



# PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

"DANUBIO FÚTBOL CLUB COMO LA UNIVERSIDAD DEL FÚTBOL, MÁS ALLÁ DEL FÚTBOL"



Macarena García  
Deborah Larrosa  
Vanessa Rosas  
Gianella Valdez



Facultad de  
Información y  
Comunicación



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

2023



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**Trabajo Final de Grado**

**“Danubio Fútbol Club como la Universidad del Fútbol, más allá del fútbol”**

Macarena García 4.712.049-9, Deborah Larrosa 5.516.700-3,

Vanessa Rosas 5.076.963-8, Gianella Valdez 4.908.359-6

Facultad de Información y Comunicación.

Universidad de la República

Prof. Adj. Siboney Moreira

**Montevideo, Uruguay**

**2023**

“Son muchos los docentes que han sido parte de nuestro camino universitario, y a todos ellos les queremos agradecer por transmitirnos los conocimientos necesarios para que hoy estemos aquí”



**ÍNDICE**

**D.F.C.**



## **CAPÍTULO 1 - CONTENIDOS INTRODUCTORIOS**

- 1.1 Resumen ejecutivo
- 1.2 Presentación de la organización

## **CAPÍTULO 2 - ANTECEDENTES / DIAGNÓSTICO**

- 2.1 Problemas y necesidades de comunicación
- 2.2 Diseño metodológico
- 2.3 Marco teórico
- 2.4 Análisis
- 2.5 Recomendaciones
- 2.6 Conclusión
- 2.7 Actualización del diagnóstico

## **CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO DEL PEC**

- 3.1 Imagen organizacional
- 3.2 Posicionamiento
- 3.3 Mapa de públicos
- 3.4 Cultura organizacional
- 3.5 Identidad organizacional
- 3.6 Comunicación interna
- 3.7 Comunicación externa
- 3.8 Plan estratégico de comunicación

## **CAPÍTULO 4 - DISEÑO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO 5 - OBJETIVOS, ACCIONES, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL PEC**

## **CAPÍTULO 6 - ACCIONES EJECUTADAS POR EL EQUIPO**

6.1 Organigrama

6.2 Manual de comunicación

## **CAPÍTULO 7 - REFLEXIONES COLECTIVAS**

## **CAPÍTULO 8 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **CAPÍTULO 9 - ANEXOS**



# CAPÍTULO 1

CONTENIDOS

INTRODUCTORIOS

**D.F.C.**



D.F.C.



## 1.1 Resumen ejecutivo

Durante los meses de mayo a noviembre de 2022 se llevó adelante una intervención en modalidad de práctica pre profesional junto a Danubio Fútbol Club, en la que se realizó un diagnóstico de comunicación. Dicha experiencia se enmarcó en el Seminario "Taller de Comunicación Organizacional y Trabajo de Grado", y se extendió durante el primer semestre de 2023 con el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación, basado en los problemas y necesidades identificados durante el proceso de diagnóstico.

Desde el inicio conocíamos el slogan del club: "La Universidad del Fútbol". Sin embargo, descubrimos que Danubio Fútbol Club no es solamente un club de fútbol, sino que va más allá. Este desarrolla un papel importante como club social, colaborando en actividades sociales y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los jóvenes y sus familias, entre otras actividades. En este sentido, la frase "Danubio Fútbol Club como la Universidad del Fútbol, más allá del fútbol", que compone el claim de este trabajo, busca rescatar estos elementos significativos de la organización.

A través de este Plan Estratégico de Comunicación, nuestro objetivo es que el club fortalezca su imagen institucional tanto interna como externamente, recuperando elementos clave de su historia, hitos y valores, potenciando al mismo tiempo su cultura organizacional y grandeza.

Se espera por tanto que la propuesta que sigue contribuya a Danubio Fútbol Club a proyectarse como una organización integral, destacando su compromiso social y su contribución al desarrollo de la comunidad, reforzando así su posición como referente en el ámbito futbolístico y más allá.

**Palabras claves:** Organización fut, Fútbol, Comunicación Organizacional, Plan Estratégico de Comunicación, Imagen e identidad Institucional, Cultura Organizacional, identidad organizacional

## 1.2 Presentación del Club

Danubio Fútbol Club es una asociación civil sin fines de lucro, que se dedica principalmente al fútbol profesional de Uruguay. Fundada el 1 de marzo de 1932 en el barrio Curva de Maroñas, Montevideo, su historia tiene sus raíces en un grupo de jóvenes que asistían a la escuela pública "República de Nicaragua" y decidieron crear su propio equipo de fútbol.

El nombre "Danubio" fue elegido en honor a María Mincheff de Lazaroff, madre de tres integrantes del equipo, quien era de origen búlgaro y quería rendir homenaje al río que baña su lugar de nacimiento. Esta elección refleja la relevancia histórica de Danubio Fútbol Club en la promoción de aspectos de género en el fútbol uruguayo, siendo pionero en este ámbito.

Los colores del club, rayas verticales en blanco y negro, fueron elegidos por Alcides Olivera, hermano de dos jugadores, como condición para contribuir en la compra de las primeras camisetas del equipo.

A lo largo de su trayectoria, Danubio ha cosechado cuatro títulos de Campeón Uruguayo de Fútbol en 1988, 2004, 2006/07 y 2013/14, consolidándose como un referente en el fútbol uruguayo.

El club cuenta con su propio estadio, el "María Mincheff de Lazaroff", ubicado en el barrio Jardines del Hipódromo, así como otros complejos destinados al entrenamiento y desarrollo de sus equipos juveniles. Además, ha creado la Escuela de Iniciación Deportiva para niñas, "Danubio Femenino", formando categorías desde Sub 7 hasta primera división.

La estructura organizativa de Danubio está liderada por una Comisión Directiva integrada por 11 miembros, que son elegidos por los socios cada dos años. Además, cuenta con una Comisión Fiscal encargada de la contabilidad y fiscalización del club.

Con una amplia base de socios, entre los cuales se encuentran honorarios, vitalicios, activos, suscriptores y cadetes, Danubio Fútbol Club ha logrado construir una comunidad sólida y apasionada por el fútbol.

En su larga historia, la organización ha enfrentado diversos desafíos, incluyendo la pandemia de COVID-19 que afectó a todo el mundo. A través de medidas laborales y económicas, Danubio buscó adaptarse a la situación y mantener su compromiso con la comunidad. A pesar de su descenso en 2021, el club logró el ascenso nuevamente, consolidando su espíritu luchador y su dedicación al desarrollo del fútbol uruguayo.



# CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES/  
DIAGNÓSTICO

**D.F.C.**



D.F.C.



Para la realización del presente trabajo final de grado, se tomó como punto de partida y principal antecedente al diagnóstico comunicacional<sup>1</sup> realizado en Danubio Fútbol Club, en el marco de la práctica preprofesional del Seminario Taller de Comunicación Organizacional y Trabajo de Grado.

## **2.1 Problemas y necesidades de comunicación**

A partir del diagnóstico comunicacional realizado en Danubio Fútbol Club, identificamos que uno de los principales problemas de comunicación es la dificultad que presenta la organización para planificar estratégicamente la comunicación y proyectar acciones de corto, mediano y largo plazo. Esto se debe principalmente a que la organización no cuenta con una mirada integral y estratégica de su comunicación en el ámbito interno y externo, por lo cual, repercute negativamente en la definición de objetivos de comunicación, estrategias, acciones y medios que permitan potenciar y fortalecer la cultura e identidad organizacional y la imagen que sus públicos tienen de esta.

Cabe mencionar, que al no contar con un plan estratégico de comunicación complejiza la situación puesto que este documento permite la definición de objetivos, orientar y organizar las acciones de sus miembros y apuntar adecuadamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como también, posibilita optimizar recursos y evaluar resultados.

Al mismo tiempo, se identificó que la organización presenta dificultades para transmitir y colectivizar mediante canales formales de comunicación la cultura e identidad organizacional, tanto a sus públicos internos como externos.

---

<sup>1</sup> (Ver Anexo 1)

Otro aspecto a señalar, es que en los canales formales de comunicación de la organización no se visualizan sus fines, cometidos y valores. Por lo cual, se generan dificultades para transmitir formalmente estos aspectos que hacen la esencia del club. En las entrevistas realizadas, identificamos que los miembros de la organización no tienen una definición clara sobre cuáles son los fines y cometidos de la organización.

A su vez, se identificó que Danubio Fútbol Club no cuenta con un registro sólido sobre los roles que desempeña cada integrante, esto repercute negativamente en que las responsabilidades y tareas que desempeñan los miembros sean ambiguas e indeterminadas. Hay que mencionar, además, que la organización no cuenta con un organigrama actualizado.

Por otro lado, la organización no cuenta con herramientas comunicacionales disponibles en los canales formales de comunicación que permitan comunicar estratégicamente y transmitir a sus públicos la riqueza histórica, así como dar a conocer a aquellas figuras emblemáticas que surgieron del club, comunicar estratégicamente sus relatos, hitos y metáforas.

Por lo cual, es necesario trabajar en la transmisión y fortalecimiento de la cultura e identidad organizacional a través de canales formales de comunicación adecuados, planificados y articulados, para poder seguir amplificando y generando mayores procesos de cohesión tanto interna como externa.

Otro de los problemas centrales que se identificó es la dificultad que presenta la organización para ampliar sus públicos y la información desactualizada de los existentes. Actualmente, la organización no cuenta con un padrón de socios actualizado, por lo cual limita el alcance, el reconocimiento y la participación de sus públicos internos y externos.

Es necesario trabajar en la gestión estratégica de la identidad organizacional, para potenciar el sentido de pertenencia de sus miembros y sus públicos tanto internos como externos, así como también, fortalecer la imagen organizacional que éstos tienen respecto a la organización.

## **2.2 Diseño metodológico**

El abordaje del diagnóstico respondió a una metodología mixta, puesto que la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite obtener dos dimensiones diferentes del objeto de estudio, con la finalidad de que las fortalezas de uno sirva para compensar las debilidades del otro (Batthyány y Cabrera, 2011).

Tal como afirman Hernández, Fernández & Baptista (2014:532) la meta de este tipo de investigación “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.

Cabe destacar que la perspectiva cualitativa permite enfocar la investigación sobre cuestiones subjetivas, tales como los sentimientos, los afectos, las emociones, las representaciones simbólicas y todo aquello interior, a lo que se puede acceder al acercarse al objeto de estudio a través del lenguaje (Penalva, Alaminos, Francés, Santacreu, 2015). Por su parte, los abordajes cuantitativos se caracterizan por describir y explicar el fenómeno de estudio desde una mirada objetiva y estadística. Este enfoque, se centra en explicar relaciones entre variables (Batthyány y Cabrera, 2011).

En esta combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, se utilizaron como técnicas cualitativas: el relevamiento de información previa y análisis documental,

entrevistas semiestructuradas y en profundidad, un vox pop y un análisis digital. Y como técnicas complementarias cuantitativas se aplicó una encuesta.

La información que recopilamos de estas técnicas fue analizada e interpretada de forma objetiva y sistematizada, con el fin de poder entender parte de la realidad de la organización (A. Abela, 2002).

### 2.3 Marco teórico

A continuación, se presentan una serie de conceptos y autores claves, los cuales fueron utilizados como referencia teórica para el análisis de los problemas identificados en el diagnóstico comunicacional. Estos conceptos son: identidad y cultura organizacional, comunicación estratégica, públicos, canales formales e informales. Es necesario mencionar que algunos de estos conceptos se profundizan en el apartado número tres, correspondiente al marco teórico del plan estratégico de comunicación.

<i>Concepto</i>	<i>Autores</i>	<i>Idea fuerza</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranz, J. C. (1997). Gestión de la identidad empresarial</li> <li>• Capriotti, P. (2009). Branding corporativo</li> <li>• Costa, J. (2008). "100 años de juventud: Identidad Corporativa"</li> </ul>	<p>La identidad organizacional, según Paul Capriotti (2009), tiene dos concepciones esenciales en las que trabajar que son el Enfoque del Diseño y el Enfoque Organizacional. El primer enfoque se vincula con lo que se ve de la organización, asociado a la identidad visual, lo que identifica a la misma.</p> <p>En cuanto al Enfoque Organizacional, es el conjunto de cualidades que contrae la organización como suyos y por estas mismas cualidades es diferenciada del resto de las organizaciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capriotti, P. (2009). Branding corporativo.</li> <li>• Etkin, Jorge (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones.</li> <li>• Fabbri, J. D. (2000). Cultura institucional: una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente.</li> <li>• Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica.</li> </ul>	<p>Schein (1988:23) toma la definición de Tagiuri y Litwin (1968) para describir la cultura empresarial (en nuestro caso organizacional) como "el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros".</p> <p>Asimismo, como dice Fabbri (2000) entendemos a la cultura organizacional como todos aquellos temas relacionados con el día a día de la organización.</p>

<i>Concepto</i>	<i>Autores</i>	<i>Idea fuerza</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación.</li> <li>• Gómez de la Iglesia, R. (2006). La Comunicación en la Gestión Cultural.</li> <li>• Massoni, S. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica.</li> <li>• Pérez, Rafael. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?</li> </ul>	<p>Según Gómez de la Iglesia, “La comunicación es, pues una herramienta de gestión (en todo momento, en todo lugar, con todos los públicos) y dado su carácter estratégico debe estar vinculada a la dirección de la organización. La comunicación no es el proceso de embellecimiento ante la conquista del mercado; desde su concepción global (todo comunica)” (Gómez de la Iglesia, 2006:3). Según Massoni, la comunicación estratégica se caracteriza por ser integradora: “porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capriotti, P. (2009). Branding corporativo.</li> <li>• Ferrari, M. A. y França, F. (2011). Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas.</li> </ul>	<p>Paul Capriotti afirma que los públicos surgen “del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización” (2009:72). Capriotti define al público de una organización como “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común (...) y que pueden influir en el éxito o el fracaso de</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales formales e informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreps Gary L. (1995) "La Comunicación en las Organizaciones".</li> </ul>	<p>De acuerdo a los planteos de Kreps (1995), los canales formales de comunicación no siempre complacen todas las exigencias de información que los colaboradores esperan de la organización. Es por este motivo que surge entre los empleados la comunicación informal, donde Kreps confirma que “que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales” (1995:225).</p>

## 2.4 Análisis y problemas identificados

Problemas y necesidades de comunicación	Indicadores / aspectos a investigar	Instrumentos y fuentes
<p>Necesidad de fortalecer la transmisión de la cultura e identidad organizacional del club interna y externa</p>	<p><b>Dimensiones de Etkin (2000)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasgos que dan identidad</li> <li>• “Organizaciones inteligentes”, las mismas reciben estabilidad y compromiso de parte de sus miembros</li> <li>• Modelos mentales que participan en la creación de la cultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas individuales semiestructuradas y en profundidad a miembros del club</li> <li>• Encuesta a socios</li> <li>• Análisis digital</li> <li>• Voxpop</li> </ul>
<p>Dificultad para planificar estratégicamente la comunicación y proyectar acciones de corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Al hablar de planificación estratégica lo hacemos entendiendo a la misma como la fijación de objetivos básicos a corto y largo plazo, que para lograrlos se necesita un plan de acción (Koontz y Wehrich, 2001).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas individuales semiestructuradas y en profundidad a miembros del club</li> <li>• Encuesta a socios</li> </ul>
<p>Dificultad para ampliar los públicos de la organización e información desactualizada sobre los existentes.</p>	<p>Como sostienen Ferrari y França “El éxito de todo trabajo de comunicación exige el reconocimiento de los públicos y sus diferentes conceptos con anterioridad. La organización depende de ellos para sobrevivir, desea transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas” (2011:115).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas individuales semiestructuradas y en profundidad a miembros del club</li> <li>• Encuesta a socios</li> <li>• Voxpop</li> </ul>
<p>Procesos, mecanismos y canales formales de comunicación interna pocos desarrollados.</p>	<p>Como sostienen Brandolini y González “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes” (2008:25).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas individuales semiestructuradas y en profundidad a miembros del club</li> <li>• Encuesta a socios</li> </ul>

## 2.5 Conclusión

En base a la metodología mixta que se utilizó en el proceso de diagnóstico del club, nos permitió analizar la situación a nivel comunicacional que tenía Danubio e identificar los problemas y necesidades que tenían.

Estas investigaciones posibilitaron, no solo analizar la situación comunicacional del club, sino también formular recomendaciones que fueron el puntapié para la realización del PEC (plan estratégico de comunicación).

Si bien uno de los primeros inconvenientes que nos informaron, fue las dificultades económicas del club, entendimos que no es un factor determinante para llevar a cabo las acciones planteadas.

Por lo tanto, concluimos que la carencia de un plan de comunicación estratégico, la falta de una mirada integral sobre la comunicación del club, además de la dificultad que presenta la organización para ampliar sus públicos y la información desactualizada sobre los existentes hacen a los problemas diagnosticados y allí mismo radica su solución.

Se debe de entender que si se trata al club de una forma estratégica e integral, ayudará a fortalecer la organización, comenzando por su interior y proyectándose hacia afuera.

## 2.6 Recomendaciones presentadas en el diagnóstico

Problemas y necesidades de comunicación	Recomendaciones
<p>Necesidad de fortalecer la transmisión de la cultura e identidad organizacional del club interna y externa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un video institucional que recupere la historia, hitos, valores misión y visión (una vez se definan) del club.</li> <li>• Con el fin de poder captar juveniles, en sus entrenamientos y redes sociales, poder hacer una campaña digital con los exjugadores de Danubio, especialmente aquellos consagrados ídolos, para que cuenten su trayectoria gracias al Club y que mencionen qué es lo que el club les dejó.</li> <li>• Utilizar las redes sociales con publicaciones que transmitan la historia y los valores del club.</li> <li>• Formular la redacción de la misión, visión y valores del club.</li> </ul>
<p>Dificultad para planificar estratégicamente la comunicación y proyectar acciones de corto, mediano y largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un PEC en función de cumplir con la misión y visión del club, que además esté orientado hacia cada uno de sus públicos.</li> <li>• Reformular el organigrama, teniendo en cuenta tanto a los funcionarios rentados como no rentados.</li> <li>• Poder brindar los recursos materiales, económicos o capacitaciones necesarias para que cada una de las tareas realizadas en torno a la comunicación se puedan desempeñar de manera correcta.</li> </ul>
<p>Dificultad para ampliar los públicos de la organización e información desactualizada sobre los existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un mapa de públicos con el fin de identificar, segmentar y priorizar los públicos con los cuales interactúa la organización.</li> <li>• Actualizar la base de datos de los socios, para mejorar la comunicación y la participación de éstos en función de los objetivos de la organización.</li> <li>• Crear una base de datos de los y las juveniles que integran Danubio Fútbol Club para planificar la comunicación.</li> </ul>
<p>Procesos, mecanismos y canales formales de comunicación interna pocos desarrollados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un manual corporativo del club, con toda la información necesaria para los colaboradores que la integran, como también para los ingresos nuevos.</li> <li>• Generar encuentros breves entre los miembros de las diferentes sedes, para generar vínculos entre los compañeros.</li> <li>• Jornadas de integración, que se diferencian de las reuniones por temas laborales, sino con un aspecto más lúdico, organizando juegos y actividades para fomentar la unión de equipo. Y permite que el colaborador se sienta reconocido y con mayor entusiasmo.</li> <li>• Plan de acción para mejorar el uso del email, como canal de comunicación formal entre los miembros.</li> </ul>

## 2.7 Actualización del diagnóstico

Desde el cierre del diagnóstico en noviembre de 2022 hasta marzo de 2023 se produjeron cambios significativos en la organización que atraviesan e impactan en su comunicación. Estos cambios impactan, no solo en la realidad del club, sino que también adosan nuevos elementos interpretativos al diagnóstico previamente realizado.

A julio de 2023, se han producido cambios significativos en la organización que afectan nuestro diagnóstico de la siguiente manera:

**Reajustes en el equipo de comunicación:** Uno de los puntos fuertes de la organización era su equipo de comunicación, integrado por miembros honorarios. Sin embargo, con la partida de su Community Manager, se llevó a cabo una reestructuración interna. Es importante tener en cuenta que no existe un manual o respaldo escrito que permita al nuevo Community Manager acceder a toda la información que poseía el anterior, lo que podría afectar la eficiencia y efectividad de las comunicaciones internas y externas.

Actualmente el equipo se encuentra integrado por un nuevo Community Manager, un diseñador gráfico y un fotógrafo.

**Actualización de la página web:** Se encuentra en proceso de actualización la página web de la organización. Esta actualización incluye un rediseño de la interfaz, lo que facilitará el acceso a diferentes artículos y mejorará la visibilidad de las comunicaciones que antes tenían dificultades para llegar al público. Asimismo, se ha agregado una herramienta que permite a los interesados asociarse al club de manera virtual, lo que agiliza el proceso y actualiza la base de datos de socios, brindando una experiencia más accesible a los hinchas.

**Oferta de inversor externo:** Se ha presentado una oferta por parte de un inversor externo para la construcción de dos canchas de fútbol, con un monto de 1.5 millones de dólares. Esta inversión representa una oportunidad significativa para mejorar la infraestructura del club. Hasta ahora el mayor sustento económico del club es mediante la venta de jugadores, la posibilidad de aceptar inversiones externas implicaría un considerable aumento en el flujo de dinero de un club cuyo mayor obstáculo es la falta de presupuesto. Por otro lado, el aceptar inversores externos implica un cambio en la modalidad de club de barrio que es tan distintiva de Danubio y abre la puerta a la posibilidad de transformarse en una Sociedad Anónima Deportiva y abandonar su actual posición como asociación civil sin fines de lucro ya que los inversores esperan obtener ganancias a cambio de sus aportes.

Estos cambios representan desafíos y oportunidades para la organización, que debe evaluar cuidadosamente sus acciones futuras para mantener sus fortalezas, superar obstáculos y avanzar hacia una gestión eficiente y sostenible.



# CAPÍTULO 3

MARCO TÉORICO

**D.F.C.**



En el contexto del plan estratégico de comunicación de Danubio Fútbol Club, es fundamental comprender y gestionar adecuadamente su imagen organizacional y posicionamiento. La imagen organizacional se refiere a la percepción que tienen los diferentes públicos de la organización, mientras que el posicionamiento se relaciona con la posición relativa de la organización en la mente de esos públicos en comparación con la competencia, representada por equipos como Peñarol, Nacional, Defensor, entre otros.

### **3.1 Imagen Organizacional**

La imagen organizacional, utilizando los conceptos de identidad corporativa que presenta Joan Costa (2003), se refiere al conjunto de atributos y valores que una organización transmite y que son percibidos por sus diferentes públicos. En el caso específico del Danubio Fútbol Club, su imagen organizacional está influenciada por factores como su historia, los éxitos deportivos, su estilo de juego, la relación con la comunidad y los valores que promueve.

Para este apartado utilizaremos el concepto de imagen global de Joan Costa (2003) entendiendo que esta se refiere a una visión más amplia y compleja de la imagen de una empresa o marca, que va más allá de la identidad visual o gráfica. Costa argumenta que en el contexto actual, donde todo cambió y se globalizó, es necesario considerar múltiples factores para comprender y construir la imagen global de una organización.

Según Costa (2003), la imagen global se compone de cinco vectores o elementos clave que interactúan entre sí. Estos cinco vectores representan diferentes disciplinas y aspectos que influyen en la formación y percepción de la imagen global. Estos vectores van más allá de lo gráfico y visual, abarcando aspectos psicológicos, socioculturales y de interacción con el público y la sociedad.

La imagen global no se limita solo a la identidad visual de la organización, sino que implica una experiencia profundamente psicológica que es percibida por el público y la sociedad en su conjunto. La importancia de la imagen organizacional radica en su impacto significativo en la forma en que el club es percibido por distintos públicos clave, como jugadores, entrenadores, patrocinadores, medios de comunicación, aficionados y la comunidad en general. Una imagen sólida y coherente puede generar confianza, lealtad y apoyo hacia el club, mientras que una imagen débil o negativa puede afectar la reputación y la relación con estos públicos.

Es fundamental comprender que la imagen organizacional no es estática, sino que evoluciona con el tiempo y puede ser gestionada de manera estratégica. En este sentido, Danubio Fútbol Club debe identificar los atributos y valores que desea transmitir y trabajar en su coherencia y consistencia en todas las acciones de comunicación. Esto implica asegurarse de que los mensajes y las acciones del club estén alineados con su identidad y propósito, de acuerdo con la visión global de Joan Costa (2003).

La gestión estratégica de la imagen organizacional también requiere comprender las percepciones y expectativas de los diferentes públicos. Es fundamental realizar investigaciones y análisis para conocer cómo el club es percibido tanto interna como externamente. Esto permitirá adaptar la comunicación de manera efectiva, ajustando los mensajes y las acciones a las necesidades y preferencias de cada público objetivo, siguiendo el enfoque multidimensional de la imagen global propuesto por Costa (2003).

Además, es esencial reconocer que la imagen organizacional se construye a través de diversas formas de comunicación, tanto verbales como no verbales. Esto incluye los mensajes transmitidos en los medios de comunicación, las redes sociales, el sitio web y otros canales de comunicación, así como la apariencia física del club, como el uniforme y el

estadio. Todas estas manifestaciones comunicativas contribuyen a la percepción global de la imagen de Danubio Fútbol Club, como menciona Joan Costa (2003).

### **3.2 Posicionamiento**

El posicionamiento se refiere a la manera en que una organización se sitúa en relación con sus competidores en la mente de los públicos relevantes. Paul Capriotti (2009), profesional destacado en gestión de la comunicación, sostiene que el posicionamiento es el resultado de la construcción de una identidad clara y diferenciada, que se basa en atributos y valores propios que generen una ventaja competitiva.

En el caso de Danubio Fútbol Club, el posicionamiento implica identificar los elementos distintivos que lo hacen único y relevante en el ámbito del fútbol, tanto a nivel nacional como internacional, como ser “La universidad del futbol” y uno de los pocos clubes que continúan con un modelo de “Club de barrio” y no han sido adquiridos por una Sociedad Anónima Deportiva. Esto incluye aspectos como su estilo de juego, el desarrollo de talentos jóvenes, la relación con la comunidad y su enfoque en el juego limpio, como también las distintas actividades sociales por la igualdad de género y en contra de la discriminación, dos temas especialmente sensibles en el ambiente del fútbol. La comunicación interna y externa debe enfatizar estos aspectos diferenciales y trabajar en su promoción y consolidación.

El proceso de posicionamiento requiere una comprensión profunda del mercado y de los públicos objetivo, así como una evaluación constante de la competencia (Capriotti, 2009). A través de una comunicación estratégica, Danubio Fútbol Club puede influir en la percepción de su posicionamiento y establecerse como una organización única y valorada tanto por sus seguidores como por los demás actores relevantes en la industria del fútbol.

### 3.3 Mapa de públicos

El mapa de públicos es una herramienta de comunicación que consiste en la elaboración de una tabla o mapa, que posibilita la diferenciación de los distintos tipos de targets o públicos objetivos con los que se relaciona la organización, centrándose así en los más relevantes para la definición de la estrategia y los objetivos de comunicación (Sánchez, 2015:2).

A su vez, Ferrari y França (2011:139) afirman que la finalidad de esta herramienta es identificar la relación de la organización con sus públicos, comprender qué terminología adoptan, y si es positiva la interactividad establecida con ellos.

Según plantean Ferrari y França (2011:115) “El éxito de todo trabajo de comunicación exige el reconocimiento de los públicos y sus diferentes conceptos con anterioridad. La organización depende de ellos para sobrevivir, desea transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas”.

Asimismo, Aljure (2015:162) plantea que para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación es imprescindible identificar y relacionar todos los públicos posibles, ya que éstos en un momento u otro, se pueden convertir en un grupo de interés para la organización .

En este sentido, el autor sostiene que “Los públicos son definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen (...) toda alusión a públicos o conjuntos de públicos debe al menos satisfacer los siguientes pasos: identificación, clasificación y priorización” (Aljure, 2015:161).

Por lo tanto, mediante el diseño de un mapa de públicos se podrá planificar estratégicamente la comunicación de Danubio Fútbol Club, definir los grupos de interés de acuerdo a sus necesidades e intereses específicos, así como también los objetivos de comunicación, las estrategias, el contenido de los mensajes y los medios de comunicación para cada uno de ellos.

### **3.4 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, normas, creencias, comportamientos y símbolos que contribuyen a la forma en que los miembros de una organización interactúan entre sí y con su entorno (Schein, 1988).

Emparejamos esta idea con el entendimiento de que la cultura organizacional abarca todos los aspectos relacionados con el día a día de la organización (Fabri, 2000). Esto incluye, su historia fundacional, los hitos de la organización, el camino recorrido hasta la fecha actual y los mitos y relatos que surgen de ella y en torno a ella.

Desde sus inicios, Danubio se ha caracterizado por ser un "club de barrio y familiar", un valor fundamental que ha mantenido a lo largo de sus más de 90 años de existencia, aunque según Schein (1988), la cultura de una organización no es estática y evoluciona con el tiempo.

Esto nos remite a su origen como un equipo formado por niños de la escuela del barrio Curva de Maroñas. En la fundación del club, los miembros de la familia de estos niños se involucraron para que el equipo pudiera formarse como tal. Un ejemplo destacado es que el nombre del club fue propuesto por María Mincheff de Lazaroff, madre de tres de los integrantes de aquel equipo de niños. En honor a ella, el estadio del club pasó a llamarse "Mincheff de Lazaroff".

También es relevante la evolución histórica dentro de la organización, ya que engloba los éxitos y fracasos, así como el espíritu y la forma en que se llevan a cabo los acontecimientos (Fabbri, 2000).

Con respecto al espíritu, se evidencia y se sostiene en la forma en que el club está estructurado, dirigido y administrado. Su comisión directiva está integrada por 11 funcionarios honorarios, socios del club, que dedican horas de su vida para darle orden y estructura, sin recibir remuneración a cambio. Asimismo, los miembros del equipo de comunicación tampoco perciben un salario fijo por las tareas realizadas por y para Danubio. Lo que prevalece es su amor por el club.

