que recibiría aprobación de la opinión pública local, posibilitaría dar a conocer la Institución, su perfil humano y socialmente responsable, daría la oportunidad a otras instituciones y comercios del ámbito local de acompañar y hacer posible la realización del proyecto. El espíritu de la táctica consiste en, a través de un evento que convoque a especialistas y se sirva del cine en tanto arte para la transformación social disparar la reflexión y el debate, generar conciencia e inquietud entorno al papel de los clubes en el seno de una comunidad, sensibilizar, movilizar e incentivar a la acción a los asistentes. Las películas y/o documentales se tratan en la totalidad de los casos de obras de producción nacional que nunca fueron exhibidas en el circuito comercial local y regional.

Objetivo: maximizar la cantidad de ocasiones de acercamiento a los públicos jóvenes propiciando la generación de vínculos entre estos públicos y la organización. Dar a conocer la Organización. Contribuir a posicionar al Club como una Institución comprometida con el desarrollo de Concordia y su gente.

Descripción: se llevará a cabo un ciclo de cine social dirigido a jóvenes y chicos mayores de trece años. La presentación y cierre del Ciclo, así como también de cada una de las jornadas estará a cargo de un prestigioso periodista deportivo del ámbito local. La proyección de un total de cuatro *films* será introducida por breves charlas a cargo de reconocidas y prestigiosas personalidades del ámbito deportivo e institucional a nivel local, regional y provincial que serán invitadas por el equipo organizador de la actividad. El eje de la acción será el abordaje a la temática referida al rol de las entidades deportivas en tanto agentes que contribuyen, a través del deporte, a la inclusión social, la integración y el desarrollo de las comunidades en las que se hallan insertas.

El Ciclo de Cine estará estructurado en cuatro sesiones divididas en tres bloques:

- Charla introductoria a la película/documental
- Reproducción de la película
- Debate



- Recapitulación

El evento será abierto a la comunidad pero con cupo limitado, sujeto a la capacidad del auditorio. Las charlas temáticas introductorias tendrán una duración de media hora reloj y pretenden abrir el espacio de cine debate.

Las jornadas tendrán lugar en el Cine y Teatro Gran Odeón, espacio cultural con capacidad para 1300 personas ubicado en pleno centro de la ciudad de Concordia. Será requisito para ingresar a la sala la donación de un alimento no perecedero que será luego entregado a ASODECO, la Institución que nuclea a las organizaciones solidarias de la ciudad. El costo del seguro correrá por cuenta de la Fundación Odeón, Entidad a la cual se le alquilará el espacio.

La difusión del evento se realizará principalmente a través de Flyers que serán distribuidos en diferentes centros educativos de nivel secundario y terciario de la ciudad (afiches tamaño A3) a ser colocados en lugares de tránsito joven, y a través de otros canales y herramientas como la creación de eventos en la página de *facebook* e información sobre la actividad a través del micro radia Verde en el Aire, la página Web del Club, y por todos los canales de comunicación que resulten posibles.

El Cine Teatro abrirá sus puertas cuarenta y cinco minutos antes del inicio de las actividades. En la entrada del Cine Teatro, colaboradores, socios, voluntarios y atletas del Club recibirán los alimentos no perecederos en tanto requisito para el ingreso a la sala. Promotoras contratadas por el Club entregarán algunos materiales divulgativos del Club tales como carpetas institucionales y calcos. Quince minutos antes del inicio de la actividad, se comenzará a proyectar el video institucional del Club, un video en el que aparezcan los isologotipos de cada uno de los comercios e instituciones que hacen posible la realización del evento. Desde la organización de la actividad se alentará a cada invitado a utilizar *power point* y videos de corta duración como recursos didácticos de sus breves disertaciones.

Destinatario: públicos externos y comunidad en general. No obstante, se trata de una acción principalmente dirigida a jóvenes mayores de 13 años.

Actividades:

-Revisión de la planificación del Ciclo de cine y charlas temáticas.



- Gestión del espacio cultural donde se exhibirán los filmes.
- Gestión pertinente para la confirmación del presentador del Ciclo y los disertantes invitados.
- Contratación de un técnico para la logística de cada jornada y un fotógrafo.
- Contratación de promotoras.
- Búsqueda de patrocinadores / *sponsoring*.
- Diseño y Elaboración del plan de comunicación del Ciclo
- Difusión y gestión de prensa.
- Distribución de la publicidad del evento.
- Gestión y alquiler de las películas.
- Traslado de los disertantes invitados y autoridades del Club.
- Actividad propiamente dicha (Presentación, disertación, exhibición del filme, debate, recapitulación, cierre)
- Evaluación

Tiempo:

Total: cuatro fechas. Duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.

Detalle: las charlas y exhibiciones se llevarán a cabo el tercer jueves de cada mes. Tres (3) horas previas serán destinadas, los días de la realización del Ciclo a los detalles técnicos para la puesta a punto de la charla y la exhibición de los filmes. Un máximo de tres horas reloj será la duración prevista de cada jornada, incluyendo la charla temática introductoria con su correspondiente película. Tres días antes de las respectivas fechas correspondientes a los seminarios se ajustarán cuestiones vinculadas a la planificación, contacto con los disertantes invitados y los traslados de tales personalidades.

Recursos:

-Humanos: un invitado para desarrollar la temática abordada en cada seminario, alguna/s de las autoridades del Club, un técnico que colaborará con la tecnología y despliegue para la puesta en escena de la charla introductoria y un fotógrafo encargado de registrar fotográficamente las jornadas. Dos promotoras para la entrega de material de difusión del Club. Colaboradores, voluntarios y deportistas de la Institución estarán

afectados al ingreso de los asistentes, tanto para la recepción de alimentos como para la solicitud de datos a fin de confeccionar una base de datos.

Personal del Cine Teatro para la proyección de las películas.

-Materiales: elementos para la difusión del evento, teléfonos, computadora con conexión a internet, computadora portátil, materiales de difusión del Club.

-Económicos:

Táctica	Concepto del gasto	Precio por Unidad	Total	
“Aguanten los Clubes- Ciclo de Cine por el Deporte, la Comunidad y el Desarrollo”	Traslado - disertantes invitados	\$20 (disertantes de Concordia) \$180 (disertante de Paraná)	\$240	
	Viáticos/ Gastos – disertantes invitados	\$60 (disertantes de Concordia) \$260 (disertante de Paraná)	\$440	
	Traslado de las autoridades del Club Estudiantes Concordia que se hagan presentes	\$18	\$72	
	Honorarios del técnico-especialista en audiovisual e iluminación	\$120	\$680 (bonificación cantidad horas prestación del servicio)	
	Honorarios-diseñador gráfico	\$100	\$100	
	Impresión afiches A3 (x20)	\$11.50	\$230	
	Honorarios – fotógrafo profesional	\$60	\$360	
	Honorarios - presentador de la actividad	\$100	\$400	
	Películas	\$30	\$120	
	Impuestos	\$112.50	\$450	
	Alquiler del espacio cultural	\$300	\$1000 (bonificación)	
	Honorarios – promotoras	\$50 (x2)	\$400	
		TOTAL		\$4492

* De implementarse esta propuesta se prevé que la totalidad su coste sea cubierta por ingresos aportados por las firmas comerciales que patrocinen la actividad. El principal



beneficio para estas empresas radicarán en un rédito en términos de imagen producto de la asociación de éstas con la consigna, espíritu, carácter y naturaleza de la actividad.

Organiza y Coordina: Área de Comunicación

Fecha: Desde el lunes 13 de Febrero.

Jornadas: jueves 15 de marzo, jueves 19 de abril, jueves 17 de mayo y jueves 14 de junio.

Lugar: Cine y Teatro Gran Odeón

Programación del Ciclo:

Lugar: Cine Teatro Odeón. Entre Ríos 567 (casi peatonal). Barrio Centro. Concordia, Entre Ríos, Argentina.

*Inicio: 18.30 horas

-Introducción del Ciclo a cargo del conocido periodista local Antonio Bachmann (15 min)

-Espacio de a cargo de José Luis Torres, Presidente del Club Estudiantes Concordia (10 min)

-Espacio a cargo del disertante invitado en cada ocasión (30 minutos).

-Espacio de una hora y media para la reproducción de la película correspondiente (cálculo máximo aproximado)

-10 minutos para interacción con el público asistente y cierre de la ponencia del Especialista invitado.

-Cierre de la jornada a cargo del presentador del Ciclo, Antonio Bachmann (5 min)

*Finalización: 21 horas como máximo (cálculo aproximado)

FICHA TÉCNICA DE CADA JORNADA

JORNADA N° 1

○ **LOS CLUBES: INSTITUCIONES BÁSICAS DE LA COMUNIDAD. El valioso rol de los Clubes en el seno de las comunidades, espacios de encuentro y socialización.**

Charla introductoria a cargo del Licenciado Alfredo Mario Legarreta, Director de Deportes de la Municipalidad de Concordia.

Película a exhibirse: **Luna de Avellaneda**

Título Original: Luna de Avellaneda

Nacionalidad: España – Argentina



Género: Drama, Deporte, Comedia

Director: Juan José Campanella

Año: 2004

Duración: 143 minutos

Productora: Tornasol Films, 100 Bares, JEMPSA, Pol-Ka Producciones

Principales Intérpretes: Ricardo Darín, Eduardo Blanco, Mercedes Morán, Valeria Bertuccelli, Silvia Kutika, José Luis López Vázquez, Daniel Fanego y Horacio Peña

Calificación: Apta para Mayores de 13 años.

Sinopsis: En los carnavales de 1959 el Club Social y Deportivo Luna Llena de Avellaneda está en su mayor esplendor. Un acontecimiento inesperado nos traslada a la actualidad, donde vemos que se ha convertido en una sombra de lo que fue, demacrado y sosteniéndose a duras penas, venido a menos y con un grupo de integrantes de su comisión directiva que trata de sacarlo adelante, a pesar de los inconvenientes incesantes y cotidianos. El presente es un gimnasio con goteras, un bufé sin pretensiones y una enorme deuda con el municipio.

Román Maldonado ha pasado los cuarenta y lleva trabajando por el club casi toda su vida, ahora como miembro de la comisión. Pero también sus propias grietas son cada vez más difíciles de disimular. Hasta que un día aparece la solución ideal como propuesta de otro antiguo socio: vender el club para instalar un casino. Quizás ha llegado el momento de tomar decisiones mucho más importantes...

A realizarse el Jueves 15 de Marzo de 2012

JORNADA N° 2

○ **LOS CLUBES: ÁMBITO DE REVALORIZACIÓN. Los Clubes como espacios de contención, inclusión, participación y revalorización del individuo.**

Charla introductoria a cargo del Profesor Marcelo Primitivo, Coordinador del Área Especial de la Dirección de Deportes de la Municipalidad de Concordia.

Película a exhibirse: **Tercer Tiempo**

Nombre original: Tercer Tiempo. La Fundación Pueblo Rugby, Villa Libertador, Córdoba.

Nacionalidad: Argentina

Genero: Documental

Director: Claudio Bertinetti



Guión: Andrés Dunashevich, Luciana Bedini, Claudio Bertinetti

Sonido: Manuel Civalero

Edición y Post Producción: Javier Artaza

Duración: 75 minutos

Año: 2010

Calificación: Apta para todo público (ATP)

Sinopsis: Dicen que el Rugby es una batalla de caballeros. Lo que si sabemos es que el Rugby enseña que no es importante ganar ni perder sino jugar, jugar mucho y divertirse. Este documental narra la historia de un grupo de personas que a través del Rugby se involucran con los chicos del barrio de Villa Libertador en Córdoba, Argentina, barrio marginal ubicado en la región sur de la ciudad mediterránea. Allí se encuentra una Casa violeta donde funciona la sede del Club de Rugby de Villa Libertador. Fundado hace aproximadamente dos años por Leonardo Bigi, ex-jugador de rugby y Rosa Minue, madre y propietaria de la casa. Los chicos se reúnen todos los martes y jueves de cada semana cerca de doscientos chicos para comer y educarse tanto en el rugby como en la vida.

