



**Universidad
Abierta
Interamericana**

Facultad: Ciencias de la Comunicación

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo final de Grado

Identidad, Comunidad y Comunicación: Propuesta Estratégica para el Centenario del Wilde Sporting Club

Alumno: Morena Astudillo

Tutor: Adrián Arroyo

Febrero 2026

Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera desarrolla una propuesta de intervención en comunicación institucional aplicada al Wilde Sporting Club, un club de barrio de la localidad de Wilde con cien años de trayectoria y fuerte anclaje comunitario. El trabajo se inscribe en el campo de las Relaciones Públicas y aborda una problemática frecuente en las organizaciones del tercer sector: la ausencia de planificación comunicacional formal y de estrategias orientadas a fortalecer la identidad institucional y el vínculo con la comunidad.

A partir de un diagnóstico comunicacional previo y del marco teórico de la disciplina, se diseña un Plan Estratégico de Comunicación Institucional estructurado en tres fases: transformación digital, estrategia de contenidos y comunicación integral del centenario del club. La propuesta busca ordenar la comunicación del Wilde Sporting Club, potenciar su visibilidad y acompañar su proyección institucional, poniendo en valor el rol de la comunicación estratégica como herramienta para la sostenibilidad y el fortalecimiento comunitario.

Palabras clave: comunicación institucional; relaciones públicas; tercer sector; clubes de barrio; identidad institucional; planificación estratégica; comunidad.

Abstract

This Final Degree Project presents an institutional communication intervention proposal applied to the Wilde Sporting Club, a neighborhood-based club located in Wilde, Argentina, with a strong community identity. Framed within the field of Public Relations, the project addresses a common challenge in third sector organizations: the lack of formal communication planning and strategic approaches to institutional communication.

Based on a prior communication diagnosis and the theoretical framework of the discipline, an Institutional Strategic Communication Plan is developed, structured in three phases: digital transformation, content strategy, and integrated communication for the club's centenary. The proposal aims to organize the club's communication processes, strengthen its institutional identity, and support its long-term projection, highlighting the role of strategic communication as a key tool for sustainability and community engagement.

Keywords: institutional communication; public relations; third sector; neighborhood clubs; institutional identity.

Agradecimientos

El presente trabajo es mucho más que el cierre de una etapa académica y el cumplimiento formal de una carrera universitaria. En mi caso, además de eso, fue poner en palabras y varias páginas, un sentimiento que llevo dentro hace muchos años. El amor a un club que me forjó tanto deportiva como personalmente.

Deseo que este trabajo esté a la altura de las expectativas académicas, aunque, sinceramente, siento que el proceso hizo mucho más por mí de lo que yo pude hacer por él. Afrontarlo con tiempo, perseverancia y atención al detalle fue una experiencia profundamente valiosa, por la cual estoy enormemente agradecida.

Cerrar esta carrera, que elegí como un desafío y como un camino alineado con valores que me representan, le da sentido a todo el recorrido transitado.

Agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, se cruzaron en mi camino y contribuyeron a que hoy sea quien soy, impulsándome siempre a crecer y a expandir mis horizontes.

A mi familia, por enseñarme la importancia de la constancia y de terminar aquello que se empieza. Por mostrarme que no solo existe la familia de sangre, sino también la que uno busca y la que elige. Gracias por acompañarme y por permitirme seguir mi propio camino.

A esa familia que también elegí, gracias por hacer mis días más livianos, por sostenerme en los momentos difíciles y celebrar conmigo los buenos. Gracias por el apoyo, el aliento y la confianza. A la institución a la cual le dediqué este trabajo entero con mi alma. Gracias por darle un color a mi corazón, y una camiseta que se sienta en la piel desde, por y pasa siempre.

A los y las profesionales que formaron parte de mi recorrido, al cuerpo docente de la universidad y a cada persona con la que compartí experiencias laborales y de aprendizaje, gracias por las enseñanzas, la vocación y la generosidad al transmitir conocimientos. Aspiro a que, en un futuro cercano, muchos de ellos puedan ser también colegas.

Y, finalmente, a mí misma, por animarme a seguir mi intuición, mis deseos y mis convicciones.

Contenido

Introducción	5
Capítulo 1: “Organizaciones de la sociedad civil: tipologías, financiación y el papel de la comunicación”	10
1.1 La complejidad del Tercer Sector: Un análisis de sus diversas nominaciones.....	10
1.2 El espectro de las OSC: Tipologías y su rol en la sociedad	13
1.3 El corazón del Tercer Sector: Voluntarios, financiación y estrategias de planificación	16
1.4 La recaudación de fondos como motor del cambio en el Tercer Sector	21
1.5 Compromiso compartido: RSE, mecenazgo y patrocinio en pro de la sociedad	22
Capítulo 2: “Relaciones públicas como herramienta de transformación social en el tercer sector.”	25
2.1 El rol del relacionista público en el tercer sector: una disciplina multifacética	26
2.2 El proceso estratégico de la comunicación, en el tercer sector.....	28
2.2.1 Investigación.....	30
2.2.2 Planificación.....	44
2.2.3 Comunicación	49
2.2.4 Evaluación.....	50
Capítulo 3: “Un club de barrio como agente de cambio social”	51
3.1 Primeros pasos del Wilde Sporting Club	54
3.2 Un legado de unión: Wilde Sporting Club, más que un club deportivo	63
3.3 La diversidad de actividades a través de los años	64
3.4 Lo que lo convierte de un club cualquiera a <i>el club</i>	66
3.5 Diagnóstico estratégico y de comunicación del Wilde Sporting Club	70
3.6 Conclusiones del diagnóstico	92
Capítulo 4: “Comunicación con propósito: Un plan estratégico para el Wilde Sporting Club”	93
4.1 Estrategia, objetivos y camino del plan estratégico	93
4.2 Definición de Stakeholders	95
4.3 Diseño de la estrategia comunicacional	98
4.4 Definición de filosofía organizacional	99
4.5 Narrativa transversal, tono y estilo	100
4.6 Fase 1: Digitalización como plataforma de futuro	101
4.6.1 Creación de la página web.....	101

4.6.2 Diagramación estratégica de la página web	102
4.6.3 Definición del estilo visual e identidad comunicacional	104
4.6.4 Selección de herramientas digitales y servicios al socio	107
4.6.5 Lanzamiento de la página web: comunicar la transformación	109
4.6.6 Mensajes clave y soportes de campaña: visibilizar la transformación	111
4.7 Fase 2: Estrategia de contenidos para redes sociales	113
4.7.1 Cómo entendemos hoy las redes sociales: claves para comunicar mejor	114
4.7.2 Lineamientos para la creación de contenido digital	118
4.7.3 Identificación de oportunidades de contenido en lo cotidiano	118
4.7.4 Organización del equipo y recursos para la creación de contenido	119
4.7.5 Organización y equilibrio en la producción de contenido	120
4.7.6 Valorar la interacción: escuchar, responder y mejorar	121
4.7.7 Cien años del club, mil formas de contarlo	121
Capítulo 5: “Comunicación que trasciende: El centenario como plataforma y cierre estratégico”	131
5.1 Fase 3: Centenario como plataforma de proyección	131
5.1.1 Orientación estratégica de la Fase 3	132
5.1.2 Preparar el centenario: cuenta regresiva y acciones en la comunidad	133
5.1.3 La Semana del Aniversario Centenario: cronograma y acciones para la celebración	134
Conclusión	155
Bibliografía	157

Introducción

En las últimas décadas, las organizaciones del tercer sector han adquirido una relevancia creciente en la trama social argentina. Fundaciones, asociaciones civiles, clubes de barrio y distintas organizaciones de la sociedad civil sostienen cotidianamente actividades deportivas, culturales, educativas y comunitarias que el Estado y el mercado no siempre logran garantizar. Sin embargo, ese rol social fundamental convive con escenarios de fragilidad estructural, recursos escasos y una alta dependencia de las cuotas societarias, donaciones y el trabajo voluntario. En este contexto, la ausencia de planificación, de datos sistematizados y de estrategias de comunicación formalizadas se transforma en un obstáculo central para su sustentabilidad económica e institucional.

Los clubes de barrio constituyen un caso paradigmático de esta tensión. Son organizaciones que suelen ser definidas simbólicamente como el corazón de la comunidad: espacios donde se construyen lazos, identidades, prácticas deportivas y memorias compartidas entre generaciones. Al mismo tiempo, son instituciones que se enfrentan a problemas económicos crónicos, infraestructura limitada, falta de profesionalización en la gestión y una comunicación resuelta, muchas veces, de manera intuitiva e informal. En la mayoría de los casos, no existe una planificación de la comunicación, no se relevan ni sistematizan datos de socios, no se miden resultados de las acciones realizadas y se desaprovechan las posibilidades que ofrecen los entornos digitales.

Esta carencia no es un problema menor. Sin información confiable y sin una estrategia comunicacional clara, los clubes tienen más dificultades para visibilizar su aporte social, fundamentar sus necesidades, construir alianzas y obtener apoyos públicos y privados. Sin diagnósticos ni métricas, los reclamos de recursos quedan apoyados casi exclusivamente en el relato emocional o en el prestigio histórico, pero carecen de la solidez que aportan los datos y la planificación. De este modo, la ineficiencia financiera que atraviesa a muchas organizaciones del tercer sector se vuelve más profunda porque no logran alzar la voz con fundamentos ante decisores, organismos públicos, empresas o potenciales donantes.

En este escenario se inscribe el caso del Wilde Sporting Club (WSC), un club de barrio de la localidad de Wilde que se aproxima a la celebración de su centenario. A lo largo de cien años de historia, el Sporting se consolidó como un espacio social y deportivo de referencia para la comunidad: formó generaciones de deportistas, fue sede de encuentros barriales y construyó un fuerte sentido de pertenencia entre sus socios, socias y vecinos. Sin embargo, pese a ese capital simbólico, el club no cuenta con una comunicación institucional planificada ni con una identidad

formalizada en términos de misión, visión, valores y lineamientos de marca; tampoco dispone de una presencia digital integrada ni de dispositivos sistemáticos de registro y medición.

Desde la disciplina de las Relaciones Públicas, este tipo de problemática adquiere una relevancia particular. Tal como sostienen Xifra (2011), Grunig y Hunt (1984), Capriotti (2021) y otros autores de referencia, la comunicación estratégica constituye una herramienta clave para gestionar las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, construir identidad, imagen y reputación, y contribuir al logro de los objetivos institucionales. En el caso de las organizaciones del tercer sector, la comunicación no sólo colabora con la visibilidad y el posicionamiento, sino que se vincula directamente con su capacidad de incidir en la agenda pública, acceder a programas de financiamiento, sostener y ampliar su base social y rendir cuentas a la comunidad.

Este trabajo final se propone, entonces, poner en valor el aporte de las Relaciones Públicas y la planificación comunicacional en un club de barrio, entendiendo a la comunicación como una herramienta estratégica para acompañar procesos de gestión, fortalecer vínculos con la comunidad y contribuir a la sustentabilidad de la organización. La propuesta se enmarca en una intervención comunicacional orientada a un caso concreto: el Wilde Sporting Club, en tanto organización del tercer sector con fuerte anclaje territorial y relevancia simbólica para la localidad de Wilde.

Como plantea Hernández Sampieri (2014), las intervenciones buscan resolver problemáticas concretas o implementar mejoras a partir de un diagnóstico previo, integrando análisis teórico y aplicación práctica en contextos reales. Desde esta perspectiva, el presente trabajo no se limita a describir la situación del WSC, sino que se orienta a diseñar una propuesta de intervención comunicacional estratégica que formalice la gestión de la comunicación, fortalezca la identidad institucional y acompañe el proceso de celebración del centenario del club.