A eso, Schein (1988) lo define como presunciones básicas y creencias, es decir, son elementos clave que conforman la cultura organizacional y definen la visión interna que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Son convicciones arraigadas que los miembros de la organización comparten de manera inconsciente.

De igual forma, los éxitos logrados por las personas que forman parte de la organización tienen gran relevancia, ya que de ellos surgen valores y pautas de conducta. Según Fabbri (2000), los valores de la organización son un componente fundamental de la cultura organizacional. Los valores se refieren a todo aquello que se desea, aprecia y premia.

En mayo y junio de 2023, se disputó la Copa Mundial Sub-20 en Argentina, donde Uruguay se consagró Campeón del Mundo tras vencer a Italia en la final (1-0). Este logro permitió que "la universidad del fútbol" resurgiera y obtuviera mayor reconocimiento, debido a la participación de Franco "Cepillo" González y Mateo Ponte, jugadores formados en Danubio y miembros de la selección uruguaya de fútbol Sub-20.

Es por eso que la organización asume la característica distintiva y duradera de ser conocida como "La Universidad", lo que la hace única y la diferencia de las demás (Capriotti, 2010).

### **3.5 Identidad organizacional**

La identidad organizacional según Capriotti (2009) son todos aquellos atributos y características que posee una organización y los asume como propios. Está creada por su historia, sus valores y principios, por su cultura y sus símbolos referentes.

Esta misma cuenta con un poder intangible, ya que esta tiene influencia directa en todos los aspectos de la organización (Villafañe, 2006); a través de la identidad organizacional se orientan las decisiones que se toman, las políticas, estrategias y acciones, es importante tener en cuenta que por medio de ella, se reflejan los valores, principios y creencias.

Para este marco teórico tomamos dos concepciones de Capriotti (2009) con referencia a la identidad: en primer lugar mencionamos el Enfoque de Diseño que es aquella representación icónica de la organización, la cual está vinculada con la idea de identidad visual o la personalidad de la organización.

En el caso de Danubio identificamos este enfoque de diseño con lo que respecta a sus colores característicos blanco y negro, la franja distintiva de la camiseta que da lugar al apodo del club "La Franja" o también "La universidad del fútbol", el escudo distintivo y, por supuesto, su propio nombre: Danubio Fútbol Club.

Asimismo, la identidad visual de la organización es un instrumento adicional para la comunicación organizacional, debido a que está vinculada directamente con la transmisión,

de forma gráfica, de su identidad organizacional, la cual influye en la formación de la imagen de la organización hacia el público (Capriotti, 2009).

Por otro lado, el Enfoque Organizacional se relaciona con el conjunto de atributos fundamentales que una organización asume como propios, definiendo así su esencia y diferenciándose de las demás (Capriotti, 2009). En el caso de Danubio Fútbol Club, esto se alinea directamente con su identidad como un "club de barrio". El club ha demostrado su compromiso con la comunidad a través de diversas iniciativas solidarias. Por ejemplo, han llevado a cabo actividades destinadas a los niños del barrio, como meriendas solidarias y clases de apoyo para acompañarlos en sus estudios. Además, durante la pandemia del Virus SARS CoV 2 en 2019, gestionaron y distribuyeron más de 2000 canastas de alimentos para las familias que lo necesitaban, mostrando así su compromiso con la ayuda y el apoyo a la comunidad en momentos difíciles.

### **3.6 Comunicación interna**

Para poder realizar un abordaje de la comunicación interna de Danubio, es importante entender la importancia que tiene este tipo de comunicación para cualquier tipo de organización.

Según plantean Brandolini y González (2008:19) "la comunicación es lo que mantiene viva a la organización y en constante creación. En una empresa todo comunica. Éste es el primer postulado y es uno de los motivos por los cuales se puede afirmar con seguridad que no existen empresas sin comunicación interna".

Por lo tanto, la comunicación interna es aquella que permitirá la difusión, aceptación y comprensión de los mensajes que se realicen desde los altos mandos hacia todos los

colaboradores. Esta debe ser una herramienta que debe generar un ambiente integrado, participativo, que permita a todo empleado sentirse parte de la organización y por su puesto enterado de cuáles son sus objetivos, la visión, la misión y los valores que esta desea que todos tengan.

Es por eso que según Brandolini y González (2008:25) “se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Así como también, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando”.

Tener claro que la comunicación interna es un objetivo más de una organización, por los beneficios que esta trae, es fundamental para su ejecución, para que se planifique y se ejecute de la mejor forma. Si esta se lleva adelante de forma adecuada aporta significativamente a la organización. Siguiendo con los planteos de Brandolini y González (2008:26) algunos de ellos pueden ser “alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa. Mejorar la productividad. Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos”.

### **3.7 Comunicación externa**

De acuerdo con Scheinsohn (cit, en Avila Lammertyn, 1999:64), “En la gestión del proceso comunicativo, propuso la búsqueda de una coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, entre lo implícito y lo explícito, entre los propósitos y los medios, entre lo que se declara y lo que se actúa. La coherencia es generadora de una

sinergia significativa, donde los mensajes apuntan a una misma idea -la identidad corporativa- y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin". Para que esto suceda, debe existir en las organizaciones una comunicación externa bien ejecutada y planificada.

Por lo tanto, según Fernández (2009:12) "la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios".

A su vez, debemos destacar la definición de Kreps (1995:304) donde expresa que: "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 enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos con el entorno relevante".

Estas definiciones nos indican que la comunicación externa es una herramienta fundamental y que debe estar dentro de la planificación de un Plan Estratégico de Comunicación para crear y mantener vínculos adecuados.

### **3.8 Plan estratégico de comunicación**

Tomando como referencia los aportes teóricos de Aljure (2015), la planificación estratégica de la comunicación es un proceso enfocado al análisis de la situación, que inicia con la realización de un diagnóstico comunicacional en el ámbito interno y externo de la organización y culmina con la ejecución de un plan estratégico de comunicación.

Según plantea el autor (2015), el plan estratégico de comunicación (PEC) es un documento que se genera como el resultado del proceso de planificación estratégica que consta de diferentes etapas, tales como establecer los objetivos de comunicación, definir los públicos involucrados a dichos objetivos, mensajes, canales y acciones con el fin de cumplir con los objetivos planteados, además se deben establecer indicadores para evaluar los resultados del plan de acción. Por último se debe realizar un cronograma de actividades y definir presupuestos (Aljure, 2015:77).

A su vez, el autor (2015) plantea que la comunicación organizacional no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la estrategia organizacional, por lo que es necesario comprender a la organización y su entorno para diseñar planes estratégicos que permitan contribuir al cumplimiento de los fines y cometidos de la organización (Aljure, 2015).

Por su parte, Gallardo (2012:423) sostiene que el plan estratégico debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo dado que indica los objetivos numéricos de la organización, además es manifiesto porque especifica líneas de acción para alcanzar dichos objetivos (estrategias) así como también planes operativos. Finalmente es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos que deben ser cumplidos por los miembros de la organización para que la ejecución del plan sea exitosa.



# CAPÍTULO 4

DISEÑO  
METODOLÓGICO

D.F.C.



#### 4.1 Diseño metodológico

El marco metodológico que se utilizó para la realización de este PEC sigue las etapas planteadas por Aljure (2015).

En primer lugar, se realizó un análisis de la situación comunicativa de la organización en el ámbito interno y externo. A su vez, de acuerdo a los problemas y necesidades de comunicación detectadas por el equipo en el diagnóstico realizado en 2022, se definieron objetivos de comunicación.

Aljure (2015) establece que para la definición de objetivos de comunicación es imprescindible que estos cumplan con determinadas características. Primero, deben tener relación con los fines y cometidos de la organización o con un problema que se pretende solucionar dentro de la organización. A su vez, deben ser específicos y cuantificables, así como también, medibles. Además es esencial que los objetivos tengan un plazo de ejecución, y que sean realizables, es decir, que contemplen los recursos disponibles dentro de la organización.

Asimismo, para el desarrollo metodológico del plan estratégico fue necesario identificar, segmentar y priorizar los públicos objetivos de la organización, definir acciones, medios y mensajes, así como establecer un plan de acción; herramientas y tácticas a fin de cumplir con los objetivos propuestos (Aljure, 2015).

De esta forma, se definieron indicadores de resultado y de impacto, así como medios de verificación, con la finalidad de monitorear y evaluar el plan de acción.

Por último, se realizó un cronograma de actividades y se definieron presupuestos.

De manera complementaria, el autor plantea determinadas consideraciones que son esenciales para aplicar apropiadamente la metodología del plan. En primer lugar, Aljure (2015) establece que es relevante asegurar que las causas de los problemas y necesidades de comunicación detectadas sean de naturaleza comunicativa. Por lo cual, se debe evitar realizar un plan que no se resuelva con acciones de comunicación (Aljure, 2015:107).

En definitiva, es fundamental definir correctamente objetivos propios del alcance de la gestión de comunicación, a través de los cuales se definieron acciones y tácticas en coherencia con el presupuesto y los recursos de la organización.



# CAPÍTULO 5

OBJETIVOS, ACCIONES,  
PRESUPUESTO Y  
CRONOGRAMA DEL PEC

**D.F.C.**



## 5.1 Objetivos

<i>Objetivo General</i>
<b>Contribuir al fortalecimiento de los procesos de comunicación internos y externos de Danubio Fútbol Club y su gestión, a fin de potenciar la proyección de su imagen organizacional.</b>
<i>Objetivos Específicos</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer la transmisión de la cultura e identidad organizacional potenciando los canales y herramientas de comunicación formales existentes y generar nuevos.</li><li>• Aportar herramientas y generar capacidades que permitan una adecuada y eficaz gestión y planificación de los procesos de comunicación de la organización.</li><li>• Sistematizar, segmentar y ampliar los públicos de la organización.</li></ul>

## Objetivo específico 1



**Fortalecer la transmisión de la cultura e identidad organizacional potenciando los canales y herramientas de comunicación formales existentes y generar nuevos.**

### **Acción 1: Actualización del organigrama del club (a ejecutar)**

- **Justificación:** Actualizar el organigrama del club permitirá una mejor comunicación interna y una gestión más eficiente de las actividades del club. También ayudará a los miembros del club a entender mejor la estructura organizacional y su papel dentro de la misma.
- **Público involucrado:** Directiva.
- **Indicadores de resultado:** Organigrama actualizado en la página web.
- **Indicadores de impacto:** Claridad en la estructura organizacional.
- **Medio de verificación de resultado:** Página web del club disponible para colaboradores e hinchas.
- **Medio de verificación de impacto:** Sondeo de opinión a través de Google Forms.
- **Medios de comunicación:** A través del correo electrónico institucional.
- **Frecuencia:** Una vez sola.

### **Acción 2: Generar espacios en la página web y redes, donde se visualicen los fines y cometidos del club.**

- **Justificación:** La creación de espacios en línea que muestren los objetivos y metas del club, ayudará a los seguidores a entender mejor la cultura y la identidad de Danubio, así como también proporcionará una mayor transparencia en cuanto a sus actividades y logros.
- **Públicos involucrados:** Miembros del equipo de comunicación y directivos del club.
- **Indicadores de resultado:** Espacio creado en la web para difundir los fines y cometidos del club.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Indicadores de impacto:</u></b> Conocimiento de la cultura y los valores del club.</li> <li>• <b><u>Medio de verificación de resultado:</u></b> Fines y cometidos del club visibles en la página web y las redes sociales.</li> <li>• <b><u>Medio de verificación de impacto:</u></b> Sondeo de opinión mediante Google Forms.</li> <li>• <b><u>Medios de comunicación:</u></b> Página web y redes sociales.</li> <li>• <b><u>Frecuencia:</u></b> Actividad única.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Acción 3: Realizar una campaña institucional a fin de promover la cultura, la identidad y los valores del club.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Justificación:</u></b> La realización de una campaña institucional permitirá una mayor difusión y promoción de la cultura, la identidad y los valores del club en la comunidad. Además, ayudará a aumentar el reconocimiento del club y atraer nuevos miembros.</li> <li>• <b><u>Público involucrado:</u></b> Miembros del equipo de comunicación.</li> <li>• <b><u>Indicadores de resultado:</u></b> Campaña institucional realizada.</li> <li>• <b><u>Indicadores de impacto:</u></b> Fortalecimiento de la cultura e identidad organizacional.</li> <li>• <b><u>Medio de verificación de resultado:</u></b> Contenido de la campaña disponible en las redes sociales de la organización.</li> <li>• <b><u>Medio de verificación de impacto:</u></b> Sondeo de opinión y entrevista a directivos e integrantes del equipo de comunicación.</li> <li>• <b><u>Medios de comunicación:</u></b> Redes sociales.</li> <li>• <b><u>Frecuencia:</u></b> La campaña tendrá una duración de dos meses y se replicará a los seis meses de su primera difusión.</li> </ul>

**Acción 4: Crear un video institucional breve del club en el que se recupere la historia, figuras emblemáticas e hitos del mismo**

- **Justificación:** El video institucional es una herramienta efectiva para transmitir la historia y la cultura de la organización a sus miembros y al público en general. Al destacar las figuras emblemáticas y los hitos del club, se fortalecerá el sentido de pertenencia de los miembros y se atraerá a nuevos simpatizantes. Además servirá como herramienta de difusión y presentación de la organización en diversas actividades e instancias.
- **Público involucrado:** Miembros del equipo de comunicación.
- **Indicadores de resultado:** Video institucional realizado.
- **Indicadores de impacto:** Alcance del video. Mayor número de seguidores y tráfico hacia el sitio web.
- **Medios de verificación de resultado:** Contenido disponible en la página web y en las redes sociales de la organización.
- **Medios de verificación de impacto:** Medición a través de Google Analytics.
- **Medios de comunicación:** Página web y redes sociales.
- **Frecuencia:** La realización del vídeo llevará tres meses aproximadamente.

**Acción 5: Instancias de inducción para juveniles (y familiares) que ingresan a la organización a fin de transmitir la cultura del club.**

- **Justificación:** La inducción es una oportunidad para que los nuevos miembros del club y sus familiares conozcan la cultura y los valores del mismo. Además, les permitirá sentirse más integrados y comprometidos con la organización.

***Las temáticas a abordar en estas instancias podrían incluir:***

1. Trasmisión de los propósitos, valores, fines y cometidos del club.
2. Hitos más importantes de su historia.
3. Figuras emblemáticas que crecieron en Danubio.
4. El por qué se le dice la "Universidad del Fútbol".
5. Compartir y explicar el organigrama de la organización, y su forma de funcionamiento.

6. Realizar una presentación de las autoridades del club.

- **Públicos involucrados:** Juveniles y familiares de los juveniles.
- **Indicadores de resultado:** Asistencia de al menos el 60 % del público objetivo.
- **Indicadores de impacto:** Fortalecer el proceso de involucramiento de los nuevos miembros y su conocimiento del club.
- **Medios de verificación de resultado:** Registro de asistencia de todas las instancias.
- **Medios de verificación de impacto:** Encuesta a nuevos miembros y sus familiares.
- **Medios de comunicación:** Invitación vía mail.
- **Frecuencia:** Una vez por mes, si hubieron ingresos nuevos.

## Objetivo específico 2



**Aportar herramientas y generar capacidades que permitan una adecuada y eficaz gestión y planificación de los procesos de comunicación de la organización.**

### **Acción 1: Generar un plan de capacitación anual**

- **Justificación:** La capacitación constante y actualización de habilidades y conocimientos es esencial para una gestión y planificación efectiva de los procesos de comunicación en una organización. Con este plan de capacitación se busca brindar herramientas y habilidades a los integrantes del equipo de comunicación, los directivos, así como otros colaboradores y honorarios, para mejorar su desempeño en la gestión de comunicación de la organización.

	<p>Los principales módulos que se abordan son: planificación estratégica, herramientas informáticas, comunicación asertiva, gestión de vocería, gestión de prensa, manejo de redes sociales, entre otros, para los colaboradores y honorarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Público involucrado:</u></b> Principalmente, equipo de comunicación y directivos. De forma secundaria otros colaboradores y honorarios.</li> <li>• <b><u>Indicadores de resultado:</u></b> Asistencia de al menos el 60 % de los inscriptos en la capacitación.</li> <li>• <b><u>Indicadores de impacto:</u></b> Mejora en el desempeño y gestión de la comunicación.</li> <li>• <b><u>Medios de verificación de resultado:</u></b> Registro de asistencia.</li> <li>• <b><u>Medios de verificación de impacto:</u></b> Sondeo de opinión y entrevista al equipo de comunicación y directivo.</li> <li>• <b><u>Medios de comunicación:</u></b> Invitación vía mail, en la que deben completar un formulario de inscripción para participar en la capacitación.</li> <li>• <b><u>Frecuencia:</u></b> Un año, una vez por semana, durante dos horas.</li> </ul>
<p><b>Acción 2: Diseñar un manual de comunicación (a ejecutar)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Justificación:</u></b> El diseño de un manual de comunicación permite establecer lineamientos claros y coherentes para la gestión de comunicación de la organización, y asegurar que todas las comunicaciones estén alineadas con la identidad y valores de la organización.</li> </ul> <p><b>Las principales temáticas a abordar en el manual son:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. El impacto: Objetivo del manual</b></li> <li><b>2. Conocemos a Danubio Fútbol Club: Nuestra Identidad y Valores</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia del club</li> <li>• Misión, Visión y Valores</li> <li>• Color blanco y negro</li> <li>• Trayectoria</li> <li>• Jugadores emblemáticos</li> </ul> </li> </ol>

### 3. Trazamos la Ruta del Éxito: La Importancia de la Planificación Estratégica de la Comunicación

- Planificación estratégica
- Plan estratégico de la organización
- Finalidad del plan estratégico de comunicación
- Herramientas para el análisis
- Análisis FODA
- Objetivo de comunicación
- Definición de los públicos objetivos
- Plan de acción del club

### 4. Fomentamos el Espíritu Franjeado: La Importancia de la Comunicación Interna en Danubio Fútbol Club

- Definición de la comunicación interna
- Tipos de comunicación interna
- Rol del comunicador interno
- Uso de la comunicación interna
- Público de la comunicación interna
- Plan de ejecución de la comunicación interna para Danubio

### 5. Conquistamos el Corazón de Nuestras Audiencias: La Importancia de la Comunicación Externa en Danubio

- Importancia de la comunicación externa
- Canales de comunicación externa
- Normas de comunicación externa
- Comunicación con los públicos
  
- **Público involucrado:** Miembros de la comisión directiva y del equipo de comunicación.
  
- **Indicadores de resultado:** Contar con el manual de comunicación en formato digital.
  
- **Indicadores de impacto:** Mejora en la gestión de la comunicación.
  
- **Medios de verificación de resultado:** Manual de comunicación aprobado por la Directiva e incorporado al plan estratégico de comunicación.
  
- **Medios de verificación de impacto:** Sondeo de opinión a miembros, colaboradores y honorarios.
  
- **Medios de comunicación:** Correo institucional.
  
- **Frecuencia:** Actividad única.



**Sistematizar, segmentar y ampliar los públicos de la organización.**

**Acción 1: Actualizar la base de datos de los socios.**

- **Justificación:** Mantener actualizada la base de datos de los socios es fundamental para poder realizar campañas y comunicaciones efectivas, así como para conocer el perfil de los socios y adaptar las estrategias de la organización a sus necesidades y expectativas. Además, una base de datos actualizada permitirá a la organización tomar decisiones más informadas sobre la segmentación de sus públicos.
- **Públicos involucrados:** Colaboradores encargados del área de comunicación y personal administrativo.
- **Indicadores de resultado:** Base de datos actualizada y precisa de los socios.
- **Indicadores de impacto:** Definición de objetivos, acciones, medios y mensajes de acuerdo a las características de los socios.
- **Medios de verificación de resultado:** Tener sistematizada y actualizada la información de los socios.
- **Medios de verificación de impacto:** Entrevista semiestructurada y en profundidad a encargados del área de comunicación y sondeo de opinión.
- **Medios de comunicación:** Correo electrónico.
- **Frecuencia:** Semestral.

**Acción 2: Realizar una campaña de afiliación de socios utilizando influencers, jugadores e hinchas para poder hacer campaña publicitaria de bajo costo a través de las redes sociales.**

- **Justificación:** Una campaña de afiliación de socios puede ser una forma efectiva de atraer nuevos miembros y aumentar la base de socios de la organización. Además, esta campaña permitirá a la organización reforzar su relación con los socios existentes y fidelizarlos a través de beneficios exclusivos para ellos, y de esta forma fortalecer la imagen organizacional de los públicos estratégicos. A su vez, la utilización de influencers y jugadores hinchas puede ser una forma efectiva de ampliar el alcance de la organización y llegar a nuevos públicos a través de las redes sociales. Además, esta estrategia puede ser una alternativa de bajo costo en comparación con otros medios publicitarios.
- **Públicos involucrados:** Miembros del equipo de comunicación, jugadores hinchas, influencers e hinchas.
- **Indicadores de resultado:** Campaña de afiliación de socios realizada.
- **Indicadores de impacto:** Mayor alcance a los públicos.
- **Medios de verificación de resultado:** Visibilidad de los posteos y videos de la campaña en las redes sociales del club.
- **Medios de verificación de impacto:** Cantidad de socios afiliados.
- **Medios de comunicación:** Redes sociales.
- **Frecuencia:** Semestral.

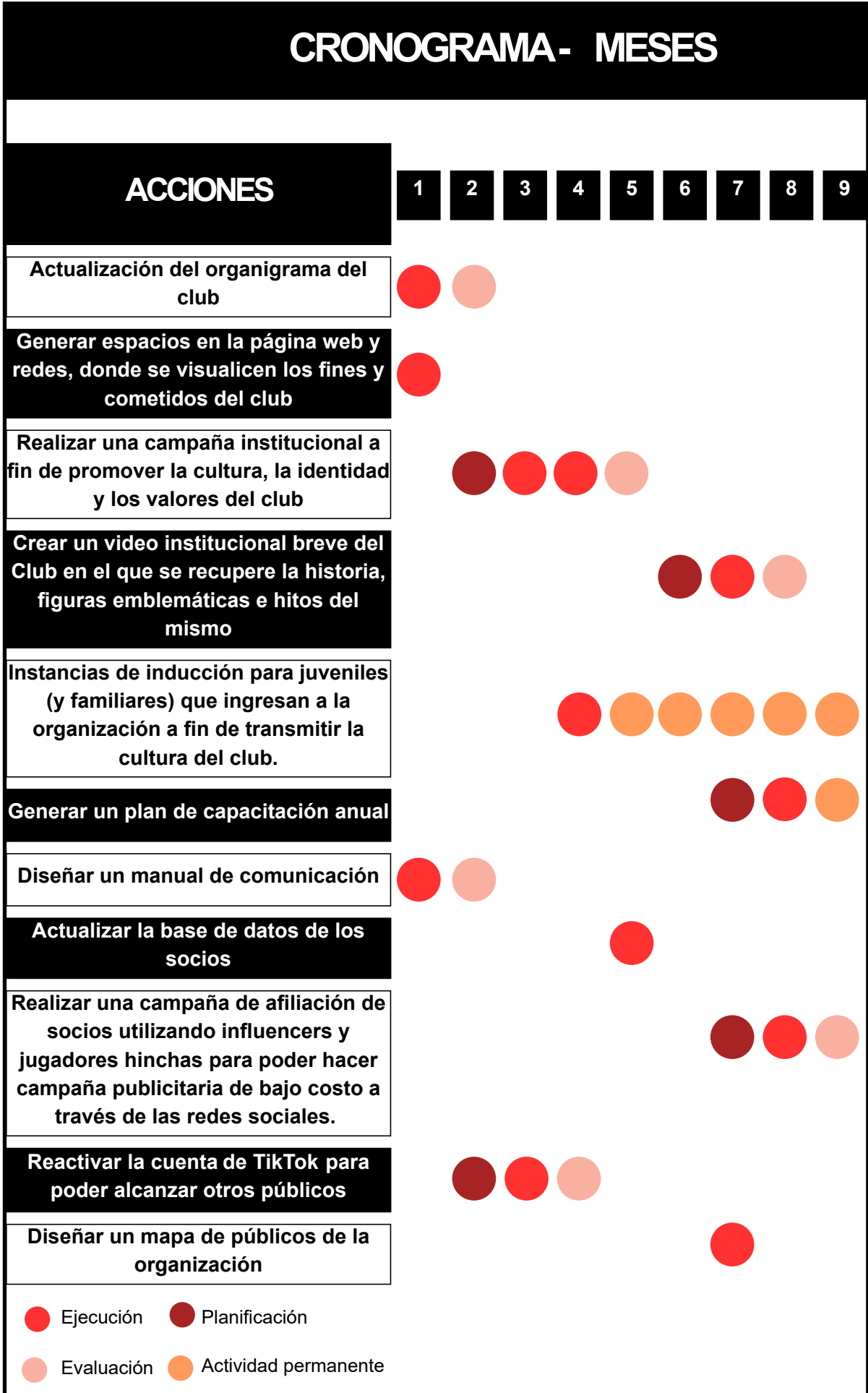
**Acción 3: Reactivar la cuenta de TikTok para poder alcanzar otros públicos.**

- **Justificación:** TikTok es una plataforma popular entre los jóvenes y permite llegar a audiencias más amplias y diversas. Al utilizar esta plataforma, el club puede atraer a nuevos seguidores, y ser un llamador para la captación de jóvenes talentos para ser parte de las formativas a través de esta red social, además de promocionar su cultura e identidad de manera creativa y atractiva.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Público involucrado:</u></b> Miembros del equipo de comunicación.</li> <li>• <b><u>Indicadores de resultado:</u></b> Concretar cuatro publicaciones por semana.</li> <li>• <b><u>Indicadores de impacto:</u></b> Mayor alcance a otros públicos.</li> <li>• <b><u>Medios de verificación de resultado:</u></b> Mayor número de interacciones con los seguidores.</li> <li>• <b><u>Medios de verificación de impacto:</u></b> Cantidad de seguidores en la red social competente.</li> <li>• <b><u>Medios de comunicación:</u></b> TikTok.</li> <li>• <b><u>Frecuencia:</u></b> Por única vez.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Acción 4: Diseñar un mapa de públicos de la organización.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Justificación:</u></b> El diseño de un mapa de públicos permitirá a la organización conocer mejor a sus distintos públicos y segmentarlos de manera efectiva para adaptar las estrategias y mensajes a sus necesidades y expectativas. Además, esta herramienta permitirá a la organización identificar oportunidades de colaboración y alianzas con otros actores relevantes.</li> <li>• <b><u>Públicos involucrados:</u></b> Comisión directiva y miembros del equipo de comunicación.</li> <li>• <b><u>Indicadores de resultado:</u></b> Mapa de públicos de la organización finalizado.</li> <li>• <b><u>Indicadores de impacto:</u></b> Mayor conocimiento de los públicos de la organización.</li> <li>• <b><u>Medios de verificación de resultado:</u></b> Documento disponible en formato digital para los miembros de la comisión directiva y el equipo de comunicación.</li> <li>• <b><u>Medios de verificación de impacto:</u></b> Sondeo de opinión.</li> <li>• <b><u>Medios de comunicación:</u></b> Correo electrónico.</li> <li>• <b><u>Frecuencia:</u></b> Actividad única.</li> </ul>

## 4.4 Presupuesto

<i>Acción</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Costo</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar espacios en la página web y redes, donde se visualicen los fines y cometidos del club</li> <li>• Actualizar la base de datos de los socios</li> </ul>	• ONIGIRI	• \$8.800 USD + IVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una campaña institucional a fin de promover la cultura, la identidad y los valores del club</li> <li>• Crear un video institucional breve del Club en el que se recupere la historia, figuras emblemáticas e hitos del mismo</li> <li>• Realizar una campaña de afiliación de socios utilizando influencers y jugadores hinchas para poder hacer campaña publicitaria de bajo costo a través de las redes sociales</li> </ul>	• ONIGIRI	• \$3500 USD + IVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivar la cuenta de TikTok para poder alcanzar otros públicos.</li> </ul>	• ONIGIRI	• \$3500 USD + IVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un mapa de públicos de la organización</li> </ul>	• ONIGIRI	• \$2500 USD + IVA





# CAPÍTULO 6

ACCIONES EJECUTADAS  
POR EL EQUIPO

D.F.C.



## 6.1 Organigrama

<b>Área Deportiva</b>	
<b>Fútbol Femenino</b>	
<b>Comisión de Fútbol femenino</b>	
<b>Técnicos y Pf Fútbol Femenino</b>	
Valeria Pisano	DT 1A.
Gonzalo Soca	
Marcelo Mier	
Arnel Dalmedo	
Monica Da Silva	
Alejandra Morales	
Florencia Brum	
Rodrigo Mega	
Inti Lezama	
Mateo Ramirez	
Clinica - sanidad	
<b>Juveniles</b>	
<b>Comisión de Juveniles</b>	
<b>Técnicos y Pf de Juveniles</b>	
<b>Enriquez Daniel</b>	<b>Coordinador de juveniles</b>
Acevedo Erik	
Aloy Guillermo	
Beltran Joaquin	
Bueno Gustavo	
Coronel Carlos	
Delgado Javier	
Fajian Enrique	
Focarile Gonzalo	
Giarrusso Santiago	
Haro Diego	
Hartmann Santiago	
Mello Alvaro	
Novelli Victor	
Mello Alejandro	
Silva Ignacio	
Saldombide Luis	
Sosa Santiago	
Novelli Andrés	
<b>Primera División Masculino</b>	
<b>Comisión de Fútbol</b>	
<b>Técnicos y PF 1A</b>	
Saralegui Mario	DT
Paz Rubén	AT
Souza Guillermo	PF
Lorenzo Carrabs	PREP. ARQUEROS
Perrone Diego	ASESOR TÉCNICO
<b>Sanidad 1A</b>	
Aurrecochea Diego	MEDICO JEFE
Hernandez Marcelo	KINESIOLOGO
Zouko Hernan	FISIOTERAPEUTA
<b>UTILERIA 1A</b>	
Mario Rodríguez	
Marito Rodríguez	
<b>Comisión de Seguridad</b>	
Cristian Bardanca	Jefe de Seguridad
<b>Escuelita y AUI</b>	
Gerardo Panizza	
Jorge Gonzalez	Técnico
Pablo Fajardo	P. Físico
Omar Amy	Técnico
Miguel Fort	AUI
Daniel Chagas	AUI
<b>Asamblea de Socios</b>	
<b>Comisión Directiva</b>	
Gerente - Axel Fuchs - Krisso	
Asesor Jurídico - Franciso Garcia Arnabal	
<b>SEDE</b>	
Margarita Felix	Contratos
Juan Jose Martí	Comunicación
María Victoria	Administracion
Gastón Irabuena	Tesoreria
Mariana Gaspar	Juv y fem
Darío Díaz	Sereno

(Organigrama completo en anexo)

\*El equipo de femenino actualmente está pasando por una reestructuración, por ese motivo no figura en el organigrama.