Las personas que integran el Club no son gente caritativa por cuestiones políticas o religiosas, no reciben nada a cambio, pero tienen muy claro el papel que juegan en la vida de los chicos, están convencidos de que apoyando la práctica de un deporte pueden cambiar la cabeza y el futuro de los pibes, incluirlos socialmente y enseñarles a no recibir desde la lástima sino que sean ellos mismos quienes superen los obstáculos y obtengan lo que deseen.

A realizarse el Jueves 19 de Abril de 2012

JORNADA N° 3

- **LOS CLUBES EN LA ARGENTINA: PASADO, PRESENTE Y FUTURO. De la voluntad asociativa y el deseo de construcción colectiva a los desafíos planteados por los nuevos escenarios.**

Charla introductoria a cargo del Profesor Jorge Turriani, Vicepresidente de la Federación Entrerriana de Básquetbol.

Película a exhibirse: **Escuela de Campeones**

Título Original: Escuela de Campeones

Nacionalidad: Argentina



Género: Drama

Director: Ralph Papier

Guión: Homero Manzi y Carlos Olmedo

Duración: 95 minutos

Año: 1951

Principales Intérpretes: Jorge Rigaud, Silvana Roth, Pedro Quartucci y Enrique Muiño

Calificación: Apta para todo público (ATP)

Sinopsis: Es la reconstrucción de la historia del Colegio Buenos Aires English High School y del legendario club Alumni, integrado por sus alumnos, que dominó el fútbol argentino en la primera década del siglo XX y de su presidente, el escocés Alejandro Watson Hutton (Jorge Rigaud), primer presidente de la Asociación del Fútbol Argentino, considerado como el padre del fútbol argentino.

A realizarse el Jueves 17 de Mayo de 2012

JORNADA N° 4

o **LOS CLUBES: PROMOTORES PRIMARIOS DE INTEGRACIÓN. La conjugación de la dimensión deportiva y la social.**

Charla introductoria a cargo del Profesor Luis Carlos Díaz, Subsecretario de Deportes de la Provincia de Entre Ríos y Director de Deporte Social (Agencia Entre Ríos Deporte)

Película a Exhibirse: **Dos mundos y una Bicicleta**

Título Original: Dos mundos y una Bicicleta. El caso de Virreyes Rugby Club.

Nacionalidad: Francia - Argentina

Género: Documental

Director: Cristiphe Hindis

Año: 2007

Duración: 70 minutos

Productora: Vincent Barthe Films para el Instituto Cinematográfico de Francia.

Principales Intérpretes: Emanuel Valenzuela, Marcos Capalbo, Javier Capalbo,

Calificación: Apta para todo público (ATP)

Sinopsis: Emanuel Valenzuela juega de medio *scrum* en la menores de 16 años del Virreyes Rugby Club. Sueña con jugar en Los Pumas, con estudiar abogacía y, fundamentalmente, con ayudar a su familia a salir de la pobreza. Vive en la Villa de



Virreyes perteneciente al Municipio de San Fernando una de las zonas más carenciadas del conurbano bonaerense. Marcos Capalbo juega de apertura en la Menores de 16 años de Virreyes. Concorre a un colegio privado, vive en un barrio cerrado en la zona norte de Buenos Aires y dejó al San Isidro Club (SIC) para marcharse a Virreyes porque allí se siente cómodo. Las diferencias sociales no les impiden ser amigos. Forjaron ese vínculo, precisamente, a través del rugby.

Marcos, hijo de Coqui Capalbo, ex Alumni y uno de los que pone el hombro al proyecto llamado Virreyes Rugby Club, un día decidió que Emanuel, su amigo, no tenía por qué seguir caminando largos kilómetros para ir hasta el club. Entonces, sacó del garaje de su casa una bicicleta sin uso, la mandó a arreglar y se la regaló.

Son dos mundos, pero en Virreyes se lucha por forjar un sistema más justo, en el cual se impone un mensaje que este sistema desecha: la importancia vital de la educación. Los chicos de Virreyes no juegan sólo al rugby, sino que estudian. Fundado en 2002 por un grupo de románticos del rugby que sintieron la necesidad de promover la inclusión social y extender lazos comunitarios a través del deporte, el Virreyes Rugby Club promueve la integración, el acceso a los bienes sociales y el bienestar físico y mental de sus jugadores a partir de la educación en el deporte y sus valores y del desarrollo de programas educativos.

A realizarse el Jueves 14 de Junio de 2011

Presentación y Cierre: La presentación inaugural y la finalización general del Ciclo, así como también el inicio y cierre de cada jornada estará a cargo de Antonio Bachmann, periodista deportivo y productor televisivo de la ciudad de Concordia. Actualmente se desempeña como productor del programa de su creación “Video Deportes” que se emite por el canal local de televisión por cable. Ocupa el cargo de Presidente de la Comisión Ejecutiva de la Asociación de Participantes de la Academia Nacional Olímpica (APAOA). Es el Responsable en Entre Ríos de los Seminarios Intensivos dictados por el Instituto Nacional de Capacitación Política, Asuntos Políticos y Electorales (INCAP) dependiente del Ministerio del Interior. Es miembro permanente de la Comisión Organizadora de la Fiesta Nacional de la Citricultura. Es el conductor y anfitrión de la entrega de premios “San Antonio de Papua de la Concordia”, evento anual en el que se premia la labor de los deportistas y atletas locales. Ha sido durante siete ediciones, Presidente de la Comisión Organizadora de la Maratón Internacional de Reyes. Integró desde el año 2003 y hasta 2009 la Junta Ejecutiva del Ente Concordia Carnaval.



Perfil de los disertantes:

- ALFREDO MARIO LEGARRETA: Licenciado en Educación Física del Instituto de Educación Física Gral. San Martín de Rosario. Actual Director de Deportes de la Municipalidad de Concordia. Ex Rector del Instituto Superior de las Especialidades de la Educación Física Concordia (ISEEEF). Ex Presidente de la Asociación Concordiense de Atletismo. Ex miembro del Comité Organizador de los Juegos Deportivos Entrerrianos. Ex Responsable del Polideportivo Dr. Victor Oppel. Ex organizador de las Jornadas de Integración e Investigación Deportiva que se celebran anualmente en el ISEEF Concordia.
- MARCELO PRIMITIVO: Profesor de Educación Física. Entrenador de Deportes Adaptados y Especialista en Educación Física Especial. Coordinador del Área Especial de la Dirección Municipal de Deportes de la ciudad de Concordia. Presidente del Comité Ejecutivo del Evento “Entrega de Premios al Deporte Especial Silvia L. Massera” que se realiza en el cine teatro Auditorium de la ciudad de Concordia. Subdirector de Discapacidad y Adultos Mayores de la Municipalidad de Concordia. Colaborador y asesor de la Dirección de Discapacidad de la Provincia de Entre Ríos. Miembro del *Staff* de Capacitadores del Área de Desarrollo Regional de la Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande (CAFESG). Coordinador del Programa “Verano Especial”. Actual responsable de la organización del Programa del Ministerio de Salud y Acción Social de la Provincia de Entre Ríos titulado Jornadas: “La discapacidad y la actividad física”. Hasta 2009 fue miembro del Consejo de Autoridades de la Asociación de Discapitados Motores de Concordia (ADisMoC)
- JORGE ALBERTO TURRIANI: Profesor de Historia y Ciencias Sociales. Vicepresidente del Consejo Directivo de la Federación Entrerriana de Básquetbol. Presidente de la Comisión Directiva de la Asociación Concordiense de Básquetbol. Rector del Colegio Secundario Nuestra Señora de los Ángeles de los Padres Capuchinos. Presidente de la Asociación Cristiana de Jóvenes- Sede Entre Ríos. Ex Vicepresidente de la Comisión Directiva del Club Atlético Ferrocarril de la ciudad de Concordia.
- LUIS CARLOS DÍAZ: Profesor de Educación Física del Instituto Nacional de Educación Física de Santa Fe (INEF). Subsecretario de Deportes de la Provincia



de Entre Ríos. Director de Deporte Social de la Agencia Entre Ríos Deporte. Ex Director de Deportes de la Municipalidad de Paraná. Ex Presidente de la Federación Entrerriana de Voleybol. Ex Presidente del Club Atlético Paraná. Ex Coordinador en Entre Ríos de los Juegos Deportivos y Culturales Evita. Ex titular del Consejo Provincial del Deporte (COPRODE). Ex coordinador del premio al “Deportista del Año” de la Provincia de Entre Ríos, programa organizado del Consejo Provincial del Deporte junto al *Diario Uno de Entre Ríos* y *El Diario de Paraná*.

Mecanismo de evaluación:

Esta táctica, será evaluada a partir de indicadores tales como la cantidad de asistentes y solicitud de información sobre la realización del Ciclo efectuada al área de Comunicación del Club. Además, se les administrará a los asistentes un breve cuestionario que pretenderá medir la efectividad de la actividad, tanto respecto a la exhibición de los filmes, las charlas introductorias, y la organización misma del evento; en este caso se observará también el tipo y la cantidad de sugerencias aportadas por los mismos tras completar los breves cuestionarios que le serán entregado durante las jornadas Al mismo tiempo el seguimiento de medios otorgará información valiosa acerca de la repercusión de esta acción llevada a cabo por el Club Estudiantes Concordia.

El siguiente modelo de encuesta será de gran utilidad para recabar información relevante sobre el Ciclo de Cine:

Desde el Club Estudiantes Concordia, te solicitamos tengas a bien completar el breve cuestionario que a continuación se presenta. El mismo tiene carácter totalmente anónimo y sólo persigue el objetivo de mejorar de cara a las próximas jornadas. Desde ya muchas gracias por tu colaboración.

Club Estudiantes Concordia
El Club de Mi Ciudad

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
La organización de esta					

jornada del Ciclo de Cine te ha parecido					
Calificarías la idea de complementar la proyección de películas con charlas como					
La presentación de la jornada te ha parecido					
La película / documental exhibido en esta jornada te ha parecido					
El mensaje transmitido en esta jornada te ha parecido					
Calificarías la calidad de la proyección desde el punto de vista de la imagen y el sonido como					
Comodidad del auditorio					
El ambiente del grupo de asistentes					
La duración de la jornada					
El material entregado ha sido					
En general, el la actividad te ha parecido					

Opinión sobre el invitado de la fecha, encargado de la charla introductoria:

	1 (Sí, totalmente)	2	3	4	5 (No, en absoluto)
Ha utilizado un lenguaje claro y simple					
Ha relacionado el contenido con la realidad					
Ha promovido el debate y la discusión grupal					
Ha propuesto un diálogo directo y una comunicación abierta con los asistentes					
Ha motivado a los asistentes					
Ha cumplido tus expectativas					

¡Has finalizado el Cuestionario, Muchas Gracias!

Sugerencias y Comentarios:

A continuación, fotos ilustrativas de los largometrajes que serán exhibidos:



A continuación, vista del diseño de la principal pieza de comunicación que será utilizada para la difusión del evento (Afiche).



CLUB ESTUDIANTES CONCORDIA

"El Club de mi
Ciudad"



AGUANTEN LOS CLUBES

Ciclo de Cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo

JORNADA Nº 1

LOS CLUBES: INSTITUCIONES BÁSICAS DE LA COMUNIDAD El valioso rol de los Clubes en el seno de las comunidades, espacios de encuentro y socialización.

Charla a cargo del Licenciado Alfredo Mario Legarreta, Director de Deportes de la Municipalidad de Concordia.