En función de este propósito, el objetivo general del trabajo es:

Diseñar una propuesta de intervención comunicacional estratégica para el Wilde Sporting Club que formalice su gestión de comunicación, fortalezca su identidad e imagen institucional y contribuya a su sustentabilidad económica y social como club de barrio perteneciente al tercer sector.

De este objetivo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar el tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil en Argentina, con especial énfasis en los clubes de barrio, identificando sus principales rasgos organizacionales, comunicacionales y de sostenibilidad.

2. Relevar y sistematizar los aportes teóricos sobre planificación estratégica en relaciones públicas y gestión de intangibles organizacionales (identidad, cultura, imagen, reputación), aplicables a organizaciones del tercer sector.
3. Diagnosticar la situación institucional y comunicacional del Wilde Sporting Club, describiendo su funcionamiento, sus públicos y sus dispositivos de comunicación actuales, enmarcados en la problemática más amplia de los clubes de barrio.
4. Diseñar un plan estratégico de comunicación institucional para el Wilde Sporting Club, definiendo misión, visión, valores, lineamientos de identidad y acciones prioritarias para ordenar la comunicación y fortalecer la presencia digital y comunitaria del club.
5. Proponer un programa de acciones comunicacionales para la celebración del centenario del Wilde Sporting Club, articulado con el plan estratégico general, e identificar indicadores y criterios de evaluación que permitan monitorear su implementación y resultados.

Estos objetivos se articulan con un conjunto de preguntas de investigación que orientan el recorrido del trabajo, tales como: ¿cuáles son los desafíos comunicacionales específicos que enfrentan los clubes de barrio en Argentina?; ¿cómo incide la ausencia de planificación y medición en la sostenibilidad institucional de estas organizaciones?; ¿qué rasgos presenta la comunicación actual del Wilde Sporting Club y cómo es percibido por sus públicos?; ¿qué aportes brinda la planificación estratégica en Relaciones Públicas para intervenir en este tipo de instituciones?; y ¿qué estrategias y tácticas pueden fortalecer el posicionamiento comunitario del WSC en el marco de su centenario?

En términos metodológicos, el trabajo se inscribe en un enfoque mixto, con predominio cualitativo, de tipo descriptivo–interpretativo, basado en el estudio de caso. Se combinan técnicas como el análisis documental de normativa, actas y materiales institucionales del club; la revisión de bibliografía especializada sobre tercer sector, clubes de barrio y planificación en Relaciones Públicas; la observación de los espacios físicos y de los dispositivos de comunicación existentes; y entrevistas semiestructuradas a referentes institucionales, socios y actores clave de la comunidad. Complementariamente, se relevaron y analizaron datos cuantitativos disponibles — como métricas de comunicación digital, registros de socios y participantes, y otros indicadores básicos de gestión— con el fin de aportar evidencias que permitan dimensionar la situación comunicacional y su impacto institucional. De acuerdo con Hernández Sampieri (2014), la adopción de un enfoque mixto permite abordar fenómenos complejos desde una perspectiva integral, articulando el análisis interpretativo con el uso de datos empíricos que fortalecen el diagnóstico. A partir de esta información, se elaboró un diagnóstico comunicacional que incluyó

herramientas como el análisis FODA y el mapa de públicos, y que sirvió de base para la propuesta de intervención.

En relación con el marco teórico, el trabajo retomará aportes sobre organizaciones y tercer sector de autores como Etkin (2012), así como las perspectivas críticas y posmodernas de la disciplina de las Relaciones Públicas desarrolladas por Holtzhausen (2016), que ponen el foco en la comunicación como herramienta de transformación social y no sólo de gestión reputacional. En cuanto a la planificación estratégica, se trabajará con los aportes de Matilla (2008) y Xifra (2011) sobre modelos y procesos de planeamiento en comunicación, junto con los desarrollos de Porter (1985) sobre la naturaleza dinámica de la estrategia y la necesidad de construir propuestas de valor sostenibles en el tiempo. El análisis de los intangibles organizacionales —identidad, cultura, imagen y reputación— se apoyará en las contribuciones de Capriotti (2021), y otros autores, mientras que la dimensión de públicos y relaciones se abordará principalmente desde los aportes clásicos de Grunig y Hunt (1984) y desde la tradición de la gestión profesional de las Relaciones Públicas sistematizada por Wilcox (2012).

La estructura del trabajo responde a la lógica de estos objetivos. El Capítulo 1 aborda el marco general del tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil, caracterizando sus funciones sociales, sus formas de financiamiento, sus problemáticas recurrentes y el lugar que ocupa la comunicación en su gestión. El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico específico de las Relaciones Públicas y la planificación estratégica de la comunicación, incorporando la noción de intangibles organizacionales y las herramientas metodológicas propias de la disciplina. El Capítulo 3 se centra en el diagnóstico del caso Wilde Sporting Club, reconstruyendo brevemente su historia, describiendo su estructura organizativa y su cultura, identificando sus públicos y analizando sus prácticas comunicacionales actuales. A partir de este diagnóstico, el Capítulo 4 presenta el diseño del plan estratégico de comunicación institucional, que ordena la identidad del club y propone lineamientos y acciones para su presencia digital y su vínculo con la comunidad. Finalmente, el Capítulo 5 desarrolla un programa de acciones comunicacionales vinculado al centenario del WSC, entendido como oportunidad para proyectar la identidad del club hacia el futuro, y plantea criterios de evaluación y seguimiento de la intervención.

De este modo, el trabajo busca realizar un aporte doble. Por un lado, contribuir a la reflexión académica sobre el rol de las Relaciones Públicas y la planificación comunicacional en el tercer sector, especialmente en organizaciones de base comunitaria como los clubes de barrio, poniendo en evidencia cómo la comunicación puede convertirse en un recurso estratégico para su sostenibilidad y para la defensa de su valor social ante la comunidad y los distintos actores institucionales. Por otro lado, ofrecer al Wilde Sporting Club una hoja de ruta concreta,

organizada y sostenible para profesionalizar su comunicación, reforzar su vínculo con la comunidad y aprovechar el centenario como punto de partida para un nuevo ciclo institucional, en el cual la comunicación estratégica se conciba como un soporte imprescindible para alcanzar los objetivos del club y garantizar su continuidad en el tiempo.

Capítulo 1: “Organizaciones de la sociedad civil: tipologías, financiación y el papel de la comunicación”

El campo de las Relaciones Públicas ofrece múltiples áreas de acción, con oportunidades profesionales en tres sectores fundamentales: el primer sector, que incluye al Estado y la administración pública; el segundo sector, correspondiente a las empresas privadas y el ámbito corporativo; y el tercer sector, compuesto por las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Este último, enfocado en causas sociales y comunitarias, presenta un desafío particular para los profesionales de las Relaciones Públicas, ya que trabajar en las OSC demanda una gran dosis de creatividad y adaptabilidad. A diferencia del primer y segundo sector, las OSC suelen enfrentarse a recursos limitados y necesitan optimizar cada esfuerzo para lograr el máximo impacto. Esto exige que el relacionista público desarrolle estrategias ingeniosas y efectivas, aprovechando al máximo el capital humano y los recursos disponibles. Al mismo tiempo, los resultados de nuestras acciones en este sector no solo benefician a una organización, sino que tienen un impacto directo en la sociedad misma, lo que amplifica la responsabilidad y relevancia de nuestro trabajo. En este contexto, las Relaciones Públicas se posicionan como una herramienta clave para mejorar la visibilidad, credibilidad y sostenibilidad de las OSC, facilitando su misión de generar cambios positivos en la comunidad.

1.1 La complejidad del Tercer Sector: Un análisis de sus diversas nominaciones

Antes de abordar las tipologías y denominaciones de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), es necesario precisar qué entendemos por “organización”. Diversos autores coinciden en que, tanto en el ámbito privado como en el tercer sector, las organizaciones han adquirido un papel central en la vida contemporánea. Larroca (1998) señala que “las organizaciones se han transformado en poderosas fuerzas sociales, ejerciendo un poder significativo en la sociedad y modelando la vida humana, convirtiendo al ser humano actual en un hombre organizacional” (p. 12). Esto demuestra que su influencia no se limita a entornos específicos, sino que también incide en los valores y comportamientos de quienes las integran y, en consecuencia, en la sociedad en su conjunto.

En este sentido, las organizaciones de la sociedad civil comparten con el Estado y las empresas la existencia de normas internas y una estructura definida, aunque su naturaleza sea diferente. Según Larroca (1998), pueden concebirse como agrupaciones humanas estables y organizadas, con reglas propias y rasgos distintivos, que actúan en la sociedad con el fin de alcanzar objetivos

concretos mediante planes y programas específicos. Esta caracterización evidencia que, incluso sin fines lucrativos ni aspiraciones de poder político, las OSC mantienen un esquema organizacional diseñado para cumplir su misión.

Esta concepción coincide con la idea del tercer sector como respuesta institucional a necesidades y demandas que no son satisfechas ni por el Estado ni por el mercado. Talcott Parsons, citado por Larroca (1998), describe a las organizaciones como unidades sociales creadas o modificadas deliberadamente para lograr propósitos específicos. Desde esta perspectiva, las OSC surgen para abordar problemáticas sociales y contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

Por su carácter autónomo y no lucrativo, las OSC adoptan diversas formas: fundaciones, asociaciones, cooperativas o movimientos sociales, entre otras. Todas ellas cumplen un rol clave en la construcción de una sociedad más equitativa. Etkin (2012) destaca que “la sociedad civil aporta el poder social de sus redes de ciudadanos. Sus ideas, informaciones, servicios y conocimientos especializados se utilizan para promover los intereses de la población, tratando de influir en el Estado y el mercado” (p. 19). Esta visión pone en valor la colaboración y el intercambio de recursos entre las OSC y la comunidad, elementos que fortalecen su capacidad de respuesta ante desafíos sociales.

El surgimiento de estas organizaciones está íntimamente relacionado con las necesidades y reivindicaciones de sectores vulnerables de la población, quienes encuentran en ellas un espacio de representación y defensa de sus derechos. Como señala Edwards (2014), “la sociedad civil es el espacio en el que la gente se organiza en formas voluntarias, autónomas y colectivas, separadas del mercado y del Estado, para promover intereses comunes y objetivos compartidos” (p. 23). Esta capacidad de autogestión y acción colectiva es esencial para que las OSC no solo respondan a situaciones de emergencia, sino que también trabajen en la prevención de problemáticas a largo plazo.

Asimismo, las OSC operan en un entorno caracterizado por la escasez de recursos y la necesidad de creatividad e innovación en sus estrategias. La falta de financiamiento adecuado puede llevar a las organizaciones a depender en gran medida del trabajo de voluntarios, quienes, aunque son un pilar fundamental, a menudo enfrentan desafíos como la rotación y la falta de formación en gestión. Esto implica que las OSC deben implementar estrategias efectivas de

comunicación y gestión del capital humano para asegurar no solo la continuidad de sus proyectos, sino también el fortalecimiento de su impacto en la comunidad.

En este marco, la sociedad civil puede definirse —como señala De Piero (2020)— como un conjunto de grupos y movimientos plurales y autónomos frente al Estado y el mercado, cuyo objetivo primario no es la acumulación de capital ni la dominación política (p. 50). En términos generales, engloba a los ciudadanos en una esfera social independiente que, idealmente, actúa en sinergia con otras esferas para favorecer el bienestar colectivo. Los movimientos autónomos y plurales tienden, con el tiempo, a una mayor organización e institucionalización. De acuerdo con De Piero (2020), el fin esencial de las organizaciones sociales es trabajar por una causa común, lo que refleja un compromiso con objetivos colectivos por encima de los intereses individuales.