## 6.2 Manual de Comunicación

# Manual para la Gestión de la Comunicación



EDICIÓN 2023

**Danubio F.C.**

(Manual en anexo)



# CAPÍTULO 7

REFLEXIONES  
COLECTIVAS

D.F.C.



Desde un principio todas entendimos que iba a ser un gran desafío el trabajo que nos iba a tocar, ya que para la mayoría del equipo, esta iba a ser la primera aproximación a una investigación preprofesional, y más aún con un club de fútbol.

Sin embargo, algo a resaltar, era que dos miembros del equipo siempre soñaron con realizar su TFG (trabajo final de grado) con un club de fútbol uruguayo, lo cual generó mayor entusiasmo.

Por lo tanto, la experiencia transcurrida con Danubio fue excepcional. Mientras más conocíamos sobre el club, su historia, sus hitos y todo lo que tenían para aportar, más nos generaba a todas un interés y mayor entusiasmo.

Tuvimos la oportunidad de adquirir grandes conocimientos sobre la comunicación organizacional y adaptar nuestros conocimientos previos al trabajo.

A la hora de trabajar en el proyecto, la metodología que nos resultó más efectiva, fueron las entrevistas con miembros del club. Nos encontramos con personas increíbles dispuestas a colaborar, brindando toda la información que necesitáramos y por sobre todo a transmitirnos la pasión que ellos sienten por el club.

Por otro lado, creemos que el mayor aporte de este trabajo va a ser que el club entienda la importancia de la comunicación estratégica a nivel global y que no dejen de recordar y expresar el gran club que son.

Para nosotras fue una gran experiencia como estudiantes de la FIC, haber realizado este trabajo final de grado con este equipo, cuyo nombre fue "las 4 fantásticas". Un grupo

formado por dos pares de amigas de toda la carrera, que nos juntamos para finalizarla de la mejor forma.

No queremos dejar de agradecer primero a nuestra tutora, Siboney Moreira, que fue una pieza clave para que este equipo funcionará, sabiendo cuando presionarnos y cuando felicitarnos, siempre buscando nuestra excelencia y perfección en lo que hacíamos, y eso se lo agradecemos mucho.

Por otro lado, no podemos dejar de agradecer a la Facultad de Información y Comunicación - Universidad de la República, y la educación pública, por permitirnos explorar esta hermosa carrera, brindarnos las herramientas y los conocimientos para una carrera profesional.



# CAPÍTULO 8

REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

D.F.C.



Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Barcelona, España: UOC

AVILIA LAMMERTYN, Roberto (1997). "Relaciones Públicas – Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora", Ed. Imagen: Buenos Aires, Argentina

Brandolini, A; González.M (2008). Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes. Buenos Aires: La Crujía.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Libros de la empresa.

Costa, J. (2008). Identidad corporativa. Trillas: México..

Costa, J (2003) Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J (2008) 100 años de juventud: Identidad Corporativa, Red DirCom Iberoamericana

Fabbri, J. D. (2000). Cultura institucional: una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente. Revista Ciencia Y Cultura, 4(8), 101–106.  
Recuperado: <https://www.cienciaycultura.ucb.edu.bo/index.php/a/article/view/667>.

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15

Ferrari, M. A. y França, F. (2011). Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía.

Gallardo, J. R. (2012). Administración estratégica: de la visión a la ejecución. México DF: Alfaomega.

KREPS, G. L. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana: España

Sánchez, Adrián. (2015). Cómo realizar un mapa de público objetivo. Recuperado de: <https://adriansanchez.es/como-realizar-un-mapa-de-publico-objetivo/>

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica (No.658/S31oE).

Villafañe (2006) Revista Archivos del presente



# CAPÍTULO 9

ANEXOS

**D.F.C.**





**DIAGNÓSTICO  
COMUNICACIONAL**

# DANUBIO FÚTBOL CLUB

Macarena García  
Deborah Larrosa  
Vanessa Rosas  
Gianella Valdez

2022



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



**UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY**

## **DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

### **Danubio Fútbol Club**

Macarena García 4.712.049-9, Deborah Larrosa 5.516.700-3,

Vanessa Rosas 5.076.963-8, Gianella Valdez 4.908.359-6

Facultad de Información y Comunicación.

Universidad de la República

Docentes responsables: Prof. Adj. Siboney Moreira

Ayu. Luciana Almirón

**Montevideo, Uruguay**

**2022**



# ÍNDICE

# D.F.C.



## **CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN**

### **Descripción de la organización y la situación concreta a abordar**

- 1.1 Historia y surgimiento de la organización
- 1.2 Dimensión territorial
- 1.3 Equipos formales e informales
- 1.4 Fines y cometidos
- 1.5 Estructura y organización interna.
- 1.6 Organigrama
- 1.7 Socios
- 1.8 Contexto pandemia Covid19
- 1.9 Adaptabilidad al Covid19
- 2.0 Descenso
- 2.1 Contexto actual

## **CAPÍTULO 2 - DEFINICIÓN DE PROBLEMAS - NECESIDADES**

- 1.1 Problemas planteados por la organización
- 1.2 Problemas / necesidades de comunicación identificadas

## **CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO**

- 1.1 Cultura organizacional
- 1.2 Comunicación estratégica
- 1.3 Públicos
- 1.4 Canales formales e informales
- 1.5 Identidad organizacional

## **CAPÍTULO 4 - METODOLOGÍA**

### **Criterios para estructurar el trabajo de investigación**

- 1.1 Entrevistas semiestructuradas en profundidad
- 1.2 Voxpop
- 1.3 Análisis digital
- 1.4 Encuesta

## **CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS**

### **Análisis de los problemas identificados**

- 1.1 Necesidad de fortalecer la transmisión de la cultura e identidad organizacional del club interna y externa.
- 1.2 Dificultad para planificar estratégicamente la comunicación y proyectar acciones de corto, mediano y largo plazo.
- 1.3 Dificultad para ampliar los públicos de la organización e información desactualizada sobre los existentes.
- 1.4 Procesos, mecanismos y canales formales de comunicación interna pocos desarrollados.

## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO 7 - RECOMENDACIONES**

## **CAPÍTULO 8 - CRONOGRAMA**

## **CAPÍTULO 9 - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



# CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

**D.F.C.**



## **1. Introducción: descripción de la organización y la situación concreta a abordar**

### **1.1 Historia y surgimiento de la organización**

Danubio Fútbol Club es una asociación civil sin fines de lucro, que funciona como organización social, cultural y deportiva, dedicada principalmente al fútbol profesional de Uruguay. El mismo tiene su sede social ubicada en el barrio Curva de Maroñas, en la zona este-noreste de Montevideo, la capital uruguaya.

La historia de Danubio Fútbol Club se remonta a un primero de marzo de 1932, cuando unos chicos del barrio Curva de Maroñas, que concurrían a la escuela pública “República de Nicaragua” querían crear su propio equipo de fútbol. Luego de una derrota en un partido, entendieron que no era conveniente que fueran a disputar una revancha de la misma forma, sino que debían cambiarle el nombre al cuadro y comprar camisetas, para esto tenían que conseguir fondos económicos, por lo que decidieron vender rifas a los vecinos de la zona.

El nombre Danubio surge por María Mincheff de Lazaroff, madre de tres de los integrantes del equipo, quien era de origen Búlgaro y le generó interés homenajear a un río que baña a su lugar de nacimiento. A María Mincheff de Lazaroff se la consideraba en su época como una “revolucionaria” porque, siendo mujer, trabajaba y era madre soltera. No es menor que una referente importante de la historia de Danubio sea una mujer, porque nos permite conectarlo con hoy en día, ya que el club es un pionero en muchos aspectos que tienen que ver con el género en el fútbol uruguayo. Son los únicos que nombraron a su estadio en honor a una mujer, crearon la comisión de género, con una mujer referente en la directiva, y armaron un “Protocolo de acción ante situaciones de violencia”.

Los colores del cuadro fueron elegidos por Alcides Olivera, el hermano mayor de otros dos integrantes del equipo. Este puso como condición que la camiseta fuera con rayas

verticales, blancas y negras, luego de haber colaborado con la compra de 10 rifas a beneficio del equipo.



*Primera formación danubiana. Fuente: Sitio web de Danubio Fútbol Club.*

El 25 de abril de 1948 el club pasó a ser partícipe, por primera vez, de la división A Profesional de fútbol. Danubio a lo largo de su historia obtuvo cuatro veces el título de Campeón Uruguayo de Fútbol; en 1988, 2004, 2006/07 y 2013/14.

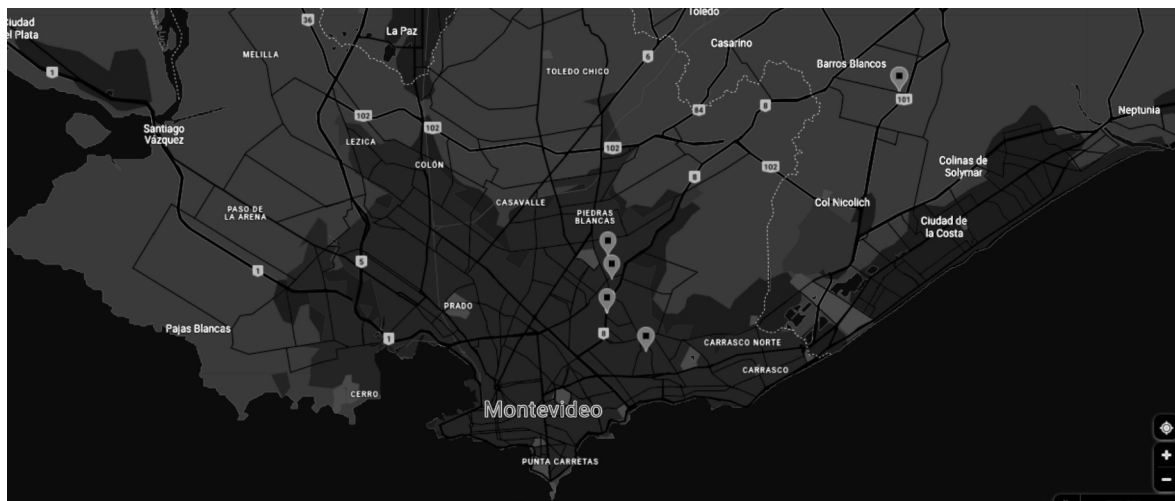
## **1.2 Dimensión territorial**

Danubio cuenta con un estadio propio llamado "María Mincheff de Lazaroff" (en honor a quien le designó el nombre a la organización) ubicado en Av. Dr. Carlos Nery, en el barrio Jardines del Hipódromo, aledaño al barrio de ubicación de la sede social. El mismo fue inaugurado el 25 de agosto de 1957.

En 1977 se inaugura la sede social ubicada en Av. 8 de Octubre de 4584. Esto se venía conversando en la década del cuarenta, porque preocupaba a los dirigentes y

asociados el no contar con un lugar que funcionara como sede social, luego del prestigio que venía logrando la institución. A continuación, en 1989 se adquirió el Complejo Héctor Del Campo, ubicado en Ing. Enrique Chiancon, en el barrio Malvín Norte en Montevideo, en él se realiza el trabajo con juveniles desde la tercera a la séptima división de fútbol.

En el 2006 adquirieron el predio para poder crear el Complejo de Primera División con el fin de que entrene el plantel principal y los juveniles. Este se encuentra situado en el departamento de Canelones, en ruta 101. Por último, Danubio posee el Complejo de Baby Fútbol D.F.C donde entrena el fútbol infantil (AUFÍ) situado en Osvaldo Cruz 5533, en el barrio Flor de Maroñas.



*Foto extraída de Google Maps en donde se aprecia la ubicación exacta de los 5 complejos.*

### **1.3 Equipos formales**

#### **A. PRIMERA DIVISIÓN**

En el Complejo de Primera División entrena el plantel de la categoría A, este está dirigido por el DT Jorge Fossati hasta diciembre de 2022. Después de estar varios meses sin dirigir ningún cuadro, fue elegido por tercera vez para ser el que acompañe al equipo del franjeado en la segunda rueda de la Segunda División Profesional. A su vez, hasta noviembre el plantel estará compuesto por 3 góleros, 11 defensas, 16 mediocampistas y 9 delanteros.

#### **B. JUVENILES**

En el complejo "Héctor del Campo" (llamado así en referencia a una figura honorable dentro de la organización, quien a partir de 1968 desempeñó diferentes actividades en ella, tales como ser vocal, tesorero, contador, delegado y principalmente presidente en dos periodos, de 1981 a 1988 y de 1991 a 1992)<sup>1</sup> es donde se trabaja con juveniles. Los recursos humanos que trabajan allí son captadores, entrenadores, médicos, kinesiólogos, fisioterapeutas, utileros y además, un equipo multidisciplinario compuesto por una psicóloga, una trabajadora social y una nutricionista.

#### **C. DANUBIO FEMENINO**

A partir del año 2017, se creó la Escuela de Iniciación Deportiva para niñas "Danubio Femenino" formando las categorías Sub 7, Sub 9, Sub11, Sub13, Sub14, Sub16 y Sub19, hasta primera división. Las categorías Sub 7, Sub 9, Sub 11 y la escuelita de fútbol son las

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://ahifu.uy/2021/05/15/un-visionario-ing-hector-del-campo/> Consultado: 3 de septiembre, 2022.

categorías integradas por las más pequeñas. El cuerpo de trabajo de la parte femenina está integrado por un cuerpo técnico y una Comisión de Fútbol Femenino.

#### **D. DANUBIO BASKETBALL**

Por otra parte, y siguiendo dentro del marco de su estatuto, Danubio también formó parte de la FUBB<sup>2</sup> entre los años 1956 y 1962. Pasado este periodo, Danubio siguió jugando en básquetbol, pero de manera amateur en la Liga de Montevideo. Retomó su afiliación a la FUBB en 2018 hasta el 2022. En cuanto al *basketball*, la comisión de Danubio Básquetbol, el día 29 de marzo de 2022 lanzó un comunicado, en redes sociales, informando que *“por motivos internos [...] dejamos en total libertad a jugadores y cuerpo técnico que tenían arreglado competir con el Club”*<sup>3</sup> dejando en claro que el club no participará más, hasta nuevo aviso, en este deporte.

#### **Equipos informales**

Existen algunos equipos que llevan el nombre de Danubio, pero no son equipos “formales” del club, esto quiere decir que no tiene ningún aspecto legal que lo comprometa a Danubio con ellos. Se trata de equipos compuestos por hinchas que solicitaron autorización del club para utilizar su nombre. Entre estos equipos, se encuentran:

---

<sup>2</sup> Federación Uruguaya de Basketball.

<sup>3</sup> Disponible en: <https://twitter.com/DFCBasquetbol/status/1508902294548463618> Consultado el 3 de septiembre, 2022.

## A. RUNNING

El equipo de *runners* llamados Danubio *Running* que está *“Formado por hinchas y para hinchas de la franja negra”*<sup>4</sup>.

## B. FÚTBOL UNIVERSITARIO

El equipo de la Liga de Fútbol Universitaria, la cual está dirigida a fomentar el deporte entre estudiantes, con el nombre de Danubio Universitario. Ellos entrenan y juegan en el complejo de la ruta 101, porque la liga se lo alquila al club.

## C. FÚTBOL PLAYA

Por último, el plantel de Danubio Fútbol Playa, que sucede lo mismo que con el equipo de la Liga Universitaria, la única diferencia, es que el club le paga la inscripción al campeonato, pero luego el resto de los gastos son subsidiados por los integrantes del equipo.

### 1.4 Fines y cometidos

En la actualidad el club es una organización deportiva, social y cultural. Su fin es, según el artículo 2 de sus estatutos *“propender al desarrollo físico de sus asociados por medio de ejercicios atléticos y especialmente por el fútbol, que será la base fundamental, tratando de que esta clase de ejercicios adquiera incremento como asimismo desarrollar la actividad social y cultural, manteniendo con ese objeto, las relaciones que se juzguen necesarias con otras entidades de la misma índole, dentro y fuera de la República Oriental*

---

<sup>4</sup> Disponible en: [https://www.facebook.com/danubiorunningoficial/about\\_details](https://www.facebook.com/danubiorunningoficial/about_details) Consultado el 3 de septiembre, 2022.

del Uruguay”<sup>5</sup>. Se trata de una organización que no sigue ninguna ideología política ni religiosa.

De acuerdo a lo relatado por uno de los entrevistados, un valor que caracteriza a Danubio y que no está presente en sus estatutos, pero forma parte de su identidad, es ser “*La Universidad del Fútbol*”. Esto refiere a la gran importancia y desarrollo que se le ha dado a la preparación y crecimiento de juveniles, quienes terminan siendo figuras emblemáticas del club, que luego se consagran tanto en el exterior como en la Selección Uruguaya de Fútbol.

### **1.5 Estructura y organización interna**

La organización está dirigida, administrada y representada por una Comisión Directiva integrada por 11 miembros que ocupan los cargos de: *Presidente, Vicepresidente, Secretario General, Tesorero, Pro Secretario General, Pro Tesorero y Vocales*. Estos 11 miembros de la comisión directiva son funcionarios honorarios.

A su vez, existe una Comisión Fiscal compuesta por tres miembros, los cuales se encargan de la contabilidad del club, verificar el balance anual de tesorería, hacer arqueos de caja e informar a la Asamblea General sobre la administración de los fondos sociales.

Los miembros del Consejo Directivo y Comisión Fiscal son electos por los socios cada dos años en la Asamblea General, pudiendo ser reelectos, hasta por dos períodos más.

Danubio posee más de 700 trabajadores, siendo 120 dependientes que cobran salario, entre los cuales se encuentran los funcionarios administrativos y los jugadores de la

---

<sup>5</sup> Disponible en: [http://www.danubio.org.uy/uc\\_35\\_1.html](http://www.danubio.org.uy/uc_35_1.html) Consultado: 3 de septiembre, 2022.

primera división. El resto son funcionarios no rentados, que trabajan de forma honoraria o cobran un viático.

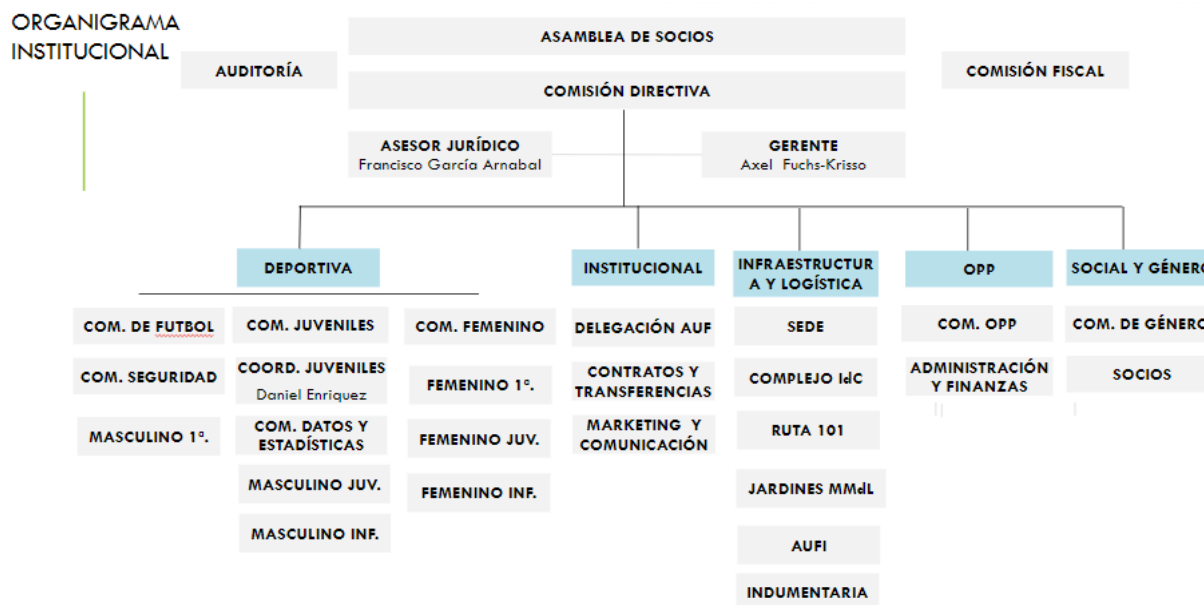
El club cuenta con un equipo de comunicación que se dedica exclusivamente a la comunicación externa, este equipo se encuentra conformado por unas 6 personas, 2 *community managers*, un fotógrafo, un diseñador gráfico, un representante en la comisión directiva y un referente. A excepción de uno de los *community managers* y el diseñador gráfico que reciben un viático, el resto de los miembros del equipo trabajan de forma honoraria.

Por otro lado, la organización se subdivide en 6 comisiones: finanzas, planeamiento y presupuesto, género y asuntos sociales, sponsors y comunicación, juveniles y fútbol (para la época de pases). Cada una de estas posee un representante dentro de la comisión directiva.

A su vez, en cada departamento hay un intendente para cada estructura, y estos intendentes poseen un representante en la comisión directiva.

## 1.6 Organigrama

El club tiene al momento el siguiente organigrama:



Organigrama proporcionado por la organización.

## 1.7 Socios

El club cuenta con cinco categorías de socios, estas son: *honorarios, vitalicios, activos, suscriptores y cadetes.*

Para la fecha de noviembre de 2021 (última elección en la organización) en dicho padrón de socios figuraban 2000 personas. A las votaciones concurren unas 1000, de las cuales, alrededor de 400 se consideran socios activos. Cabe destacar que los socios a los que les correspondía votar eran aquellos socios activos, vitalicios y honorarios. La base de datos del club respecto a su padrón de socios no se encuentra actualizada.

Para ser parte de los socios honorarios, se espera que se contribuya al club por *“actos dignos de especial mención y a propuesta de la Comisión Directiva, ser proclamado*

*como tal, por las dos terceras partes de votos de la Asamblea General”*<sup>6</sup>. Un socio “vitalicio” es aquel que fue socio durante 30 años, por lo tanto, al cumplir con esa condición, se obtiene el beneficio de la exoneración del pago de la cuota social.

Un socio activo es todo aquel que cumple con la condición de tener la cuota social paga al día, con mínimo de tres años de antigüedad. Con lo que respecta al socio honorario, es una titulación que brinda el club a personas de gran reconocimiento por y para la organización, la cual tiene el beneficio de ser socio y de no abonar mensualidad.

Los deberes de todos los socios, en general, no consisten únicamente en contribuir al progreso del club, sino también en que se cumplan los estatutos y reglamentos, velando por estos.

En cuanto a la hinchada y simpatizantes, se estima que son 30.000 personas. Este dato es obtenido a través de los seguidores del Instagram oficial del club, se tiene en cuenta que si bien algunos de los seguidores de Instagram no son hinchas del club, existen hinchas del club que no poseen redes sociales. Otro de los datos que al club le permite cuantificar los hinchas, es cuando Danubio de primera división masculino es locatario en su propio estadio. Se estima que a un partido con una “buena concurrencia” asisten entre 3500 y 4000 personas.

### **1.8 Contexto pandemia por Covid19 (2020)**

Tenemos que tener en cuenta que desde marzo de 2020 el mundo se vio inmerso en una pandemia a raíz del virus SARS Cov 2 (COVID 19), mejor conocido como Coronavirus. El gobierno uruguayo tuvo que disponer de ciertas medidas con el fin de atender la emergencia sanitaria y preservar la salud de la población. Esto llevó a que “*se declarase el*

---

<sup>6</sup> Disponible en: [http://www.danubio.org.uy/uc\\_35\\_1.html](http://www.danubio.org.uy/uc_35_1.html)

*estado de emergencia nacional sanitaria como consecuencia de la pandemia originada por el virus COVID-19*<sup>7</sup>. Por lo que la pandemia impactó en todas las áreas de trabajo a nivel nacional y mundial, entre ellas el fútbol.

Danubio tuvo que modificar aspectos de su Decreto, en varios de sus artículos, para poder acoplarse a lo que sucedía, y lo que imponía el MSP<sup>8</sup>. Por ejemplo, en el artículo 3 se establece: *“Suspéndase todos los espectáculos públicos hasta que el Poder Ejecutivo lo determine”* y el artículo 5 *“Las autoridades nacionales, departamentales y municipales competentes deberán evaluar, suspender aquellos eventos que impliquen la aglomeración de personas, dado que constituye un factor de riesgo para el contagio de la enfermedad”*. Esto llevó a que la Asociación Uruguaya de Fútbol, en julio del mismo año, crearan su propio protocolo dentro del marco del manual operativo de competencia sanitario, que aplicarían para el reinicio del Campeonato Uruguayo 2020 de las Divisionales Profesionales<sup>9</sup>.

## 1.9 Adaptabilidad al Covid

Ante la situación pandémica que afectaba a todo el país, el club aplicó ciertas medidas, para adaptarse a los funcionamientos y mitigar tanto el impacto económico como el social<sup>10</sup>. Algunas de esas medidas fueron:

- **Medidas laborales:** Entendiendo que había tareas que tenían que continuar su curso, se implementó el **teletrabajo**, una modalidad que continúan utilizando.

---

<sup>7</sup> Consultado en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/93-2020>

<sup>8</sup> Ministerio de Salud Pública

<sup>9</sup> Consultado en: [www.auf.org.uy > download > pdf](http://www.auf.org.uy/download/pdf)

<sup>10</sup> Consultado en: [http://www.danubio.org.uy/uc\\_2844\\_1.html](http://www.danubio.org.uy/uc_2844_1.html)

- **Medidas económicas:** Aunque todas las organizaciones intentaban suavizar las afectaciones económicas, lamentablemente sucedían igual. Y el club no estuvo fuera de esas situaciones, por lo que, por primera vez en la historia, los jugadores de Primera División fueron derivados al seguro de paro. Otra de las afectaciones que tuvieron fue no participar en la *Copa Uruguay*, porque la situación vivida en ese momento a nivel económico no les permitía la participación, y si lo hacían podía generar un déficit. No es menor destacar que el club era consciente de que los socios tampoco iban a poder abonar la cuota, por lo tanto, se creó la Amnistía del abono, esta implicaba la reducción por 18 meses en el valor de la cuota social al 50%.
  
- **Medidas sociales:** El club ya contaba con una comisión de género y de orden social, por lo que fue el momento que esta se puso en campaña para generar un impacto positivo en el barrio. Esta comisión se encargó de varias campañas para los hinchas, el barrio y sus entornos, entre ellas gestionar, administrar y distribuir más de 2000 canastas con alimentos para las familias que más lo necesitaban. Asimismo, el club participó y colaboró con las ollas populares que se crearon en el barrio. Por otra parte, se creó la “Campaña del abrigo” que surge por la necesidad de padres y madres de los jugadores de los juveniles, que le comenzaron a solicitar al club si no contaban con abrigos para sus hijos e hijas, ya que lamentablemente muchos de ellos se habían quedado sin trabajo. Es así que en junio del 2020 comienzan a organizar esta campaña, solicitando la colaboración de sus hinchas y socios con abrigos, y luego generar la distribución de estos a quienes más lo necesitaban. No hay que olvidar que los partidos se comenzaron a jugar, pero a “puertas cerradas” sin público, por lo que era importante que no se alejaran los hinchas del club, fue así que el equipo de comunicación en redes sociales buscaba la forma del acercamiento de sus seguidores, a través de juegos, sorteos, entre otras actividades.



*Campaña del abrigo 2020. Fuente: Sitio web de Danubio Fútbol Club.*

## 2.0 Descenso

Luego de 51 años de estar en la divisional A, Danubio durante la pandemia, obtuvo el descenso por tercera vez en su historia. Es importante recordar que por causa de la pandemia, el descenso tuvo lugar en el año 2021, pero perteneciendo a la temporada 2020, la cual se vio afectada por la detención de las actividades deportivas del país, las cuales causaron que el torneo se llevara a cabo tiempo después de lo habitual. No es menor comentar que varios de sus colaboradores nos comentaron en las entrevistas, que el descenso se vio “apaciguado” por la pandemia, permitiendo sin querer que a los hinchas no les afectará tanto como hubiera sido en otro momento de la historia.

## 2.1 Contexto actual

El 24 de noviembre del 2021, disputando un partido ante su clásico rival, Defensor Sporting, Danubio se consagró ganador y así es que logra el ascenso y regreso a la divisional A.

Actualmente, la organización se encuentra atravesando un contexto de alta complejidad, en su dimensión económica, debido a la dificultad que tiene el club para autosustentarse, lo que da lugar a la existencia de una amenaza en su propia existencia a futuro.

*“Es casi inviable, que de acá a cinco años [Danubio] siga existiendo en este contexto, que sigamos existiendo como club, como organización civil. Es pasar a una S.A o que venga una empresa a gestionar el club” (Entrevista 1).*

Esto se ve reflejado en muchas dimensiones dentro de la estructura de la organización y también en la posibilidad de proyectar su comunicación.



# CAPÍTULO 2

DEFINICIÓN  
DE PROBLEMAS  
- NECESIDADES

D.F.C.