Película a exhibirse: Luna de Avellaneda

Jueves 15 de Marzo

JORNADA Nº 2

LOS CLUBES: ÁMBITO DE REVALORIZACIÓN. Los Clubes como espacios de contención, inclusión, participación y revalorización del individuo inserto en la sociedad.

Charla a cargo del Profesor Marcelo Primitivo

Película a exhibirse: Tercer Tiempo

Jueves 19 de Abril

JORNADA Nº 3

LOS CLUBES EN LA ARGENTINA: PASADO, PRESENTE Y FUTURO. De la voluntad asociativa y el deseo de construcción colectiva a los desafíos planteados por los nuevos escenarios.

Charla a cargo del Profesor Jorge Turriani

Película a exhibirse: Escuela de Campeones

Jueves 17 de Mayo

JORNADA Nº 4

LOS CLUBES: PROMOTORES PRIMARIOS DE LA INTEGRACIÓN. La conjugación de la dimensión deportiva y la social.

Charla introductoria a cargo de Luis Carlos Díaz

Película a exhibirse: Dos mundos y una bicicleta

Jueves 14 de Junio

PRESENTACIÓN Y CIERRE: ANTONIO BACHMANN

CINE TEATRO GRAN ODEÓN: Entre Ríos n° 567

18:30 HORAS

ENTRADA: Un alimento No Perecedero

+ Información: www.club-estudiantes.com.ar



Fundado el 9 de mayo de 1944

IDEA Y ORGANIZACIÓN

CLUB ESTUDIANTES CONCORDIA

"El Club de mi
Ciudad"

INVITA



FUNDACIÓN ODEON

ADHIEREN



AUSPICIAN





10) CONCORDIA ES VERDE – CONCORDIA RESPIRA DEPORTE (Murales y Grafitos)

Justificación: se trata de una iniciativa que pretende transmitir valores, mensajes y conceptos a la comunidad de manera atractiva contribuyendo a la recuperación de muros y paredes de la ciudad que se viene realizando en el marco del programa de la Dirección de Cultura del municipio local denominado “Museo a cielo abierto” favoreciendo la posibilidad de promover artistas emergentes del arte urbano. Se tratará de murales que representen hitos y aspectos relevantes de la historia del CEC que estarán acompañados de “grafitos con valores”. Las obras en tanto manifestaciones de expresiones artísticas representarán antecedentes tendientes a revitalizar el objeto cultural del Club.

Mediante esta iniciativa se busca generar en la opinión pública local y en la comunidad toda una sensación de intenso apoyo y respaldo hacia la Institución por parte de múltiples sectores que adherirían al proyecto institucional y deportivo del Club. Esta actividad que busca tener un fuerte impacto a nivel inconsciente en sus destinatarios, estableciendo diferencias para con las demás entidades deportivas del medio local y contribuyendo a que se perciba una presencia e inserción abrumadora de la Institución en la ciudad también se enmarcaría en una serie de programas que comenzarían a desarrollarse con motivo del 70 aniversario del Club, a conmemorarse en Mayo de 2014.

Objetivo: presentar a la Institución como un factor importante de crecimiento social. Destacar al Club como una Institución protagonista de la historia de la ciudad. Implicar al Club con la ciudad de Concordia. Asociar al Club con la cultura. Llamar la atención de la comunidad concordiente. Aumentar la concienciación de los públicos externos sobre el importante rol de los clubes.

Descripción:

Murales

Artistas locales y emergentes del ámbito de las artes plásticas diseñaran y llevaran a cabo, en puntos estratégicos del casco urbano de la ciudad con tránsito relativamente importante de personas y automóviles y distantes entre sí, un total de seis murales sobre paredes y muros exteriores.



Los motivos de inspiración para los murales tendrán que ver con la evolución histórica del Club Estudiantes Concordia y su identidad. Las temáticas sugeridas son:

- Glorias del básquetbol del CEC de la década del '80.
- Equipo de fútbol campeón de 1993 de la Primera División de la Liga Concordiense de Fútbol.
- Viejos recitales y veladas nocturnas (recital de Mario Clavel).
- Disciplinas deportivas que se practicaron en el Club a lo largo de la historia.
- Gigante Verde (Estadio y Gimnasio Cubierto).
- Escudos del Club Estudiantes Concordia por orden cronológico.

A continuación, la ubicación de los seis muros sobre los que se recomienda llevar a cabo las obras:

- Boulevard Chacabuco Este casi Urquíza (Barrio Tiro Federal)
- Avenida Monseñor Tavella casi Concejal Viga (Barrio Universidad)
- Boulevard Las Heras casi La Paz (Barrio Simón Bolívar)
- Boulevard Ayuí (Este) casi Avenida Independencia (Barrio La Bianca)
- Avenida Presidente Arturo Illia y Concejal Ozuna (Barrio Pancho Ramírez)
- Avenida Intendente Gerardo Yoya casi Avenida Coronel Rocamora (Barrio Belgrano)

En los seis casos, existirán leyendas que anclen lo que el mural de estilo realista pretende transmitir. Las pinturas serán firmadas con el nombre del artista involucrado y la rúbrica **Club Estudiantes Concordia, El Club de Mi ciudad**. Los seis murales que habrán de congregarse a personalidades de las artes plásticas para su confección, serán inaugurados, uno por día, de lunes a sábado durante una semana. Para ello, y mediante los medios de comunicación del ámbito local se hará extensiva la invitación a la comunidad en general para presenciar la culminación de las obras. También serán invitados para esta ocasión autoridades de la municipalidad de la ciudad de Concordia, todos los medios de comunicación posibles con el fin de que puedan darle cobertura los eventos inaugurales que consistirán en los últimos retoques del artista sobre el mural, el corte de una cinta verde y un breve discurso de alguna autoridad del Club y del artista implicado.

Destinatarios: públicos jóvenes. Comunidad concordiense en general. Medios masivos de comunicación del ámbito local. Líderes y formadores de opinión locales.



Actividades:

- Seleccionar paredes o muros de aproximadamente 3 m de ancho x 2 m de alto tipo *bull dozer* (textura lisa) de ubicación estratégicas en las zonas definidas.
- Gestionar la autorización del permiso con los respectivos propietarios de los muros elegidos.
- Visitar los lugares donde se realizarán las obras con los respectivos artistas.
- Especificar mediante una fotografía lo que se pretende representar.
- Abonar el 50% del valor de realización de la obra al firmar el contrato.
- Realización de los bocetos por parte de los artistas.
- Compra de materiales.
- Encalado de las muros.
- Trazado de los dibujos finales (dibujo de las líneas de contornos de las figuras y letras).
- Reforzar los trazados.
- Pintura.
- Gestión de prensa. Difusión.
- Inauguración.
- Pago del 50\$ restante.
- Seguimiento de las repercusiones.

Tiempo:

Total: ocho semanas. Duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.

Detalle: dos semanas para la elección de los muros y solicitud de permiso a los propietarios. Una semana para contactar y acordar la realización de la obra con los artistas plásticos. Otra semana para la adquisición de materiales necesarios. Otras dos semanas previstas para el inicio, difusión y finalización de las obras pactadas. Inauguración de los murales en la primera semana de Junio. Dos semanas para el seguimiento de las repercusiones y evaluación de la táctica.

Recursos:

-Humanos: seis artistas plásticos y colaboradores, autoridades del CEC, responsable del área de comunicación del CEC.

- Materiales: cinta métrica, yeso de pintor (para emplaste) con espátulas anchas, adecuadas, selladora de látex, boceto de cartón reducido a escala (Lápiz, goma, regla, lápices de colores), cuadrículas rotuladas, rodillos, brochas, cinta de carroceros, papel de periódico, carboncillos, tizas de colores, esmalte acrílico, paletinas medianas, micro rodillos.
- Técnicos: computadora con acceso a internet, teléfono de línea, teléfono móvil, impresora, compact disks, unidades de almacenamiento electrónico.
- Económicos:

TÁCTICA	Gastos en Conceptos de	Precio por unidad	Total
“Concordia es Verde, Concordia respira deporte” MURALES	Honorarios - Muralistas / mano de obra (x6) 1m2 =\$275 5m2=\$1375	\$1375	\$8250
	Materiales para la realización de los murales (x6)	\$587,90	\$3511 (bonificación por cantidad)
	Gestión de Prensa	\$200	\$200
	Traslados	-	\$420
	Inauguración	\$389	\$2316
	Otros: seguimiento, evaluación, elaboración de clipping, etc		\$51
		TOTAL	\$14748

* De implementarse la presente táctica los costos finales podrían reducirse considerablemente dada la posibilidad de obtener la totalidad o gran parte del material requerido para la confección de los murales a través de la celebración de diversos convenios con pinturerías locales. Estos comercios podrían por ejemplo donar parte o la totalidad de los materiales necesarios a cambio de publicidad estática en el Estadio, agradecimientos en el marco de inauguración u otros tantos tipos de devoluciones que podrían acordarse con el Club.

Fecha: desde el lunes 19 de marzo al sábado 9 de junio

Inauguraciones: lunes 4 de junio, martes 5 de junio, miércoles 6 de junio, jueves 7 de junio, viernes 8 de junio, sábado 9 de junio.

Lugar: Puntos geográficos estratégicamente seleccionados de la ciudad de Concordia.



Organiza y Coordina: Área de Comunicación del CEC.

Grafitos

Descripción: jóvenes grafiteros realizarán sus trabajos en espacios contiguos a los murales y en las mismas paredes que habrán de ser solicitadas. Los artistas urbanos plasmarán, con figuras gráficas y aerosol, diferentes frases y lemas representativos de valores vinculados al deporte, como por ejemplo la integración, la amistad, los buenos hábitos, el aprendizaje y la calidad de vida. Los colores a utilizar serán los institucionales del Club de manera que se asocie rápidamente las intervenciones sobre tales paredes a la identidad visual de la Institución. La firma de los respectivos trabajos será la de los artistas implicados y el escudo a color del Club Estudiantes Concordia marcado con *stencils*.

Para la realización de estos seis grafitos que en transformarán el paisaje fomentando el arte y promoviendo una forma válida de creación cultural se dará lugar entonces a incipientes aristas del arte urbano no consagrados, muchos de los cuales acostumbra a desarrollar este tipo de expresiones artísticas sobre muros de viejas casones, galpones abandonados y murallas de contención en la zona portuaria.

A continuación, las seis frases que se sugieren para la realización de los grafitos:

- Los campeones creen en si mismos aún cuando nadie mas lo hace.
- Quizá el músculo del corazón, es el que más habría que ejercitar.
- El talento gana juegos, el trabajo en equipo campeonatos.
- El deporte delega en el cuerpo algunas de las virtudes más fuertes del alma.
- La Familia, la Escuela, el Club, ALIADOS en la formación de nuestros jóvenes.
- El deporte rompe barreras. Nos transmite valores, nos integra, nos contiene, nos ayuda a conocernos y superarnos.

Destinatarios: públicos jóvenes. Comunidad concordiese en general. Medios masivos de comunicación del ámbito local. Líderes y formadores de opinión locales.

Actividades:

- Visitar los lugares donde se realizarán las obras con los respectivos artistas
- Especificar los conceptos e ideas que se pretendes representar



- Abonar el 50% del valor de realización de la obra al firmar el contrato
- Tratamiento y preparación de la pared
- Realización y diseño de los bocetos por parte de los artistas
- Fabricación de plantillas para *stencils* (en caso de ser necesario)
- Realización de los grafitos
- Gestión de prensa. Difusión.
- Inauguración
- Pago del 50\$ restante
- Seguimiento de las repercusiones

Tiempo:

Total: cuatro semanas. Duración prevista por el plan de relaciones públicas e institucionales.

Detalle: una semana para contactar y acordar la realización de la obra de *street art* con los grafiteros. Otras dos semanas previstas para el inicio y finalización de las obras pactadas. Inauguración de los murales y los grafitos en la primera semana de Junio.