En el marco del tercer sector, las OSC cumplen un papel esencial en la cooperación, la solidaridad y la construcción de diálogo comunitario. No solo ofrecen servicios sociales básicos, sino que también contribuyen a generar capital social, definido por Putnam (1995) como “las relaciones, normas y valores que facilitan la cooperación entre individuos” (p. 30). Este capital social resulta indispensable para fomentar la cohesión y la convivencia.

El grado de confianza entre los actores, el uso de las relaciones sociales como medio para obtener información y la existencia de normas efectivas de funcionamiento en grupo son elementos clave que destacan autores como Bourdieu y Coleman. Tal como expone Etkin (2012), retomando a Coleman, además de la participación de los individuos, resulta fundamental la apropiación de las normas y valores propios de las relaciones establecidas, ya que estos factores contribuyen a consolidar el capital social y fortalecer el tejido comunitario.

En este sentido, la UNESCO subraya que “las organizaciones de la sociedad civil son fundamentales para el desarrollo sostenible, pues promueven la diversidad cultural, la participación ciudadana y los derechos humanos en todo el mundo” (UNESCO, 2023). Esta afirmación refuerza la idea de que las OSC no solo influyen a nivel local, sino que tienen un impacto significativo en la configuración de sociedades más inclusivas y democráticas a nivel global. Así, estas organizaciones, al promover la cohesión social y la equidad, desempeñan un rol esencial en la transformación social.

1.2 El espectro de las OSC: Tipologías y su rol en la sociedad

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son extremadamente heterogéneas. Cada una se enfoca en causas y demandas específicas, lo que refleja una amplia diversidad en los roles que desempeñan dentro de la sociedad. Esta heterogeneidad se manifiesta en la variedad de denominaciones y tipologías utilizadas, que incluyen organizaciones no gubernamentales, entidades sin fines de lucro, organizaciones del tercer sector, organizaciones de promoción y desarrollo, benéficas, sociales, comunitarias y entidades intermedias.

Otegui (2009, como se citó en Etkin, 2012) señala que “existen diferentes denominaciones y tipologías de organizaciones de la sociedad civil (OSC), cada una de las cuales responde a diferencias específicas. La alta heterogeneidad del universo asociativo da lugar a una vaguedad e indefinición, o pluri-definición, que se construye y refuerza en el entrecruce de las escalas” (p. 21).

Esta diversidad en la nomenclatura de estas organizaciones incluye términos como *organizaciones del tercer sector*, *organizaciones sin fines de lucro*, *organizaciones no gubernamentales*, y, más específicamente, *organizaciones de la sociedad civil*. Cada una de estas denominaciones responde a características particulares, reflejando la pluralidad de enfoques y funciones dentro del ámbito asociativo.

La denominación *organización no gubernamental* fue establecida por la ONU en la década de 1960, mientras que el término *organización sin fines de lucro* se emplea en el Código Civil para diferenciarlas de las entidades empresariales (Etkin, 2012). Esta variedad de nombres refuerza la idea de que las OSC constituyen un fenómeno complejo y multidimensional, con una amplia gama de objetivos y modos de funcionamiento.

En Argentina, existen más de 20.000 organizaciones registradas con fines no lucrativos, según el informe del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC, 2017). De ellas, 2.592 se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 2.391 en el Gran Buenos Aires. Sin embargo, esta información ya no está disponible en el sitio web oficial del gobierno. Incluso, tras intentar acceder a datos adicionales a través de los canales de comunicación habilitados, la solicitud fue denegada y, posteriormente, la sección correspondiente fue eliminada. Este hecho evidencia la ausencia de un registro público y actualizado que permita dimensionar con precisión el universo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Si bien en los últimos años se han hecho esfuerzos por visibilizar la labor de estas entidades, la falta de un registro completo y confiable continúa siendo un obstáculo significativo. Un ejemplo es el reciente lanzamiento de un mapa interactivo federal de las OSC: aunque resulta visualmente atractivo, no contempla la totalidad de las organizaciones registradas en el CENOC, dejando fuera a muchas de ellas. Esta limitación no solo refleja deficiencias en la comunicación gubernamental al presentar datos del tercer sector, sino que también restringe las oportunidades de reconocimiento y apoyo para las OSC. Sin información clara y accesible, resulta difícil que estas organizaciones consoliden redes de colaboración y fortalezcan su impacto en la comunidad, lo que refuerza la necesidad urgente de mejorar la transparencia y el acceso a datos oficiales sobre el sector.

En este contexto, la distribución temática de las OSC en Argentina resulta diversa. De acuerdo con datos del CENOC (2017), el 31% se dedica a áreas sociales y humanas, seguido por un 15% en educación, un 13% en cultura, un 11% en salud y un 8% tanto en trabajo como en deportes y recreación. Esta clasificación refleja la amplitud de actividades y enfoques que caracterizan al sector.

Asimismo, se observan diferencias significativas tanto en el plano legal como en su función social. Etkin (2012) señala que “existen diferencias de índole legal pero también de uso social. Esto significa que el campo de las organizaciones civiles es amplio, tanto en su constitución reglamentaria, como en las diferentes áreas sociales que intervienen. También existen categorías según la forma de integración, filiación, alcance geográfico, grado de institucionalización que diferencia el modo y la naturaleza de estos tipos de organizaciones” (p. 23).

En el país, no existe una ley única que abarque a todas las OSC, lo que hace necesario analizar en detalle cada tipología para comprender su estructura y funcionamiento.

Asociaciones civiles:

Las asociaciones civiles, definidas en el *Código Civil y Comercial de la Nación* (2015), están integradas por un mínimo de tres personas, se rigen de manera democrática y carecen de fines de lucro. Ejemplos de estas entidades son las cooperadoras escolares, sociedades de fomento, organizaciones no gubernamentales (ONG) y bibliotecas populares. Deben contar con patrimonio propio y no depender exclusivamente de fondos estatales, encontrándose bajo la supervisión de la *Inspección General de Justicia* (IGJ) (Congreso de la Nación Argentina, 2015).

Fundaciones:

Las fundaciones, reguladas por la Ley 19.836/72 y el *Código Civil y Comercial de la Nación* (2015), se diferencian de las asociaciones civiles por exigir un patrimonio inicial obligatorio y poseer una estructura más cerrada. Están constituidas por al menos tres personas y gobernadas por un Consejo Administrativo, y suelen orientarse a actividades específicas como las políticas, culturales, educativas, médicas o empresariales (Congreso de la Nación Argentina, 1972, 2015).

Mutuales:

Las mutuales, reguladas por la Ley 20.321/73, son organizaciones sin fines de lucro formadas por personas que se asocian para brindarse ayuda mutua en áreas como previsión social, crédito, vivienda, salud o consumo. Se financian principalmente mediante los aportes de sus asociados y buscan el bienestar colectivo (Congreso de la Nación Argentina, 1973a).

Cooperativas:

Las cooperativas, regidas por la Ley 20.337/73 y también bajo la supervisión del *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social* (INAES), son asociaciones autónomas de personas que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades comunes. Cada miembro tiene derecho a un voto en la toma de decisiones y existen distintos tipos, como cooperativas de trabajo, agropecuarias y de servicios públicos (Congreso de la Nación Argentina, 1973b).

Obras sociales:

Las obras sociales, reguladas por la Ley 23.660/88, brindan cobertura médica a trabajadores y sus familias. Pueden tener carácter sindical o derivarse de convenios con empresas privadas o públicas, y desempeñan un papel clave en la protección de la salud y el bienestar de los empleados (Congreso de la Nación Argentina, 1988a).

Sindicatos:

Los sindicatos, regulados por la Ley de Asociaciones Sindicales 23.551/88, representan a los trabajadores de un sector o empresa, defendiendo sus derechos laborales. Pueden organizarse por rama de actividad o por empresa, y constituyen un pilar en la negociación colectiva y la protección de condiciones de trabajo (Congreso de la Nación Argentina, 1988b).

Asociación de hecho:

Finalmente, las asociaciones de hecho son agrupaciones informales que no poseen personería jurídica y se conforman para resolver problemas puntuales. Por lo general, se disuelven una vez alcanzado su objetivo, lo que las convierte en estructuras transitorias pero eficaces en contextos específicos. Aunque no están reguladas formalmente por el Estado, se las incluye en el tercer sector por su orientación al bien común y su carácter no lucrativo, contribuyendo a la cohesión social y la participación ciudadana.

Estas agrupaciones informales, al igual que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) más estructuradas, enfrentan la necesidad de contar con una comunicación eficaz para cumplir sus objetivos. Los mensajes dirigidos a los públicos de las OSC han evolucionado, pasando de ser asimétricos y unidireccionales a orientarse hacia públicos diversos y plurales. En este contexto, una comunicación bien gestionada se convierte en una herramienta esencial para enfrentar los retos diarios y superar los desafíos asociados al cumplimiento de su misión institucional. La comunicación estratégica no solo maximiza el impacto positivo de las OSC en la sociedad, sino que también resulta clave para articular de manera clara su misión, visión y valores, y para visibilizar la organización misma. Para ser efectivas, las OSC deben identificar con precisión a sus públicos y adaptar sus estrategias comunicacionales, de modo que los objetivos institucionales sean comprendidos, respaldados y legitimados.

1.3 El corazón del Tercer Sector: Voluntarios, financiación y estrategias de planificación

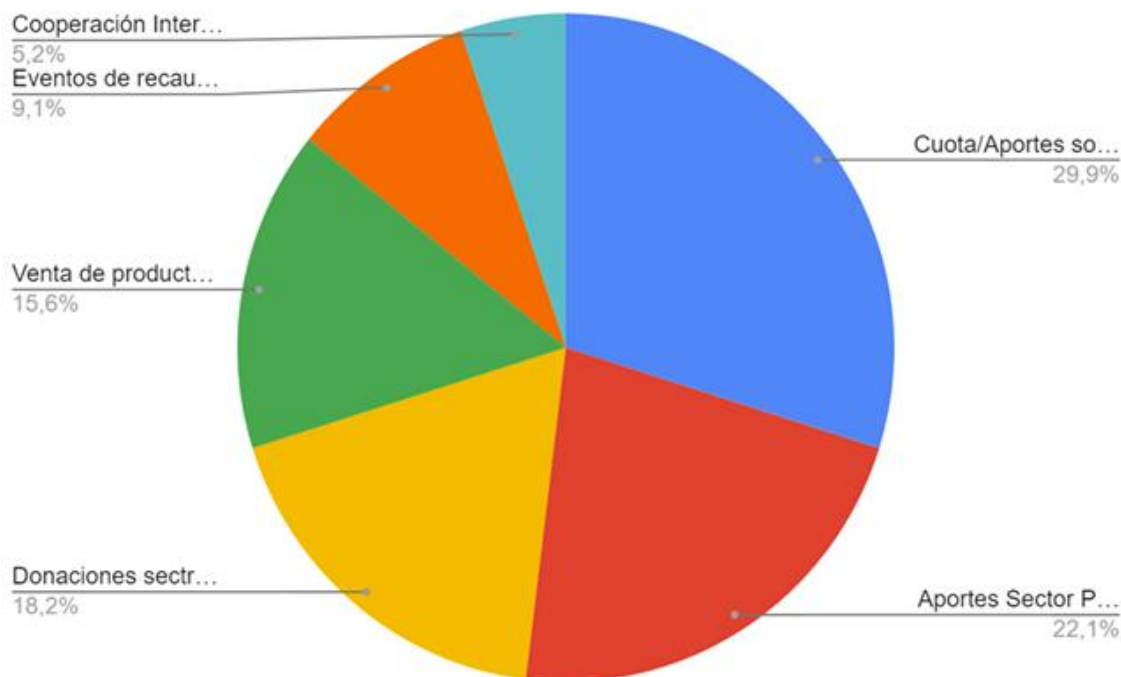
En 2023, un estudio de Sociedad Civil en Red relevó a más de 700 organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Argentina, aportando datos significativos sobre su financiamiento y estructura de recursos humanos. El diagnóstico abarcó 778 organizaciones distribuidas en las provincias de Santa Fe (272), Entre Ríos (203), Misiones (171), Chaco (83) y Corrientes (49).