## 1.1 PROBLEMAS PLANTEADOS POR LA ORGANIZACIÓN<sup>11</sup>

Actual situación financiera y deportiva del Club.

Falta de profesionalización en algunas de las áreas de manejo de la organización.

Falta de disponibilidad de dinero para invertir en mejoras, para poder competir con inversores extranjeros.

Poca explotación en el área de comunicación en lo que refiere a la captación y formación de jugadores juveniles.

Sin un plan de comunicación a largo plazo que abarque todos los objetivos del Club.

Falta de persona que atienda el área de comunicación interna.

Poca o nula utilización del canal de comunicación formal, como sería el correo electrónico.

No se respetan los flujos de mando y las órdenes vienen de diferentes personas.

Las áreas no tienen claro a quién responden.

No existen manuales de inducción.

Las tareas no se encuentran definidas para cada cargo.

---

<sup>11</sup> Información proporcionada por escrito por los docentes del seminario.

## 1.2 PROBLEMAS / NECESIDADES DE COMUNICACIÓN IDENTIFICADOS

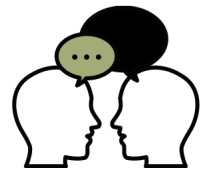


NECESIDAD DE FORTALECER LA TRANSMISIÓN DE LA CULTURA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DEL CLUB INTERNA Y EXTERNAMENTE

DIFICULTAD PARA PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE LA COMUNICACIÓN Y PROYECTAR ACCIONES DE CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

DIFICULTAD PARA AMPLIAR LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN, E INFORMACIÓN DESACTUALIZADA SOBRE LOS EXISTENTES

PROCESOS, MECANISMOS, Y CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN INTERNA POCO DESARROLLADOS





# CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

**D.F.C.**



## 1.1 Cultura organizacional

De acuerdo con Schein, la cultura organizacional se define como las "presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno" (1988:23-24).

El autor atribuye a los líderes la creación, conducción y destrucción de la cultura. Considera que la cultura afecta la forma en la que los miembros de una organización piensan, sienten y actúan.

El estudio de la cultura es clave para entender por qué las organizaciones se comportan, de la forma en la cuál lo hacen y las dificultades que los líderes enfrentan.

La cultura se puede interpretar como los comportamientos observados, el lenguaje empleado, los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados, la filosofía que orienta la política y las reglas de juego para progresar en la organización.

Por otro lado, Schein (1988) toma la definición de Tagiuri y Litwin (1968) para describir la cultura empresarial (en nuestro caso organizacional) como *"el ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con los clientes u otros terceros."*

A su vez, como mencionamos anteriormente, el autor define el proceso por el cual una organización forma su cultura, como aquel que surge en cierto grupo a medida que se enfrenta e interactúa para resolver conflictos, tanto internos como externos, y no solo aprende de estas soluciones, sino que las válidas lo suficiente como para transmitirlas a sus

nuevos integrantes, de forma que estos la entiendan como la forma correcta de resolver los problemas a futuro (Schein, 1988).

Pueden existir también múltiples culturas dentro de una organización, como sería la cultura directiva y las culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica.

A su vez, Jorge Etkin en su libro "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias" habla del concepto de microculturas como aquellas que se forman dentro de una organización en los distintos subgrupos, dependiendo del área en la cual los miembros se desempeñen.

Para modificar la cultura, Schein plantea que "La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en el control o cambio culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social" (1988:25).

A su vez, el autor diferencia distintos niveles de cultura, entre aquellos que comprenden la esencia, lo que la cultura realmente es y lo que deriva de ella, que describe a aquellas manifestaciones que se derivan de la esencia cultural, como los valores y las conductas.

El primero de estos niveles es el de las producciones y creaciones, incluye aspectos como el arte y la tecnología y es el más visible de los niveles (Schein, 1988).

El segundo de los niveles es el que abarca los valores. Plantea que una de las formas en las cuales los valores se generan se da cuando se encuentra una solución a un problema y esta es percibida como exitosa por el grupo y prospera en el tiempo, Schein

describe "Cuando los valores comienzan a ser aceptados se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas" (1988:32).

Es importante aclarar que los valores no siempre se generan de esta forma. Dentro de la distinción de valores, Schein (1988) nombra aquellos que Argyris y Schon (1978) denominan "valores añadidos", estos valores no son capaces de predecir lo que alguien hará, más bien lo que dirá que va a ser, pero luego no se refleja en los hechos.

El tercer nivel corresponde al de las presunciones subyacentes básicas. Estas corresponden a las soluciones a problemas que sirven en reiteradas ocasiones y, por lo tanto, quedan establecidas a largo plazo. Las mismas, a diferencia de las del primer nivel, son invisibles y corresponden a la naturaleza de la realidad, del tiempo, del espacio, del género humano, de la actividad y de las relaciones de estos.

Asimismo, como dice Fabbri (2000) entendemos a la cultura organizacional como todos aquellos temas relacionados con el día a día de la organización.

Es por eso que es importante mencionar que la cultura organizacional, además de estos atributos, también está hecha de los hitos de la organización, su historia fundacional, el camino recorrido hasta el día de hoy, los mitos y relatos que de ella y que por ella surgen.

La evolución histórica dentro de la organización es relevante porque data de sus éxitos y fracasos, contempla el espíritu y la manera de llevar a transitar sus sucesos (Fabbri, 2000). Asimismo, los éxitos logrados por las personas que componen la organización tienen la misma relevancia, ya que de estos surgen valores y pautas de conductas.

Estos últimos hacen que la organización asuma como propias ciertas características de carácter distintivas y perdurables, que hace que la organización sea única y se diferencia de las demás (Capriotti, 2010).

## **1.2 Comunicación estratégica**

Es relevante comprender que todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, funcionan como operadores estratégicos, esto significa que para poder mantenerse en el mercado competitivo, deben de adoptar una conducta estratégica que las ayude a lograr sus metas a futuro (R. Pérez, 2012).

Este comportamiento que adoptan las organizaciones tiene sus bases en la comunicación estratégica. Por ende, concluimos que la comunicación tiene un rol más estratégico y las estrategias de las organizaciones son más comunicativas. Por esto mismo, podemos afirmar que la comunicación estratégica organizacional tiene un enfoque racional y no tanto persuasivo sobre sus diversos públicos.

Según S Massoni, la comunicación estratégica se caracteriza por ser integradora: “porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa” (2007:1).

En la misma línea, Aljure (2015) explica que para poder lograr las metas hay que generar un PEC<sup>12</sup>, en el cual se debe generar un análisis de la situación comunicacional de la organización para luego poder lograr el diagnóstico comunicacional con el que se va a trabajar.

---

<sup>12</sup> Plan Estratégico de Comunicación.

Asimismo, plantear los objetivos de comunicación orientados a su público objetivo y planificar los mensajes a transmitirles, considerando no solo el contenido del mensaje, sino también a través de qué canal, medio a utilizar y cuáles actividades se van a realizar.

Es decir, la comunicación estratégica de una organización es el medio en sí mismo para lograr los objetivos de comunicación propuestos, y en paralelo, que se cumpla con la misión y la visión de la organización.

Según Gómez de la Iglesia, “La comunicación es, pues una herramienta de gestión (en todo momento, en todo lugar, con todos los públicos) y dado su carácter estratégico debe estar vinculada a la dirección de la organización. La comunicación no es el proceso de embellecimiento ante la conquista del mercado; desde su concepción global (todo comunica)” (Gómez de la Iglesia, 2006:3).

### **1.3 Públicos**

Los públicos o grupos de interés son las personas o entidades a las cuales se dirige la organización, los destinatarios de sus mensajes. Estos pueden ser afectados o afectar directa o indirectamente el logro de los objetivos de la organización a través de un proceso de influencia mutua, puesto que ésta puede ser afectada por las acciones de ellos y viceversa. En esta línea, Paul Capriotti afirma que los públicos surgen “*del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización*” (2009:72).

Capriotti define al público de una organización como “*un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común (...) y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma*” (2009:73-74).

Por esto, el autor sugiere analizar los públicos desde una perspectiva relacional, ya que es a través de la relación o vínculo que se establece entre individuo-organización que llevará a que cada público tenga unos intereses específicos en relación con la organización.

Según el autor, las personas que componen los diferentes públicos de una organización tienen características diferenciales e intereses diversos, y por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente un mismo mensaje (Capriotti, 2009).

Para la organización es fundamental identificar cuáles son sus públicos, comprender sus necesidades comunicativas e intereses específicos para establecer los objetivos de comunicación con ellos. Para esto, es necesario realizar una división de los públicos y segmentarlos, de esta forma se comunican los mensajes estratégicamente para cada uno de ellos.

De manera complementaria, para la identificación y clasificación de los públicos Ferrari y França (2011) establecen los criterios de dependencia, participación e interferencia que permiten segmentar los públicos de una organización en esenciales, no esenciales y de interferencia.

Los públicos esenciales son aquellos grupos de interés indispensables para la existencia de la organización, ya que de ellos depende su constitución, mantenimiento y ejecución de sus actividades. Se pueden subdividir en constitutivos y no constitutivos o de soporte; los primeros asumen responsabilidades y aportan recursos para la constitución de la organización. Los segundos, no asumen responsabilidades ni interfieren directamente en la constitución de la organización, sino en el mantenimiento de la misma en el mercado (Ferrari y França, 2011).

Además, los públicos esenciales no constitutivos se pueden segmentar en primarios y secundarios. Los primeros son aquellos públicos que tienen un alto grado de participación en los negocios de la organización, esta depende de ellos para llevar a cabo su propósito.

Mientras que los públicos no constitutivos secundarios, se caracterizan por contribuir en la viabilidad de la organización, pero con un grado menor de dependencia, éstos pueden ser reemplazados más fácilmente sin que se generen grandes problemas para la organización (Ferrari y França, 2011).

Por su parte, los públicos no esenciales tienen un mayor o menor grado de participación en las actividades de la organización a través de la promoción institucional y corporativa, incluso pueden ser intermediarios en las relaciones con el mercado. Estos públicos los componen las redes de consultoría, divulgación y promoción; las redes de sectores asociativos; redes de sectores sindicales y las redes de sectores comunitarios (Ferrari y França, 2011).

Por último, los públicos de las redes de interferencia son aquellos que se encuentran en el escenario externo de la organización, como la competencia local, regional e internacional, los medios de comunicación, grupos ideológicos y de activismo, los cuales por sus características de liderazgo o representatividad en el mercado y la opinión pública pueden generar interferencias indeseables o apoyar a la organización (Ferrari y França, 2011).

#### **1.4 Canales formales e informales**

Para el análisis de los canales formales e informales nos basamos en los planteos de Davis (1953) y Kreps (1995). El último explica que la comunicación interna de una

organización, se conforma por dos tipos de canales de comunicación, uno formal y otro informal:

“Los canales de comunicación formales están dictados por la estructura planificada establecida para la organización que incluye el arreglo de niveles, divisiones y departamentos de la organización, así como responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización. Los canales de comunicación informal no están planificados, y generalmente no siguen la estructura formal de la organización sino que emergen de la interacción social natural entre los miembros de la organización” (Davis, 1953:225).

Estos dos canales de comunicación, conforman una “relación” dentro de una organización, por las necesidades de los integrantes.

De acuerdo a los planteos de Kreps (1995), los canales formales de comunicación no siempre complacen todas las exigencias de información que los colaboradores esperan de la organización. Es por este motivo que surge entre los empleados la comunicación informal, donde Kreps confirma que “que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales” (1995:225).

Las organizaciones normalmente se conforman por una estructura formal que se refleja en los diagramas de la misma. En estos diagramas se explicitan las jerarquías de los cargos, las relaciones de poder y, a su vez, ya se conforman los canales de comunicación formales.

Estos canales formales se dividen de tres maneras: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal. La descendente, es la que proviene de los cargos directivos a todos los miembros de la organización; la ascendente es la

inversa: de los miembros de la organización hacia los que tienen un nivel mayor jerárquicamente. En cambio, la horizontal, es entre el mismo nivel jerárquico.

Por otra parte, la comunicación informal no se conforma por las jerarquías, ni por la estructura formal de la organización, sino que estos flujos de mensajes informales se desenvuelven entre los miembros que la conforman, por las relaciones interpersonales, por la curiosidad que aparece entre ellos y por sus interacciones sociales. A su vez, no cuentan con una forma prescrita que indique cómo deben ser:

“Este canal informal de comunicación se define frecuentemente como vía clandestina y está compuesto por grupos sociales, pandillas, miembros de un club, relaciones familiares y otras relaciones informales que se desarrollan entre los miembros de la organización” (Davis, 1953; Bach, 1983).

“La vía clandestina proporciona información interesante a los miembros acerca de quién está haciendo qué y qué cambios están ocurriendo dentro de la organización. Los canales de comunicación informal proporcionan información a los miembros acerca del funcionamiento de ésta, que puede ayudarles a comprender la vida de la misma y dirigir estratégicamente sus propias actividades” (Kreps & Thornton, 1984; Bach, 1983).

Normalmente, la comunicación informal es liderada por miembros de la organización que les interesa el poder y el liderazgo, pero que no tienen una posición jerárquica establecida. Es por ese motivo, que son ellos quienes buscan recabar la mayor información y distribuirla por la vía clandestina, ya que “los miembros confían en la información acerca de lo que pasa tras bambalinas y lo que organizan otros miembros” (1995:223).

“Al contrario de la creencia popular, la vía clandestina es un canal de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida de la organización” (Davis, 1973; Bach, 1983; Taylor & Farace, 1976).

Por lo tanto, viendo la importancia que tiene esta vía clandestina de información, es mejor no intentar eliminarla, ni tampoco generar una competencia entre ambos canales, ya que ambas son importantes. Lo mejor es que los líderes jerárquicos de la organización sean conscientes de la vía informal y la fomenten.

### **1.5 Identidad organizacional**

La identidad organizacional, según Paul Capriotti (2009), tiene dos concepciones esenciales en las que trabajar que son el Enfoque del Diseño y el Enfoque Organizacional.

El primer enfoque se vincula con lo que se ve de la organización, asociado a la identidad visual, lo que identifica a la misma. Arranz (1997), es decir, el conjunto de manifestaciones a través de las que una organización se presenta y es percibida.

En cuanto al Enfoque Organizacional, es el conjunto de cualidades que contrae la organización como suyos y por estas mismas cualidades es diferenciada del resto de las organizaciones.

Dentro de este enfoque hay dos posturas no muy diferentes, pero complementarias, caracterizadas por definir a la identidad organizacional como la personalidad de la misma, por ser distintiva y perdurable en el tiempo.

Además, se debe de tener en cuenta que conscientemente o inconsciente siempre, desde las organizaciones, se están emitiendo mensajes hacia el público. De eso se trata la conducta corporativa.

Capriotti (2009) afirma que los públicos toman a los integrantes de la organización como la organización misma, es por esa razón que toda acción que ellos realicen influirá de forma negativa o positiva en la imagen que se tenga de la entidad. Esta reputación corporativa es lo que Villafañe (2006) llamaría un recurso intangible, un bien inmaterial que aporta valor.

En “100 años de juventud: Identidad Corporativa” Joan Costa (2008) se refiere al nacimiento de la identidad corporativa como aquel momento en el cual los directores de una organización se dieron cuenta que dentro del máximo nivel de dirección, además de la economía, la técnica y la producción de una empresa, para lograr la supervivencia la organización debía incorporar psicólogos y diseñadores que trabajan sobre la cultura y las relaciones, tanto internas como externas y las formas en las que se presentaban los productos, las comunicaciones, las oficinas y su estética general.

El autor atribuye a esta idea vanguardista lo que hoy en día es la base de la competitividad, la identidad corporativa. Sin embargo, no hay que limitar la identidad corporativa pura y exclusivamente a lo visual, si no que hay que formar una Imagen Global que no estimula únicamente a partir de lo gráfico, sino que apela a la psicología.

Esta psicología es la que hace que una organización sea distinguida no sólo por sus distintivos visuales, sino por su “espíritu”, por los valores que promueve tanto interna como externamente, por la forma en la que se relaciona con sus miembros y por sus políticas e influencias en la sociedad a la cual pertenece, entre otras.



# CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

**D.F.C.**



El abordaje del diagnóstico respondió a una metodología mixta, puesto que la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permite obtener dos dimensiones diferentes del objeto de estudio, con la finalidad de que las fortalezas de uno sirva para compensar las debilidades del otro (Batthyány y Cabrera, 2011). Tal como afirman Hernández, Fernández & Baptista (2014:532) la meta de este tipo de investigación “no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”.

Cabe destacar que la perspectiva cualitativa permite enfocar la investigación sobre cuestiones subjetivas, tales como los sentimientos, los afectos, las emociones, las representaciones simbólicas y todo aquello interior, a lo que se puede acceder al acercarse al objeto de estudio a través del lenguaje (Penalva, Alaminos, Francés, Santacreu, 2015). Por su parte, los abordajes cuantitativos se caracterizan por describir y explicar el fenómeno de estudio desde una mirada objetiva y estadística. Este enfoque, se centra en explicar relaciones entre variables (Batthyány y Cabrera, 2011).

En esta combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, se utilizaron como técnicas cualitativas: el relevamiento de información previa y análisis documental, entrevistas semiestructuradas y en profundidad, un vox pop y un análisis digital. Y como técnicas complementarias cuantitativas se aplicó una encuesta.

La información que recopilamos de estas técnicas ha tenido que ser analizada e interpretada de forma objetiva y sistematizada, con el fin de poder entender parte de la realidad de la organización (A. Abela, 2002).

## 1.1 Entrevistas semiestructuradas en profundidad

Procurando relevar la mayor cantidad y diversidad de voces dentro de la organización, con actores que tuvieran diferentes roles dentro de ella, se optó por realizar entrevistas semiestructuradas en profundidad, puesto que estas se caracterizan por ser abiertas, flexibles y dinámicas, permitiendo que los entrevistados puedan expresar sus ideas, motivaciones y pensamientos libremente, a su vez, posibilitan un ambiente abierto al diálogo, como una conversación entre iguales y no como un intercambio de preguntas y respuestas (Corbetta, 2007).

En total se llevaron a cabo 10 entrevistas, procurando relevar la mayor cantidad y diversidad de voces dentro de la organización. Se entrevistó a miembros de la Comisión Directiva, Comisión de Género, Comisión de Comunicación y a la administrativa de la organización.

## 1.2 Voxpop

Además, realizando el trabajo de campo se utilizó la técnica de *voxpop*, específicamente en la cancha de Jardines del Hipódromo durante uno de los partidos del club. La finalidad de esta técnica fue recuperar la mirada de diversos hinchas del club, obteniendo un total de 25 respuestas. Dicha técnica consiste en grabar respuestas a preguntas concretas, pero que habiliten desarrollo (S. Herrera, 2003).

Es decir, que las respuestas recogidas son una herramienta útil para el acercamiento a la mirada de los socios, hinchas y simpatizantes (A. Torre, 2013).

### **1.3 Análisis digital**

El análisis digital da la pauta y la posibilidad de entender cómo la organización utiliza estos recursos para el desarrollo de su comunicación. A través de esta herramienta es posible conocer las temáticas abordadas por la organización, el tono empleado al momento de emitir mensajes, y el tipo y cantidad de interacción existente entre los seguidores y la organización (P. Echave, et al, 2016).

Es importante mencionar que las redes sociales analizadas se diferencian por las divisiones del deporte competente, es decir, Danubio Fútbol de Primera División, Danubio Fútbol Juveniles, segmentado por femenino y masculino.

Dicha segmentación es necesaria debido a la diferencia del público objetivo a interactuar y contenido a publicar, aunque la organización tiene un acuerdo de mantener y compartir la misma estética y diseño de las publicaciones en los diversos perfiles.

### **1.4 Encuestas**

En la búsqueda de recabar datos generales para el diagnóstico comunicacional de la organización, se aplicó la metodología de relevamiento de datos cuantitativos, a través del uso de la encuesta como técnica. Esta permite describir, comparar o explicar ciertos fenómenos (Sánchez et al, 2020).

“Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (M. García Ferrando, 2003:147).

En un principio nos planteamos realizar dos encuestas, una dirigida a socios y la otra a funcionarios rentados, excluyendo a jugadores y cuerpo técnico de primera división.

Por motivos externos a este grupo, no se pudo completar exitosamente la encuesta a funcionarios rentados, por lo tanto, los datos recaudados fueron únicamente de la dirigida a socios.

Con respecto al universo de estudio de aplicación de la encuesta, estuvo dirigida a aproximadamente 400 socios (no cuentan con la base de datos actualizada) que tiene Danubio al momento activos, de los cuales tuvimos una respuesta del 29%, con un total de 115.



# CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE  
LOS PROBLEMAS  
IDENTIFICADOS

**D.F.C.**



- **Necesidad de fortalecer la transmisión de la cultura e identidad organizacional del club interna y externa.**

En el caso de Danubio, se repite a lo largo de muchas entrevistas una cultura de "cuadro de barrio" que según los integrantes de la organización, lleva a la poca profesionalización de los funcionarios, a la falta de roles claros en la cadena de mando y a la prevalencia de los canales informales de comunicación.

*"Danubio siempre fue un club como de barrio, que la gente se acercaba a la sede y todo eso se fue perdiendo por los mismos cambios sociales y por la profesionalización de las áreas del club"* (Entrevista 6).

*"La org tiene 90 años y una historia bastante particular en su fundación y esos valores de sus fundadores se transmiten hasta el día de hoy, es un equipo de barrio y familiar. Es una hinchada bastante particular"* (Entrevista 1).

Recuperando los planteos de Etkin (2000:240) acerca de los rasgos que le dan identidad a una organización, se destacan aquellos que a través del tiempo la diferencian, cohesionan y le dan continuidad.

*"La institución está protegida por un sentimiento familiar"* (Entrevista 6).

Dentro de la organización, la mayoría de sus miembros son honorarios, esto implica que los roles sean desempeñados por personas que poseen un vínculo emocional con la institución. Etkin (2000) define a las organizaciones que logran generar este nivel de identificación con los valores de la misma de parte de sus miembros como "organizaciones inteligentes", las mismas reciben estabilidad y compromiso de parte de sus miembros.

*“Camiseta puesta” Ya partís desde una base en que los 11 dirigentes son honorarios, no ganan un peso. esas personas ya decis, si viene alguien e invierte su tiempo gratuitamente en el club, son gente que evidentemente tiene la camiseta puesta. ¿Quién va a venir y perder horas de estar con sus hijos o de estar descansando para venir a generarse un dolor de cabeza? por que el fútbol en este país no es un negocio rentable, más que nada en nosotros que somos una organización civil ¿quién va a perder ese tiempo si no tiene la camiseta puesta?” (Entrevista 7).*

Un aspecto fundamental de la cultura de la organización y de su relación con los socios, es el acercarse a estos a través de asambleas en las cuales se les consulta su opinión con respecto a las decisiones que la directiva va a tomar, como fue el caso de la venta del jugador Nicolás Siri. Como se verá más adelante, en el análisis del tercer problema, el club tiene dificultades a la hora de convocar socios a estas asambleas.

En su texto Etkin (2000) hace referencia a las acciones que las organizaciones toman para actuar según las expectativas de su rol. Danubio busca, a través de estas asambleas, perpetuar su cultura de club familiar, de barrio, no obstante, este proceso se ve dificultado a través de este medio por la escasa participación de los socios en estas instancias. Etkin habla de una “simulación” ya que más allá de que se convoque a los socios y se escuche sus opiniones, la decisión final de la comisión directiva probablemente no sea influida por la opinión de los socios concurrentes a la asamblea.

*“La asamblea informativa, que se hace a mediados de año, en la cual sin protocolo y sin un orden del día todo socio podría venir y se enfrenta a la directiva, todo socio que tenga preguntas y el socio pregunta por cuanto se vendió tal jugador, como pasó tal cosa, como pasó tal otra, y nosotros respondemos. De esa manera se evacuan muchas dudas, se superan a veces falsos rumores, entonces la comunicación con el*

*socio hoy día en el club, tenemos la asamblea obligatoria, como todos los clubes una vez al año y otra que es simplemente informativa, esta se hace incluso a veces no solamente anual, si no por ejemplo, a la hora de vender un jugador, esa es una operación importante para el club, nosotros hicimos ahora cuando vendimos a Siri, antes de cerrar la operación llamamos a los socios para ver si estaban de acuerdo, les dije muchachos esta es la operación, este tipo de operación es el que va a ser, va a dar tanto dinero para el club, habrá el que le gusto, el que no, votamos, están de acuerdo de que se haga ésta venta?, porque era una venta importante, estuvieron de acuerdo, cosa que no era necesario, ese aval, pero nosotros lo creímos, y bueno y ahí, tuvimos otro contacto con los socios” (Entrevista 8).*

Si bien la fuerte cultura organizacional de Danubio de una organización familiar y de barrio le aporta muchos beneficios como lo son la identificación de sus miembros con los valores que esta cultura representa, actualmente es una dificultad para la organización el extender la difusión de estos valores a sus públicos externos. A su vez, los mismos rasgos de la cultura de la organización hacen que se aprecie una poca conexión entre las áreas, especialmente entre aquellas que están ubicadas en distintos complejos, lo que lleva a que no haya una mirada integral del club y los miembros muchas veces no sepan quién está del otro lado. Podemos identificar una dificultad a la hora de organizar transversalmente las tareas y actividades que asumen las diferentes áreas y equipos que componen la organización.

Esta prevalencia de roles ocupados por afinidades y poca conexión entre las distintas áreas, genera situaciones en las cuales miembros que trabajan en el mismo equipo, no saben realmente qué función cumple otro funcionario con el cual interactúan diariamente.

A su vez, Etkin (2000) habla de los modelos mentales que participan en la creación de la cultura y ejemplifica a estos modelos mentales como aquellos que hacen que un miembro de la organización solo se preocupe por sus tareas y no esté al tanto de las de los demás.

“En estas reuniones que hubo con el grupo de comunicación y el grupo de género, algo que siempre nos quedaba y era un debate que teníamos es [...] que rol cumplen ..... y....., no?, que para mi hoy es una incertidumbre, no tengo claro cuál es y después de este informe que ustedes hagan espero que me quede más claro” (Entrevista 6).

A la hora de realizar su trabajo, la mayoría de los miembros no recurren directamente a sus superiores, si no que limitan su contacto a aquellos miembros con los que tienen más afinidad y en instancias o espacios informales, para que luego estos se comuniquen con los superiores.

*“Siempre yo me manejé reuniéndome con ellos, a ..... la veo en la cancha y con ....tengo un contacto de amistad, con la directiva y con otros no”* (Entrevista 7).

Dentro de Danubio, pudimos apreciar dos sub culturas que más allá de compartir las creencias y valores básicos del club, chocan constantemente, estas serían la cultura tradicional que predomina en la dirigencia y la nueva cultura con perspectiva de género que se formó a partir de la creación de la Comisión de Género y Asuntos Sociales. Esto, de acuerdo con Etkin, hace que la cultura de la organización sea más compleja. Esta subcultura también tiene sus raíces en una diferencia generacional, que ha logrado interpelar prácticas instituidas en la organización y poco a poco visibilizar, comunicar y dar lugar a temas que antes no tenían presencia.

*“En algunas cosas si impacta en ciertas decisiones la edad de los dirigentes. La mayoría son gente que hace muchos años que están metidos en el mundo del fútbol, también a veces pasa que como todo cambia, el fútbol también cambia y las formas de manejarse también cambian mismo en el fútbol, pero son gente con mucha experiencia. Quizás alguno puede pensar que le cuestan los cambios y si, la verdad que le cuestan los cambios, en especial a los más grandes” (Entrevista 7).*

- **Dificultad para planificar estratégicamente la comunicación y proyectar acciones de corto, mediano y largo plazo.**

Otros de los problemas detectados es la falta de un plan estratégico en lo que respecta a la comunicación tanto interna como externa, aunque esta última se encuentra mejor desarrollada.

Al hablar de planificación estratégica lo hacemos entendiendo a la misma como la fijación de objetivos básicos a corto y largo plazo, que para lograrlos se necesita un plan de acción (Koontz y Weihrich, 2001).

Por esta razón, el club debe de saber cuál es su posición actual y hacia dónde quiere ir, así de esta manera puede usar dicho plan para poder lograr su proyección.

Dicho esto, entendemos que, en primer lugar, la dificultad en poder planificar estratégicamente la comunicación interna del club se debe a que no existen recursos humanos dedicados específicamente al desarrollo de estas tareas.

*“No hay una mirada integral del club, no hay una mirada de comunicación interna, de pensar en cómo interactuar entre los distintos complejos deportivos, con la sede[...]” (Entrevista 6).*

Principalmente, porque la comisión de comunicación del club está conformada por 6 personas, no todas profesionales en su área, que además solo 2 de ellos cobran viáticos por realizar las tareas, el resto son honorarios. A su vez, su función es trabajar únicamente las redes sociales del club.

*“[...] esto de la mano de que no hay una mirada estratégica y a veces se piensa que con publicar las cosas en las redes sociales alcanza y con eso no alcanza” (Entrevista 6).*

Que los funcionarios sean honorarios o cobren únicamente un viático y no un sueldo fijo por cierta cantidad de horas a trabajar, está visto como una desventaja, ya que deben de dedicarle tiempo personal para cumplir con la labor diaria a realizar.

*“lleva bastante tiempo y a veces no tenés tiempo para todo. También el hecho de no contar con los recursos necesarios, obviamente, es una desventaja; Tanto económicos, digamos, porque no tenemos, por ejemplo, un equipo de comunicación acorde a la calidad que nos gustaría hacer como tienen otros equipos, Nacional y Peñarol” (Entrevista 5).*

Cabe destacar que Aljure (2015) indica que contar con un PEC<sup>13</sup> ayuda a que la organización pueda lograr sus objetivos y que se pueda cumplir con la misión y visión de la misma. Lo que sucede en este caso, es que al Danubio no contar con una misión y visión

---

<sup>13</sup> Plan de Comunicación Estratégico.

dentro de sus estatutos, estos dos puntos quedan totalmente implícitos dentro y fuera del club.