Recursos:

-Humanos: equipo de grafiteros, autoridades del Club Estudiantes Concordia, Responsable de Comunicación del CEC.

-Materiales: *stencils*, *sprays* (400 ml, pintura sintética brillante, sistema hembra-alta presión, pintura sintética mate y sistema hembra -gradual-baja presión), Boquillas compatibles con los *sprays* (trazo fino y trazo grueso), Mascarillas, Pintura de imprimación (plástica, blanca mate), Rodillos (pelo corto), Brochas (pelo duro). Cinta de carroceros, Folios, Papel higiénico, Escalera y Ropa de trabajo.

-Económicos:

TÁCTICA	Gastos en Conceptos de	Precio por Unidad	Total
“Concordia es Verde, Concordia respira deporte” GRAFITOS	Materiales para la realización de los grafitos (x6)	\$94.55	\$560 (bonificación por cantidad)
	Traslados (ya contemplado)	-	-
	Honorarios de los Grafiteros / mano de	\$125	\$750

	obra (x6)		
	Gestión de Prensa (ya contemplado)	-	-
	Inauguración (ya contemplado)	-	-
		Total	\$1310

* De implementarse la presente táctica los costos finales podrían reducirse considerablemente dada la posibilidad de obtener la totalidad o gran parte del material requerido para la confección de los grafitos a través de la celebración de diversos convenios con pinturerías locales. Estos comercios podrían por ejemplo donar parte o la totalidad de los materiales necesarios a cambio de publicidad estática en el Estadio, agradecimientos en el marco de inauguración u otros tantos tipos de devoluciones que podrían acordarse con el Club.

Fecha: desde el lunes 19 de Marzo al sábado 9 de Junio

Inauguraciones: lunes 4 de junio, martes 5 de junio, miércoles 6 de junio, jueves 7 de junio, viernes 8 de Junio, sábado 9 de Junio.

Lugar: puntos geográficos estratégicamente seleccionados de la ciudad de Concordia.

Organiza y Coordina: Área de Comunicación del CEC.

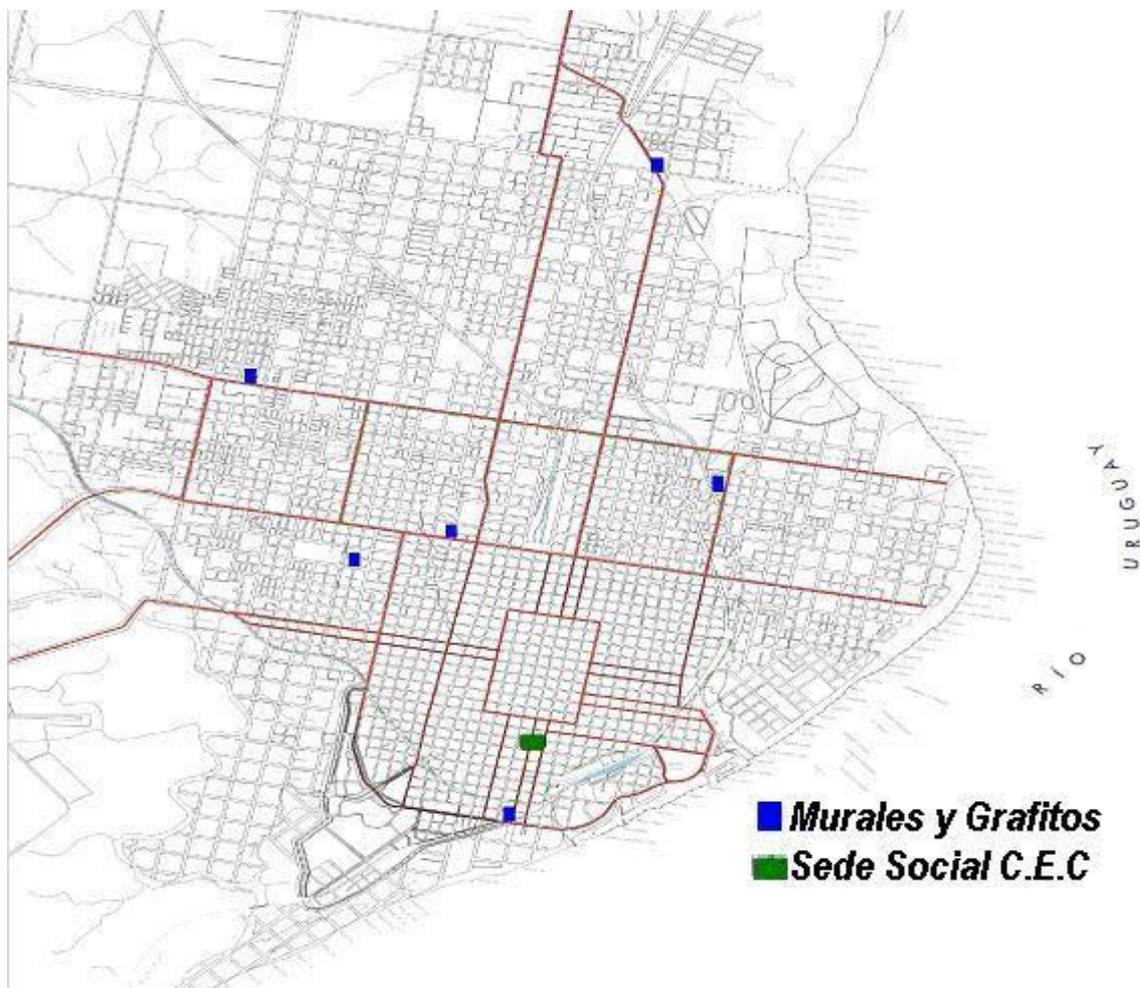
Mecanismo de Evaluación:

La evaluación se centrará principalmente en medir la efectividad de la gestión de prensa realizada para ambas iniciativas, a través de la repercusión mediática desde el momento en que los trabajos comiencen a realizarse. También se cuantificará el número de personas que se acerquen a los eventos inaugurales de las seis paredes y se observará la deserción que se registre con el paso de los minutos. Se valorará también la opinión de los transeúntes o interesados que se aproximen al lugar mediante intercambios orales que mantengan con los miembros del Club presentes; en este sentido, un colaborador del área de comunicación del Club grabará testimonios orales de los asistentes a las inauguraciones que luego serán analizados.

También se observará y analizará tanto la cobertura como la valoración que los medios de comunicación locales realicen sobre la iniciativa tras las respectivas inauguraciones (evaluación ex post).

De modo que se llevará a cabo un riguroso seguimiento de las publicaciones producto de cada una de las gestiones de prensa realizadas, se confeccionaran libros de prensa o se efectuaran *clipping* donde se registren y analicen las inserciones en gráfica logradas y se seguirá muy de cerca las repercusiones en los otros tipos de medios a los que se haya enviado comunicados y gacetillas de prensa.

A continuación, localización del Club Estudiantes Concordia y de los seis lugares elegidos para la realización de murales y grafitos representados en el plano de la ciudad de Concordia.



A continuación; modelo de gacetilla a ser utilizado para difundir la semana de inauguraciones de los murales y grafitos.



CLUB ESTUDIANTES CONCORDIA -El Club de Mi Ciudad

Para: Edgardo Preafán / La Máquina Deportiva- Radio Activa- FM 98.9
De: Área de Comunicación del Club Estudiantes Concordia
Fecha: Jueves 30 de Mayo de 2012

COMUNICADO DE PRENSA

DESDE ESTE LUNES ESTUDIANTES INAUGURA LOS MURALES
Desde el lunes 4 y hasta el sábado 12 se llevarán a cabo las inauguraciones de los seis murales y grafitos que el Verde encargó en seis puntos de la ciudad. La invitación se hace extensiva a todos los vecinos de la ciudad.

Con motivo de una serie de actividades convistas a la proximidad del año en que se celebrará los 70 años del Club Estudiantes Concordia y en el marco de una colaboración con la iniciativa "Museo a Cielo Abierto" ideada por la Dirección de Cultura de la municipalidad, la Institución de San Luis 421 procederá a inaugurar los murales y grafitos que artistas emergentes del ámbito de las artes plásticas y el arte urbano comenzaron a realizar a mediados del mes de mayo.

Se trata de murales que tienen como motivo de inspiración la evolución histórica del Club Estudiantes Concordia y su identidad tan estrechamente vinculada a la ciudad de Concordia y de grafitos que plasman, a través figuras gráficas y aerosol, frases y lemas representativos de ideas y valores asociados al deporte.

Esta actividad que ha dado lugar a jóvenes artistas convocando a muralistas y grafiteros inclinados por este tipo de expresiones artísticas del medio local con la pretensión de contribuir a la transformación del paisaje urbano fomentando el arte y promoviendo una forma válida de creación cultural será cristalizada durante la próxima semana, durante la cual está prevista la inauguración de todas las obras.

A continuación el detalle del cronograma de las inauguraciones que comenzarán a las 16:30 horas y estarán dirigidas a la comunidad de Concordia.

Lunes 4/6 - Boulevard Chacabuco Este casi Urquiza (Barrio Tiro Federal)
Martes 5/6 - Avenida Intendente Gerardo Yoya casi Avenida Coronel Rocamora (Barrio Belgrano)
Miércoles 6/6 - Boulevard Las Heras casi La Paz (Barrio Simón Bolívar)
Jueves 7/6 - Boulevard Ayuí (Este) casi Avenida Independencia (Barrio La Blanca)
Viernes 8/6 - Avenida Presidente Arturo Illia y Concejal Ozuna (Barrio Pancho Ramírez)
Sábado 9/6 - Avenida Monseñor Tavella casi Concejal Viga (Barrio Universidad)

Área de Comunicación

Contacto: Maria Cecilia Goyeneche- prensa@club-estudiantes.com.ar- (0345) 154285708

CUADRO DE EVALUACIÓN GLOBAL

Resultados Esperados	Resultados Logrados	Resultados Inesperados	Táctica	Técnica de evaluación de la efectividad de las tácticas
Establecimiento, mantenimiento, consolidación y fortalecimiento de vínculos entre la organización y el público joven.			*Estudiantes 2.0: página interactiva *Me Gusta: Facebook/clube estudiantesconcordia-oficial *Verde en el Aire: Micro de radio *Aguanten los Clubes: Ciclo de cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo *Estudiantes va a la Escuela	-Cantidad y Calidad de comentarios efectuados en el foro. Encuesta personalizada vía mail. Focus Groups. -Extensión, cantidad y calidad de los comentarios vertidos. Solicitud de información y sugerencias a través del sitio en Facebook. Estadísticas proporcionadas por la página. -Nivel de audiencia. Cantidad de solicitudes de amistad al <i>facebook</i> del micro radial, cantidad de nuevos seguidores a través del <i>twitter</i> del programa. Cantidad de usuarios o <i>fans</i> que se convierten en seguidores en <i>facebook</i> del CEC. Cantidad de visitas al sitio Web oficial del Club. Cantidad de llamadas

				<p>telefónicas, mensajes de texto- y sus contenidos, <i>mails</i>.</p> <p>Intercambios entre oyentes y conductores.</p> <p>-Cantidad de asistentes.</p> <p>Encuesta breve.</p> <p>Tipo y cantidad de sugerencias aportadas por asistentes.</p> <p>-Encuestas breves.</p> <p>Cuantificación del nº de alumnos que efectúan consultas y solicitan información sobre el Club durante y después de la exposición.</p> <p>Nuevos seguidores de la página en facebook del Club y nuevas visitas a la página durante las próximas 72 hs desde la realización de la visita.</p> <p>Comentarios en el foro del sitio Web y la página en facebook sobre la actividad.</p>
Mayor nivel y calidad del conocimiento del público meta acerca de la organización e			<p>*Marca C. E. C: eslogan y calco verde.</p> <p>*CEC Audiovisual: Video</p>	<p>-Conversaciones informales entre personal del Club y una muestra de las personas que reciban calcos.</p>