Los resultados evidencian que el sostenimiento de las OSC depende en gran medida del compromiso de actores clave como voluntarios, donantes y socios. Las principales fuentes de ingresos provienen de aportes individuales y asociativos, seguidas por recursos públicos y privados. En términos porcentuales, el 29,9% de los ingresos corresponde a cuotas o aportes societarios, el 22,1% a financiamiento del sector público, el 18,2% a donaciones privadas, el 15,6% a la venta de productos y/o servicios, el 9,1% a eventos de recaudación y el 5,2% a cooperación internacional. Estos datos reflejan la alta dependencia de las OSC respecto del

compromiso ciudadano y de las alianzas estratégicas que logran establecer para sostener sus actividades.

Figura 1

Principal fuente de financiamiento de la organización.



Nota. Tomado de *Informe de Sociedad Civil en Red*, 2023.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil (OSC) es asegurar el financiamiento y retener a sus voluntarios, quienes aportan su tiempo, conocimientos y esfuerzo de forma desinteresada para sostener sus actividades. Este capital humano resulta invaluable, ya que el tiempo es un recurso limitado y, por lo tanto, esencial. Cuanto mayor es el vínculo de una persona con la causa que promueve la organización, más alto suele ser su nivel de compromiso, lo que se refleja en una dedicación sostenida y en un trabajo orientado no solo a cumplir con la misión institucional, sino también a alcanzar los objetivos propios de la causa.

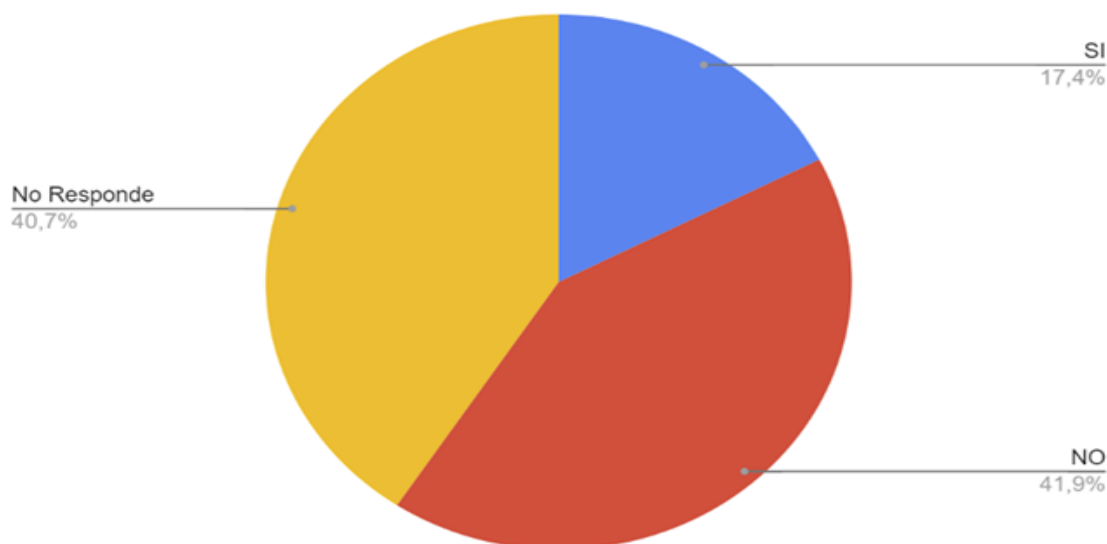
No obstante, la insuficiencia de recursos financieros y materiales continúa siendo un obstáculo significativo, generando incertidumbre e impidiendo el desarrollo de estructuras comunicacionales sólidas. El estudio de *Sociedad Civil en Red* (2023) reveló que el 40,7 % de las organizaciones no contaba con personal rentado, mientras que el 41,9 % no respondió a esta

pregunta, lo que sugiere una alta dependencia del trabajo voluntario. Una de las organizaciones encuestadas resumió esta dificultad al señalar: “Tenemos una gran dificultad para encontrar recursos humanos que trabajen ad honorem o aporten nuevas perspectivas y experiencias a la institución... hoy nadie tiene tiempo” (Sociedad Civil en Red, 2023).

En este contexto, tanto para agrupaciones informales como para OSC consolidadas, la planificación estratégica de la comunicación se presenta como una herramienta clave para visibilizar sus causas, fortalecer su sostenibilidad y potenciar su impacto en la comunidad.

Figura 2

Disponibilidad de personal rentado en las organizaciones de la sociedad civil.



Fuente: Sociedad Civil en Red (2023).

La dificultad para retener colaboradores es un desafío constante en el tercer sector. La urgencia de las demandas cotidianas obliga, en muchos casos, a incorporar cualquier tipo de ayuda disponible, sin procesos de selección ni capacitación estructurados. Esto genera equipos inestables, formados en gran medida por personas sin experiencia en gestión o planificación estratégica, lo que limita la capacidad de desarrollar proyectos sostenibles y con proyección a largo plazo.

Etkin (2012) advierte que el trabajo voluntario constituye un pilar fundamental para el funcionamiento de estas organizaciones y un medio para fortalecer el capital social, entendido como las redes, valores y vínculos que cohesionan a la comunidad. No obstante, también señala que gran parte de las instituciones carece de políticas o planes para sostener el compromiso de quienes colaboran, lo que contribuye a la rotación y pérdida de talento.

En este contexto, la Ley Nacional de Voluntariado Social (Ley 25.855) establece un marco legal para fomentar la participación y el compromiso ciudadano. Sin embargo, la falta de recursos y de estrategias para fidelizar a los equipos dificulta la conformación de grupos estables capaces de garantizar la continuidad y el impacto de las iniciativas.

El Tercer Sector, al que pertenecen las organizaciones de la sociedad civil (OSC), cumple un rol central en el desarrollo social y el bienestar comunitario. Sin embargo, la falta de financiamiento sigue siendo uno de sus principales desafíos, ya que limita la posibilidad de proyectar a largo plazo y consolidar estructuras comunicacionales efectivas. En este marco, Uranga, en una entrevista recopilada por Etkin (2012), advierte que “Actuar sin pensar, actuar de manera improvisada y sin método, es llevar adelante iniciativas que carecen de la direccionalidad que le queremos dar al cambio y que, por ese mismo motivo, sólo se incorporan a la inercia de los acontecimientos sin ninguna posibilidad de cierta innovación” (p. 107). Esta mirada refuerza la necesidad de planificar estratégicamente para optimizar recursos y maximizar el impacto de las acciones.

La comunicación para el desarrollo se configura como una herramienta clave para promover el diálogo y articular acciones entre diversos actores sociales. Desde la perspectiva de McCall (2011), su finalidad radica en impulsar proyectos, políticas y programas orientados a mejorar la calidad de vida de la población. Este enfoque no solo busca influir en cambios de comportamiento y generar incidencia política, sino también fortalecer el entorno organizacional de quienes participan en estas iniciativas. Para que las OSC puedan cumplir de manera efectiva con sus funciones, resulta indispensable contar con una planificación estratégica de comunicación. Sin una sistematización adecuada, transmitir objetivos y logros se vuelve un desafío, reduciendo su visibilidad y reconocimiento dentro de la comunidad. Una comunicación clara y consistente es necesaria tanto para ofrecer servicios como para resaltar la relevancia de sus acciones.

El Tercer Sector desempeña un papel central en la defensa social, ya que contribuye a proteger los intereses de determinados grupos y a promover principios como la libertad, el pluralismo y la

participación ciudadana. Su incidencia está estrechamente vinculada a la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para transmitir sus mensajes de forma clara y persuasiva, generando conciencia sobre las problemáticas que abordan. Desde la mirada de García Roca (1998), este sector funciona como un agente que canaliza y proyecta las demandas sociales, favoreciendo cambios en la manera en que la comunidad percibe determinadas cuestiones.

En este sentido, las OSC pueden impulsar procesos de desarrollo comunitario al fomentar el intercambio de ideas innovadoras y fortalecer las redes sociales, actuando como un nexo entre el sector público y el privado. Para que este rol sea efectivo, resulta imprescindible que dispongan de estrategias de comunicación planificadas que les permitan aumentar su visibilidad y conectar de manera directa con sus públicos clave.

En un entorno cada vez más dinámico y conectado, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) necesitan adaptarse con agilidad a los cambios para asegurar su permanencia y crecimiento. Como advierte Arévalo (2007), “cualquier entidad que quiera sobrevivir tendrá que incorporar de manera rápida las innovaciones que se producen en su entorno, y eso sólo será posible si dispone de unos canales de información efectivos” (p. 7). Este planteo resulta especialmente pertinente para las OSC, cuya capacidad de gestión depende en gran medida de percibir, influir y adaptarse de forma continua a las transformaciones del contexto.

El auge de las plataformas digitales y las redes sociales ha multiplicado las oportunidades de difusión, eliminando barreras geográficas y ofreciendo una mayor visibilidad para sus causas y actividades. La correcta gestión de estos canales no solo refuerza la comunicación institucional, sino que también facilita el alcance a públicos más amplios, mejora la coordinación interna y contribuye a superar limitaciones como el financiamiento escaso, fortaleciendo así la eficacia en el cumplimiento de su misión.

La capacidad para gestionar y utilizar estos canales de manera efectiva fortalece la comunicación institucional y permite a las organizaciones alcanzar a públicos más amplios, adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y amplificar su impacto social. Aprovechar estas herramientas es fundamental para superar desafíos como el financiamiento limitado y mejorar la coordinación interna, contribuyendo así a una mayor eficacia en la misión y objetivos de la organización.

1.4 La recaudación de fondos como motor del cambio en el Tercer Sector

Siguiendo el entramado del tercer sector, la captación de fondos —o *fundraising*— constituye una técnica esencial para el sostenimiento y desarrollo de las organizaciones sin fines de lucro. Xifra (2011) lo define como “el conjunto de acciones que lleva a cabo una organización sin ánimo de lucro para obtener donaciones para su financiación o para una determinada causa o propósito” (p. 29). Más que un mecanismo para recaudar dinero, se trata de una estrategia que fortalece la relación con los donantes, afianza la red de apoyo existente y abre nuevas oportunidades de colaboración.

Los públicos clave en este proceso se dividen en dos grandes grupos: donantes actuales y potenciales. Con los primeros, el desafío radica en fidelizarlos, asegurando que mantengan su compromiso y se sientan cada vez más integrados en el proyecto, lo que no solo garantiza la continuidad de las aportaciones, sino que también los convierte en embajadores naturales de la organización. En el caso de los potenciales, la prioridad es implementar acciones proactivas de visibilidad y posicionamiento que permitan acercar la causa a nuevos públicos y generar confianza. En ambos casos, el rol del profesional de relaciones públicas resulta determinante para diseñar mensajes claros, identificar oportunidades y consolidar vínculos duraderos.

La labor del relacionista público va más allá de dar visibilidad a la organización; implica tomar decisiones estratégicas sobre dónde y cuándo posicionarla para maximizar su alcance. Esto requiere seleccionar cuidadosamente los espacios de participación —como eventos comunitarios, maratones solidarias o marchas vinculadas a causas afines— que no solo permitan difundir la misión y el impacto de la OSC, sino también generar conexiones emocionales con potenciales donantes.