*“La misión y visión no están escritas en ningún lado. Está la idea de hacerlo, pero nunca se concreta” (Entrevista 1).*

Por otra parte, el no contar con un PEC complejiza la situación de la organización, debido a que sin él, no se está pudiendo hacer un uso más adecuado y eficiente de los recursos que se tiene. Por lo que es esencial comprender que el PEC es una herramienta que funciona para evaluar las tareas y acciones que se realizan, ajustarlas y poder potenciar a través de ella la comunicación del club.

Para finalizar, Borjórquez y Pérez (2009) toman el concepto de Sielinski (2007) para explicar en qué consiste un planeamiento estratégico y afirman que el mismo debe de contar con siete elementos: la formulación de la misión y visión de la organización, metas establecidas, identificación de estrategias, creación de plan de acción y el dar seguimiento al plan y actualizaciones del mismo.

*“Personalmente, el cambiar de mandos tan a menudo genera cierta debilidad. Cada dos años cambiamos los mandos y a veces un proyecto de dos años no te da para nada. Hacer una línea, trazar, hacer cambio y ver frutos cuando es difícil. Genera una cierta debilidad del club” (Entrevista 9).*

- **Dificultad para ampliar los públicos de la organización e información desactualizada sobre los existentes.**

Otro de los problemas centrales que se detectó es la dificultad que presenta Danubio Fútbol Club para ampliar sus públicos y la información desactualizada de los existentes.

La ausencia de planificación y estrategias de comunicación para alcanzar nuevos públicos y potenciar los actuales, sumado a la ausencia de canales de comunicación internos eficaces, adaptados a las características y necesidades comunicativas de cada grupo de interés, además del hecho de contar con una base de datos de socios desactualizada son los principales motivos de este problema.

Como se mencionó en varias entrevistas, la organización no cuenta con un padrón de socios actualizado, por lo cual, limita el alcance y el reconocimiento de sus públicos internos y externos. Esto repercute en que no se puedan planificar acciones y canales de comunicación efectivos para llegar a ellos, ni reconocer con efectividad el nivel de participación de los socios en las actividades de la organización, como son las asambleas generales o las actividades sociales y culturales que realizan.

*“Tenemos una base de datos, la cual no está actualizada. Estamos pensando en organizar una campaña de actualización de datos, la idea es crear un carnet digital (...) y ahí poder saber efectivamente cuántos socios activos tenemos”* (Entrevista 1).

En las últimas elecciones, se imprimió el padrón social en el que figuraban alrededor de dos mil personas, de las cuales solo mil votaron, siendo que se estima que los socios activos son 400.

*“muchas personas que venían a votar decían, ah pero ésta persona falleció”* (Entrevista 1).

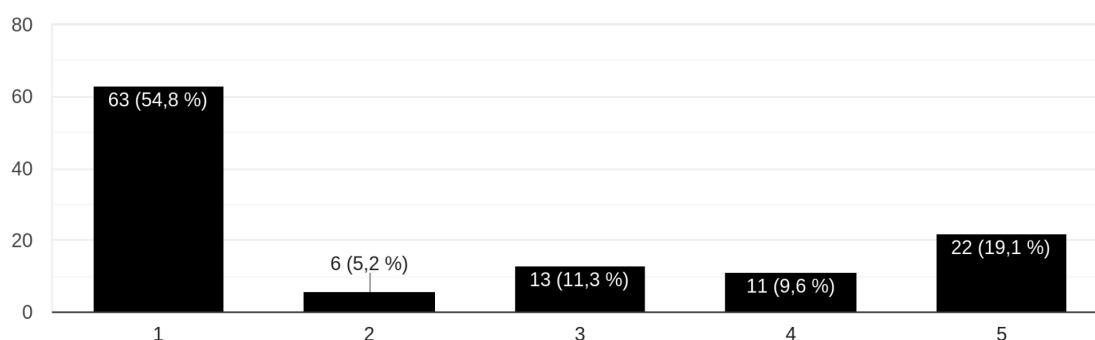
Como sostienen Ferrari y França “El éxito de todo trabajo de comunicación exige el reconocimiento de los públicos y sus diferentes conceptos con anterioridad. La organización

depende de ellos para sobrevivir, desea transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas” (2011:115).

En la encuesta realizada a los socios, se identificó que el 54,8 % de los encuestados no han participado en las asambleas que realiza el club, mientras que el 28,7 % afirman haber participado en alguna de estas. Estos resultados reflejan que en su mayoría los socios no participan activamente en las asambleas que realiza la organización.

Participé en alguna asamblea del club

115 respuestas



Como se puede observar, la participación e involucramiento de los socios en las asambleas que realiza el club es un punto importante a tener en cuenta.

*“Ser socio implica datos estadísticos para sponsors, datos estadísticos para marketing, para otros temas. Pero un tema no menor, ser socios implica que pueden votar, que pueden participar de las asambleas, mayor involucramiento con el club, y eso es lo que quizás estamos cometiendo el error por no tener estrategias de comunicación personalizadas y masivas” (Entrevista 2).*

Otro aspecto a señalar, es que la organización no cuenta con una base de datos de los y las juveniles que actualmente juegan en el club, esto también limita el alcance, la información y la participación de estos públicos (internos) que son esenciales para la existencia de la organización.

*“Cuando hay una resolución de directiva, cuando se quiere proponer un nuevo cambio (...) no hay un respaldo de nada, y cuesta; un jugador no sabemos de qué departamento viene, o quién lo representa o sí tiene su tutor legal sí le pasa algo, o cosas así qué a veces nos pasa por no tener una sistematización”* (Entrevista 2).

*“Es necesario tener una base de datos, porque el jugador es un empleado del club”* (Entrevista 2).

Es esencial identificar, segmentar y priorizar los diversos públicos con los cuales interactúa la organización, comprender sus necesidades e intereses específicos para planificar las acciones de comunicación, el contenido de los mensajes, los canales y los objetivos de comunicación para cada uno de ellos.

De manera complementaria, Aljure afirma que “Los públicos son definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen (...) Toda alusión a públicos o conjuntos de públicos debe al menos satisfacer los siguientes pasos: identificación, clasificación y priorización (2015:161).

- **Procesos, mecanismos y canales formales de comunicación interna pocos desarrollados.**

El cuarto de los problemas que se identificó en el club, es el poco desarrollo de los mecanismos y canales formales de comunicación interna.

Los principales motivos de este problema, es la ausencia de un canal eficaz de comunicación interna formal del club, que permita la interacción eficiente entre los funcionarios que se encuentran trabajando en las distintas localidades que tiene el club y

aquellos que, por la modalidad de trabajo que tienen, no es necesario que concurran a ellas.

En varias de las entrevistas, se mencionó la falta de una mirada integral del club, afectando principalmente en cómo no se recibe información relevante en el tiempo adecuado.

*“no hay una mirada integral del club, no hay una mirada como de comunicación interna de pensar en cómo interactuar entre los distintos complejos deportivos y con la sede. La gente que trabaja en la sede nunca recibe la información en tiempo y forma” (Entrevista 6).*

Como sostienen Brandolini y González “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes” (2008:25).

*“Solo manejan la comunicación externa y no la interna, tampoco cuando ingresa alguien se le marca las tareas que hacer, sino que solo se marca lo que tiene que hacer y cómo hacerlo y va saliendo sobre la “marcha” y es a prueba y error” (Entrevista 3).*

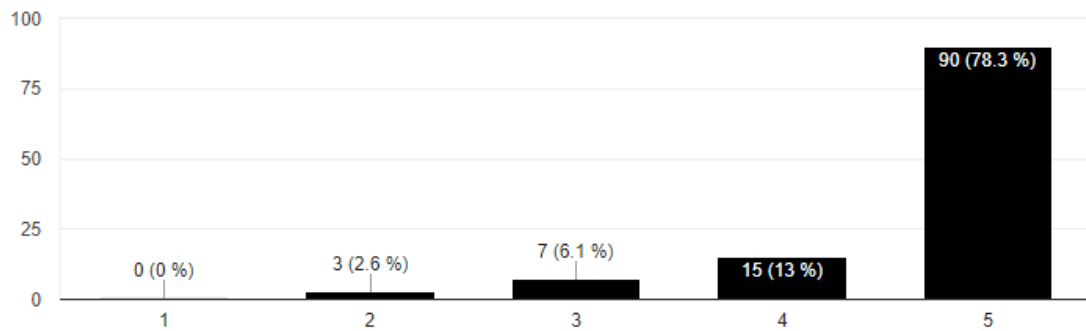
De acuerdo a la cita anterior de uno de los entrevistados, es importante entender que el equipo de comunicación del club, se basa únicamente en la comunicación externa a través de los medios digitales institucionales.

Se identificó en la encuesta que se realizó a socios, que el 78,3% de los encuestados si recibe información del club a través de las redes sociales y un 57,4% considera que las publicaciones que se realizan son interesantes y útiles.

Recibo mi información del club a través de las redes sociales

 Copiar

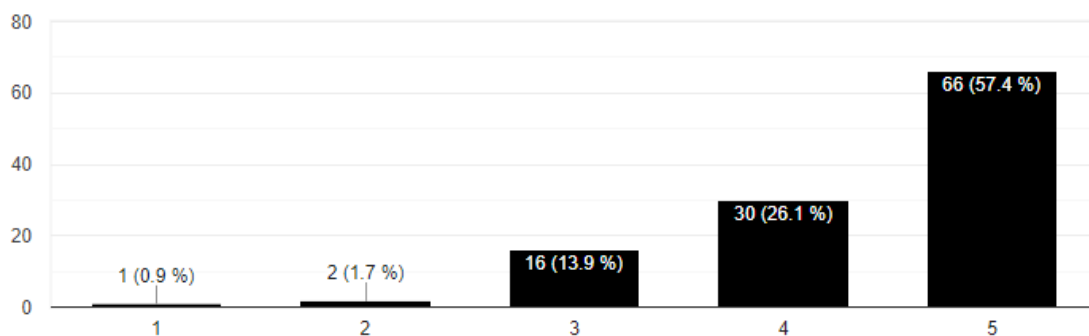
115 respuestas



Considero que las publicaciones de la organización son interesantes y útiles

 Copiar

115 respuestas



Como se puede observar, las redes sociales, principalmente Instagram, tienen un gran alcance a los socios.

*“La parte de comunicación ha abierto otro ámbito en donde la gente se une y pone comentarios. Lo que antes se hacía en una mesa hoy lo hacen a través de un celular” (Entevista 9).*

De acuerdo a estos aspectos muy positivos de la comunicación externa, es que realizamos una comparativa mayor con la comunicación interna del club, entendiendo que

se puede tomar de referencia el buen trabajo que se realiza a los socios, para replicarlo internamente con los miembros.

*“a nivel interno, obviamente es lograr una mayor igualdad de prácticas, o sea que todos hagamos lo mismo, digamos lo mismo y nos entendamos y que no sea un whatsapp, un relato, un rumor de pasillo. Unificar y sobre todo mejorar, porque los que trabajan todos los días son los que saben qué es y lo qué les falta, qué es lo que no tienen o qué es lo que pueden mejorar o que estaría bueno hacer para cambiar. Y normalmente se lo guardan en sus adentros y no lo comunican y si lo comunican es en una charla de pasillo, pero no canalizan sus quejas o sugerencias” (Entrevista 2).*

En base al comentario del entrevistado, se visualiza esa falta de un plan estratégico de comunicación interna, que permita la canalización, por ejemplo, de las quejas y sugerencias de los miembros, como también una unificación de mensajes y canales. Como sostienen Brandolini y González “Una mala CI<sup>14</sup> puede fomentar la falta de armonía, un clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas” (2008:30).

Es fundamental que el club les haga saber a cada uno de sus miembros el “papel” importante que tienen en Danubio, esto le dará mayor sentido a lo que hacen. Un colaborador que transmite optimismo y pertenencia, crea una cohesión entre sus pares del equipo y con los otros equipos.

Por lo tanto, tener a los miembros formados e informados y motivados; permitirá que realicen su trabajo con mayor eficacia e interés. A su vez, será fundamental brindarles los espacios para que puedan expresar sus ideas, las mejoras que creen necesarias, como también las dificultades e inconvenientes que ven, para hacer su trabajo de la mejor forma.

---

<sup>14</sup> Comunicación Interna.



# CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

**D.F.C.**



Para llevar a cabo dicha investigación se utilizó una metodología mixta, comprendida por la utilización de herramientas cualitativas y cuantitativas, tales como: relevamiento de datos, análisis documental, entrevistas semiestructuradas y en profundidad, un vox pop, análisis digital, más la aplicación de una encuesta destinada hacia los socios del club.

Estas herramientas de investigación permitieron la posibilidad de poder no solo analizar la situación comunicacional del club, sino además diagnosticar problemas de la misma índole, formular conclusiones y recomendaciones que puedan operar y mejorar dichos problemas.

Si bien la situación económica del club es un factor determinante en lo que no podemos accionar, concluimos que la carencia de un plan de comunicación estratégico, la falta de una mirada integral sobre la comunicación del club, además de la dificultad que presenta la organización para ampliar sus públicos y la información desactualizada sobre los existentes hacen a los problemas diagnosticados y allí mismo radica su solución.

Se debe de entender que si se trata al club de una forma estratégica e integral, ayudará a fortalecer la organización, comenzando por su interior y proyectándose hacia afuera.



# CAPÍTULO 7

RECOMENDACIONES

**D.F.C.**



Con la intención de poder trabajar sobre los problemas comunicacionales diagnosticados, se plantean las siguientes recomendaciones:

- **Necesidad de fortalecer la transmisión de la cultura e identidad organizacional del club interna y externa.**
1. Crear un video institucional que recupere la historia, hitos, valores misión y visión (una vez se definan) del club.
  2. Generar instancias de visitas guiadas para públicos externos a la Sede social para que se puedan ver los logros y copas adquiridas durante la historia del club. Además de que se brindan charlas sobre la historia de Danubio a lo largo de los años, sobre sus hitos y personajes públicos surgidos acá, desde su "semillero".
  3. Con el fin de poder captar juveniles, en sus entrenamientos y redes sociales, poder hacer una campaña digital con los exjugadores de Danubio, especialmente aquellos consagrados ídolos, para que cuenten su trayectoria gracias al club y que mencionen qué es lo que el club les dejó.
  4. Utilizar las redes sociales con publicaciones que transmitan la historia y los valores del club.
  5. Promover jornadas de integración para los miembros de las diferentes áreas y locaciones del club.
  6. Formular la redacción de la misión, visión y valores del club. Esto va a dar lugar al entendimiento de cuál es el propósito del club, cuál es la situación actual de la organización y hacia dónde se quiere ir. Contar con la formulación de estos valores

intangibles, será de ayuda para impactar varios de los problemas diagnosticados.

- **Dificultad para planificar estratégicamente la comunicación y proyectar acciones de corto, mediano y largo plazo.**

1. Generar al menos un contrato laboral con un o una profesional en comunicación con el fin de que pueda brindar al club una mirada integradora de la comunicación organizacional, para que el foco de trabajo no solo sea la comunicación externa o habilitar al club como espacio para el desarrollo de prácticas preprofesionales con estudiantes de comunicación a partir de acuerdos con la FIC.
2. Crear un PEC<sup>15</sup> en función de cumplir con la misión y visión del club, que además esté orientado hacia cada uno de sus públicos. Es decir, que se definirá cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo y cómo se van a llevar a cabo.
3. Reformular el organigrama, teniendo en cuenta tanto a los funcionarios rentados como no rentados, donde se explicita y quede definido el rol a cumplir y la asignación de tareas.
4. Poder brindar los recursos materiales, económicos o capacitaciones necesarias para que cada una de las tareas realizadas en torno a la comunicación se puedan desempeñar de manera correcta.

- **Dificultad para ampliar los públicos de la organización e información desactualizada sobre los existentes.**

---

<sup>15</sup> Plan estratégico de comunicación.

1. Realizar un mapa de públicos con el fin de identificar, segmentar y priorizar los públicos con los cuales interactúa la organización. De esta forma se podrán definir los grupos de interés estratégicos y los objetivos de comunicación para cada uno de ellos.
2. Actualizar la base de datos de los socios, para mejorar la comunicación y la participación de éstos en función de los objetivos de la organización.
3. Crear una base de datos de los y las juveniles que integran Danubio Fútbol Club para planificar la comunicación, el contenido de los mensajes, los canales y los objetivos de comunicación, con la finalidad de satisfacer sus necesidades e intereses específicos.

- **Procesos, mecanismos y canales formales de comunicación interna pocos desarrollados.**

1. Creación de un manual corporativo del club, con toda la información necesaria para los colaboradores que la integran, como también para los ingresos nuevos. En él se encontrará toda la información relevante que se necesita para que los ingresos realicen su actividad, como también los objetivos de la empresa, el organigrama, las normativas importantes, los valores, misiones y visiones del club. Es un elemento que permite un aprendizaje óptimo de los miembros.
2. Generar encuentros breves entre los miembros de las diferentes sedes, con cierta periodicidad, para generar vínculos entre los compañeros, como para ayudarse mutuamente al desarrollo laboral y proponer mejorar.
3. Jornadas de integración, que se diferencian de las reuniones por temas laborales, sino con un aspecto más lúdico, organizando juegos y actividades para fomentar la

unión de equipo. Y permite que el colaborador se sienta reconocido y con mayor entusiasmo.

4. Plan de acción para mejorar el uso del email, como canal de comunicación formal entre los miembros.



# CAPÍTULO 8

CRONOGRAMA

**D.F.C.**





# CRONOGRAMA



ACTIVIDADES	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Creación de un video institucional que recupere la historia, hitos, valores, misión y visión del club	○	○	●	●	○	○
Charlas sobre la historia de Danubio a los largo de los años	○	●	○	○	●	○
Campaña digital con los exjugadores de Danubio	○	○	●	●	○	○
Publicaciones en las redes con la historia y los valores de club	○	●	○	○	●	○
Formular la redacción de la misión, visión y valores de club.	●	●	○	○	○	○
Generar al menos un contrato labora con un profesional de comunicación, para brindar una mirada integral de la comunicación.	○	○	●	○	○	○
Crear un PEC en función de cumplir con la misión y visión del club	○	○	●	●	○	○
Reformular el organigrama	●	○	○	○	○	○
Realizar un mapa de públicos con el fin de identificar, segmentar y priorizar los públicos con los cuales interactúa la organización.	●	●	○	○	○	○
Actualizar la base de datos de los socios.	●	●	○	○	○	○
Crear una base de datos de los y las juveniles que integran Danubio Fútbol Club para planificar la comunicación	○	○	●	●	○	○
Creación de un manual corporativo del club, con toda la información necesaria para los colaboradores que la integran, como también para los ingresos nuevas	●	●	○	○	○	○
Generar encuentros breves entre los miembros de las diferentes sedes	●	●	●	●	●	●
Jornadas de integración, que se diferencian de las reuniones por temas laborales, sino con un aspecto más lúdico	○	●	○	○	●	○
Plan de acción para mejorar el uso del email, como canal de comunicación formal entre los miembros.	●	●	○	○	○	○



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

# D.F.C.



- Abela, A. (2002) *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Editorial UOC.
- Alva, Raúl. *Diseño de notas de laboratorio. La bitácora*. Consultado 20 de agosto 2022. Disponible en:  
<https://docplayer.es/88095751-La-bitacora-significado-construccion-y-aplicacion-en-la-generacion-del-conocimiento-cientifico.html>.
- Batthyány, Karina y Cabrera, Mariana. (coord.) (2011) *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. UCCUR, UDELAR. Montevideo. Recuperado en:  
[http://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/12/01\\_FCS\\_Batthianny\\_2011-07-27-lowres.pdf](http://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2016/12/01_FCS_Batthianny_2011-07-27-lowres.pdf).
- Brandolini, A. y González, M. (2008). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes (1a edición)*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Libros de la empresa.
- Costa, Joan (2008). *100 años de juventud: Identidad Corporativa*. Red DirCom Iberoamericana.
- Etkin, Jorge (2000) *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*.
- Fabbri, J. D. (2000). *Cultura institucional: una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente*. Revista Ciencia Y Cultura, 4(8), 101–106. Recuperado:  
<https://www.cienciaycultura.ucb.edu.bo/index.php/a/article/view/667>.
- Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones Públicas: naturaleza, función y gestión de las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Gómez de la Iglesia, Roberto. (2006). *La Comunicación en la Gestión Cultural*, Barcelona, Xabide.

- Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Sexta Edición.
- Herrera, S. (2003). *Técnica vox pop*. Universidad de Piura, Perú.
- Kreps Gary L. "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison - Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995.
- Massoni. S Modelo de Comunicación Estratégica. Recuperado de: [https://www.academia.edu/4281353/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni](https://www.academia.edu/4281353/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni)
- M. Garcia Ferrando (2003) "El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación". Alianza Editorial. Madrid, España.
- Penalva, C.; Alamiros, A.; Francés, F.; Santacreu, O. (2015). *La investigación cualitativa*. Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti. Ecuador: PYDLOS.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica* (No.658/S31oE).
- S.J. Taylor; R. Bodgan (1984). "La observación participante en el campo". *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Torres. A. (2013). *Vox Populi, Vox Dei. Disponible en: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/rwe8/PBRespecial\_06torresWEB.pdf*.
- (2020) *Metodología para el relevamiento y análisis de la información. Una propuesta para la administración central de liquidaciones en la Universidad*. México. Recuperado en: [https://ciencialatina.org > article > download](https://ciencialatina.org/article/download)
- RESTREPO, Mariluz. "Comunicación para la dinámica organizacional", Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 1995.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México. Pearson Educación.

- KREPS, G. *“La comunicación en las organizaciones”*, Addison – Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1995.
- Koontz, H y Wehrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global*. 11ª ed. México: Mc Graw Hill.
- *La planeación estratégica* - Martha Borjórquez y Antonio Pérez (2009)
- *Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?* Rafael Alberto Pérez (2012) Recuperado en:  
<https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf>

**Fuentes consultadas:**

- <http://www.danubio.org.uy>
- [Facebook Danubio femenino](#)



**PAUTA DE  
ENTREVISTAS**

**D.F.C.**



## **Pauta de entrevistas a miembros del club**

### **Entrevista 1**

- Fecha: 29/6/22 a las 19:30hs
- Participantes: Equipo de investigación, Stefani Carbajal (miembro de la directiva), Federico (miembro de la directiva) y Siboney Moreira (tutora)

### **Pauta de la entrevista 1**

- ¿Cuál es su misión y visión institucional?
- ¿Cuál es la cantidad de socios? ¿Tienen una base de datos de los mismos? ¿Cuál es la edad promedio de los socios? ¿Cuál es el género?
- Además de actividades deportivas (fútbol y básquet) ¿qué tipo de actividades sociales y culturales realizan?
- ¿Cada cuánto se reúne la comisión directiva y la asamblea general (órgano máximo de decisión de la organización)?
- ¿Hay actas o resoluciones de las últimas instancias? ¿Se pueden compartir con nosotras?
- ¿Cuáles son las comisiones que funcionan? ¿Cada cuánto se reúnen? ¿Cómo están integradas?
- ¿Cuentan con funcionarios rentados? ¿Qué tareas realizan?
- ¿Cuántos colaboradores tienen hoy? ¿Cuál es el lugar de trabajo de cada uno de ellos?
- ¿Realizan celebraciones en fechas especiales?
- ¿Realizan actividades de integración con socios; tiene vínculo con el entorno del barrio al que pertenece el club? ¿Cómo es el vínculo y cómo se expresa?
- ¿Cuál fue el impacto de la pandemia por covid-19 en el funcionamiento de la organización?
- Sabemos que a raíz de la pandemia generaron la instancia de apoyo escolar y merienda para niñas, niños y adolescentes ¿Siguen brindando este apoyo?
- ¿Antes de la pandemia ya existía este tipo de apoyo? ¿Qué impacto tuvo?
- ¿Cómo se proyectan en cinco años?
- ¿Tienen un plan de comunicación? ¿En caso de que sí, podrían compartirlo con nosotras?
- ¿Cómo se definen los lineamientos estratégicos de comunicación?
- ¿Tienen un organigrama? En caso de que sí, ¿podrían compartirlo con nosotras?

- ¿Saben que promedio de edad es el predominante entre los funcionarios rentados? y ¿Cuál es el promedio de años que se trabaja en la organización?
- ¿Se realizan encuestas de satisfacción sobre el clima organizacional? Si es así, tendrían los resultados para compartírnos.
- ¿A los funcionarios rentados se les genera reuniones periódicas para saber cómo se vienen desempeñando y cuáles serían los puntos a mejorar?
- ¿Se realizan capacitaciones internas? ¿De qué tipo? Si es así, tienen documentos que no pueden enviar.
- ¿Poseen un departamento de Comunicación? ¿Por quién está integrado? ¿Qué tareas realizan y cuáles son sus competencias?
- ¿Qué canales utilizan para la comunicación de los miembros dentro de la organización? Tanto como para los socios como para los miembros que trabajan en roles administrativos, los jugadores, cuerpo técnico, etc.
- ¿Cuáles son los planes vigentes para llevar a cabo el objetivo de captar jóvenes?
- ¿Creen que hay otro cuadro que compita directamente con ustedes al momento de captar jóvenes para la formativa de fútbol?
- ¿Cómo creen que es percibido el club desde afuera?
- ¿Cómo ha recibido el club el reclamo de hinchas y socios de abordar en sus campañas otras temáticas como el 20 de mayo, 1ro de mayo...?
- En la presentación nos comentaron que uno de los objetivos del club es “la transformación cultural vinculada a la erradicación del machismo en el fútbol” ¿Existen talleres de género? ¿A través de qué actividades trabajan esta transformación?
- ¿Qué problemas o necesidades de comunicación creen que tienen? ¿Por qué?

## **Entrevista 2**

- Fecha: 13/7/22
- Participantes: Equipo de investigación, Leticia Tzitzios (hinchas, exjugadora y actual miembro de la comisión de género del club)

## **Pauta de la entrevista 2**

- ¿Desde cuándo sos hinchas de Danubio?
- ¿Ustedes son de jardines?

- ¿Qué significa Danubio para vos?
- ¿Tienes algún recuerdo en particular que digas es el más importante con respecto al club?
- ¿Desde cuándo formas parte de la comisión?
- ¿Tienes idea de que fue lo más loco que hiciste por el club?
- ¿Tienes alguna “cábala” como jugadora o cómo hincha?
- ¿Tienes algún recuerdo en particular con ellos, de un partido clásico?
- ¿Tienes alguna remera favorita?
- ¿Ustedes comunican que el diseño de la camiseta alternativa se debe a los colores de Bulgaria? ¿Comunican en que se basan los diseños de las camisetas?

### **Entrevista 3**

- Fecha: 25/7/22
- Participantes: Equipo de investigación, Gonzalo Peralta (referente del equipo de comunicación)

### **Pauta de entrevista 3**

- ¿Cómo está compuesta la división de comunicación?
- ¿Cada cuánto se reúne esta división?
- ¿A través de qué medio lo hacen?
- ¿Sos un funcionario rentado?
- ¿Qué tipos de comunicaciones ejecuta la división? ¿Se encargan de la comunicación interna y externa?
- ¿Qué canales utilizan para la comunicación de los miembros dentro de la organización?
- ¿Qué problemas o necesidades de comunicación interna crees que tienen?
- ¿Qué es lo que ha dificultado abordar estos asuntos hasta el momento?
- ¿Se realizan capacitaciones internas?
- ¿Danubio cuenta con un vocero oficial?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación oficiales que utiliza Danubio Fútbol Club?
- ¿Se encargan de las redes sociales de todas las actividades deportivas del Club?
- ¿Cuentan con una estrategia de comunicación?
- ¿Cómo es la planificación para las publicaciones en los medios digitales?

- ¿Cuáles son los objetivos de las publicaciones en las redes sociales?
- ¿Cuál es el público objetivo de Danubio?
- ¿Cómo miden el impacto o repercusión de las publicaciones?
- ¿Interactúan con los usuarios de las redes sociales?
- ¿Cómo cree que es percibido el club desde afuera?
- ¿Cómo funciona la comunicación externa?
- ¿Cómo funciona la comunicación interna?

#### **Entrevista 4**

- Fecha: 3/8/2022
- Participantes: Equipo de investigación, Victoria (Licenciada en Comunicación y Presidenta de la Comisión de Género del Club)

#### **Pauta de la entrevista 4**

- ¿Cómo surgió la idea de crear la Comisión de Género?
- ¿Cuáles fueron los mayores desafíos de crearla?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrentan ahora?
- ¿Cómo está compuesta la Comisión de Género?
- ¿Cada cuánto se reúne esta Comisión?
- ¿Cuáles son las principales tareas que desempeña la Comisión de Género?
- ¿Cómo se organizan las tareas?
- ¿Qué roles desempeñan?
- Si quieren llevar a cabo un proyecto o una idea ¿A quiénes se la comparten primero en busca de autorización? ¿A través de qué medio lo hacen?
- ¿Cuál fue el impacto de la pandemia por covid-19 en el funcionamiento de la Comisión?
- ¿Tienen talleres de género y diversidad?
- ¿En qué casos puede intervenir la comisión?
- Revisando la página oficial del club notamos que no hay actualizaciones en la sección Femenino desde septiembre del año pasado. ¿A qué se debe?
- ¿Qué tipos de comunicaciones ejecuta la comisión?
- ¿Qué problemas o necesidades de comunicación interna crees que tienen? ¿Por qué?
- ¿Tienen reuniones frecuentes con las divisiones del club? ¿Cada cuánto se da?

- ¿Tienen encuentros interpersonales entre los compañeros de trabajo?
- ¿Qué medios de comunicación utilizan para divulgar las acciones de la Comisión?
- ¿Qué problemas o necesidades de comunicación externa crees que tiene el Club? ¿Por qué?
- ¿Cuál es tu percepción sobre la Institución?
- ¿Cuáles son las fortalezas de Danubio?
- ¿Qué aspectos debería mejorar Danubio? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que es percibido el Club desde afuera?
- ¿Cómo ves a Danubio dentro de 5 años?