<p>internalización en aquel de las características de esta.</p>			<p>institucional. *Estudiantes 2.0: página interactiva. *Info Verde: Carpeta institucional. *Estudiantes va a la escuela. *Aguanten los Clubes: Ciclo de cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo. *Verde en el Aire: Micro de radio. *Concordia es Verde- Concordia respira Deporte.</p>	<p>-Cantidad y calidad de comentarios efectuados en página de <i>facebook</i> y foro del sitio Web oficial. Breve encuesta. -Cantidad y Calidad de comentarios efectuados en el foro. Encuesta personalizada vía <i>mail</i>. Focus Groups. -Encuesta personalizada vía correo electrónico. -Encuestas breves. Cuantificación del nº de alumnos que efectúan consultas y solicitan información sobre el Club durante y después de la exposición. Nuevos seguidores de la página en <i>facebook</i> del Club y nuevas visitas a la página durante las próximas 72 hs desde la realización de la visita. Comentarios en el foro del sitio Web y la página en <i>facebook</i> sobre la actividad. -Cantidad de asistentes.</p>
---	--	--	--	---

				<p>Encuesta breve. Tipo y cantidad de sugerencias aportadas por asistentes. -Nivel de audiencia. Cantidad de solicitudes de amistad al <i>facebook</i> del micro radial, cantidad de nuevos seguidores a través del <i>twitter</i> del programa. Cantidad de usuarios o <i>fans</i> que se convierten en seguidores en <i>facebook</i> del CEC. Cantidad de visitas al sitio Web oficial del Club. Cantidad de llamadas telefónicas, mensajes de texto- y sus contenidos, <i>mails</i>. Intercambios entre oyentes y conductores -Repercusiones de las inauguraciones a nivel mediático (ex-ante y ex post). Cantidad de individuos en los eventos. Observación de la deserción tras el paso de cierto tiempo. Intercambios orales con interesados y</p>
--	--	--	--	--

				transeúntes.
Mayor conciencia por parte de los públicos jóvenes sobre el rol de las instituciones deportivas en el seno de una comunidad			<p>*Verde en el Aire: Micro de radio</p> <p>*Estudiantes va a la Escuela.</p> <p>*Aguanten los Clubes: Ciclo de cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo.</p> <p>*Concordia es Verde - Concordia respira Deporte.</p>	<p>-Nivel de audiencia.</p> <p>Cantidad de solicitudes de amistad al <i>facebook</i> del micro radial, cantidad de nuevos seguidores a través del <i>twitter</i> del programa.</p> <p>Cantidad de usuarios o <i>fans</i> que se convierten en seguidores en <i>facebook</i> del CEC. Cantidad de visitas al sitio Web oficial del Club. Cantidad de llamadas telefónicas, mensajes de texto- y sus contenidos, mails.</p> <p>Intercambios entre oyentes y conductores</p> <p>-Encuestas breves.</p> <p>Cuantificación del nº de alumnos que efectúan consultas y solicitan información sobre el Club durante y después de la exposición.</p> <p>Nuevos seguidores de la página en <i>facebook</i> del Club y nuevas visitas a la página durante las</p>

				<p>próximas 72 hs desde la visita. Comentarios en el foro del sitio Web y la página en <i>facebook</i> sobre la actividad. - Cantidad de asistentes. Encuesta breve. Tipo y cantidad de sugerencias aportadas por asistentes. -Repercusiones de las inauguraciones a nivel mediático (ex-ante y ex post). Cantidad de individuos en los eventos. Observación de la deserción tras el paso de cierto tiempo. Intercambios orales con interesados y transeúntes.</p>
Más y mejor difusión de aspectos vinculados a la identidad institucional del Club Estudiantes Concordia			<p>*Sangre Verde *Marca C. E. C: eslogan y calco verde. *Info Verde: Carpeta institucional. *CEC Audiovisual: Video institucional *Estudiante 2.0: Página interactiva. *Me Gusta: Facebook/clube studiantesconco</p>	<p>-Encuestas breves para evaluar la recordación e internalización de los aspectos que conforman el ideario del Club. -Conversaciones informales entre personal del Club y una muestra de las personas que recibieron calcos. - Encuesta personalizada vía correo electrónico.</p>

			<p>rdia</p> <ul style="list-style-type: none"> * Verde en el Aire: Micro de Radio. *Estudiantes va a la Escuela. *Aguanten los Clubes: Ciclo de cine por el deporte, la comunidad y el desarrollo. *Concordia es Verde-Concordia respira Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad y calidad de comentarios efectuados en página de <i>facebook</i> y foro del sitio Web. Breve encuesta. -Cantidad y Calidad de comentarios efectuados en el foro. Encuesta personalizada vía mail. Focus Groups. -Extensión, cantidad y calidad de los comentarios vertidos. Solicitud de información y sugerencias a través del sito en <i>facebook</i>. Estadísticas proporcionadas por la página. -Nivel de audiencia. Cantidad de solicitudes de amistad al <i>facebook</i> del micro radial, cantidad de nuevos seguidores a través del <i>twitter</i> del programa. Cantidad de usuarios o <i>fans</i> que se convierten en seguidores en <i>facebook</i> del CEC. Cantidad de visitas al sitio Web oficial del Club. Cantidad
--	--	--	---	---

				<p>de llamadas telefónicas, mensajes de texto- y sus contenidos, <i>mails</i>.</p> <p>Intercambios entre oyentes y conductores.</p> <p>-Encuestas breves.</p> <p>Cuantificación del n° de alumnos que efectúan consultas y solicitan información sobre el Club durante y después de la exposición.</p> <p>Nuevos seguidores de la página en <i>facebook</i> del Club y nuevas visitas a la página durante las próximas 72 hs desde la visita.</p> <p>Comentarios en el foro del sitio y página en <i>facebook</i> sobre la actividad.</p> <p>- Cantidad de asistentes.</p> <p>Encuesta breve.</p> <p>Tipo y cantidad de sugerencias aportadas por asistentes.</p> <p>-Repercusiones de las inauguraciones a nivel mediático (ex-ante y ex post). Cantidad de individuos en los eventos.</p> <p>Observación de la</p>
--	--	--	--	--

				<p>deserción tras el paso de cierto tiempo.</p> <p>Intercambios orales con interesados y transeúntes.</p>
<p>Mayor adhesión por parte de los públicos jóvenes al proyecto deportivo e institucional del Club Estudiantes Concordia.</p>			<p>*Marca C. E. C: Eslogan y calco verde.</p> <p>* CEC</p> <p>Audiovisual: Video institucional.</p> <p>*Me Gusta: Facebook/clube estudiantes concordia</p> <p>*Verde en el Aire: Micro de radio.</p> <p>*Info Verde: Carpeta institucional</p> <p>*Estudiantes va a la escuela.</p> <p>*Concordia es Verde- Concordia respira Deporte.</p>	<p>-Conversaciones informales entre personal del Club y una muestra de las personas que recibieron calcos.</p> <p>-Cantidad y calidad de comentarios efectuados tanto en la página de <i>facebook</i> como en el foro del sitio Web. Breve encuesta.</p> <p>-Extensión, cantidad y calidad de comentarios vertidos.</p> <p>Solicitud de información y sugerencias a través del sitio en Facebook.</p> <p>Estadísticas proporcionadas por la página.</p> <p>-Nivel de audiencia.</p> <p>Cantidad de solicitudes de amistad al <i>facebook</i> del micro radial, cantidad de</p>

				<p>nuevos seguidores a través del <i>twitter</i> del programa. Cantidad de usuarios o <i>fans</i> que se convierten en seguidores en <i>facebook</i> del CEC. Cantidad de visitas al sitio Web oficial del Club. Cantidad de llamadas telefónicas, mensajes de texto- y sus contenidos, <i>mails</i>.</p> <p>Intercambio entre oyentes y conductores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta personalizada vía correo electrónico. - Encuesta breves. <p>Cuantificación del nº de alumnos que efectúan consultas y solicitan información sobre el Club durante y después de la exposición.</p> <p>Nuevos seguidores de la página en <i>facebook</i> del Club y nuevas visitas a la página durante las próximas 72 hs desde la visita.</p> <p>Comentarios en el foro del sitio Web y la página en facebook</p>
--	--	--	--	--

				<p>sobre la actividad.</p> <p>-Repercusiones de las inauguraciones a nivel mediático (ex-ante y ex post). Cantidad de individuos en los eventos.</p> <p>Observación de la deserción tras el paso de cierto tiempo.</p> <p>Intercambios orales con interesados y transeúntes</p> <p>.</p>
<p>Percepción, por parte de los públicos jóvenes y de la comunidad concordiense en general, del Club Estudiantes Concordia como una entidad deportiva comprometida con el desarrollo de la comunidad de Concordia y la Región</p>			<p>*Sangre Verde</p> <p>*CEC</p> <p>Audiovisual:</p> <p>Video Institucional</p> <p>* Verde en el Aire: Micro de Radio</p> <p>*Estudiantes va a la Escuela</p> <p>*Aguanten los Clubes- Ciclo de Cine</p> <p>* Concordia es Verde-Concordia respira Deporte.</p>	<p>-Encuestas breves para evaluar la recordación e internalización de los aspectos que conforman el ideario del Club.</p> <p>-Cantidad y calidad de comentarios efectuados tanto en la página de facebook como en el foro del sitio Web. Breve encuesta.</p> <p>- Nivel de audiencia.</p> <p>Cantidad de solicitudes de amistad al <i>facebook</i> del micro radial, cantidad de nuevos seguidores a través del <i>twitter</i> del programa.</p>

				<p>Cantidad de usuarios o <i>fans</i> que se convierten en seguidores en <i>facebook</i> del CEC. Cantidad de visitas al sitio Web oficial del Club. Cantidad de llamadas telefónicas, mensajes de texto- y sus contenidos, <i>mails</i> Intercambio entre oyentes y conductores.</p> <p>- Encuestas breves.</p> <p>Cuantificación del n° de alumnos que efectúan consultas y solicitan información sobre el Club durante y después de la exposición.</p> <p>Nuevos seguidores de la página en <i>facebook</i> del Club y nuevas visitas a la página en las próximas 72 hs desde la visita.</p> <p>Comentarios en el foro del sitio Web y la página en <i>facebook</i> sobre la actividad.</p> <p>-Cantidad de asistentes.</p> <p>Encuesta breve.</p> <p>Tipo y cantidad de sugerencias aportadas por asistentes.</p>
--	--	--	--	---

				<p>-Repercusiones de las inauguraciones a nivel mediático (ex-ante y ex post). Cantidad de transeúntes e individuos en los eventos. Observación de la deserción tras el paso de cierto tiempo. Intercambios orales con interesados y transeúntes.</p>
--	--	--	--	---



DIAGRAMA DE GANTT

Resulta de gran utilidad el hecho de contar con una herramienta que permita visualizar los tiempos a nivel calendario, fechas y plazos correspondientes a cada una de las actividades planificada.



PRESUPUESTO

Resulta fundamental contar un documento detallado consistente en un cálculo aproximado y estimativo del coste total que implicaría esta propuesta tanto en concepto de su planificación como en concepto de su ejecución y realización efectiva.



FLUJO DE FONDOS

Un esquema que represente de modo gráfico y simple los flujos de dinero teniendo en cuenta una variable temporal resulta vital para prever y anticiparse mentalmente a las obligaciones que implicarían la realización de cada una de las tácticas y programas que conforman en este Plan.



CONCLUSIÓN

Existe un conjunto de grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir. Gestionar de modo estratégico las relaciones con los públicos claves significa en primer lugar ser conscientes de su relevancia.