El éxito de una estrategia de *fundraising* está estrechamente ligado a la capacidad de la organización para construir relaciones auténticas y sostenidas en el tiempo. Esto supone una comunicación transparente sobre el destino de los fondos, así como el fomento de redes de colaboración y compromisos con distintos actores, buscando un beneficio recíproco. Para las empresas, colaborar con estas iniciativas representa un valor intangible, ya que refuerza su compromiso con la responsabilidad social y contribuye a consolidar su imagen y reputación.

En definitiva, el relacionista público cumple un papel central al transformar cada instancia de visibilidad en una oportunidad de impacto, garantizando que los esfuerzos de recaudación no solo sean efectivos, sino también significativos para la causa que respaldan.

1.5 Compromiso compartido: RSE, mecenazgo y patrocinio en pro de la sociedad

En el marco del tercer sector, prácticas como el mecenazgo, los patrocinios y el *fundraising* resultan fundamentales para el financiamiento y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Estas herramientas no solo aportan recursos económicos, sino que también impulsan la colaboración entre empresas, comunidades y organizaciones. No obstante, gran parte de la literatura que aborda estas prácticas adopta una perspectiva centrada en la empresa, priorizando su relación con la comunidad, sin profundizar en la mirada organizacional de las OSC ni en el impacto directo sobre las personas beneficiarias.

En este escenario, la responsabilidad social empresarial (RSE) se posiciona como un puente entre sectores, fomentando un enfoque más integral y equitativo. Este enfoque reconoce que las empresas, además de responder ante sus accionistas, tienen un compromiso con la comunidad en la que operan, contribuyendo al desarrollo social y al bienestar colectivo.

El desafío está en que el mecenazgo, los patrocinios y el *fundraising* se implementen priorizando no solo intereses corporativos, sino también las necesidades y derechos de las comunidades destinatarias. Para ello, las empresas deberían integrar su misión productiva con una visión socialmente responsable, que contemple ejes económicos, sociales y ambientales, potenciando así un impacto positivo y sostenible en el entorno en el que actúan.

La responsabilidad social empresarial (RSE) debe concebirse como una política transversal que no solo se proyecta hacia el exterior, sino que, principalmente, debe arraigarse en la propia cultura organizacional. Esto implica cultivar valores humanos, propiciar la contribución social y generar capital social, un concepto ya abordado a lo largo de este capítulo. En este sentido, Palencia-Lefler (2008) destaca que “la filantropía corporativa es entendida como un compromiso generoso de todas las personas que forman parte de la organización, aportando tiempo, talento y recursos a favor del desarrollo integral de la comunidad” (p. 378).

Como señala Xifra (2011), “la responsabilidad social corporativa se ha convertido, a través de los programas de acción social, en uno de los campos más fructíferos para el mantenimiento y fomento de la reputación de las empresas, porque se basa en el mantenimiento de unas relaciones de beneficio mutuo” (p. 31). En este sentido, la implementación de la RSE, tanto con los públicos internos como externos, se traduce en un capital intangible de gran valor para la organización.

Siguiendo en esta línea del universo empresarial vinculado al tercer sector, resulta clave identificar las prácticas que fortalecen el financiamiento y respaldo de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Entre ellas, la donación ocupa un lugar central, al tratarse de una acción planificada que una persona o entidad realiza en favor de una causa puntual, sin esperar un beneficio comercial inmediato (Palencia-Lefler, 2008). Este tipo de contribuciones permite a las empresas demostrar su compromiso social y canalizar recursos hacia proyectos concretos, generando un impacto positivo en la comunidad y apoyando el desarrollo de iniciativas que aportan valor a distintos ámbitos sociales.

En el ámbito del tercer sector, el mecenazgo destaca por su carácter desinteresado y por una tradición que remonta sus raíces al noble romano Cayo Mecenas (69-8 a.C.), consejero del emperador Augusto, célebre por su apoyo a artistas y poetas. Este modelo, ampliamente difundido en Europa, ha evolucionado hasta convertirse en una forma contemporánea de respaldo a proyectos culturales y sociales, donde las empresas asumen el rol de protectoras del patrimonio y la creatividad colectiva, estableciendo vínculos duraderos con las OSC y favoreciendo la continuidad de iniciativas de alto valor simbólico.

El patrocinio, por su parte, implica una relación de beneficio mutuo entre quien aporta recursos —financieros, materiales o logísticos— y una persona, evento u organización, otorgando al patrocinador determinados derechos para obtener ventajas comerciales o de difusión (Amado Suárez & Castro Zuñeda, 1999). Esta práctica, habitual en el marketing, se ha consolidado como un canal estratégico para potenciar la visibilidad corporativa, acceder a audiencias amplias y reforzar la asociación de marca con eventos deportivos, artísticos o comunitarios.

Integrar de forma equilibrada donaciones, mecenazgo y patrocinios exige una gestión cuidadosa por parte de los relacionistas públicos. No se trata solo de alinear estas prácticas con los objetivos corporativos, sino de garantizar que también respondan a las expectativas y derechos de las comunidades involucradas, fortaleciendo así el capital intangible y la reputación de la organización.

Al analizar las problemáticas que atraviesan el tercer sector y sus organizaciones, se observa que la falta de financiación sigue siendo una de las más críticas, estrechamente vinculada a la baja visibilidad y a la existencia de múltiples entidades que trabajan sobre causas similares. En este escenario, las técnicas de vinculación con el ámbito corporativo adquieren relevancia, ya que no solo ofrecen alternativas para superar las limitaciones económicas, sino que también

generan beneficios mutuos entre los actores involucrados. La construcción de redes de colaboración y la implementación de alianzas estratégicas resultan esenciales para garantizar que las causas de estas organizaciones reciban la atención necesaria. En este marco, el rol del relacionista público es clave para identificar y aprovechar espacios que propicien el diálogo y la cooperación, asegurando que cada acción contribuya de forma tangible al fortalecimiento tanto de las organizaciones como de las comunidades a las que están dirigidas.

Capítulo 2: “Relaciones públicas como herramienta de transformación social en el tercer sector.”

Para entender la relevancia de la comunicación en el tercer sector, es fundamental profundizar en el concepto de relaciones públicas, el rol del profesional de esta área y la importancia de la planificación en las acciones comunicacionales. En mayo de 1960, la International Public Relations Association (IPRA) definió las relaciones públicas como una “función directiva, de carácter continuado y planificado, a través de la cual las instituciones y organizaciones buscan ganar y mantener el entendimiento, comprensión y apoyo de aquellos con los que están o pueden estar implicados”, destacando la evaluación de las opiniones públicas y la correlación de políticas para lograr una colaboración productiva y satisfacer intereses comunes (como se citó en Aguadero, 2012, p. 24). Más recientemente, la IPRA (2012) actualizó su definición para enfatizar que las relaciones públicas son “una práctica de gestión de la toma de decisiones, encargada de construir relaciones e intereses entre las organizaciones y sus públicos, basada en métodos de comunicación éticos y confiables”. Esta evolución muestra un giro hacia una mayor proactividad y un enfoque ético, alineado con los desafíos actuales de la comunicación organizacional.

Harlow (1976), citado en Xifra (2011), conceptualiza las relaciones públicas como “la función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos”, resaltando la gestión de problemas y conflictos, el servicio al interés público y la anticipación de tendencias mediante la investigación (p. 15).

Marston (1981) plantea que las relaciones públicas consisten en un proceso que integra la evaluación de actitudes sociales con la formulación de políticas coherentes con el interés público, complementado con programas de comunicación que fortalezcan la aceptación y comprensión de la organización. En una línea similar, Grunig y Hunt (1984) las entienden como una práctica de gestión de la comunicación entre la organización y sus públicos, destacando la importancia de la bidireccionalidad como mecanismo para atender sus expectativas y necesidades.

Desde un enfoque gerencial, Cutlip, Center y Broom (1985) consideran que las relaciones públicas cumplen la función de identificar y sostener vínculos recíprocamente beneficiosos entre la organización y sus públicos, cuya adhesión resulta decisiva para el éxito institucional. En la misma línea, la Public Relations Society of America (2012) las define como una gestión

estratégica orientada a consolidar relaciones éticas y colaborativas con los públicos de interés, con el propósito de alcanzar resultados que favorezcan a ambas partes.

Al revisar estas definiciones, se advierte una evolución hacia una concepción más ética y proactiva, donde la construcción de relaciones duraderas y el diálogo bidireccional se posicionan como elementos centrales. Así, las relaciones públicas trascienden el mero intercambio de información para abarcar la gestión de la comunicación y el acompañamiento en la toma de decisiones, reconociendo que cada interacción repercute directamente en la percepción social de la organización y en la calidad de los lazos que establece con su entorno.

2.1 El rol del relacionista público en el tercer sector: una disciplina multifacética

En el panorama actual, las relaciones públicas han dejado de ser percibidas exclusivamente como una herramienta al servicio de las grandes empresas del segundo sector. Su evolución y adaptación a los cambios sociales, económicos y tecnológicos han demostrado que es una disciplina multifacética, con un potencial significativo para contribuir al desarrollo de las organizaciones del tercer sector, como asociaciones sin fines de lucro, ONGs y fundaciones. En estas entidades, la comunicación no es solo una función complementaria, sino un pilar estratégico que puede determinar su éxito en la consecución de su misión social.

El papel del relacionista público en este contexto va mucho más allá de las tareas convencionales de comunicación. A través del estudio de capacidades profesionales desarrollado en el *Global Capability Framework for Public Relations and Communication Management*, se observa que las competencias necesarias para el ejercicio de la profesión están estrechamente relacionadas con el entorno socioeconómico, político y cultural. En particular, se advierte que tanto en Europa (España) como en Latinoamérica (Argentina), el profesional de las relaciones públicas debe ser capaz de anticipar escenarios, adaptarse a la presión y trabajar bajo condiciones de incertidumbre. Estas habilidades son cruciales para las organizaciones del tercer sector, cuyo éxito depende, en gran medida, de su capacidad para comunicar de manera efectiva su misión, generar confianza entre sus públicos y lograr el apoyo necesario para mantener su actividad (Sadi, 2020).

Una de las capacidades destacadas en este marco es la habilidad para generar relaciones a largo plazo con los públicos de interés, basadas en la confianza, la comunicación efectiva y el

consenso. En el tercer sector, estas relaciones son vitales, ya que las organizaciones dependen de la colaboración y el apoyo de diversos actores, desde los voluntarios y beneficiarios hasta los donantes, socios y gobiernos. A diferencia del segundo sector, donde las relaciones a menudo están impulsadas por intereses comerciales, en el tercer sector las relaciones deben fundamentarse en la misión social de la entidad, lo que exige una comunicación transparente, ética y alineada con los principios de inclusión y diversidad.

Otro aspecto relevante del estudio es la capacidad de los profesionales para formular estrategias de comunicación que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, sean estos de índole social, empresarial o de política pública. Esto implica que los relacionistas públicos en el tercer sector deben tener una visión estratégica, capaz de integrar los intereses sociales y las necesidades de la comunidad con las dinámicas y expectativas de sus públicos clave. De esta manera, las acciones comunicacionales no solo buscan visibilizar a la organización, sino también posicionarla como un actor socialmente responsable, capaz de generar impacto y aportar soluciones a problemas sociales.

Asimismo, la capacidad de entender el entorno social, económico y político es esencial para cualquier relacionista público, pero cobra aún más relevancia en el tercer sector, donde las decisiones y estrategias deben ser particularmente sensibles al contexto local y a las realidades de los públicos a los que se dirigen. En países como Argentina, donde las organizaciones del tercer sector enfrentan desafíos adicionales debido a la inestabilidad económica y social, la capacidad de adaptarse al cambio constante y trabajar bajo presión se convierte en una competencia clave. Esto no solo refleja la realidad diaria de muchas entidades sociales, sino que también les permite responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes de sus comunidades y mantener su relevancia e impacto social.