### **Entrevista 5 y 6**

- Fecha: 4/8/2022
- Participantes: Equipo de investigación, Pedro (community manager) y German (community manager de femenino)

### **Pautas de entrevistas 5 y 6**

- ¿Cómo está compuesta la división de comunicación?
- ¿Cada cuánto se reúne esta división?
- ¿A través de qué medio lo hacen?
- ¿Sos un funcionario rentado?
- ¿Qué tipos de comunicaciones ejecuta la división? ¿Se encargan de la comunicación interna y externa?
- ¿Qué canales utilizan para la comunicación de los miembros dentro de la organización?
- ¿Qué problemas o necesidades de comunicación interna crees que tienen?
- ¿Qué es lo que ha dificultado abordar estos asuntos hasta el momento?
- ¿Se realizan capacitaciones internas?
- ¿Danubio cuenta con un vocero oficial?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación oficiales que utiliza Danubio Fútbol Club?
- ¿Se encargan de las redes sociales de todas las actividades deportivas del Club?
- ¿Cuentan con una estrategia de comunicación?
- ¿Cómo es la planificación para las publicaciones en los medios digitales?

- ¿Cuáles son los objetivos de las publicaciones en las redes sociales?
- ¿Cuál es el público objetivo de Danubio?
- ¿Cómo miden el impacto o repercusión de las publicaciones?
- ¿Interactúan con los usuarios de las redes sociales?
- ¿Cómo cree que es percibido el club desde afuera?
- ¿Cómo funciona la comunicación externa?
- ¿Cómo funciona la comunicación interna?

### **Entrevista 7**

- Fecha: 16/8/2022
- Participantes: Equipo de investigación, Alberto (fotógrafo oficial del club)

### **Pauta de la entrevista 7**

- ¿Cómo está compuesta la división de comunicación?
- ¿Cada cuánto se reúne esta división?
- ¿A través de qué medio lo hacen?
- ¿Sos un funcionario rentado?
- ¿Qué tipos de comunicaciones ejecuta la división? ¿Se encargan de la comunicación interna y externa?
- ¿Qué canales utilizan para la comunicación de los miembros dentro de la organización?
- ¿Qué problemas o necesidades de comunicación interna crees que tienen?
- ¿Qué es lo que ha dificultado abordar estos asuntos hasta el momento?
- ¿Se realizan capacitaciones internas?
- ¿Danubio cuenta con un vocero oficial?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación oficiales que utiliza Danubio Fútbol Club?
- ¿Se encargan de las redes sociales de todas las actividades deportivas del Club?
- ¿Cuentan con una estrategia de comunicación?
- ¿Cómo es la planificación para las publicaciones en los medios digitales?
- ¿Cuáles son los objetivos de las publicaciones en las redes sociales?
- ¿Cuál es el público objetivo de Danubio?
- ¿Cómo miden el impacto o repercusión de las publicaciones?
- ¿Interactúan con los usuarios de las redes sociales?
- ¿Cómo cree que es percibido el club desde afuera?

- ¿Cómo funciona la comunicación externa?
- ¿Cómo funciona la comunicación interna?
- 

### **Entrevista 8**

- Fecha: 18/8/2022
- Participantes: Equipo de investigación, Maximiliano (diseñador gráfico del equipo de comunicación)

### **Pauta de entrevista 8**

- ¿Sabes de nosotras, sabes qué vamos a hacer en Danubio, más allá de la entrevista?
- ¿Estás en la división de comunicación?
- ¿Llegaste a través de Pedro?
- ¿Sos un funcionario rentado?
- Tus compañeros directos de comisión de comunicación ¿quiénes son?
- ¿Sentís que el viático está acorde al trabajo realizado?
- ¿Cómo se organizan las tareas entre los compañeros de trabajo ? tienen algún calendario ¿Cada cuánto se reúnen?
- Si vos tenés que hacer la publicación de los convocados ¿con quién te contactas para que te pase los nombres?
- En el caso de que Pedro se vaya de licencia o se quede sin batería en el celular ¿Cómo te llega a vos la información de los convocados?
- ¿Cómo sentís que la división de comunicación? ¿Cómo sentís que son vistos por parte de la directiva o de los otros compañeros?
- Sabemos que están muy bien rankeados en Twitter e Instagram también, están después de los dos grandes, de Peñarol y Nacional ¿tienen algún reconocimiento sobre eso por parte de la directiva o de otros compañeros?
- ¿Tu rol en Danubio está definido o escrito?
- Entonces para tomar una decisión sobre qué se va a publicar en las redes sociales ¿la comunicación es con Pedro directamente?
- ¿Se reúnen en alguna instancia con Pedro y Germán en la sede a nivel laboral? ¿o hablan todo por wsp?
- En cuanto a los recursos, vos me decís que tienen pocos recursos, para trabajar en comunicación ¿que te gustaría tener?

- Una consulta con respecto a los recursos, la suscripción de photoshop ¿la pagan ustedes o el club?
- ¿Conocés cuál es la misión, visión y objetivos de Danubio Fútbol Club, relacionado al área de comunicación? ¿se te informó en algún momento?
- Vos, como diseñador, te encargas mucho de la comunicación externa, pero si tienen que comunicar, un ejemplo, un cumpleaños de un funcionario ¿lo publican en algún lado?
- ¿Tienen un correo que le llegue general a todos? para hacer los avisos internos ¿por qué medios se comunican, es por whastapp?
- Si les cambian la fecha de cobro del viático, abrís tu cuenta bancaria y ves que no tenés el depósito, ¿tenés forma de enterarte que cambian la fecha?
- ¿Cuál es el público objetivo de Danubio.Fc?
- Con respecto a la pandemia ¿Cómo les afectó?
- ¿Cómo crees que es visto Danubio desde afuera?
- ¿Y tu percepción personal de Danubio?
- ¿Qué problemas o necesidades de comunicación interna crees que tienen?
- ¿Cuáles son las fortalezas de Danubio FC?
- ¿Tratan de trasladar ese sentimiento de glorificación del club, en las publicaciones que realizan hacia los juveniles?
- ¿Ustedes cuentan con un canal de youtube? ¿se publica contenido en ese canal?
- ¿Tienen alguna estrategia de comunicación?
- ¿Cómo ves a Danubio dentro de 5 años?

## **Entrevista 9**

- Fecha: 19/8/2022
- Participantes: Equipo de investigación, Margarita (administrativa y asesora jurídica del club)

## **Pauta de entrevista 9**

- ¿Tenés definidas las tareas a realizar?
- ¿Cómo impactó la pandemia en el Club? ¿Afectó la comunicación entre vos y tus compañeros?
- ¿Afectó la comunicación entre vos y tus compañeros?

- ¿Cómo es la relación que tienen con los miembros de la sede?
- Si planteas una idea nueva ¿Sentís que quien la escuche, está abierto a recibirla?
- ¿Qué importancia sentís que la organización le da a la comunicación?
- ¿Sentías que el trabajo en redes de tus compañeros es reconocido?
- Al entrar vimos que no había carteles con el comunicado. ¿Cómo hacen para dar y difundir las noticias de ustedes, acá en la oficina?
- ¿Sentís que tus compañeros se sienten parte de Danubio? ¿Tienen la camiseta puesta?
- ¿Cuáles son las fortalezas del club?
- Y las debilidades ¿cuáles son?

### **Entrevista 10**

- Fecha: 29/8/2022
- Participantes: Equipo de investigación, Arturo (presidente del club)

### **Pauta de entrevista 10**

- ¿Qué significa ser presidente de Danubio?
- ¿Qué herramientas utiliza para comunicarse internamente?
- ¿Qué herramientas utilizan para comunicarse con los socios?
- ¿Cuáles son los objetivos del club?
- ¿Cuáles son las carencias del club?
- ¿Cómo cree que se pueden revertir esas carencias?
- ¿Cómo funcionan las asambleas?
- ¿Considera necesario al equipo de comunicación?
- ¿Qué fortalezas tiene el club?
- ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar?

- ¿Cómo es la relación que tienen con los miembros de la sede?
- Si planteas una idea nueva ¿Sentís que quien la escuche, está abierto a recibirla?
- ¿Qué importancia sentís que la organización le da a la comunicación?
- ¿Sentías que el trabajo en redes de tus compañeros es reconocido?
- Al entrar vimos que no había carteles con el comunicado. ¿Cómo hacen para dar y difundir las noticias de ustedes, acá en la oficina?
- ¿Sentís que tus compañeros se sienten parte de Danubio? ¿Tienen la camiseta puesta?
- ¿Cuáles son las fortalezas del club?
- Y las debilidades ¿cuáles son?

### **Entrevista 10**

- Fecha: 29/8/2022
- Participantes: Equipo de investigación, Arturo (presidente del club)

### **Pauta de entrevista 10**

- ¿Qué significa ser presidente de Danubio?
- ¿Qué herramientas utiliza para comunicarse internamente?
- ¿Qué herramientas utilizan para comunicarse con los socios?
- ¿Cuáles son los objetivos del club?
- ¿Cuáles son las carencias del club?
- ¿Cómo cree que se pueden revertir esas carencias?
- ¿Cómo funcionan las asambleas?
- ¿Considera necesario al equipo de comunicación?
- ¿Qué fortalezas tiene el club?
- ¿Qué aspectos cree que deberían mejorar?



**RESULTADOS  
ENCUESTA**

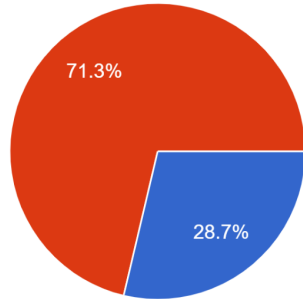
**D.F.C.**



### Pregunta 1)

¿Cuál es tu género?

115 respuestas

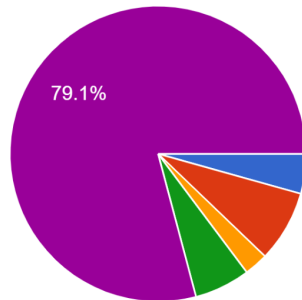


- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo

### Pregunta 2)

¿En que zona vivís?

115 respuestas

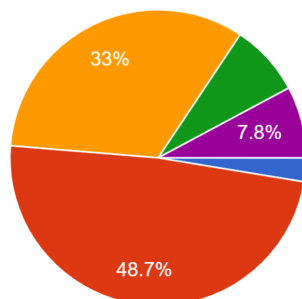


- Unión
- Maroñas
- Villa Española
- Flor de Maroñas
- Otro
- Curva de Maroñas

### Pregunta 3)

¿A qué rango de edad perteneces?

115 respuestas

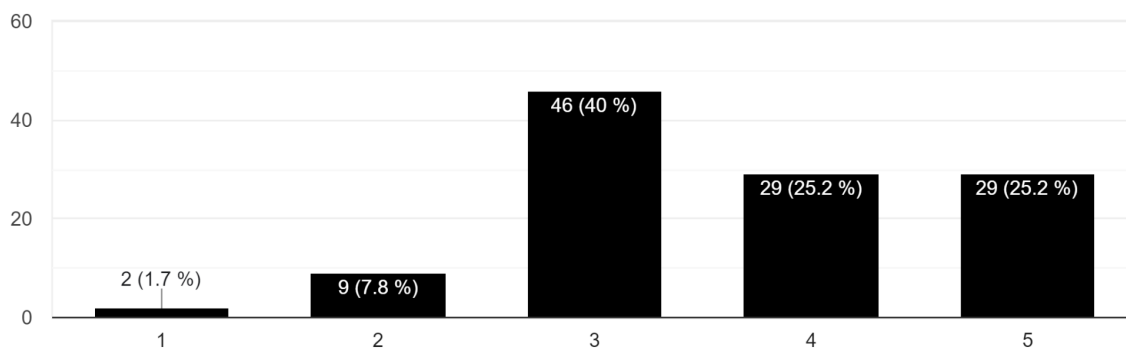


- Menos de 18
- 18 a 30
- 31 a 45
- 46 a 60
- + 60

**Pregunta 4)**

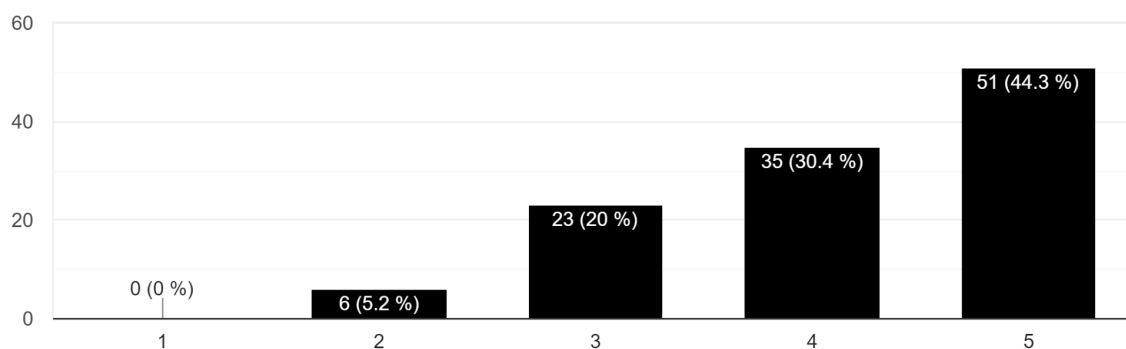
Tengo una buena comunicación con el club

115 respuestas

**Pregunta 5)**

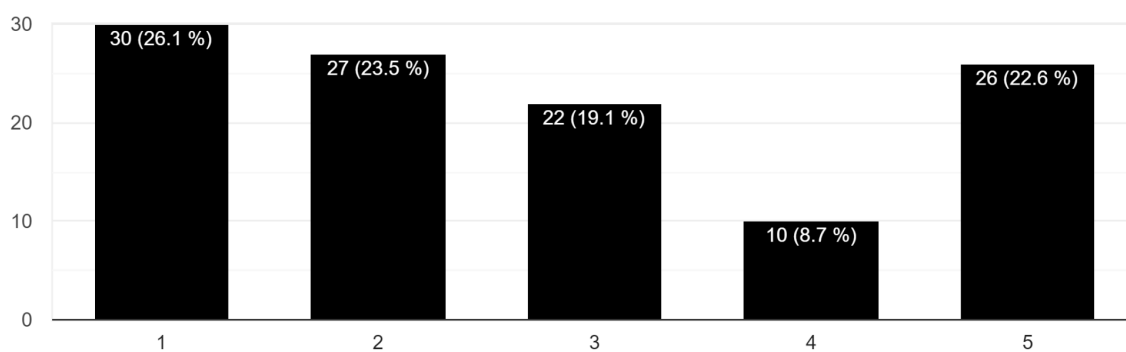
Se a donde recurrir para recibir información del club

115 respuestas

**Pregunta 6)**

Utilizó la página web oficial del club para recibir información respecto del mismo

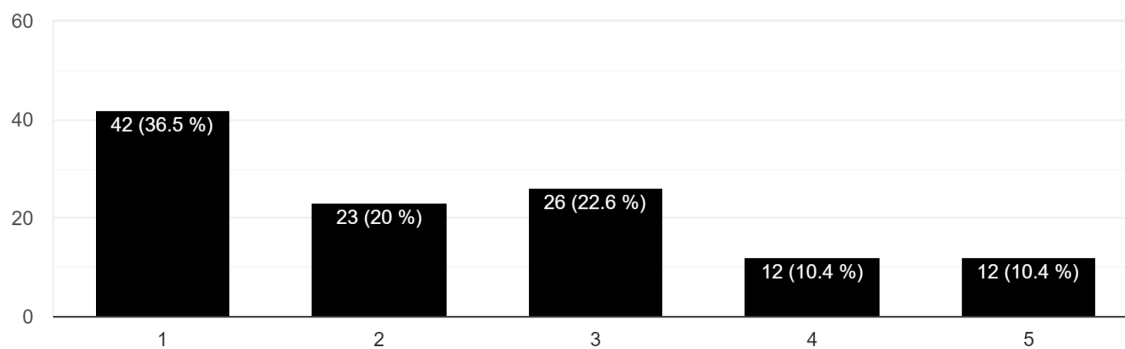
115 respuestas



**Pregunta 7)**

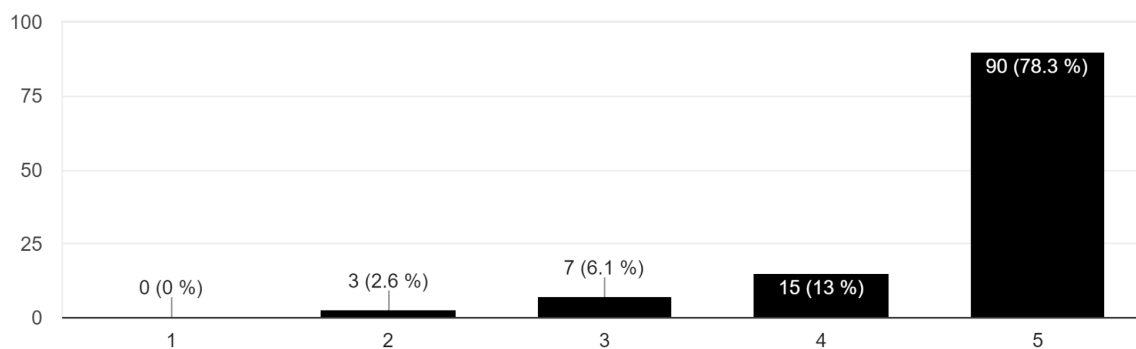
Llamó telefónicamente o me dirijo a la sede social para recibir información del club

115 respuestas

**Pregunta 8)**

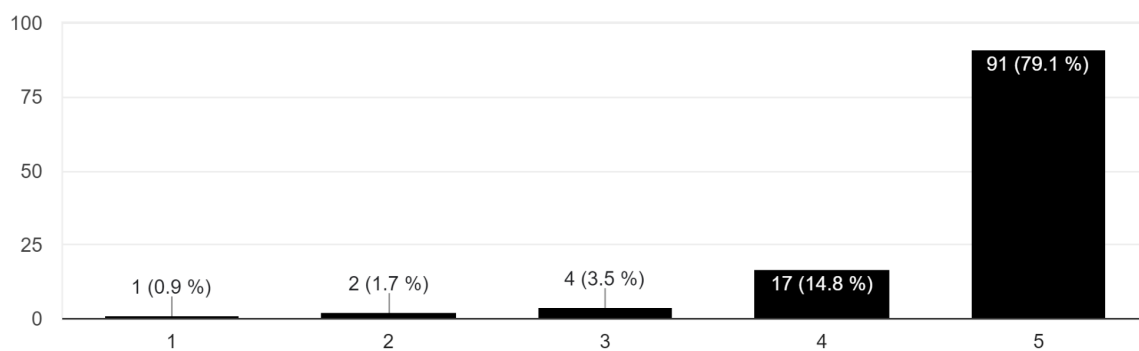
Recibo mi información del club a través de las redes sociales

115 respuestas

**Pregunta 9)**

Considero que las redes sociales benefician la forma en la cual me vinculo con el club

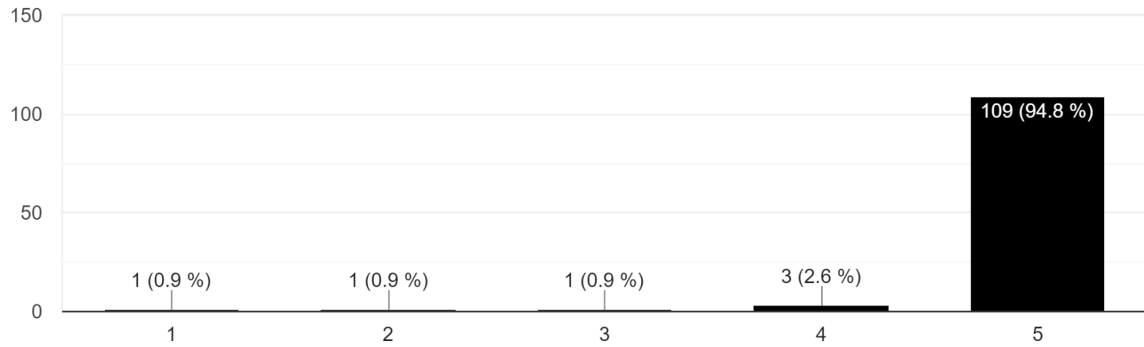
115 respuestas



**Pregunta 10)**

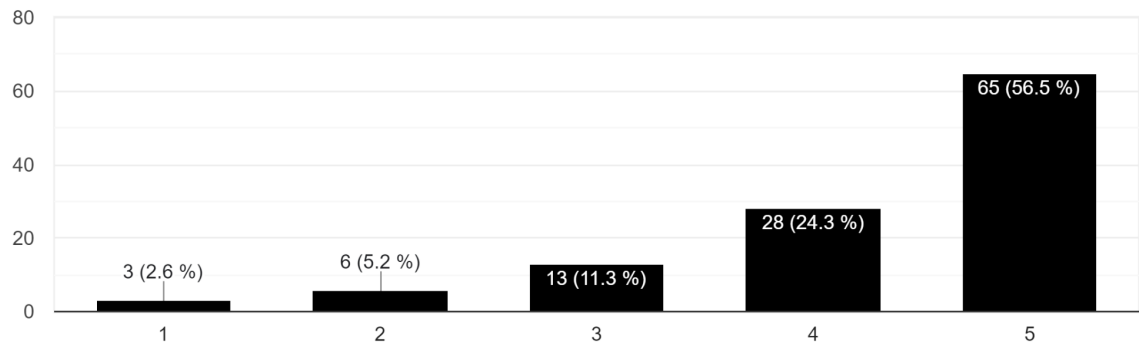
Sigo al club en alguna de sus redes sociales

115 respuestas

**Pregunta 11)**

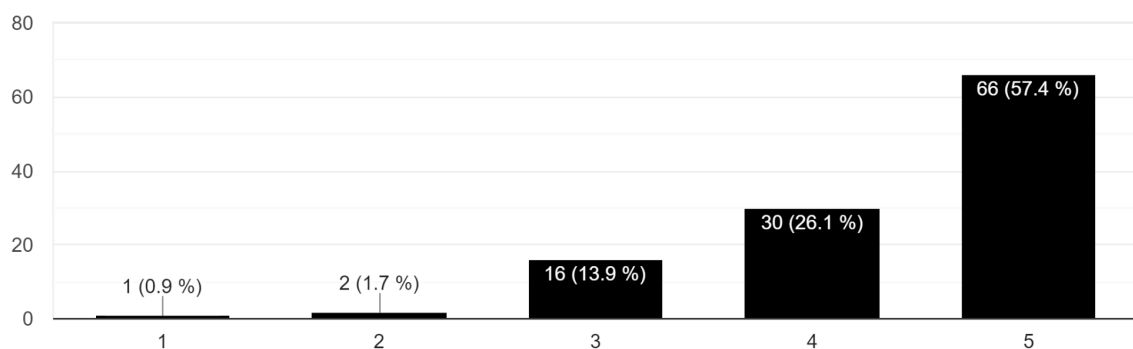
Considero que las publicaciones del club en sus redes sociales me ayudan a identificarme y a sentirme parte importante del mismo

115 respuestas

**Pregunta 12)**

Considero que las publicaciones de la organización son interesantes y útiles

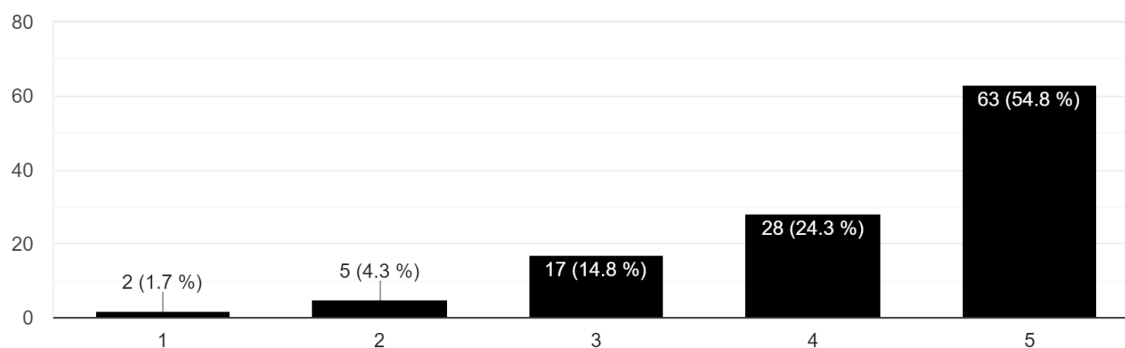
115 respuestas



**Pregunta 13)**

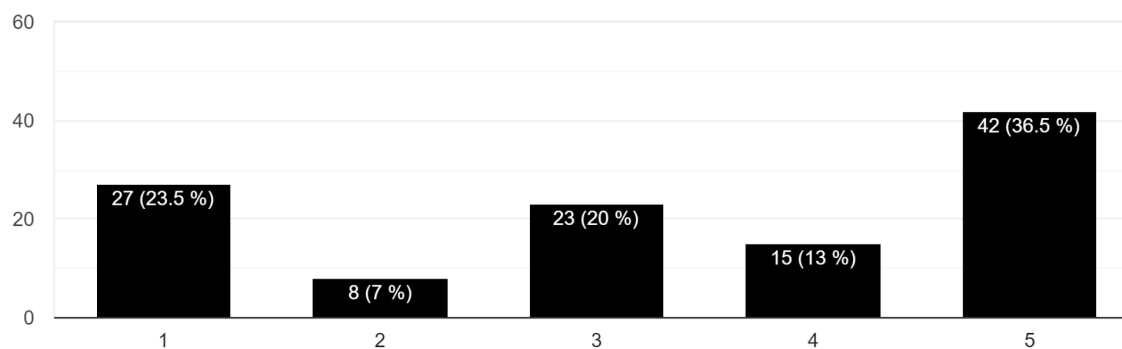
Considero que las publicaciones en las redes sociales representan adecuadamente al club

115 respuestas

**Pregunta 14)**

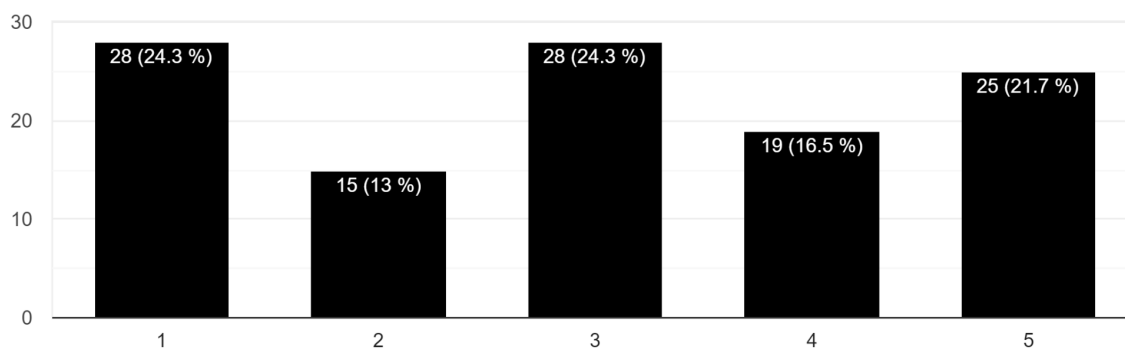
Me gustaría recibir la información del club a través de mi correo electrónico

115 respuestas

**Pregunta 15)**

Me gustaría recibir la información del club a través de cartelería en sus locales físicos