El diagnóstico de este trabajo concluía con que el Club Estudiantes Concordia era consciente de la importancia del público joven. Asimismo señalaba que el mayor desafío de la Entidad Deportiva, en materia de comunicación, continuaba siendo el de posicionar a la Organización como una Entidad referencial de la ciudad, darla a conocer como un sistema total, generar sentido de pertenencia entre sus públicos mas relevantes y concienciar a estos sobre la necesidad del Club de recibir el respaldo y apoyo de todos los sectores de la comunidad. Por último, la Etapa I también indicaba que el auspicioso presente que vivía la Entidad concordiana posibilitaba replantear la manera en que se gestionan aspectos claves, como por ejemplo el relativo a la variable comunicativa.

La Etapa de Intervención propuesta consiste en un plan compacto que, basado en una estrategia de comunicación externa de carácter institucional contribuye a presentar la organización y legitimarla frente a uno de los grupos de interés más estratégicos.

En este sentido, la estrategia global de comunicación transversal al plan de RPI intenta, partiendo de las condiciones propias de la Institución determinadas en la etapa de diagnóstico, sentar las bases de una línea de acción y trabajo tendientes a brindar al Club Estudiantes Concordia la oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva mediante la gestión del posicionamiento, la comunicación y la de la Institución.

La propuesta concibe una batería de tácticas que, pisándose entre sí a la hora de responder a cada uno de los objetivos específicos que guían su confección, plantean la formulación de un mismo concepto destinado a ser repetido en su transmisión a través de diversas iniciativas que redunden en generar, mantener, estrechar y afianzar los vínculos con ese grupos de interés tan caro a los intereses del Club.

Así, el plan que se presenta en el marco de este Proyecto de Aplicación Profesional es elaborado bajo la más absoluta convicción de que la gestión profesionalizada de las relaciones de una organización representa el mejor modo de conseguir la buena voluntad de los públicos estratégicos, repercutiendo no sólo en un mayor conocimiento de la organización, sino también en una mayor valoración del accionar de esa organización por parte de aquellos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J; Chebel, E; Francis, C (2003) El origen de los clubes en la Argentina y el Rol del Estado frente a las entidades deportivas. Publicado en la revista digital <http://www.efdeportes.com.ar/efd61/clubes/htm> Buenos Aires.
- Alberione, M (2004). “Relaciones con la Comunidad en una Asociación del Tercer Sector”. Trabajo Final de Graduación de la licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales. Córdoba, UES21.
- Ander Egg, E (1997). Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad. Buenos Aires Editorial Humanitas.
- Annan, K; Ogi, A (2003) « Sobre el Deporte » Publicaciones de discursos de la Organización de las Naciones Unidas.
- Avilia Lammertyn, R (1999). Relaciones Públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora. Buenos Aires, Editorial Rústica.
- Bartoli, Annie (1992) *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Black, S (1993). *Las Relaciones Públicas un factor clave de gestión*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Black, S (1994). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Blanco, L (2000). El Planeamiento en relaciones publicas. Buenos Aires, Ediciones. Ugerman.
- Bonilla Gutiérrez, C. La comunicación, función básica de las Relaciones Públicas. Editorial Trillas, México, 1991
- Breton, T. La dimensión invisible, Paris, Editorial Odile Jacob, 1991.
- Brotons P, J; Mestre, J; Álvaro, M (2005) *La gestión deportiva, clubes y federación*. Barcelona, Editorial INDE.
- Capriotti, Paul (1992) La Imagen de Empresa, Estrategia para una comunicación integrada. Editado por el Consejo Superior de Relaciones Públicas de España: Barcelona, Editorial Ateneo.
- Capriotti, Paul (1999) Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona, Editorial Ariel.
- Chaves, N (2001) *La Imagen Corporativa: Teoría y Metodología de la Identificación Institucional. Sexta Edición*. Barcelona, Gustavo Gili.



- Costa, J (1992). *Identidad corporativa y la estrategia de empresa*. Barcelona, Editorial CEAC.
- Costa, J (1995). *Comunicación corporativa y revolución en los servicios*. Madrid, Ediciones Ciencias Sociales.
- Costa, J (2003). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. España, Ediciones La Crujía.
- Costa, J (2004). *La Imagen de Marca: Un Fenómeno Social*. Barcelona, Paidós Iberica.
- Cutlip, S y Center, A (1963). *Relaciones Públicas*. 2º Edición. Madrid, RIALP.
- Dankhe, G. “Investigación y Comunicación” en Hernandez Sampieri, R; Fernandez Collado, C y Baptista Lucio, P (1998). *Metodología de la investigación*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- De Zavalía, R (2008). *Compilación del Código Civil*. Argentina, Editorial Zavalía.
- Dewey, J (2000) *Building a Public Relations* en Gruning, J (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Editorial Gestión.
- Dorsch, F (1994). *Diccionario de la Psicología*. Barcelona, Editora Herder.
- Dowling, G (1994). *Corporate Reputations: strategies for developing the corporate brand*. Londres: Kogan Page.
- Fombrum, C (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard Business School Press.
- Frydenberg, J (2002) "Los clubes deportivos con fútbol profesional y el tipo o formato social bajo el cual se organizan: asociaciones civiles o sociedades anónimas. Aporte para un debate acerca de realidades y modelos ideales, pasiones e intereses", publicado en la revista digital <http://www.efdeportes.com>. Buenos Aires.
- Giner, S (1996) *Sociedad Civil* en Marcilese, J (2009) *Sociedad Civil y Peronismo: Los Clubes Deportivos en el período 1996-1955*. Bahía Blanca, Conicet.
- Gowland, Santiago (2004) *Quien quiere oír que oiga*. Revista imagen n°67: Buenos Aires.
- Gruning, J; Hunt, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Gruning, J; Hunt, T. (2003) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Harlow, R (1976) “Building a Public Relations definition” en Gruning, J; Hunt, T. *Dirección de R.Publicas*. Ed Gestión 2000.



- Hernandez Sampieri, R; Fernandez Collado, C y Baptista Lucio, P (1996). Metodología de la Investigación. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Heude, R (1989). *L' image du marque*. Paris, Eyrolles.
- Ind, N (1992). *La Imagen Corporativa*. Barcelona, Editorial Diaz de Santos.
- Koonts, H; Weihrich, H (2004). *Administración, una Perspectiva Global*. Séptima Edición. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
- Kreeps, G (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos. Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Lacasa, A (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- Martini, N (2007). “Las Relaciones Públicas”. En <http://nataliamartini.blogspot.com/>
- Mediavilla, G (2001). *Comunicación Corporativa en el Deporte*. Madrid, Editorial Gymnos.
- Miguenz Arranz, N (2000) Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa. Madrid, Fundación General de la UCM- Ayuntamiento Madrid.
- Muriel, M; Rota, G (1980) *Comunicación Institucional- Enfoque social de las relaciones públicas*. Quito, Editorial. Ciespal–Fes, Colección Intiyan.
- Palacini, G (2002). “Relaciones Públicas y Relaciones Humanas”. Publicación de <http://www.gestiopolis.com/>. Buenos Aires.
- Palomar Olmeda, A; Garrido Milán, A (2004). *La regulación del deporte profesional. Colección Derecho y Deporte*. España, Editorial Dykinson.
- Paris Roche, F (2003) *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona, Editorial Paidotribo.
- Paz, J (2001) *Tratado teórico -práctico de las Asociaciones Civiles*. En Aguilar, J; Chebel, E; Francias, C (2003) El origen de los clubes en la Argentina y el Rol del Estado frente a las entidades deportivas. Publicado en la revista digital <http://www.efdeportes.com.ar/efd61/clubes/htm> Buenos Aires.
- Pedrosa Sanz, R; Salvador Insúa, J (2003). “El impacto del deporte en la economía: problemas de medición”. *Revista Asturiana de Economía*. Nº 26. Universidad de Valladolid, España, RAE.
- Perez Portabella, J (1992). En <http://www.gestionpolis.com/recursos/experto/catsex/pagan/mas/no%209/relacionespublicas.htm9>



- PNUD-BID-BM (1999). Cuatro Propuestas para el Cambio- Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal Argentino. Argentina, Impresos Ricardo.
- Posada Gutiérrez, A (2002). “La gestión y dirección en una entidad deportiva”. *Comunicaciones Técnica n° 255*. Madrid, Editorial Comunicación 2000 S. L.
- Porto Simoes, R (1993). *Relaciones Públicas Función Política*. Barcelona, Editorial Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas.
- Reula, F (1971). Historia de Entre Ríos. Política, Étnica, Económica, Social y Moral. Tomo tres. Editorial Castellvi.
- Ries, A; Trout, J (1996). *Posicionamiento*. Nueva York, Editorial Mc Graw Hill.
- Rubio, J; Varas, J (1999) *El análisis de la realidad en la intervención social, Métodos y Técnicas de Investigación*. España, Editorial CCS.
- Sanz de la Tajada, L (1994). *Integración de la y la imagen de la empresa*. España, Editorial ESIC.
- Scheinsohn, D (1993) *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Editorial Macchi.
- Scheinsohn, D (1997). *Mas allá de la Imagen corporativa*. Buenos Aires, Editorial Macchi.
- Scher, A (1996). *La Patria Deportista*. Buenos Aires, Editorial Planeta.
- Sciutto, M (2009). *Proteger a los Clubes de Barrio*. Rosario. Reflexiones para diario La Capital.
http://www.lacapital.com.ar/ed_impresa/2009/3/edicion_157/contenidos/noticia_5000.html
- Selltiz, C (1970). *Métodos de Investigaciones en Ciencias Sociales*. Madrid, Editorial RIALP.
- Soucie, D (2002) *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona, Editorial INDE.
- Tejeda Palacios, L (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa. Creación y Transmisión de la identidad de la empresa*. Colombia, Editorial Norma.
- Tobar, F; Pardo, C (2002). *Organizaciones Solidarias: gestión e innovación en el tercer sector*. Buenos Aires, Editorial Lugar
- Trout, J (1969). “Posicionamiento es el juego que utiliza la gente en el actual mercado de imitación”. *Industria Marketing*. Volumen 54. Número 6.
- Vander Zarden, J (1989) *Manual de Psicología Social*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Paidós.



- Vieytez, R (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnica*. Buenos Aires, Editorial De las ciencias.
- Villafañe, J (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J (1998); *Imagen Positiva, Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J (2000): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Editorial Pirámide.
- Vox Diccionario Ilustrado Latino-Español, Español-Latino. Barcelona, Editorial Bibliograf S.A.
- Wilcox, D; Agee, W; Cameron, G (2001). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, Editorial Pearson.
- Xifra, J (2003) *Teoría y estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid, Ediciones Mc Graw Hill.

SITIOS WEB:

<http://www.codigocivilonline.com.ar>

<http://www.definicionabc.com/ciencia/conocimiento.php/>

<http://www.ehu.ez/zer/zer7/miguens73.html>

<http://refebm.com/rev-entrenadores31.pdf/>

<http://www.rppnet.com.ar/>

<http://www.slideshare.net/guest44014a/cmo-hacer-un-plan-de-comunicacin-para-un-centro-deportivo>



ANEXOS



ANEXO I

INSTURMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: CUESTIONARIO

Este cuestionario es anónimo. Te solicitamos te tomes unos minutos para responderlo. Desde ya, agradecemos tu colaboración.

EDAD:

13 – 15 años	
16- 18 años	

SEXO:

F	
M	

A continuación, deberás marcar con una X la única alternativa, opción o respuesta que mas refleje tu opinión:

1) ¿Qué tan importante es para vos, el papel que juegan los Clubes (organizaciones sociales y deportivas), contribuyendo o acompañando el desarrollo local de una comunidad?