Siguiendo esta línea, la planificación estratégica en el tercer sector cobra una importancia crucial para garantizar que las acciones de comunicación y relaciones públicas estén alineadas con los objetivos de la organización, y respondan de manera eficiente a los desafíos y oportunidades del entorno. A diferencia de las empresas del sector privado, cuyo enfoque puede estar más orientado hacia la maximización de ganancias, las entidades del tercer sector deben equilibrar sus metas sociales con la necesidad de sostenibilidad y adaptabilidad en contextos muchas veces adversos. Esto exige una planificación más flexible y adaptada a la dinámica del entorno,

que contemple las particularidades de cada comunidad y la evolución de las circunstancias económicas y sociales.

En este sentido, la integración de estrategias digitales dentro de la planificación es un aspecto cada vez más relevante, ya que permite a las organizaciones sociales gestionar mejor sus recursos y llegar a un mayor número de personas de manera más eficiente. Al implementar herramientas digitales, se facilita el seguimiento de las tendencias sociales y la participación en temas de interés público, lo que fortalece la posición de la organización como un actor legítimo y confiable en el ámbito social. Como se ha señalado, la capacidad digital estratégica no solo amplía el alcance, sino que también contribuye a mejorar la transparencia y la confianza, lo cual es clave para generar relaciones a largo plazo con los públicos de interés.

En conclusión, el rol de las relaciones públicas en el tercer sector trasciende la mera gestión comunicacional; se convierte en un vehículo para la transformación social. Tal como señala Holtzhausen (2016), “se trata de una instrucción clara para el activista de las relaciones públicas: poner en duda las instituciones existentes, mejorarlas y hacerlas más justas” (p. 152). Este llamado a la acción resuena especialmente en el contexto de las organizaciones sociales, donde el activismo y la reflexión crítica son esenciales para crear un futuro más esperanzador.

En definitiva, las relaciones públicas en el tercer sector son una herramienta de activismo que fomenta la justicia social y el cambio positivo, estableciendo conexiones significativas entre las entidades y sus públicos. Así, el camino hacia un futuro más equitativo se forja no sólo a través de la planificación estratégica, sino también mediante un compromiso genuino con la transformación social, donde la historia se convierte en una estrategia liberadora.

2.2 El proceso estratégico de la comunicación, en el tercer sector

Una vez establecido el papel crucial de las relaciones públicas en el tercer sector, se vuelve evidente que la efectividad de estas acciones comunicacionales depende en gran medida de una planificación estratégica bien estructurada. Esta planificación se convierte en una herramienta esencial para las organizaciones del tercer sector, ya que les permite alinear sus recursos y esfuerzos en función de sus objetivos y la misión que persiguen. Esto no solo optimiza su impacto social, sino que también asegura que sus iniciativas comunicacionales sean coherentes y efectivas en un entorno en constante cambio. En este contexto, la planificación estratégica

implica la identificación de metas y objetivos específicos, así como el desarrollo de un plan de acción que contemple el análisis de los públicos, la definición de mensajes clave y la selección de canales de comunicación más apropiados. Este enfoque permite a las organizaciones anticipar desafíos, aprovechar oportunidades y adaptarse a las realidades del entorno en el que operan. En este sentido, la Fundación Telefónica (2022) subraya que la transformación digital ha modificado de manera significativa los canales y la velocidad de interacción que los actores sociales esperan de estas entidades, lo que obliga a repensar su gestión comunicacional.

Además, el proceso estratégico de la comunicación en el tercer sector no se centra únicamente en la ejecución de acciones, sino que también incluye un componente de evaluación y ajuste continuo. Esto es vital para que las organizaciones midan el impacto de sus iniciativas y realicen los cambios necesarios para mejorar su efectividad. Al incorporar un ciclo de retroalimentación, las entidades sociales pueden aprender de sus experiencias, lo que fortalece su capacidad para tomar decisiones informadas y adaptarse a contextos cambiantes. En esta línea, Etkin (2012) sostiene “la gestión de los procesos comunicacionales implica llevar adelante una serie de dispositivos comunicacionales que permitan optimizar la acción de una organización e incidir en la comunidad” (p. 58). Esta mirada resalta la importancia de que las OSC aprovechen sus recursos limitados mediante procesos ágiles y realistas, orientados a enfoques simples y adaptables a las expectativas de sus públicos.

En este sentido, es fundamental mencionar el método IPCE (Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación) de Wilcox y Cameron (2012), que se toma como base estructural para guiar a las organizaciones del tercer sector en su proceso de planificación estratégica. Este método ofrece una guía clara que permite a las OSC construir y organizar sus esfuerzos comunicacionales de forma unificada y efectiva. Además, el enfoque de Etkin (2012) en su *Plan de Comunicación Estratégica para OSC* aporta herramientas y lineamientos específicos para estas organizaciones, asegurando que cada esfuerzo esté dirigido a generar un impacto real y adaptado a sus recursos y contexto. Al incorporar elementos del *DircomMAP* de Capriotti (2021), se logra una perspectiva más integral, que extrapola análisis corporativos y los adapta al tercer sector. Este enfoque enriquece la visión de las OSC, permitiéndoles un diagnóstico más completo y estratégico sin representar un aumento significativo de costos, ya que no implica replicar tácticas corporativas costosas, sino aplicar herramientas de análisis ajustadas a sus necesidades y capacidades. De esta manera, se construye un “plan amplio, unificado e integrado que relacione las políticas estratégicas de una organización con los desafíos y necesidades del

medio, en aras de alcanzar el máximo nivel de eficiencia y calidad en las intervenciones” (Espinoza Vergara, 1989, citado en Poder Ciudadano et al., 2016, p. 48).

2.2.1 Investigación

La investigación es el primer paso en cualquier estrategia de comunicación efectiva, especialmente en el ámbito del tercer sector, ya que permite a las organizaciones comprender en profundidad el entorno y las necesidades de sus públicos clave. En este sentido, Wilcox y Cameron (2012) sostienen que esta etapa brinda la información necesaria para identificar las demandas de los públicos y elaborar mensajes capaces de responder a ellas de forma pertinente. En la misma línea, Broom y Dozier (1990), citados en Wilcox y Cameron (2012), definen la investigación como una “recopilación controlada, objetiva y sistemática de información, con el objetivo de describir y comprender” (p. 124). Este carácter controlado y objetivo asegura que las organizaciones no actúen basándose en suposiciones o intuiciones, sino sobre una base firme que respalde sus decisiones estratégicas.

Para las organizaciones sociales, la recolección de datos es solo el primer paso en el proceso de investigación; su verdadero valor radica en el análisis exhaustivo y en la elaboración de un diagnóstico basado en los resultados obtenidos. Esta recopilación de información no solo representa un punto de partida, sino también una guía para la creación de una narrativa propia que permita construir un vínculo sólido y genuino con la comunidad. Existen diversas técnicas de investigación y metodologías que las organizaciones pueden emplear para recopilar datos de manera efectiva, como encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de contenido, cada una con sus particularidades y ventajas. La elección de la técnica adecuada dependerá de los objetivos específicos de la investigación y del contexto en el que se desarrolle.

Una vez recopilados, los datos deben ser analizados con rigor. Este análisis permite identificar patrones, tendencias y áreas de mejora, y es esencial para formular un diagnóstico preciso sobre la situación actual de la organización. Un diagnóstico bien fundamentado no solo proporciona una visión clara del entorno y de las necesidades de los públicos, sino que también guía el desarrollo de estrategias de comunicación y acción más efectivas. Sin embargo, es crucial considerar que, si bien los directivos y miembros de la comisión directiva de las organizaciones sociales suelen estar cercanos a la causa y conocen de primera mano los problemas a abordar, su visión puede verse influenciada por el apego emocional y la experiencia personal con la misión

de la OSC. Por ello, es recomendable que la evaluación de ciertos aspectos estratégicos sea llevada a cabo por especialistas o personas menos inmersas en la dinámica cotidiana de la organización, cuya perspectiva objetiva pueda identificar oportunidades y desafíos sin el sesgo de la familiaridad.

Incorporar un análisis externo asegura una visión imparcial y brinda a la organización una retroalimentación integral, ayudándola a mantener un enfoque claro y realista en sus planes. Esta práctica enriquece la toma de decisiones y permite ajustar estrategias con un enfoque más equilibrado, optimizando los recursos y asegurando una comunicación más alineada con las percepciones y necesidades de la comunidad.

Asimismo, incorporar la voz de las partes interesadas externas, como beneficiarios, donantes y expertos del sector, puede enriquecer aún más el diagnóstico. Al integrar estas perspectivas diversas, las organizaciones sociales pueden comprender mejor las expectativas y necesidades de su comunidad, lo que a su vez fortalece su capacidad para diseñar e implementar iniciativas que resuenen en su entorno.

Por último, una evaluación externa bien estructurada fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos cada vez más valorados por los financiadores y la comunidad en general. Al demostrar un compromiso con la mejora continua y la efectividad, las organizaciones sociales no solo consolidan su reputación, sino que también fortalecen la confianza de sus públicos, lo que es fundamental para su sostenibilidad a largo plazo.

Técnicas de investigación

En el ámbito de las organizaciones sociales (OSC), resulta fundamental distinguir entre metodologías cualitativas y cuantitativas, ya que ambas aportan perspectivas valiosas para fortalecer el vínculo con la comunidad. La investigación cuantitativa ofrece datos estructurados que permiten generalizar resultados a poblaciones más amplias, mientras que la investigación cualitativa, especialmente relevante en este sector, facilita una comprensión profunda de las percepciones de voluntarios, donantes y beneficiarios.

Wilcox (2012) sostiene que la investigación cualitativa brinda al investigador una visión más rica de la situación y puede funcionar como una alerta temprana frente a respuestas significativas,

aun cuando no sean generalizables. Esta capacidad de captar las inquietudes y aspiraciones de los actores centrales de la organización contribuye a construir una narrativa auténtica y coherente con su misión.

En general, la investigación cualitativa se caracteriza por preguntas abiertas y flexibilidad metodológica, como en entrevistas, grupos de discusión u observación participativa, mientras que la cuantitativa se apoya en cuestionarios estructurados y escalas de respuesta, lo que otorga mayor fiabilidad para extrapolar conclusiones. Para las OSC, la combinación de ambas metodologías ofrece una comprensión integral del entorno: la investigación cualitativa permite identificar alertas y oportunidades de mejora, mientras que la cuantitativa valida y generaliza esos hallazgos a una escala mayor. De esta manera, se enriquecen las posibilidades de diseñar estrategias de comunicación auténticas y efectivas, asegurando que cada voz —desde la de un voluntario hasta la de un donante— sea escuchada y valorada en el proceso de toma de decisiones.

Además de las metodologías cualitativas y cuantitativas, en el tercer sector resulta útil considerar otra clasificación: la distinción entre métodos informales y formales. En un contexto marcado por la escasez de recursos profesionales, la alta rotación de voluntarios y la dificultad para gestionar el tiempo, los métodos informales cobran especial relevancia. Estos incluyen conversaciones espontáneas, sesiones de lluvia de ideas y reflexiones colectivas, que si bien carecen de estructura, permiten captar impresiones inmediatas y detectar inquietudes de quienes participan cotidianamente en la organización. Su flexibilidad constituye una ventaja, ya que facilita obtener información rápida sin necesidad de una planificación exhaustiva.