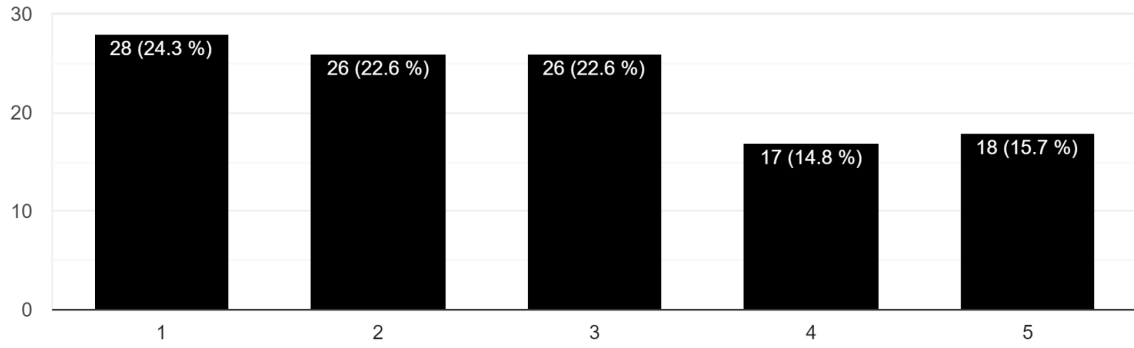
115 respuestas



**Pregunta 16)**

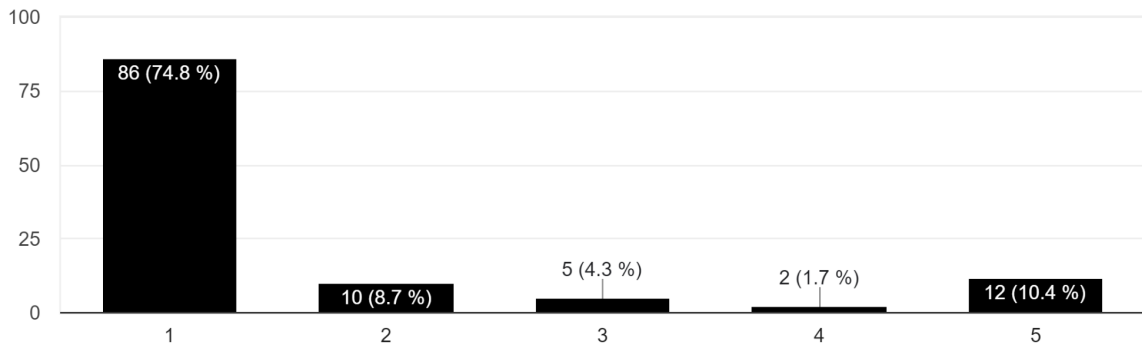
Conozco los estatutos del club

115 respuestas

**Pregunta 17)**

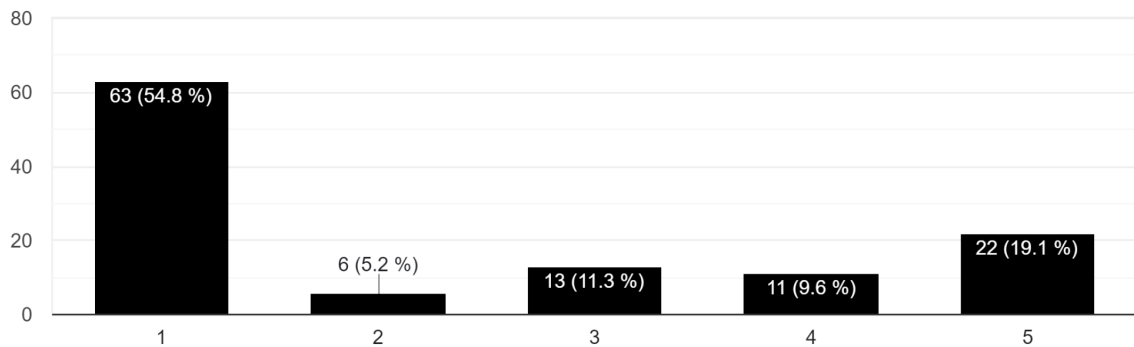
Participo en alguna comisión del club

115 respuestas

**Pregunta 18)**

Participé en alguna asamblea del club

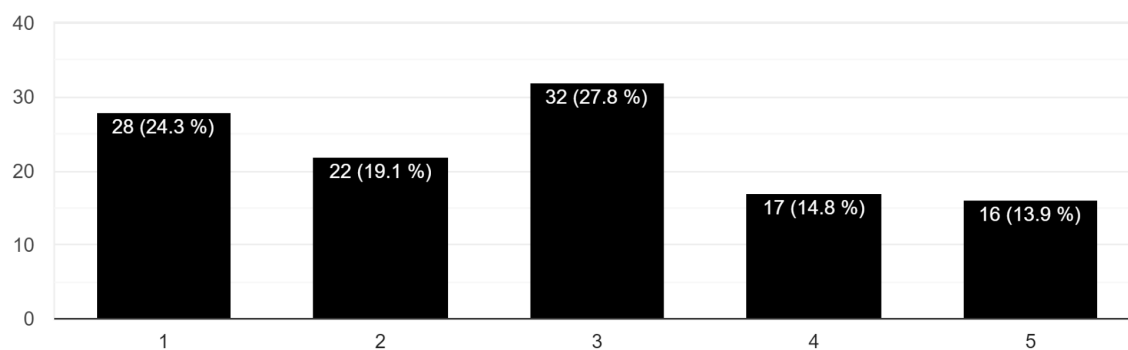
115 respuestas



**Pregunta 19)**

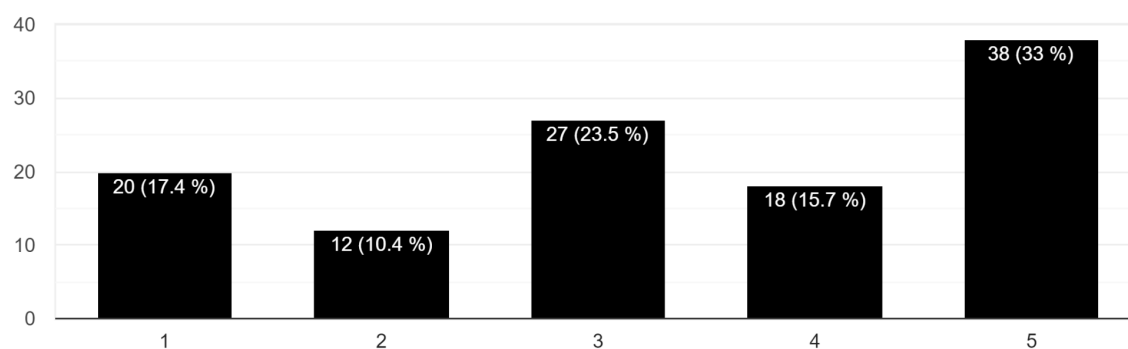
Participo en las actividades solidarias del club

115 respuestas

**Pregunta 20)**

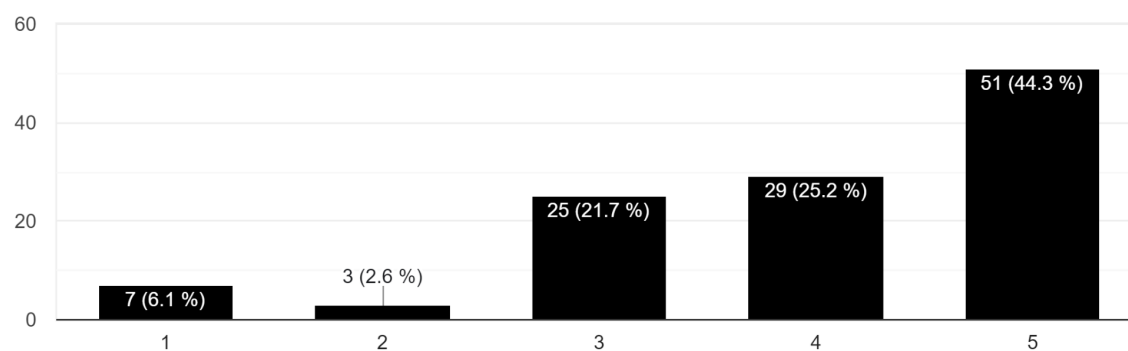
Estoy al tanto de las asambleas para socios que convoca el club para discutir cosas pertinentes al mismo

115 respuestas

**Pregunta 21)**

Me gustaría tener mayor participación en el club

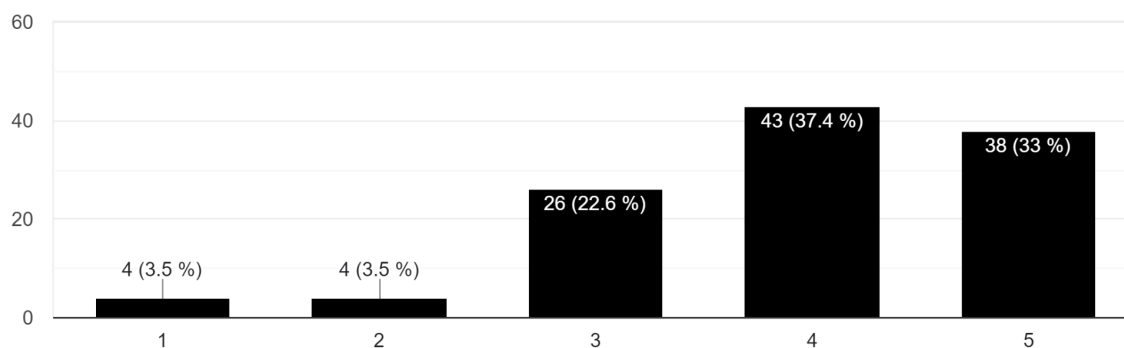
115 respuestas



**Pregunta 22)**

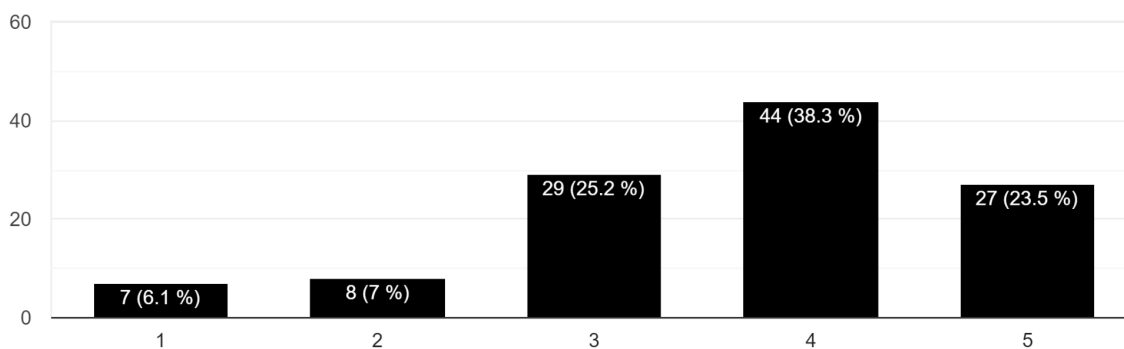
Considero que las actividades sociales y culturales del club me representan

115 respuestas

**Pregunta 23)**

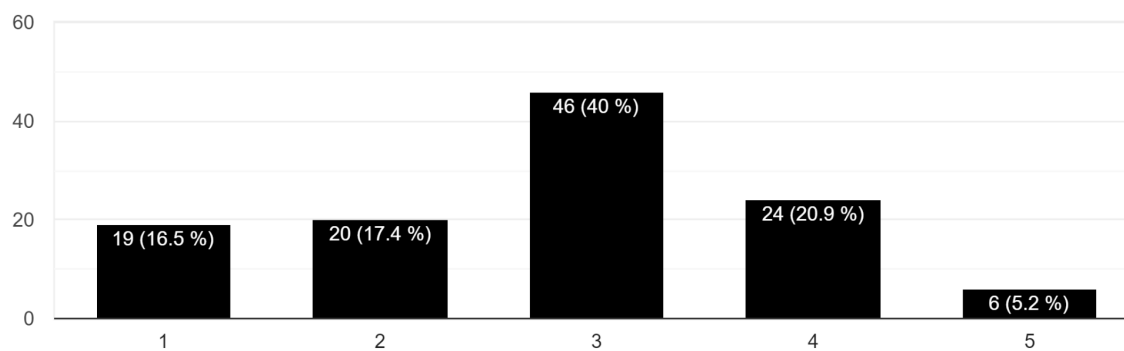
Las actividades sociales y culturales del club son las adecuadas

115 respuestas

**Pregunta 24)**

Considero que las actividades sociales y culturales del club son suficientes

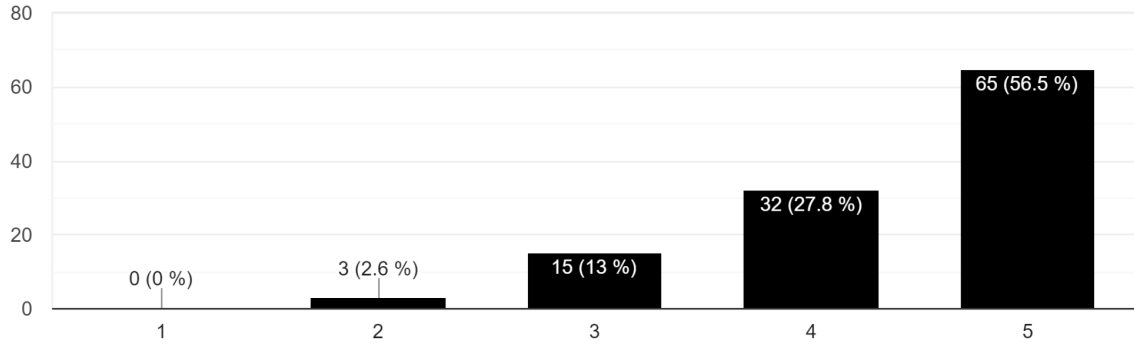
115 respuestas



**Pregunta 25)**

Me siento representado por los valores del club

115 respuestas





# ESTATUTOS

# D.F.C.



**DANUBIO FUTBOL CLUB**  
**Estatutos Sociales**

**CAPITULO I**  
**DE LA INSTITUCION Y SUSFINES**

**Art. 1-** La Institución a que se refieren los precedentes ESTATUTOS se denomina DANUBIO FUTBOL CLUB, tiene domicilio en Montevideo en el lugar donde sesiona su Comisión Directiva y fue fundada el 1° de Marzo de 1932.

**Art. 2-** El fin de la Institución es propender al desarrollo físico de sus asociados por medio de ejercicios atléticos y especialmente por el fútbol, que será la base fundamental, tratando de que esta clase de ejercicios adquiera incremento como asimismo desarrollar la actividad social y cultural, manteniendo con ese objeto, las relaciones que se juzguen necesarias con otras entidades de la misma índole, dentro y fuera de la República Oriental del Uruguay. El objeto para el que ha sido creada la Institución es permanente; por lo tanto sólo será disuelta por la mayoría absoluta de los socios habilitados o cuando el número de éstos fuera inferior a cinco. En caso de procederse a su liquidación, el capital social será entregado a sociedades de beneficencia del Estado.

**Art. 3-** Siendo una entidad completamente deportiva, social y cultural, se mantendrá ajena a toda cuestión política o religiosa.

**Art. 4-** La bandera que el Club usará en todos sus actos será la siguiente: sobre fondo blanco una franja diagonal negra desde el ángulo superior derecho al ángulo inferior izquierdo y en esa franja diagonal negra deberá lucir los siguiente: DANUBIO F.C. 2) El escudo del club, cuyo diseño podrá modificarse, sin embargo deberá constar siempre sobre un fondo blanco una franja transversal negra desde el ángulo superior derecho al ángulo inferior izquierdo y las iniciales D.F.C ubicadas en un rectángulo en la parte superior; pudiéndose agregar estrellas de color dorado o negro con la cantidad de campeonatos uruguayos ganados por el equipo de Primera división. 3) Cuando el escudo se utilice con fines deportivos deberá lucir las estrellas correspondientes. Cuando su utilización sea con fines institucionales (papelería, comunicaciones, etc.) el escudo se podrá utilizar sin las estrellas.

**Art. 5-** Los colores que usarán en su vestimenta los equipos representativos del Club en todas sus intervenciones oficiales, serán los siguientes: camiseta blanca, con una franja diagonal negra desde el hombro izquierdo, tanto en la parte delantera como trasera, pantalón negro o blanco y medias negras o blancas.-En los casos que la Comisión Directiva lo disponga, la franja diagonal trasera podrá ser interrumpida para destacar y enmarcar el número dorsal. La Comisión Directiva estará facultada para establecer una vestimenta de alternativa teniendo en cuenta el mantenimiento de una franja diagonal como distintivo cuando las circunstancias hagan necesaria la sustitución de la vestimenta oficial.

**CAPITULO II**  
**DE LOS SOCIOS**

**Art. 6-** Habrá cinco categorías de socios: Honorarios, Vitalicios, Activos, Suscriptores y Cadetes, sin perjuicio de otras que pueda instituir la Comisión Directiva a título oneroso o gratuito, requiriendo para ello la unanimidad de votos de sus componentes.

**Art. 7-** Para ser socio Honorario se requiere haber contribuido al progreso del Club por actos dignos de especial mención y a propuesta de la Comisión Directiva, ser proclamado como tal, por las dos terceras partes de votos de la Asamblea General.

**Art. 8-** Para acceder a la categoría de socio Vitalicio, será necesario: A) Registrar una antigüedad de treinta años ininterrumpidos o treinta y cinco interrumpidos, como asociado de la Institución a cualquiera de las categorías de socios previstas en estos Estatutos o las que se instituyan en el futuro, o B) Haber cumplido con todas las exigencias impuestas por la Comisión Directiva en la campaña lanzada para captar

esta clase de adherentes. En el caso previsto en el inciso B) de este artículo, esta categoría de asociados, luego de transcurrido dos años desde el momento de su afiliación como tales a la Institución, se asimilarán según sus respectivas edades, a los socios Activos, Suscriptores y Cadetes y contarán con todos los derechos y obligaciones que los presenten Estatutos les imponen a éstos. Los socios Activos que por cualquiera de las vías previstas en este artículo accedan a la categoría de Vitalicios, conservarán todos los derechos y obligaciones que poseen aquellos. Los socios Vitalicios no tendrán que abonar cuota social alguna.

**Art.9-** Para ser socio Activo, se requieren 18 años cumplidos de edad, buenas condiciones morales y que haya permanecido como socio suscriptor tres años consecutivos. La cuota mensual del socio Activo será fijada por el Comisión Directiva dando opción al pago anual, con cierto beneficio.

**Art. 10-** Para ser socio suscriptor, se requieren tener más de 15 años de edad, y ser aceptado por la Comisión Directiva, previa comprobación de sus buenas condiciones morales. La cuota mensual del socio suscriptor será fijada por la Comisión Directiva.

**Art. 11-** Los socios suscriptores pasarán automáticamente a la categoría de Activos cuando hubieran permanecido tres años consecutivos en tal carácter de su ingreso al Club.

**Art. 12-** Para socios cadetes, se requiere tener menos de quince años de edad, ser aceptado por la Comisión Directiva, en la forma y condiciones fijadas para los socios suscriptores. El socio Cadete que cumpliera quince años de edad pasará automáticamente a la categoría Suscriptor. El Consejo Directivo fijará la cuota mensual correspondiente.

**Art. 13-** Son deberes de los socios en general: 1º) Contribuir en lo posible al progreso y adelanto del Club; 2º) Cumplir los Estatutos y reglamentos especiales en la parte que les sea concerniente y velar por el cumplimiento de los mismos; 3º) Acatar toda disposición emanada de la Comisión Directiva o de sus delegados; 4º) Aceptar los cargos para que son designados y colaborar dentro de las Comisiones para el mayor éxito de las gestiones que se les encomienden.

**Art 14-** Los derechos de los socios Honorarios, Vitalicios y Activos: 1º) Hacer uso de la palabra en las asambleas ordinarias y extraordinarias y tomar parte en las votaciones. 2º) Elegir y ser electos miembros de la Comisión Directiva o Comisión Fiscal. 3º) Presentar socios. 4º) Tomar parte en los partidos de fútbol y otros deportes tanto de práctica como oficiales que organice el Club, sujetándose a los reglamentos especiales sobre la materia. 5º)- Asistir a las fiestas sociales y culturales y gozar de todos los demás beneficios que reporte el Club. 6º) Usufructuar del libre acceso a la Sede Social como también a los Complejos deportivos del club, previa presentación del carné social y la tarjeta correspondiente.

**Art. 15-** Los socios suscriptores y cadetes tendrán derecho a los establecido en los numerales 4, 5 y 6 del artículo anterior.

**Art. 16-** Los socios Activos, Suscriptores y Cadetes perderán el carácter de tales: 1º) Si dejaran de abonar seis mensualidades habiendo sido instados para su pago por la Secretaría y la Tesorería. La Comisión Directiva estará facultada sin embargo, para exonerar del pago de la cuota mensual a aquellos socios que no pudieran abonarla y por circunstancias especialísimas merecieran ser objeto de tal consideración. Esta resolución deberá ser tomada por mayoría absoluta de votos. Esta resolución deberá ser tomada por mayoría absoluta de votos. 2º) Si cometieran alguna violación de estos Estatutos, de los reglamentos especiales o de cualquier resolución en que tomara parte la Comisión Directiva, cuando a juicio de ésta se hiciera imposible la permanencia de ellos en el Club, como así también por cualquier otra causa que estimare la Comisión Directiva, perfectamente fundada. La separación en los casos que menciona este artículo deberá ser resuelta por mayoría absoluta de votos y en votación secreta. El socio que fuere sancionado, de acuerdo a lo previsto en este inciso, tendrá derecho de apelación para ante la Asamblea General Extraordinaria. El recurso deberá ser interpuesto por el interesado dentro de los 3 días a contar de la notificación personal de la sanción. La Asamblea General deberá convocarse dentro de los diez días de recibido el escrito de apelación para que se realice dentro de los treinta días de la misma fecha. El recurso suspende la pena, hasta resolución definitiva de la Asamblea.

**Art. 17-** El socio que haya dejado de pertenecer al Club por la causa especificada en el numeral 2 del art. 16, para volver a ingresar a él, necesitará los dos tercios de votos de Miembros de la Comisión Directiva y mayoría absoluta de una Asamblea General.

**Art. 18-** El socio que habiéndose borrado sin adeudar ninguna cuota o estando comprendido en el numeral 1 del citado artículo 16 solicitara reingresar al Club, podrá hacerlo pagando las cuotas correspondientes a los meses que haya permanecido sin formar parte de él.

**Art. 19-** A los efectos de la antigüedad establecida, sólo tendrán derecho a que les sean acumulados los diversos períodos en que hayan sido asociados del Club, los que hubieran solicitado por escrito sus suspensión con causas justificadas aceptada en esa oportunidad por la Comisión Directiva. Esta resolución deberá ser tomada por mayoría de votos.

### **CAPITULO III DE LA COMISION DIRECTIVA**

**Art. 20-** El Club será regido por una Comisión Directiva que se compondrá de once miembros mayores de edad cuyos cargos serán distribuidos de la siguiente manera: 1 Presidente; 1 Vicepresidente; 1 Secretario General; 1 Tesorero; 1 Pro Secretario General; 1 Pro Tesorero; y 5 Vocales elegidos en la forma prescripta en el Capítulo de estos Estatutos sobre elecciones. Habrá doble número de suplentes para reemplazar a los titulares en caso de vacancia, licencia o renuncia del titular.

**Art. 21-** En el mismo acto de la elección de la Comisión Directiva (Art. 51) se elegirá una Comisión Fiscal, compuesta de tres miembros con doble número de suplentes, la que tendrá a su cargo los cometidos que más adelante establece.

**Art. 22-** Los puestos que quedaran vacantes, se llenarán con los suplentes de la lista por la que resultó electo el titular respectivo y en el orden en que figura en éste; salvo en el cargo de Presidente, que será sustituido indefectiblemente por el Vicepresidente. Agotada la lista respectiva, dichos puestos se llenarán con los suplentes de la lista que ofrezca mayor cociente proporcional, siguiendo también el orden de colocación en ella.

**Art. 23-** La Comisión Directiva una vez constituida procederá por mayoría de votos, a la distribución de cargos según lo dispuesto por el Artículo 20, excepto el Presidente y Vicepresidente, que son elegidos en forma directa según el Artículo 51.

**Art. 24-** Todos los miembros de la Comisión Directiva tendrán voz y voto en las deliberaciones. En el caso de producirse empate en una votación se reabrirá el debate hasta por segunda vez y de mantenerse la paridad el Presidente tendrá doble voto.

**Art. 25-** Los miembros de la Comisión Directiva y Comisión Fiscal durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelectos, hasta por dos períodos más, los mismos durarán en sus funciones al vencimiento del mandato hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos.

**Art. 26-** En caso de licencia solicitada por los miembros de la Comisión Directiva o ausencia en Comisión del Club por un plazo mayor de treinta días, se convocará a los suplentes de acuerdo con el Art. 22 por el término que dure la ausencia. Si se tratara del Presidente, lo suplantarán el Vicepresidente y en ausencia de ambos la Directiva designará uno de sus miembros en carácter ad-hoc, pero en todos los casos de ausencia, mayores de treinta días se llamará a los suplentes a fin de que la Comisión Directiva se mantenga integrada con once miembros.

**Art. 27-** Es incompatible el cargo de miembro de la Comisión Directiva: con el de jugador en actividad, empleado, dependiente de la Institución o preste servicio contratado, agente, contratista o representante vinculado al fútbol; miembro, dirigente o delegado de entidades afiliadas a las mismas asociaciones o federaciones que estuviere afiliado el club, en cualquier actividad deportiva profesional. El miembro de la Comisión Directiva que se hallare en este caso, deberá solicitar de la Comisión Directiva, la licencia respectiva y será reemplazado entre tanto, en la forma indicada en el artículo 26.

**Art. 28-** La Comisión Directiva dirige, administra y representa al Club, correspondiéndole entre otros cometidos: 1) cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los presentes Estatutos, así como la de los

reglamentos internos y de juego. 2) Proponer a la Asamblea General aquellas resoluciones que por disposición de estos Estatutos exigieran su asentamiento. 3) Convocar a Asambleas Ordinarias y Extraordinarias en los casos que juzgare necesario cuando lo solicitaren por escrito, 50 socios Activos, Vitalicios u Honorarios, como asimismo siempre que quedase vacante algún puesto después de agotadas las listas de suplentes. 4) Nombrar Delegados ante las Instituciones en que debe estar presente el Club. 5) Nombrar y destituir los empleados, establecer los gastos de administración y autorizar las cuentas a pagar. 6) Efectuar contrataciones de jugadores profesionales y la paga que reciban, hasta por un máximo anual equivalente a 400.000.U.R.. 7) Aplicar la pena de expulsión (de acuerdo con el Art. 16), suspensión o amonestación de socios y jugadores, en los casos que considere necesario, dando cuenta en la primera oportunidad a la Asamblea General, si se tratase de expulsión. 8) Reunirse por lo menos semanalmente para tratar los asuntos entrados y todos los que integran el orden del día de la sesión, bastando la presencia de 6 de sus miembros para abrir el acto. 9) Levantar actas de todas las sesiones y acuerdos que correrán por cuenta del Secretario o del miembro que desempeña las funciones de tal. 10) Presentar por medio del Presidente y Secretario una Memoria Anual, dando cuenta de su actuación y detallando además, la asistencia de los miembros de la Comisión Directiva a las sesiones realizadas durante el ejercicio terminado. 11) Adquirir bienes muebles con el voto conforme de la mayoría absoluta de sus miembros y enajenarlos cuando no sean de utilidad a los fines de la Institución, con la misma mayoría, hasta por un máximo anual de 4.000 U.R. 12) Repartir la Memoria Anual y el Balance General entre los socios Activos, Vitalicios u Honorarios por lo menos con cinco días de anticipación a la realización de la Asamblea General. 13) Hacer conocer el estado del tesoro social en un balance general anual que verificará el Tesorero y que llevará el Visto Bueno del Contador y de la Comisión Fiscal. 14) Trimestralmente divulgar entre los Socios el movimiento de Caja, verificados por el Tesorero y con el Visto Bueno del Contador. 15) Formar los cuadros de jugadores de las distintas divisiones y deportes y los equipos para todos los partidos oficiales y amistosos. 16) Nombrar las Subcomisiones que crea convenientes para la dirección y fomento de los deportes e intensificación de las actividades sociales y culturales y aprobar los reglamentos internos que dichas comisiones dicten para el mejor desenvolvimiento de su gestión. 17) Resolver los casos no previstos en los presentes Estatutos e interpretar éstos por simple mayoría de votos.

#### **CAPITULO IV DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE**

**Art. 29-** Corresponde al Presidente: 1) Presidir las sesiones de las Asambleas (Ordinarias y Extraordinarias), como así las de la Comisión Directiva. 2) Representar al Club, en unión del Secretario, en todo acto jurídico y ejecutar las resoluciones de la Comisión Directiva. 3) Convocar a Asambleas Generales y a la Comisión Directiva a sesión extraordinaria, en los casos que lo juzgue necesario o que lo establezcan los Estatutos y lo reclamen por nota 50 socios Activos, Vitalicios u Honorarios. 4) Firmar las actas de la Comisión Directiva, una vez que hayan sido aprobadas y todas las notas dirigidas por el Club a otras entidades o personas. 5) Autorizar pagos que tengan carácter urgente, dando cuenta a la Comisión Directiva en la sesión inmediata. 6) Visar todo crédito que tenga que satisfacer el Tesorero del Club, previo Visto Bueno del Contador. 7) Firmar conjuntamente con el Secretario, los contratos en que tenga interés el Club. 8) Firmar conjuntamente con el Tesorero los cheques que se libren a cargo de los bancos. 9) Tomar todas las medidas de carácter urgente no previstas en estos Estatutos, con la obligación de dar cuenta a la Comisión Directiva en la primera sesión que ésta celebre y estar a su resolución. 10) Presentar, junto con el Secretario al terminar el período correspondiente, una memoria anual, dando por cuenta de la marcha del Club y de todo lo realizado por él. 11) Disponer el trámite a darse a los asuntos urgentes, como así también a las notas y pedidos con ese carácter, dando cuenta a la Comisión Directiva de lo actuado en la primera sesión que ésta celebre. 12) Firmar junto con el Tesorero y el Contador el movimiento de caja a divulgar trimestralmente entre los Socios que lo soliciten.

**Art. 30-** El Vicepresidente suplirá al Presidente en caso de ausencia transitoria o definitiva, con todos sus deberes y derechos.

#### **CAPITULO V DEL SECRETARIO GENERAL Y PRO SECRETARIO GENERAL**

**Art. 31-** Corresponde al Secretario General: 1) Redactar de acuerdo con el Presidente toda comunicación que haya que dirigirse a nombre de la Institución. 2) Llevar registro general de socios. 3) Refrendar la firma del Presidente en los casos que corresponda. 4) Representar al Club, conjuntamente con el

Presidente, en todo acto jurídico y ejecutar las resoluciones de la Comisión Directiva. 5) Tener a su cargo el archivo del Club. 6) Llevar un registro general de jugadores en los distintos deportes y una ficha individual de los mismos. 7) Llevar un libro en el que detallen minuciosamente todos los partidos oficiales y amistosos, en que intervenga el Club en los distintos deportes. 8) Redactar y enviar con su firma, los comunicados de prensa. 9) Recibir bajo inventario, las existencias de Secretaría al hacerse cargo de ella y entregarlas en la misma forma al terminar su mandato. 10) Confeccionar el Orden del Día para las sesiones de la Comisión Directiva y remitirla junto con la citación correspondiente a los miembros de la misma y llevar un libro de actas. 11) Redactar conjuntamente con el Presidente al terminar el período anual, una memoria dando cuenta de la marcha del Club y de todo lo realizado.

**Art. 32-** El Pro Secretario General: cooperará con el Secretario General en el buen funcionamiento de la secretaría del Club y lo reemplazará en el caso de ausencia transitoria o definitiva.