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Medianamente importante	<input type="checkbox"/>
Poco importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

2) ¿Cuál es la primera palabra que se te viene a la mente cuando escuchas...Club?
(pregunta abierta, tienes absoluta libertad para responder)

Ante la siguiente afirmación, marca con una X la opción que mas refleje tu opinión.

3) Cualquier ciudadano que desee encuentra diferentes maneras de colaborar con un club de su ciudad, zona o barrio.

-Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
-En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
-Ni en desacuerdo/ni de acuerdo	<input type="checkbox"/>
-De acuerdo	<input type="checkbox"/>
-Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>

4) ¿En que medida crees vos, que podrías colaborar con un club de tu comunidad?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>



¿Por qué?

5) ¿Has escuchado hablar del Club Estudiantes Concordia?

Si	
No	

(En caso de NO conocer su existencia, has finalizado el cuestionario)

6) ¿Qué tan importante crees que es el Club Estudiantes Concordia para la Ciudad de Concordia?

- Muy importante
- Importante
- Medianamente importante
- Poco importante
- Nada importante

7) ¿Cuál es el apodo del Club Estudiantes Concordia?

- No lo se/ No lo recuerdo
- Santo
- Celeste
- Cole
- Verde
- Alumni

8) ¿Cuáles son los colores del Club Estudiantes Concordia?

- No lo se
- Verde, Rojo y Blanco
- Celeste, Blanco y Negro
- Amarillo, Negro y Blanco
- Verde, Blanco y Negro
- Rojo, Blanco y Negro

9) ¿Cuál es la dirección de la Sede del Club Estudiantes Concordia?

- No lo se / No lo recuerdo
- Av. Gastelacoto y Río Uruguay
- Av. Monseñor Rosch s/n
- Buenos Aires 281
- Av. Costanera y Scattini
- San Luis 425 Av.

10) ¿Qué disciplinas deportivas se practican actualmente en el Club Estudiantes Concordia?

- No lo se



- Tenis, Fútbol, Básquetbol, Patín
- Voleibol, Fútbol, Pelota Paleta, Basquetbol
- Patín, Fútbol, Básquetbol, Karate
- Hockey, Fútbol, Voleibol, Patín
- Fútbol, Voleibol, Patín, Judo

11) ¿En que predio practicó la disciplina fútbol entre 2003 y 2010?

- No lo se /No lo recuerdo
- En el polideportivo Municipal
- En el Club Regatas Concordia
- En el Club Libertad
- En el Club Pesca
- En el Club Profesionales

12) ¿En que competencia militó el plantel de primera división de básquet del Club Estudiantes Concordia durante la temporada 2010/2011?

- No lo se/ No lo recuerdo
- Liga Nacional “A” de Básquetbol
- Torneo Nacional de Ascenso
- Liga Nacional “B” de Básquetbol
- Liga Provincial “C” de Básquetbol
- Liga Concordiense de Básquetbol

13) ¿En que año se fundó el Club Estudiantes Concordia?

- No lo se/ No lo recuerdo
- 1927
- 1944
- 1957
- 1962
- 1990

14) ¿En que años el Club Estudiantes Concordia se consagro campeón de la Liga Concordiense de Fútbol?

- No lo se/ No lo recuerdo
- 1979, 1988 y 2001
- 1983, 1991 y 2004
- 1984 y 2002
- 1967 y 1993
- 1956 y 1994

15) ¿En que temporadas el Club Estudiantes Concordia disputó la “Primera A” de la Liga Nacional de Básquetbol?

- No lo se / No lo recuerdo
- 1987, 1988 y 1989
- 1984, 1985 y 1986



- 1991/1992, 1992/1993 y 1999/2000
- 1975, 1976 y 1977
- 2000/2001, 2001/2002 y 2002/2003

16) ¿Quiénes fueron los dos entrenadores que dirigieron al Club Estudiantes Concordia durante esas temporadas en la “Primera A” de la Liga Nacional de Básquetbol?

- No lo se / No lo recuerdo
- V́ctor Jchuk y Joś Dellamora
- Alejandro Florido y Gustavo Debenedetti
- Marcelo Vitale y Esteban de la Fuente
- Ricardo Lagraña y Marcelo Sandoval
- Guillermo Vecchio y Ricardo Jachuk

17) ¿Quiénes de estos tres extranjeros formaron parte de los planteles de B́squetbol del Club Estudiantes Concordia?

- No lo se/ No lo recuerdo
- Elmes Boolings, Warren Bostick, Joe Pace
- Ruperto Herrera, Byron Wilson, Josh Anderson
- Dennis Still, Ernie Graham, Jervis Cole
- Easterling Stanley, Richie Adams, Todd Jadow
- Carey Scurry, Robert Battle, Kenteh Huber

¡Muchas gracias por tu tiempo y buena predisposici3n!



ANEXO II

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: GUÍA DE PAUTAS

Introducción:

La finalidad de esta entrevista es colaborar con algunos de los objetivos específicos de indagación planteados en la etapa I o de diagnóstico del proyecto titulado: “La Gestión de la Comunicación Externa en una Entidad Deportiva. Posicionamiento Institucional del Club Estudiantes Concordia en un público estratégico”

TEMA: Comunicación Externa

ÁREAS DE INDAGACIÓN

1) Función de gestión de la comunicación o vinculación institucional en el seno del CEC.

- 1.1 Existencia formal del área de comunicación.
- 1.2 Tareas o funciones correspondientes al área.
- 1.3 Estructura del área y espacio físico donde funciona (existencia o no de una oficina de comunicación)
- 1.4 Recursos asignados al área.

2) Difusión de Información

- 2.1 Tipos y contenidos de información que el Club difunde a sus públicos externos.
- 2.2 Canales y medios a través de los cuales se difunde esa información.
- 2.3 Comunicación referida a los servicios que el Club posee y/u ofrece.

3) Imagen Institucional

- 3.1 Manual de identidad visual
- 3.2 Coexistencia de isologotipos dentro del Club.
- 3.3 Atributos del club que sean objetos de comunicación en las transmisiones hacia fuera.

4) Comunicación Estratégica

- 4.1 Estrategias de comunicación externa conscientes / Programas y Proyectos de comunicación externa.
- 4.2 Voluntad política de la Comisión Directiva para la implantación de estrategias, programas o proyectos de Comunicación Externa.
- 4.3 Existencia de programas complementarios o un plan estratégico de comunicación tendientes a obtener apoyo por parte de la comunidad local, cualquiera sea su tipo, en vistas de la participación del plantel profesional de básquetbol en las tres últimas temporadas de la Liga Nacional “B” de Básquetbol.

5) Públicos Estratégicos

- 5.1 Identificación de públicos estratégicos externos o semi-externos

6) Público Joven

- 6.1 Importancia asignada al público conformado por jóvenes de entre 13 y 18 años que no concurren a la Institución a practicar deporte alguno.
- 6.2 Existencia de vínculos con ese público.
- 6.3 Motivos y razones para la creación y mantenimiento de vínculos con el público joven.
- 6.4 Estrategias de Comunicación para el acercamiento de la organización y ese público.



6.5 Acciones o Tácticas de comunicación que tengan o hayan tenido como principal destinatario al público joven.

6.6 Posicionamiento del Club en los jóvenes que no concurren a practicar deporte alguno

7) Comunicación externa a través de las nuevas tecnologías

7.1 Administración y funcionamiento de la página Web.

7.2 Manejo de cuentas de Facebook/ Existencia de Blogs y demás plataformas Web (oficiales – no oficiales)

8) Consideración final sobre el manejo de la comunicación externa de CEC



ANEXO III

- Matriz Cuestionarios: Clubes / Conocimiento del Club Estudiantes Concordia
- Tabulación Total de la Muestra: Escuela N° 14 y Escuela N° 2
- Tabulación Cuestionario – Alumnos de entre 13 y 15 años: Escuela N° 14 y Escuela N° 2.
- Tabulación Cuestionario – Alumnos de entre 16 y 18 años: Escuela N° 14 y Escuela N° 2.
- Grilla: Análisis de la entrevista

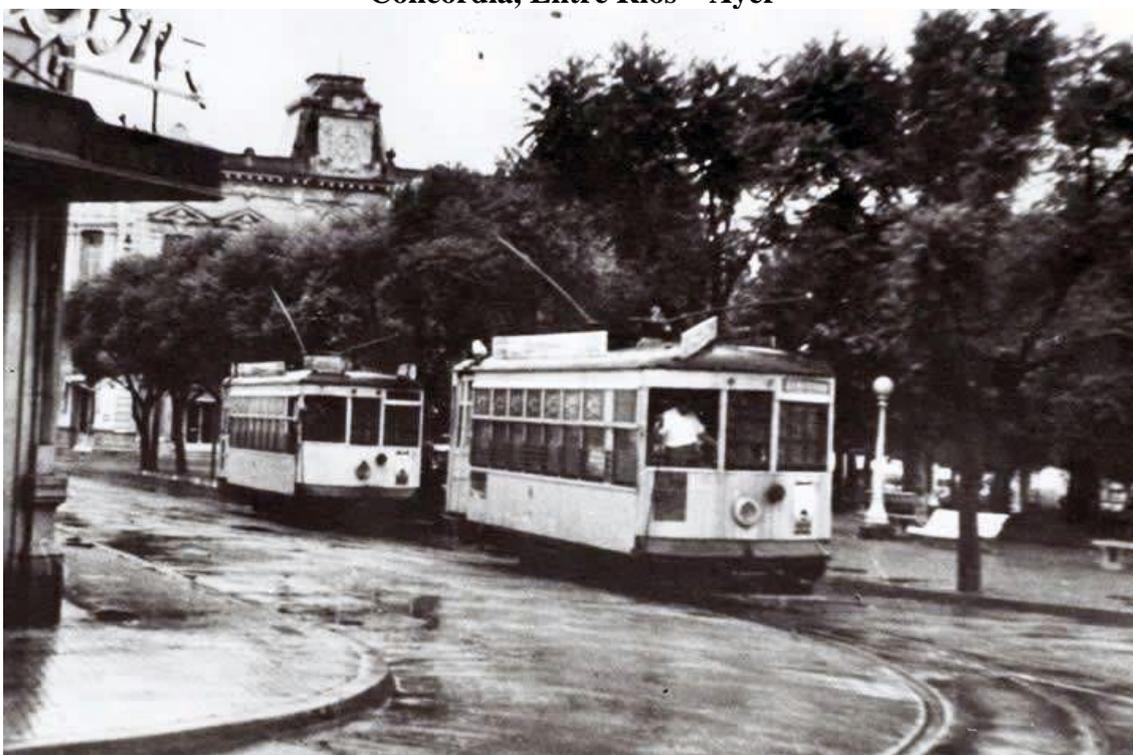
ANEXO IV

Concordia, Entre Ríos – Hoy



2011

Concordia, Entre Ríos – Ayer



1944

Fuente: www.facebook.com/concordiadelayor

Club Estudiantes Concordia – Hoy



Exterior de la sede social del CEC – San Luis N° 421



Cantina Comedor del CEC – Sede Social – San Luis N° 421



Exterior del “Gigante Verde” - Gimnasio cerrado y estadio del CEC - San Luis y Santa María de Oro



Interior del “Gigante Verde” - Gimnasio cerrado y estadio del CEC - San Luis y Santa María de Oro



Plantel de primera división de fútbol del CEC – Liga Concordiense de Fútbol – 2011
Fuente: www.diarioelsol.com.ar



Plantel profesional del CEC – Torneo Nacional de Ascenso LNB – 2011
Fuente: www.concordiadeportes.com.ar



Entrada en calor del CEC minutos antes del encuentro ante Unión de Sunchales -2011-



Bandeja superior del "Gigante Verde" - Ante Echagüe de Paraná - Fecha n° 14 TNA
Fuente: Blog del programa radial "La Máquina Deportiva"