En contraste, la investigación formal se divide en dos modalidades: la secundaria, basada en estudios y estadísticas ya disponibles; y la primaria, orientada a generar datos propios mediante encuestas, entrevistas o grupos focales. Aunque requiere mayor planificación y recursos, ofrece resultados más específicos y detallados, aportando una comprensión profunda del entorno y de las necesidades comunitarias.

Para las OSC, la combinación de ambos enfoques es fundamental. Mientras la investigación informal permite reaccionar con agilidad a los cambios y brinda un panorama preliminar de las percepciones de la comunidad, la investigación formal consolida y valida estos hallazgos sobre bases más rigurosas. De esta manera, ambas aproximaciones fortalecen el vínculo entre la

organización y sus públicos, generando una base sólida para diseñar acciones auténticas y efectivas que respondan a las expectativas de todos los actores involucrados.

Diagnóstico

La etapa de diagnóstico en la gestión comunicacional del tercer sector admite diversas interpretaciones según los autores. Etkin (2012) destaca que el diagnóstico carece de sentido si no está respaldado por información previa y orientado hacia la planificación, ya que solo adquiere valor cuando sus resultados se traducen en acciones concretas acordes a los recursos disponibles. Su planteo enfatiza la necesidad de que esta instancia se fundamente en la investigación y esté articulada con la planificación, de modo que sus conclusiones resulten realmente aplicables.

En la literatura especializada, algunos autores incluyen el diagnóstico como parte de la investigación, al considerar que el análisis del entorno y de los factores externos constituye la base para comprender el contexto en el que opera la organización. Otros, en cambio, lo ubican dentro de la planificación, entendiendo que corresponde a una etapa posterior donde se profundizan ciertos aspectos. Este último enfoque es el que adopta la metodología IPCE (Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación), en la que el diagnóstico se inicia en la fase de investigación y se amplía con análisis específicos durante la planificación.

De este modo, puede observarse un área de convergencia entre investigación y planificación, en la cual distintos componentes se entrelazan y comparten objetivos. Mientras que la exploración del entorno suele incluirse en la investigación, el análisis de la identidad organizacional o de la estructura interna tiende a desarrollarse dentro de la planificación. Esta combinación permite un abordaje más completo, ya que contempla tanto el contexto general como las características propias de la organización.

En el presente trabajo, se ha decidido incorporar al proceso de investigación el estudio de los elementos estructurales e identitarios de la organización, por considerarlos esenciales para la coherencia comunicacional. En cambio, los aspectos estrictamente vinculados a la problemática comunicacional y a la descripción de la imagen actual se abordarán en la planificación. De esta forma, la investigación se centra en la esencia de la organización, mientras que la planificación permite profundizar en los factores comunicacionales que requieren intervención.

- Análisis de situación

El análisis de situación, también denominado análisis de contexto (Capriotti, 2021), constituye una herramienta clave para que las organizaciones comprendan a fondo el entorno en el que operan y anticipen tendencias o cambios que puedan incidir en sus objetivos. Tal como plantea Urra (2018), citado en Capriotti (2021), este análisis busca indagar en las cuestiones que afectan la situación actual o futura de una entidad, identificando factores organizacionales, competitivos, sectoriales y generales que condicionan de manera significativa los aspectos comunicativos (p. 117). Este enfoque contempla tanto factores internos como externos, lo que permite a las organizaciones adaptarse con mayor eficacia y desarrollar estrategias sólidas y proactivas.

Si bien la propuesta de Capriotti en *DircomMAP* (2021) está orientada al ámbito corporativo, su adaptación resulta especialmente valiosa para las organizaciones sociales (OSC), ya que ofrece herramientas de análisis estratégico aplicables a dinámicas propias del tercer sector, como la gestión de voluntarios, la vinculación comunitaria y la comunicación de impacto social.

- **Análisis del entorno externo**

Para llevar a cabo un análisis del entorno en las OSC, resulta fundamental recurrir a herramientas estratégicas que permitan comprender tanto el contexto en el que opera la organización como su situación interna. Según Capriotti (2021), este análisis “pretende estudiar los factores del contexto general y sectorial de una entidad, que permitirán reconocer, describir y evaluar las principales tendencias e issues que pueden influir en los aspectos comunicativos claves del negocio o sector de actividad” (p. 118). En este marco, la matriz FODA y el análisis PESTEL se destacan como dos enfoques principales que ayudan a situar a la entidad en un contexto dinámico y en permanente transformación.

Matriz FODA

La matriz FODA permite analizar factores internos y externos, identificando las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su entorno. Al resaltar los aspectos diferenciales internos, esta herramienta facilita una comparación objetiva y realista con el contexto, orientada a detectar elementos clave para el desarrollo estratégico (Oxfam, 2014). Además, resulta sencilla de aplicar, ya que se basa en preguntas directas sobre las capacidades, limitaciones, oportunidades y riesgos de la entidad.

En este esquema, las fortalezas refieren a los recursos, capacidades y competencias que la organización posee y que le otorgan ventajas frente a otros actores, como por ejemplo la

trayectoria institucional, la legitimidad comunitaria o el capital humano comprometido. Las debilidades son limitaciones internas que pueden comprometer el logro de objetivos, como la escasez de financiamiento, la rotación de voluntarios o la falta de profesionalización en ciertas áreas.

Las oportunidades aluden a factores externos que pueden ser aprovechados para potenciar el impacto y posicionamiento de la entidad, como nuevas alianzas estratégicas, políticas públicas favorables o tendencias sociales que valoren el trabajo comunitario. Por el contrario, las amenazas son elementos adversos del contexto, como la inestabilidad económica, la competencia por recursos con otras organizaciones o la pérdida de apoyo por cambios en las prioridades sociales.

De acuerdo con Enz (2012), el verdadero valor de esta herramienta radica en su capacidad para articular las fortalezas con las oportunidades, anticipar y gestionar las amenazas, y contener las debilidades, de modo que el análisis se traduzca en acciones concretas orientadas al crecimiento y consolidación de la organización en su entorno.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL constituye una herramienta estratégica que examina los factores externos que inciden en una organización, facilitando la anticipación de oportunidades y amenazas del entorno. Este enfoque considera fuerzas globales que atraviesan de manera transversal todas las actividades, condicionando la capacidad de la entidad para generar ventajas distintivas y alcanzar sus objetivos (Capriotti, 2021).

Los elementos que integran este análisis son los siguientes:

- **Entorno político:** incluye variables vinculadas al accionar de los poderes públicos, como la estabilidad institucional, la relación del Estado con el mercado o las políticas fiscales y monetarias. Para las OSC, estos aspectos son decisivos, ya que suelen estar sujetas a marcos regulatorios específicos que determinan su funcionamiento y acceso a recursos.
- **Entorno económico:** contempla indicadores como la inflación, el crecimiento económico, la tasa de desempleo o el nivel de ingresos. Estas variables influyen de manera directa en la capacidad de financiamiento de las OSC y en las condiciones de vida de las comunidades a las que dirigen sus acciones.

- **Entorno ecológico:** se refiere al impacto ambiental de las actividades de la organización, considerando la gestión de residuos, el uso de energía y las políticas de conservación. La sostenibilidad ambiental, cada vez más valorada socialmente, puede fortalecer o debilitar la legitimidad de una OSC, en función de cómo gestione su responsabilidad ambiental.
- **Entorno tecnológico:** abarca los avances en digitalización, automatización e innovación, que transforman tanto la operatividad interna como las dinámicas de comunicación. Para las OSC, el uso estratégico de la tecnología representa una oportunidad para optimizar recursos, ampliar su alcance y mejorar la transparencia de su gestión.
- **Entorno legal:** comprende el cumplimiento de normas y regulaciones, desde licencias y certificaciones hasta legislación laboral y de derechos de autor. La diversidad de marcos legales según cada país obliga a las OSC a mantenerse actualizadas, ya que cualquier incumplimiento puede afectar su continuidad o credibilidad.
- **Entorno sociocultural:** integra valores, creencias y normas compartidas por la sociedad, así como factores demográficos como la educación, la natalidad o la diversidad cultural. Estos elementos condicionan la forma en que las OSC se relacionan con sus públicos, determinando el grado de aceptación y apoyo que reciben.

Al aplicar este análisis, las organizaciones sociales pueden no solo identificar riesgos, sino también capitalizar oportunidades que les permitan innovar y fortalecer su impacto en la comunidad. En un contexto marcado por limitaciones de recursos y alta competencia por financiamiento, comprender las dinámicas externas resulta esencial. Un PESTEL bien desarrollado ofrece a las OSC la posibilidad de anticipar transformaciones del entorno, ajustar sus estrategias y consolidar su relevancia en la promoción del bienestar social.

- **Análisis de los públicos**

Para avanzar en la comprensión y definición de los públicos relevantes para las organizaciones de la sociedad civil (OSC), es fundamental realizar un análisis que contemple tanto a los públicos internos como externos. Esto incluye identificar aquellos con los que el vínculo es más distante o aquellos que están más comprometidos con la misión de la organización. Según el Dircom Map, podemos definir al público como un conjunto de sujetos (personas o entidades) que tienen intereses y objetivos específicos propios con respecto a una entidad, y que pueden afectar o ser afectados por ella. Además, es fundamental reconocer que el público objetivo, también

denominado grupos de interés o stakeholders, son aquellos a quienes se dirigen los mensajes de la organización. Estos públicos son de vital importancia, ya que representan a los grupos con los que deseamos establecer un vínculo más sólido y enfocar nuestros esfuerzos comunicativos. Por lo tanto, la elaboración de estos mensajes debe tener en cuenta las características específicas de cada grupo, incluyendo el lenguaje, el tono y los canales de comunicación más adecuados para asegurar una conexión efectiva.

Además del análisis de stakeholders tradicional, también es pertinente realizar un análisis de la competencia. Aunque este enfoque suele centrarse en las empresas, sería valioso proponer su aplicación a las OSC, ya que estas también compiten por recursos económicos y financieros con organizaciones que persiguen causas sociales similares o comparten la misma misión. Esta perspectiva permitirá a las OSC posicionarse estratégicamente, optimizando sus recursos y esfuerzos en un entorno donde la competencia es cada vez más intensa.

A continuación, utilizaremos el mapa de públicos como herramienta visual y estratégica para orientar nuestros esfuerzos hacia los vínculos adecuados, asegurando que nuestras acciones y mensajes resuenen efectivamente con los grupos que más importan para el desarrollo de la organización.

Mapa de públicos

El mapa de grupos de interés es una representación gráfica o esquemática de las relaciones que mantiene una organización con sus grupos de interés. Según el Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales, esta herramienta no solo organiza la información, sino que también permite visualizar con quiénes se está relacionando la organización y proyectar los vínculos necesarios para potenciar el cambio social que se propone (Enz, 2012).

Para llevar a cabo un mapa de públicos, es importante identificar los diferentes grupos de interés que pueden influir o verse influenciados por la entidad. Esto incluye clasificar a los grupos según su nivel de interés y poder, lo que facilitará la priorización de esfuerzos en la comunicación y las relaciones.

Una vez realizado el mapa, es esencial llevar a cabo un análisis detallado de las características de cada grupo, sus hábitos de comunicación, los canales a través de los cuales se informan, y los flujos de influencia existentes. Estos grupos no son estáticos; pueden evolucionar, modificar sus intereses, e incluso desaparecer o surgir nuevos en función del entorno y la evolución de la

organización. Por ello, es recomendable establecer un seguimiento y control continuo del mapa de públicos. Esta evaluación periódica permitirá ajustar las estrategias de comunicación y asegurar que la organización mantenga relaciones efectivas y relevantes con aquellos actores clave en su misión social. Como señala Enz (2012), el mapa no solo organiza la información, sino que es fundamental para planificar el crecimiento y las relaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

- Análisis de los competidores

El análisis de los competidores en el tercer sector permite observar y comprender a aquellas organizaciones que persiguen una misión o causa social similar. Porter (1985) define a los competidores como todas las entidades que participan en el mismo mercado, negocio o sector de actividad, ofreciendo productos y servicios similares, alternativos o sustitutivos a los de la propia entidad. Sin embargo, en este ámbito la competencia no debe interpretarse en términos negativos ni como una confrontación directa. Tal como señala Capriotti (2021), “el análisis de la competencia debería ser, esencialmente, para tener elementos comparativos de referencia en la toma de decisiones” (p. 133).