## **CAPITULO VI DEL TESORERO Y PRO TESORERO**

**Art. 33-** Corresponde al Tesorero: 1) La recaudación y custodia de los fondos del Club. 2) Presentar a la Comisión Directiva mensualmente, un balance detallado del estado de la caja social. 3) Presentar trimestralmente un movimiento de caja, visado por el Contador, para informar a los Socios que lo soliciten. 4) Efectuar los pagos de las órdenes firmadas por el Presidente y el Contador, de los gastos hechos, de acuerdo con el art. 28 inc. 5 y el art 29 inc. 5. 5) Llevar un registro de contrato de jugadores y de la paga de cada uno. 6) Presentar a la Comisión Directiva un presupuesto general de gastos anual, al iniciarse el período directriz. 7) Depositar en los bancos a la orden del Club, los fondos recaudados, pudiendo retener en caja lo que estime pertinente, al comienzo de cada ejercicio para afrontar gastos imprevistos o inmediatos. 8) Firmar con el Presidente los cheques y/o transacciones electrónicas que se libren a cargo de los Bancos y/o terceros. 9) Dar cuenta mensualmente a la Comisión Directiva de los socios morosos a los efectos del art. 16 numeral 1. 10) Llevar los libros que la Comisión Directiva juzgue necesarios para el mejor cumplimiento de su cometido. 11) Recibir bajo inventario todas las existencias de Tesorería al hacerse cargo de ella y entregarlas en la misma forma al terminar el mandato. 12) Presentar al término del período correspondiente un Balance General con el Visto Bueno del Contador y el informe de la Comisión Fiscal.

**Art. 34-** El Pro Tesorero cooperará con el Tesorero en el buen funcionamiento de la Tesorería del Club y lo reemplazará en los casos de ausencia transitoria o definitiva.

## **CAPITULO VII DE LOS VOCALES**

**Art. 35-** Corresponde a los Vocales, además de las atribuciones que les compete como miembros de la Directiva: 1) Ejercer por turnos la inspección del Club, semanal o mensualmente según fuera convenido por la Comisión Directiva cuidando que se cumplan los reglamentos y acuerdos del régimen interno, dando cuenta a la Comisión Directiva de todo lo que creyera oportuno. 2) Cumplir cualquier comisión que la Directiva resuelva confiarle y propender dentro de sus facultades al mayor y constante progreso de la Institución.

## **CAPITULO VIII DE LA COMISION FISCAL**

**Art. 36-** Son deberes de la Comisión Fiscal: 1) Practicar trimestralmente una revisión de la contabilidad del Club, debiéndose en cada caso hacer arqueo de caja. 2) Dar cuenta inmediata a la Comisión Directiva de todas las irregularidades que observare y hacer las sugerencias que estime oportunas. 3) Llevar las irregularidades que estime de gravedad a conocimiento de la Asamblea General, con la obligación de hacerlas conocer a la Comisión Directiva con siete días por lo menos de anticipación a la fecha en que dicha Asamblea deba realizarse. 4) Verificar el Balance Anual de Tesorería que debe presentar la Comisión Directiva informando a la Asamblea sobre la administración de los fondos sociales.

**Art. 37-** Los miembros de la Comisión Fiscal durarán dos años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser reelectos ,hasta por dos períodos más, los mismos durarán en sus funciones al vencimiento del mandato hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos y serán reemplazados en caso de ausencia temporaria o definitiva, por los suplentes preferenciales

## **CAPITULO IX DE LAS COMISIONES**

**Art. 38-** Son deberes de las distintas Comisiones: 1) Propender al progreso y mejoramiento de las actividades encargadas de dirigir, proyectando sus reglamentaciones parciales y sus modificaciones, actuando dentro de los presupuestos y normas fijadas por la Comisión Directiva. 2) Sesionar como mínimo una vez por semana, levantando actas de las reuniones y de los acuerdos que adopten debiendo nombrar sus autoridades en la primera sesión que celebren y comunicarlas a la Comisión Directiva. 3) Llevar a consideración de la Comisión Directiva una relación anual de toda su actuación.

## **CAPITULO X DE LOS DELEGADOS**

**Art. 39-** Los Delegados nombrados por la Comisión Directiva a los efectos del art 28, inc.4, tendrán por misión defender los intereses sociales ante las entidades en que figuren de acuerdo con las normas generales que sigue el Club, y con las instrucciones especiales recibidas a cuyo efecto darán cuenta a la Comisión Directiva o Comisión Especial de los asuntos que interesen a la Entidad, sujetándose en los demás a los reglamentos respectivos. Los Delegados podrán asistir a las sesiones de la Comisión Directiva o de las Comisiones Especiales con derecho a voz pero sin voto siempre que no fueron miembros Dirigentes y a solo efecto de intervenir en las deliberaciones de los actos que tengan relación con su cometido, o cuando sea requerida su opinión en otros problemas, teniendo, además, la representación que le acuerda su investidura en todos los actos deportivos y sociales que realice el Club.

## **CAPITULO XI DE LAS ASAMBLEAS**

**Art. 40-** La Asamblea General de Socios, que es la suprema autoridad del Club, estará formada por los socios Honorarios, Vitalicios y Activos y ante ella deberá dar cuenta de sus actos la Comisión Directiva.

**Art. 41-** La Asamblea General será convocada a sesión ordinaria una vez al año, en la segunda quincena del mes de noviembre y a sesiones extraordinarias, siempre que la Comisión Directiva así lo resuelva o cuando lo solicitasen por escrito y con especificación del objeto, cincuenta socios con derecho al voto, como asimismo a pedido de la Comisión Fiscal, llenando en todos los casos los plazos fijados en el artículo siguiente. Cuando la Asamblea General Extraordinaria sea solicitada por el número de socios establecido en el párrafo anterior, la Comisión Directiva deberá convocarla dentro de los diez días de recibida la solicitud, para que se realice dentro de los treinta (30) días a contar de la misma fecha.

**Art. 42-** Las Asambleas Generales serán convocadas con antelación de por lo menos siete días a la fecha de realización de aquellas y con la publicación de un aviso en un diario de la ciudad de Montevideo, medios de comunicación institucional oficiales, así como mediante avisos fijados en la Sede Social o lugar público de reunión de los socios por lo menos tres días antes de la celebración del acto convocado. En esas convocatorias y avisos se hará conocer el orden del día correspondiente.

**Art. 43-** Si a la primera citación no concurriera por lo menos la tercera parte de los socios con derecho a votación, la siguiente reunión podrá celebrarse con el número de socios que concurra. Habrá treinta minutos de tolerancia en la hora fijada por la respectiva convocatoria.

**Art. 44-** La primera y segunda citación o convocatoria a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria, podrá hacerse para reuniones a celebrarse el mismo día, con una diferencia de una hora entre una y otra.

**Art. 45-** La Asamblea General tomará resoluciones por simple mayoría de votos, con excepción de los casos en que expresamente se disponga otra cosa en estos Estatutos.

**Art. 46-** En ninguna Asamblea podrá discutirse proposición alguna que no se halle consignada y detallada en el Orden del Día a cuyo fin las mociones que los asociados quieran hacer para ser tratadas, deberán ser presentadas por escrito a la Comisión Directiva, firmada por veinte socios Honorarios, Vitalicios o Activos, con veinte días de anticipación como mínimo, a fin de que sean incluidas en la convocatoria.

**Art. 47-** En caso de ausencia del Presidente y del Vicepresidente, la Asamblea designará un Presidente ad-hoc.

**Art. 48-** La Asamblea delegará en tres de sus miembros, designados por simple mayoría de votos, la facultad de aprobar el acta respectiva, la que firmarán conjuntamente con el Presidente y Secretario que han actuado en la misma.

**Art. 49-** La Comisión Directiva está obligada a llevar un libro especial en el que firmarán todos los socios que tomen parte en cualquier Asamblea.

**Art. 50-** Corresponde a la Asamblea General: 1) Fijar la fecha en que debe procederse a la elección de miembros titulares y suplentes de las Comisiones Directiva y Fiscal. 2) Autorizar a la Comisión Directiva por resolución de que cuente con no menos de tres quintos de votos presentes para: a) la adquisición, enajenación y gravamen de bienes raíces, b) la contratación de jugadores profesionales cuya paga anual sea superior a 400.001 UR, y c) adquirir o enajenar bienes muebles por un máximo anual superior a 4.001 UR. 3) Designar la Comisión Electoral de conformidad con lo previsto en el art. 58. 4) Aprobación y reforma de los Estatutos. 5) La designación de Presidente y Socios Honorarios. 6) La consideración del Balance General y Memoria Anual que presente la Comisión Directiva. 7) Desempeñar las demás funciones previstas en estos Estatutos.

**Art. 51-** Las elecciones se realizarán cada dos años por voto secreto y directo. Se votará en una sola hoja que contendrá la indicación expresa de los candidatos a la Presidencia y Vicepresidencia, así como los demás candidatos de la Comisión Directiva, los de la Comisión Fiscal y todos sus respectivos suplentes que correspondieren.

**Art. 52-** Las listas de candidatos deberán ser registradas ante la Comisión Electoral ocho días antes de la fecha del acto eleccionario debiendo a tal efecto ser suscriptos con un mínimo de veinticinco socios Activos, Honorarios o Vitalicios.

**Art. 53-** Las listas deberán estar impresas en papel blanco y tinta negra, con una medida de formato oficio.

**Art. 54-** Las convocatorias a las elecciones será efectuada por la Asamblea General Ordinaria de Asociados con quince días de anticipación, debiendo realizarse indefectiblemente en la primera quincena del mes de diciembre y no antes de los quince días posteriores a la fecha en que se efectuó la Asamblea Anual.

**Art. 55-** Para ejercer el derecho del voto, es necesario ser Socio Activo, Honorario o Vitalicio.

**Art. 56-** Son electores hábiles para ejercer sus derechos, los que se hallen al día en el pago de las cuotas mensuales del Club, debiendo presentar ante la Comisión Electoral el recibo del mes correspondiente a la elección en el momento de votar.

**Art. 57-** Las hojas de votación deberán distinguirse por la diversidad de sus lemas y además deberán registrar un distintivo numérico que los identifique. No se admitirá la acumulación de sub lemas.

**Art. 58-** La Comisión Electoral que designará la Asamblea General Ordinaria de acuerdo con el art. 50, numeral 3, estará integrada por 3 miembros titulares, todos mayores de edad, conjuntamente con tres suplentes preferenciales. Esta Comisión tendrá a su cargo todo lo relativo al acto eleccionario, así como la realización del escrutinio y determinación de sus resultados y de los candidatos triunfantes. Tiene facultades para llamar a Asamblea Extraordinaria en caso de irregularidades graves en la elección. La

misma cesará en sus funciones una vez que los nuevos integrantes de la Comisión Directiva y Comisión Fiscal hayan entrado en posesión de sus cargos.- El voto será secreto y se emitirá a través de listas que deberán ser registradas y admitidas por la Comisión Electoral, con anticipación mínima de ocho días a la fecha de la elección. El plazo mínimo que se acordará a los asociados para ejercer el voto, será de cuatro horas.

**Art. 59-** Para ser miembro de la Comisión Electoral se requerirá ser socio habilitado para votar pudiendo ejercer sus derechos electorales al principio de la elección o una vez terminada públicamente ésta.

**Art. 60-** Los comités Electorales que hayan registrado las listas de votación podrán hacerse representar ante la Comisión Electoral con un delegado titular que controlará el acto previa presentación del poder que lo acredite como tal pudiendo ser sustituido por los suplentes que hayan acreditado su condición en la misma forma.

**Art. 61-** La Comisión Electoral recibirá los sufragios de los socios con arreglo a lo establecido en todos los artículos anteriores, efectuará de inmediato una vez cerrado el acto eleccionario los escrutinios y decidirá todas las dificultades que ocurran a fin de no suspender su misión labrando las actas correspondientes.

**Art. 62-** Si el registro de socios habilitados para votar fuera muy grande, la Asamblea podrá aumentar el número de titulares y los respectivos suplentes de la Comisión Electoral a fin de que puedan constituirse varias mesas receptoras, que actuarán independientemente durante el acto eleccionario, efectuando los escrutinios parciales para luego constituirse en una sola comisión y realizar el escrutinio general confeccionando el acta final de elección.

**Art. 63-** Por lo menos con quince días de anticipación el Tesorero del Club suministrará a todos los comités electorales que le soliciten por nota y antes de iniciarse la elección, a la Comisión Receptora y Escrutadora una lista exacta de los socios hábiles para ejercer el voto.

**Art. 64-** El socio que se considere habilitado para votar y no figure en la lista, podrá hacerlo en calidad de "observado", debiendo la Comisión comprobar la exactitud o no del reclamo en el momento del escrutinio.

**Art. 65-** La Comisión Electoral funcionará en el local que haya fijado la Asamblea para realizar el acto eleccionario y que constará de por lo menos de dos piezas, en una de las cuales, que será el "cuarto secreto", deberá haber una mesa amplia u otro mueble apropiado, sobre el cual se colocarán las hojas de votación.

**Art. 66-** En ningún caso podrá interrumpirse el acto eleccionario y si lo fuera por accidente inevitable o imprescindible, se expresará en acta separada el tiempo que haya demorado la interrupción y sus causas.

**Art. 67-** En cualquier momento de la elección un miembro de la Comisión, a su pedido, podrá ser reemplazado por el suplente respectivo, dejándose constancia de ello en el acta final.

**Art. 68-** Los electores deberán presentar junto con el recibo que los habilita para votar, el carné social, credencial cívica o carné de identidad para justificar su identidad, no pudiendo sufragar si no llenara estos requisitos.

**Art. 69-** El voto será secreto debiendo el votante dar su nombre a la Comisión Electoral la que lo autorizará a ejercer sus derechos si está en condiciones, tomando luego un sobre abierto de la caja que los contenga, pasará al cuarto secreto para encerrar en el sobre la hoja de votación de sus candidatos cerrándolo de inmediato y depositándolo luego dentro de la urna, delante de la Comisión Electoral.

**Art. 70-** Si al llegar la hora de cierre del acto eleccionario la Comisión comprobara conjuntamente con los Delegados que aún hay electores que no podrían sufragar por falta de tiempo y que estuvieran esperando turno, prorrogará el término de la elección al sólo efecto de que voten dichos socios sin que la prórroga pueda exceder de una hora.

**Art. 71-** Terminada la recepción de sufragios la Comisión, los Delegados firmarán el acta general con las observaciones que desearan hacer debiendo contener el número total de votantes.

**Art. 72-** Al constituirse la Comisión Electoral, designará de su seno un Presidente y un Secretario que actuará con las facultades inherentes a sus cargos. Igual procedimiento se aplicará en caso de formarse varias mesas Receptoras, pero al efectuarse el Escrutinio General los miembros de éstas pasarán a integrar la primera sin tener en cuenta sus cargos.

**Art. 73-** Firmada el Acta General, el Secretario de la Comisión procederá a abrir uno por uno los sobres extrayendo las hojas de votación que contengan, leyendo en voz alta los lemas, sub lemas y distintivos, pasando el sobre y las hojas de votación al Presidente que la exhibirá a los demás miembros y Delegados, clasificándolas luego por los lemas haciendo el cómputo de cada clasificación.

**Art. 74-** En caso de que dentro de un sobre apareciera más de una lista valdrá una sola de ellas si fueran iguales, computándose un voto al lema únicamente, y si fueran de distinto lema no valdrá ninguna de las listas.

**Art. 75-** Toda hoja de votación que aparezca señalada con cualquier signo, enmendaduras, nombres testados o manuscritos agregados, será nula.

**Art. 76-** Terminado el escrutinio de los lemas, se hará el de los sub lemas y luego el de los distintivos, labrándose de inmediato el acta de clausura del acto eleccionario con la proclamación de los candidatos triunfadores. La adjudicación de cargos a cada lista votada se efectuará en proporción a los votos obtenidos y luego al mayor cociente que cada una ofrezca para los cargos electivos. La Comisión Directiva se integrará de acuerdo con el siguiente sistema: a) los seis primeros cargos, se adjudicarán a la lista más votada y b) los restantes cinco cargos, se adjudicarán entre todas las demás listas, a prorrata de los votos obtenidos por cada una de ellas, aplicándose el sistema de cocientes actualmente en vigencia para la elección de Diputados Nacionales

DISPOSICION TRANSITORIA. El sistema eleccionario entrará en vigencia en el momento que corresponda elección presidencial según Estatuto vigente, el cual modifica, una vez aprobado por el Ministerio de Educación y Cultura.

**Art. 77-** El acta será firmada por los miembros de la Comisión Electoral y los Delegados, y conjuntamente con las listas y sobres deberán ser metidos en la urna, la que cerrada y lacrada, quedará a disposición de la Asamblea de Socios, autoridad suprema y final de la elección.

**Art. 78-** Siete días después de realizada la elección se reunirá la Asamblea con el número de socios que concurran y efectuarán las proclamaciones definitivas.

**Art. 79-** La Comisión Electoral anotará escrupulosamente la fecha y hora de registro de las hojas de votación, negando la inscripción a toda hoja de candidatos que no presente diversidad en el lema respecto de las anteriormente registradas, debiendo otorgar a cada lista un número.

**Art. 80-** La Comisión Electoral podrá rechazar el registro de una lista de votación si comprobara que no estuvieran en condiciones de ser electos de acuerdo con los Estatutos del Club.

**Art. 81-** En el caso de que fuera denegado el registro de una hoja de votación, la Comisión Electoral concederá autorización a quienes la hubiesen presentado, para que registren una nueva hoja de votación en las condiciones debidas dentro de los dos (2) días siguientes a la denegación previa la notificación correspondiente y por escrito a los interesados.

**Art. 82-** Sólo podrán tenerse en cuenta a los efectos del escrutinio, las hojas de votación registradas en la forma antedicha y serán nulos los votos emitidos a favor de toda lista cuyo lema, distintivo, tinta de impresión, candidatos, signos o sellos que difieran de lo que figuran en la hoja de votación registrada, en poder de la Comisión Electoral; antes de iniciarse la elección labrando el acta correspondiente.

**Art. 83-** Todos los casos no previstos en los artículos precedentes, serán resueltos de acuerdo con la Ley de Elecciones de nuestro país y los preceptos que marca la Constitución de la República.



# ORGANIGRAMA

**D.F.C.**



## Área Deportiva

<b>Fútbol Femenino</b>	
<b>Comisión de Fútbol femenino</b>	
<b>Técnicos y Pf Fútbol Femenino</b>	
Valeria Pisano	DT 1A.
Gonzalo Soca	
Marcelo Mier	
Arnel Dalmedo	
Monica Da Silva	
Alejandra Morales	
Florencia Brum	
Rodrigo Mega	
Inti Lezama	
Mateo Ramirez	
Clinica - sanidad	

<b>Juveniles</b>	
<b>Comisión de Juveniles</b>	
<b>Técnicos y PF de Juveniles</b>	
<b>Enriquez Daniel</b>	<b>Coordinador de juveniles</b>
Acevedo Erik	
Aloy Guillermo	
Beltran Joaquin	
Bueno Gustavo	
Coronel Carlos	
Delgado Javier	
Fajian Enrique	
Focarile Gonzalo	
Giarrusso Santiago	
Haro Diego	
Hartmann Santiago	
Mello Alvaro	
Novelli Victor	
Mello Alejandro	
Silva Ignacio	
Saldombide Luis	
Sosa Santiago	
Novelli Andrés	

<b>Primera División Masculino</b>	
<b>Comisión de Fútbol</b>	
<b>Técnicos y PF 1A</b>	
Saralegui Mario	DT
Paz Rubén	AT
Souza Guillermo	PF
Lorenzo Carrabs	PREP. ARQUEROS
Perrone Diego	ASESOR TÉCNICO
<b>Sanidad 1A</b>	
Aurrecochea Diego	MEDICO JEFE
Hernandez Marcelo	KINESIOLOGO
Zouko Hernan	FISIOTERAPEUTA
<b>UTILERIA 1A</b>	
Mario Rodríguez	
Marito Rodríguez	
<b>Comisión de Seguridad</b>	
Cristian Bardanca	Jefe de Seguridad

<b>Escuelita y AUIFI</b>	
Gerardo Panizza	
Jorge Gonzalez	Técnico
Pablo Fajardo	P. Físico
Omar Amy	Técnico
Miguel Fort	AUIFI
Daniel Chagas	AUIFI

<b>Asamblea de Socios</b>	
<b>Comisión Directiva</b>	
Gerente - Axel Fuchs - Krisso	
Asesor Jurídico - Franciso Garcia Arnabal	

<b>SEDE</b>	
Margarita Felix	Contratos
Juan Jose Martí	Comunicación
María Victoria	Administracion
Gastón Irabuena	Tesoreria
Mariana Gaspar	Juv y fem
Darío Díaz	Sereno

## Gerente DeporÄvo

### Coordinadores de Juveniles

#### Sub 19

Alejandro Mello		SanÄago Gartmann
Gonzalo		Rodríguez
Benjamín		Ilama
Lautaro		Florisbal
MarÈn		Guadalupe
Denzel		Vasquez
Dylan		Rodriguez
Mario		Arbiza
ChrisGan		Velasquez
John		Piriz
Fabricio		Roldán
Gonzalo		De Mello
Taylor		González
Franco		Delgado
Alejandro		Romero
Pablo		Da Silveira
Geovani		Pereira
Mateo		Peralta
Alex		Suarez
Dilan		Herbert
Leonardo		Macdonald
Lautaro		Guerra
Jhonatan		Cambindo
Mateo		Larrosa
Facundo		Peralta
Yannier		Cordoba

#### Sub17

Gustavo Bueno		Diego Haro
Federico		Clavijo
Lautaro		Quintana
Bruno		García
Franco		Germán
Facundo		Barragan
Bruno		Macchi
Bruno		Pereira
Joel		Lemos
Esteban		Viera
Axel		Ferreira
Federico		Soria
Nicolás		Bitencourt
Lucas		Diaz
Nahuel		Barissoni
Emiliano		Coigño
Genaro		Arrue
Ignacio		Lallana
BauGsta		Pereira
Leonardo		Otaño
Brandon		Guerra
Diego		Piriz
Axel		Montaña
Elkin		González



<b>COMPLEJO ING. DEL CAMPO</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Horarios</b>	<b>Descanso</b>
Javier Sarragua	Encargado	097-320627		Sábado o domingo
Fabian Rodriguez	Mantenimiento	097-013837	8 a 16	1/2 Sábado y domingo
Jorge Díaz	Portero	097-415070	14 a 22	Martes y miercoles
Jorge Perez	Mant. / Canchero	094-429330	7 a 15	Sábado y domingo
Mario Rodao	Mantenimiento	095-433929	22 a 06	
Gustavo Feller	Kinesiólogo	099-595014	8 a 12	Futbol
Guillermo Garrido	Kinesiólogo		14:30 a 18:30	Futbol
Juan Carlos Rodriguez	Doctor	094-944926	9 a 10	Futbol
Daniel Burgos	UGlero	095-080592	7 a 13	Domingo
Adolfo Silva	UGlero	099-299044	14 a 20	Sábado
Juan Vecchi	Mantenimiento	096-483835	14 a 22	Lunes y martes 1/2
Silvana Garcia	Psicóloga			Sábado y domingo
Daniela Pisoni	Nutricionista	099-926858		Sábado y domingo
María Pía Cuadrado	Asist. Social	099-797937	8 a 12	Sábado y domingo
Ricardo Merlo	Seguridad	093-951608	8 a 14	Sábado o domingo
Marcelo Mastrascucci	Seguridad	094-292764	16 a 22	Sábado o domingo
Robinson Ranguel	Seguridad	099-522693	22 a 06	Sabado
Fernando Maidana	Seguridad	099-652515	23:30 a 7:30	Viernes

## Ruta 101

Nombre	Cargo	Teléfono	Horarios	Descanso
Nelson Cabrera	Mantenimiento	095-916569	06 a 14	
Mario Rodriguez	UGlero / Canchero	091-310665	Variado	
Mario Rodriguez (h)	UGlero	091-909538	Entrenamiento	Futbol
Diego Aurrecochea	Doctor	092-277878	Entrenamiento	Futbol
Hernan Zouko	Fisioterapeuta	099-382284	Entrenamiento	Futbol
Marcelo Hernandez	Kinesiólogo	094-447659	Entrenamiento	Futbol

## SEDE

Nombre	Cargo	Teléfono	Horarios	Descanso
Proc. Margarita Félix	Asesor Juridico	091-741795	12 a 17	Sabado y Domingo
Lucas Torterolo	Enc. Depto Comunicación	095-786988	Variado	Sabado y Domingo
María Victoria	AdministraGva			
Gastón Irabuena	Tesorería	098-955880	13 a 21	Sabado y Domingo
Marta Duque (N)	Asesor Tesoreria	098-902622	MARTES Y JUEVES	
Mariana Gaspar	Div. Form y Femenino	098-736192	12 a 18	Sabado y Domingo



**PRESUPUESTO**

**D.F.C.**



13 de julio de 2023

**Señores  
Club deportivo  
Presente**

**At: Deborah Larrosa**

**Ref.: Sitio Web y Redes - Club deportivo**

De acuerdo a vuestra solicitud, nos es grato cotizar honorarios por el siguiente desarrollo de sitio web y redes sociales acorde a tendencias y necesidades que la empresa presenta:

Etapas iniciales:

**1. Brief**

El club de fútbol deberá enviar un Brief de la marca con el objetivo de conocer la empresa en profundidad, desarrollar correctamente proyectos y campañas en base a requerimientos y necesidades.

A su vez, se solicitará acceso a las cuentas vinculadas a los servicios contratados: Google ads, Google Analytics, redes sociales y otros con los que cuenten.

En el caso de que el cliente no cuente con las mismas, nos encargaremos de crearlas y generarle un acceso al cliente.

**2. Análisis e investigación de competencia**

Onigiri se encargará de analizar el brief recibido, estudiar la segmentación que utilizaremos, se creará un análisis de palabras clave y estrategias de comunicación.

**3. Planificación y diseño web**

Con la información obtenida en los puntos anteriores Onigiri se encargará de buscar la mejor opción para Mummis en cuanto a estructura, templates, carrito de compras, etc.

**4. Campañas en Meta, Google e influencers.**

Se ejecutarán campañas acorde a las necesidades de la empresa, a nivel institucional y se realizarán colaboraciones con influencers.

### **Desarrollo web**

1. Actualización del sitio web con el objetivo de rejuvenecer su audiencia, creación de formularios de conversión, optimización SEO, gestión de hosting y dominio, diseño de template acorde al negocio, certificados de seguridad, diseño responsive, panel de gestión, creación de Landing Pages según necesidades de la empresa, maquetación, testing y mantenimiento del sitio.

### **Precios por ítems de Desarrollo Web:**

Ítem	Concepto	Precio	Observaciones
		USD	
1	Actualización y diseño.	8.800	
2	Mantenimiento	550	mensual
3	Testeo.	350	Por cada funcionalidad adicional nueva

\*Los precios no incluyen IVA.

**Total por concepto de Desarrollo Web: USD 8.800 + IVA**

**Mantenimiento mensual: USD 550 + IVA.**

**Testing: USD 350 + IVA por funcionalidad adicional.**

## Marketing Digital y Analítica Web

### Google Ads

1. Solicitud de acceso o creación y configuración de cuenta.
2. Análisis de Keywords y competencia.
3. Asesoría de campañas en Display, Remarketing, Gmail Ads y SERP.
4. Medición, análisis, optimización y reportes de campañas.

Concepto	Precio	Observaciones
	USD	
Campañas en Google	3.500	

\*Los precios no incluyen IVA ni gastos que puedan generarse dentro de cada plataforma.

**Total mensual por concepto de Google Ads: USD 3.500 + IVA**

### Google Analytics y Business Intelligence

1. Informes enlazados al sitio web y análisis de configuraciones de informes.
2. Análisis de embudo de conversión, vistas y paneles.
3. Medición de objetivos.
4. Elaboración de audiencias.

Concepto	Precio	Observaciones
	USD	
Google Analytics	2.500	

\*Los precios no incluyen IVA ni gastos que puedan generarse dentro de cada plataforma.

**Total mensual por concepto de Google Analytics: USD 2.500 + IVA**

### Social Ads

1. Solicitud de acceso o creación y configuración de cuenta.
2. Definición de público y alcance.
3. Análisis de competencia.
4. Asesoría en ejecución de campañas.
5. Medición, análisis, optimización y reportes de campañas.

Concepto	Precio	Observaciones
	USD	
Creación de campañas en Meta.	3.500	

\*Los precios no incluyen IVA ni gastos que puedan generarse dentro de cada plataforma.

**Total mensual por concepto de Social Ads: USD 3.500 + IVA**

### Gestión de Redes Sociales

1. Realizando un análisis del Brief entregado, se generará un plan estratégico para el club deportivo. Partiendo de las necesidades y objetivos de la empresa, se profundizará generando objetivos S.M.A.R.T., se estudiará qué estrategias son viables junto con los KPI y tácticas ACR a ejecutar.
2. Asesoría en la creación y organización de un cronograma de contenido.
3. Asesoría en el diseño de campañas publicitarias.

Ítem	Concepto	Precio	Observaciones
		USD	
1	Generación de plan estratégico. Objetivos S.M.A.R.T. Asesoría en la creación y organización de un cronograma de contenido. Y apoyo en redes sociales.	1.500	
2	Evaluación de desempeño de la red social.	2.000	

\*Los precios no incluyen IVA ni gastos que puedan generarse dentro de cada plataforma.

**Total mensual por concepto de Gestión de Redes Sociales: USD 3.500 + IVA**

**Forma de pago:****Desarrollo Web**

60% contra aceptación de la cotización.

30% al momento de la entrega de la web al cliente para revisión de correcciones y modificaciones

50% restante a los 30 días.

Abono mensual por mantenimiento del sitio web.

**Marketing Digital y Analítica Web****Google Ads**

100% contra mes vencido.

**Google Analytics**

100% contra mes vencido.

**Social Ads**

100% contra mes vencido.

**Gestión de Redes Sociales**

100% contra mes vencido.

**Inversión de medios**

La inversión en los medios dependerá exclusivamente del cliente y para los pagos de esta, se deberá proporcionar información de tarjeta de crédito internacional.

**Plazo de ejecución:**

65 días.

Sin otro particular les saludamos atentamente,



**Sebastián Raimondo**

**+598 99 30 62 41**