Club Estudiantes Concordia – Ayer



Elenco de Pelota Paleta del Estudiantes Concordia –1949 *Fuente: CEC*



Elenco de fútbol 5 del Estudiantes Concordia – 1953 *Fuente: CEC*



Elenco de fútbol “11” del Estudiantes Concordia – 1959 *Fuente: CEC*



Elenco del Estudiantes Concordia – Campeón 1967 – Liga Concordiense de Fútbol

Fuente: CEC



Elenco del Estudiantes Concordia – Campeón 1993 – Liga Concordiense de Fútbol

Fuente: CEC



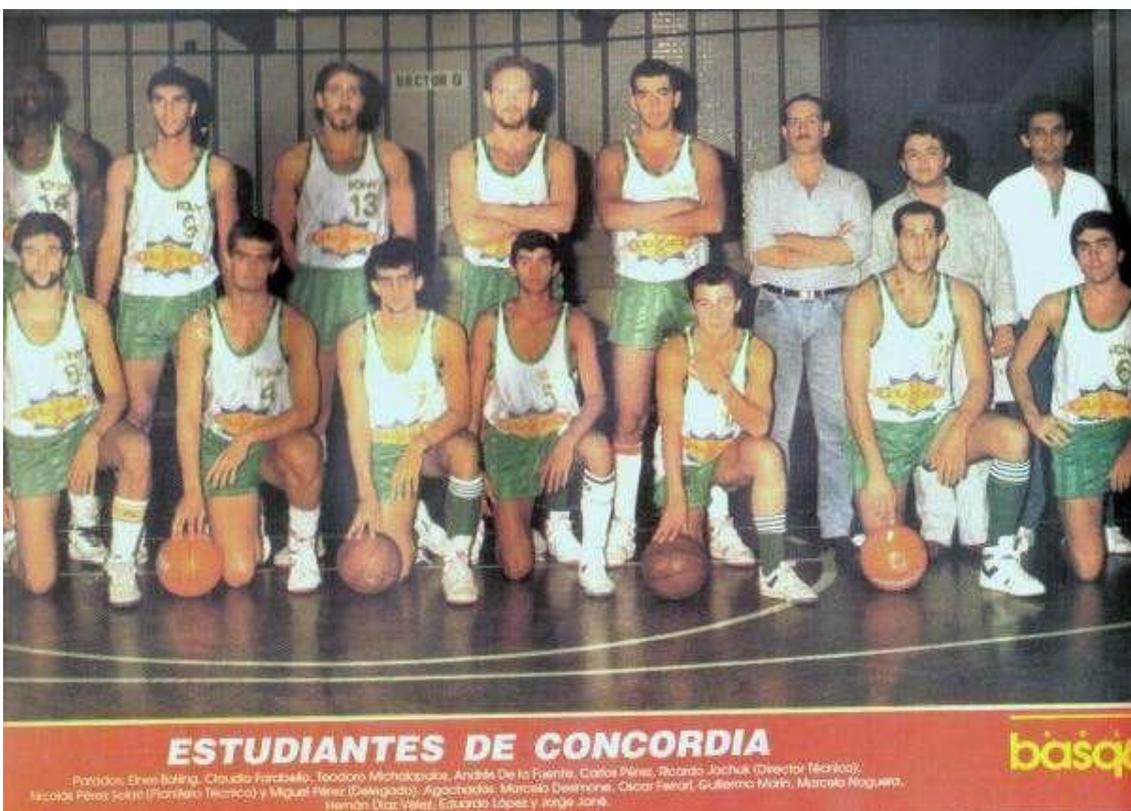
Plantel profesional – Primera División “B” de la Liga Nacional de Básquetbol -1985
Fuente: CEC



Plantel profesional que lograra el ascenso a la Primera División”A” de la LNB – 1986
Fuente: CEC



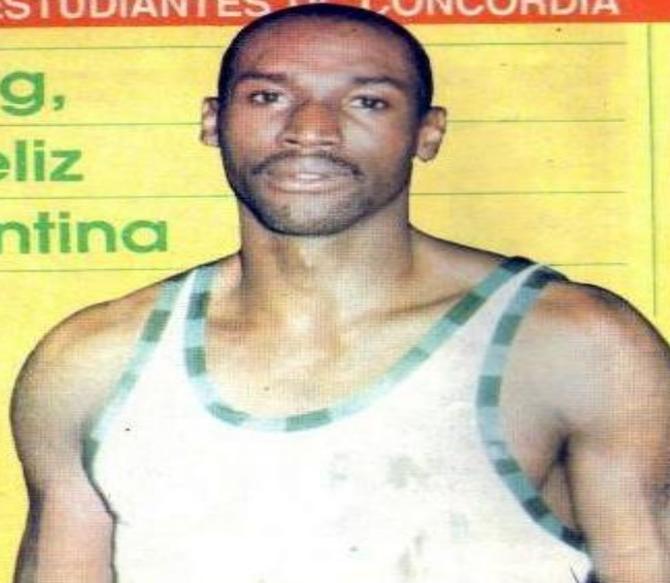
Plantel profesional– Primera División “A” Liga Nacional de Básquetbol – 1987
Fuente: CEC



Plantel profesional– Primera División “A” de la Liga Nacional de Básquetbol – 1988
Fuente: Revista Encestado

SOBRESALE EN ESTUDIANTES DE CONCORDIA

Elnes Bolling, un isleño feliz en la Argentina



Sus 43 tantos de la fecha inicial de la Liga Nacional ante Ferro, en Caballito, llamó al asombro de propios y extraños. En verdad, esa noche **Elnes Haroldo Bolling** estuvo fantástico.

No obstante, sus rendimientos de jornadas posteriores fueron confirmando que aquello no había sido una casualidad. Este centro nacido en Saint Cross (Islas Virgenes) hace 27 años, que mide 2m04 y tiene 32 presencias en la "A" de Liga, es el punto de referencia a la hora de analizar la performance de Estudiantes de Concordia, su entidad actual.

"Nuestro equipo puede andar bien. Es joven y con muchas ganas. Además nos ayuda —afirma Elnes— el hecho de ser poco conocidos, porque de esa manera sorprenderemos a nuestros rivales".

Considera también que "nos faltaría un "4" que juegue cerca del cesto. Ocurre que yo soy el único de más de 2 metros del equipo..."

Llegó al país en 1986, a través de un contacto de Guillermo Vecchio, para incorporarse a Tomás de Rocamora (primera "B"). Luego estuvo en Deportivo Madryn ("C"), Estudiantes de Concordia (1987) y en 1988 no pudo jugar, por estar penando una suspensión de un año que le aplicaron en los Panamericanos de Indianapolis (1987). Allí representó al equipo de Islas Virgenes.

Casado con Bettina, Bolling dice que "realmente me siento muy bien en este país. Desde el principio me agradó la gente

ANOTADOR Y REBOTERO, se muestra Elnes Bolling (oriundo de Islas Virgenes) en Estudiantes de Concordia.

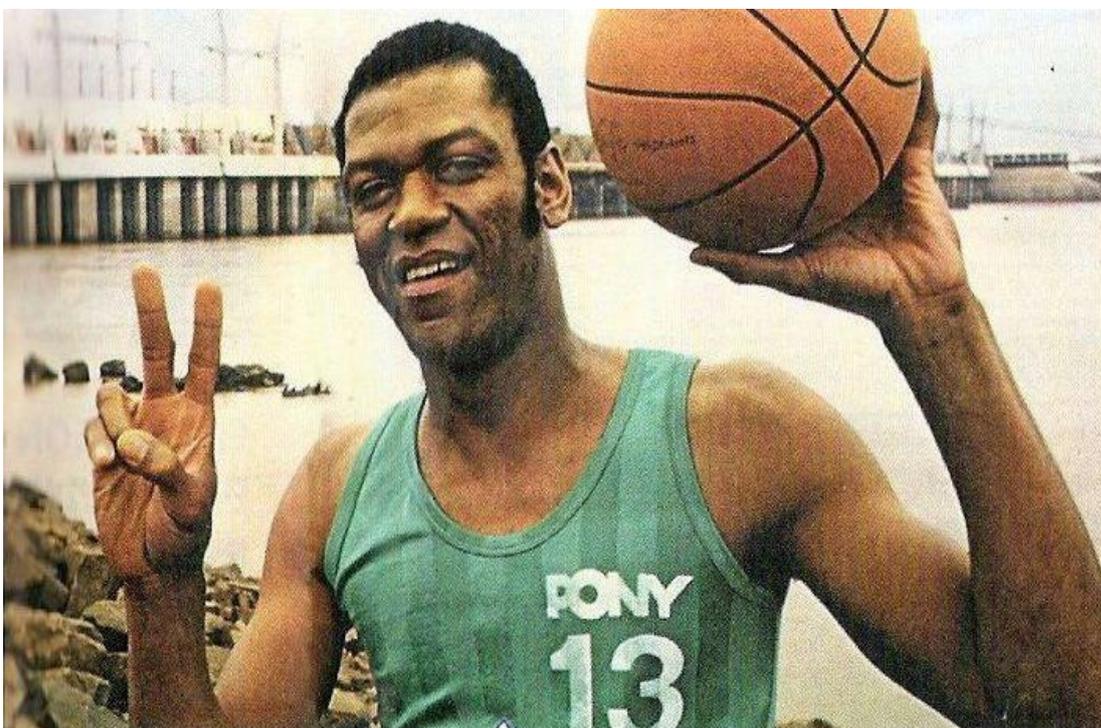
y su amabilidad. Además, ciertos lugares de la Argentina son verdaderos paraísos".

En relación al nivel de la Liga, sostiene que se ha superado en los últimos años. "Desde que estoy, he notado cierto crecimiento. Aparecen más figuras jóvenes de importantes condiciones. ¿Un extranjero? Lo ideal sería que fueran dos, pero la situación económica no está para ello..."

Bolling considera que los jugadores argentinos tienen talento para jugar baloncesto, en tanto que entiende que su mayor defecto es que no tienen predisposición para la defensa aunque, aclaró, existen excepciones.

En cuanto a las figuras actuales, el centro mencionó a "Jones, Still, aunque no es muy ofensivo, y Gallon como los mejores extranjeros que he enfrentado" en tanto que de los nacionales, le gusta "Carlos Romano, Miguel Cortijo y Sebastián Uranga".

- 1989 - Fuente: Revista Encestado



Joe Pace - detrás la Represa Hidroeléctrica de Salto Grande (Concordia, Entre Ríos)

- 1989 - Fuente: Revista El Gráfico



Plantel profesional – Campeón Liga Concordiense de Básquetbol – 2002



Plantel profesional – Campeón Liga Provincial C de Básquetbol – 2007



Plantel profesional – Zona Norte de la Liga Nacional “B” de Básquetbol – 2009

Fuente: www.concordiadeportes.com.ar



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Apellido y nombre del autor:	Saporittis, Marcos Dante
E- mail:	marcosmercurypr@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	La Gestión de la Comunicación Externa en una Entidad Deportiva. <u>Posicionamiento Institucional del Club Estudiantes Concordia en un público estratégico.</u>
Título del TFG en inglés	The Management of External Communication in a Sporting Body. <u>Institutional positioning of “Club Estudiantes Concordia” in a strategic public.</u>
Integrantes de la CAE	Barzola, Erika – Villa, María Josefa
Fecha de último coloquio con la CAE	25 de Noviembre de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado.	Documento Titulado “La Gestión de la Comunicación Externa en una Entidad Deportiva” – Versión PDF – Carpeta: Diagrama de Gantt, Presupuesto, Flujo de Fondos. Tabulaciones (cuestionario). Grilla (guía de pautas)

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Autorización de Publicación electrónica

- Sí, inmediatamente
- Sí, después de ___ meses
- No autorizo

Firma del alumno