Este tipo de análisis permite a las OSC identificar discursos y prácticas de otras organizaciones del sector, reconociendo referentes que pueden inspirar su propio accionar y diferenciándose de quienes no comparten su enfoque. Para lograr un estudio más completo, resulta pertinente clasificar y agrupar a los competidores relevantes considerando factores como su filosofía organizacional, misión social, estilo comunicativo y otras dimensiones estratégicas.

- Análisis interno de la organización

En este apartado se profundiza en el análisis de la organización, también denominado análisis de entidad (Capriotti, 2021), ya que este proceso abarca diversos elementos fundamentales para comprender la esencia de una organización del tercer sector. Antes de definir una estrategia, resulta indispensable conocer a fondo a la entidad: su modo de actuar, las razones que sustentan esas acciones, sus directrices actuales y, por supuesto, su historia. Este análisis constituye una herramienta clave para orientar el futuro institucional en coherencia con la misión y la visión.

Según Capriotti (2021), “la Identidad Organizacional fue definida como el conjunto de principios, valores, creencias y aspiraciones, relevantes y compartidas, así como sus enfoques y prácticas de gestión, que definen la especificidad de una entidad” (p. 123). Comprender esta identidad

resulta especialmente relevante en el tercer sector, donde la misión y los valores comunes suelen ser la fuerza impulsora de las actividades y decisiones. Para un profesional de relaciones públicas, particularmente si es externo a la organización, este análisis representa una herramienta valiosa, ya que le permite obtener un conocimiento integral del funcionamiento de la entidad, vincularse con su causa y empatizar con las perspectivas y objetivos de quienes la integran.

Los aspectos por considerar en este proceso pueden entenderse como principios ordenadores de la gestión de la comunicación, pues constituyen la base de toda estructura comunicacional y deben estar presentes en el discurso institucional. En primer lugar, se encuentra la filosofía organizacional, que integra misión, visión y valores, los cuales, como señala Enz (2012), expresan qué hace la entidad, qué busca alcanzar, cómo planea lograrlo y cuál es el sentido de sus acciones. En segundo término, es necesario abordar la cultura organizacional, compuesta por valores, creencias y pautas de conducta que guían la vida cotidiana de la institución y que, en muchos casos, se expresan de manera implícita en sus dinámicas internas.

Asimismo, la identidad visual constituye un componente esencial, ya que garantiza el reconocimiento y la diferenciación de la organización. Este aspecto incluye elementos como la tipografía, el símbolo identificador (logotipo, isologotipo o isotipo) y los colores institucionales, los cuales transmiten atributos específicos y consolidan la percepción de la entidad en la comunidad. Finalmente, el estilo comunicativo, entendido como los tonos, formas de expresión y narrativas que adopta la organización, permite evaluar la coherencia de su discurso e identificar posibles áreas de mejora.

- Análisis de la filosofía organizacional

El análisis de la filosofía corporativa de una organización incluye la revisión de su misión, visión y valores, que son la base de su identidad y propósito en el sector social. Este análisis requiere un examen exhaustivo de los principios y valores, así como de las actividades, estrategias y prácticas operativas que la definen. Se recomienda realizar una investigación documental detallada de las declaraciones de propósito, filosofía, principios y directrices estratégicas de la organización. Además, se pueden complementar estos datos con estudios específicos (cualitativos y cuantitativos) sobre el clima y la cultura interna, y las prácticas de gestión, para obtener una comprensión transversal y estratégica de la entidad (Matilla, 2008).

Misión

La misión de una organización define su propósito y razón de ser. En el tercer sector, la misión es el eje que cohesiona a la organización y funciona como “la brújula que guía un proyecto social, la que siempre marca el norte” (Enz, 2012, p. 45). Esto significa que establece un sentido de pertenencia y compromiso común, alineando a todos los miembros y voluntarios bajo un mismo objetivo y atrayendo a nuevos integrantes comprometidos con la causa social.

Es fundamental que la misión esté formulada de manera clara y accesible, de modo que todos en la organización, desde los voluntarios hasta los directivos, puedan comprender y compartir su esencia. Preguntas simples como ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Para quién lo hacemos? facilitan su identificación y evaluación.

Visión

La visión de una organización establece una imagen clara del futuro que aspira alcanzar y refleja el impacto transformador que busca en su entorno. Según Enz (2012), “la visión enuncia la imagen clara de la situación futura deseada, directamente vinculada a la transformación social que se propone una organización” (p. 48). En el caso de las organizaciones del tercer sector, esta visión suele trascender sus propios objetivos, proyectándose hacia un cambio positivo en la sociedad.

Por ejemplo, Fundación Huésped define su visión como: “Trabajamos por una sociedad libre de estigma y discriminación en la que todas las personas accedan al cuidado de su salud de manera igualitaria y donde las políticas públicas estén basadas en la evidencia científica” (Fundación Huésped, 2024). Este enunciado no solo marca la dirección general de la organización, sino que también guía la planificación estratégica, estableciendo lineamientos de acción orientados hacia el futuro esperado y asegurando coherencia entre su propósito y sus actividades.

Valores

Por último, los valores representan los principios que guían a la organización y constituyen el “motor invisible que da sentido al hacer de la organización” (Enz, 2012, p. 51). Estos valores son un reflejo de la ética, los intereses y la visión de realidad de la entidad, orientando sus acciones y su comunicación. Aunque son menos tangibles que la misión o la visión, están presentes en

cada aspecto de la operación y, por tanto, resultan fundamentales para definir la coherencia de las acciones y mensajes de la organización.

En esencia, los valores son los elementos distintivos que le otorgan personalidad y autenticidad a la entidad, diferenciándola dentro del tercer sector. Su presencia debe evidenciarse no solo en los discursos, sino también en cada acción, sirviendo como referencia en la evaluación continua de las prácticas y la comunicación institucional.

- Análisis de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta que orientan a los miembros de una entidad, reflejándose en sus comportamientos y decisiones diarias (Capriotti, 2021). En el tercer sector, esta cultura resulta esencial, ya que define tanto la cohesión interna de la organización como el impacto que busca generar en la sociedad. Si bien estos elementos pueden ser difíciles de identificar por su carácter implícito, un análisis profundo ayuda a comprender las dinámicas internas y el compromiso social que los públicos pueden desarrollar con la organización.

Creencias

Las creencias representan las presunciones básicas que los empleados comparten sobre la organización y sus objetivos. En el tercer sector, suelen estar vinculadas a un compromiso ético y a la aspiración de lograr un cambio significativo en la sociedad, constituyendo la base de la identidad organizacional y orientando todas las actividades.

Valores

Los valores son los principios compartidos que guían la interacción cotidiana entre los miembros. Estos principios cohesionan al equipo y fortalecen su conexión con la misión de la entidad, alineando las acciones de los integrantes hacia el propósito social.

Pautas de conducta

Las pautas de conducta son comportamientos observables que reflejan las creencias y valores de la organización. En el tercer sector, estas prácticas visibles —como la transparencia, el trabajo en equipo y el respeto— refuerzan la misión y consolidan el vínculo con los públicos, mostrando el compromiso tangible de la entidad con sus ideales.

- **Análisis de la identidad visual**

La identidad visual es un capital fundamental en el tercer sector, pues facilita que los públicos identifiquen y diferencien a la organización, además de permitirles apreciarla en un sentido más amplio. Como señala Enz (2012), “la identidad visual es el modo en que una organización se hace visible de acuerdo con sus características y prioridades institucionales” (p. 54). Esta identidad debe estar cohesionada con la filosofía y la cultura organizacional, ya que cualquier incoherencia puede distorsionar el mensaje que la entidad busca transmitir.

Símbolo Identificador

El símbolo identificador es un elemento clave de la identidad visual que representa a la organización y puede adoptar diversas formas. Entre ellas se encuentran el logotipo, que consiste en el nombre de la organización diseñado gráficamente y que puede funcionar solo o junto a un símbolo; el isotipo, que es un ícono figurativo o abstracto que representa visualmente a la entidad; y el isologotipo, que combina de manera inseparable texto e imagen en un mismo símbolo.

Colores institucionales

Los colores institucionales constituyen otra herramienta esencial para consolidar la identidad visual. Según Enz (2012), los colores forman “la gama cromática básica y constante que sustenta la identidad visual de la organización” (p. 55). Cada tono transmite atributos específicos y genera asociaciones emocionales en el público: el verde evoca sostenibilidad y naturaleza, el rojo expresa energía y transformación, mientras que el blanco comunica pureza y claridad. Una selección cromática adecuada permite reforzar la esencia de la organización y potenciar su mensaje.

Tipografía

La tipografía también desempeña un papel relevante dentro de la identidad visual. Enz (2012) la entiende como el conjunto de tipos de letra que la organización adopta de manera normativa. En este sentido, una elección coherente de fuentes tipográficas no solo asegura unidad visual, sino que también evita disonancias en la comunicación y contribuye a la solidez de la identidad institucional.

Finalmente, para garantizar la recordación y el reconocimiento de la identidad visual en los públicos, resulta fundamental implementarla de manera consistente en todos los soportes y medios. Este refuerzo continuo permite que la organización permanezca en la memoria de sus audiencias, generando familiaridad, confianza y una conexión emocional más fuerte con sus valores.

- Análisis del estilo comunicativo

El análisis del estilo comunicativo en una organización de la sociedad civil es fundamental para establecer cómo se presenta al público. Esto incluye evaluar si el discurso es más emocional o racional, dependiendo del mensaje que desea transmitir y de la narrativa que estructura el storytelling de la entidad. Como destaca Capriotti (2021), esta evaluación va más allá de reconocer elementos visuales concretos y se enfoca en identificar estilos de expresión que den coherencia al contenido.

Además, los estilos de comunicación se dividen en tradicionales e innovadores: los primeros, caracterizados por una comunicación formal y estable; y los segundos, orientados hacia un enfoque más moderno y flexible, adaptable a las tendencias actuales (Capriotti, 2021). Comprender estas distinciones permite que la organización ajuste su estilo y tono en función de su misión, conectando de forma más efectiva con sus públicos.

Canales de comunicación e interlocutores

Es crucial identificar tanto los canales como los interlocutores a través de los cuales la organización comunica sus mensajes. Los interlocutores, quienes podrían ser líderes o figuras internas relevantes, deben alinearse con el estilo de la organización para evitar disonancias en la percepción pública. Para un análisis efectivo, se deben abordar preguntas como: ¿Quién comunica y para quién? ¿Qué mensaje se desea transmitir y de qué manera?

Narrativa, estilo y tono

La narrativa o storytelling constituye el núcleo del discurso organizacional, reforzando su reconocimiento y percepción en la sociedad. El estilo proyecta los rasgos característicos de la organización en cada formato de comunicación, mientras que el tono define la intensidad y el matiz emocional del mensaje. Este tono puede evolucionar, reflejando el crecimiento de la entidad y adaptándose a nuevas necesidades. La combinación de narrativa, estilo y tono permite

a la organización conectar emocionalmente con sus públicos, logrando un impacto más duradero y una mayor recordación.

Concepto comunicativo

El concepto comunicativo integra los mensajes, argumentos o ideas centrales que la organización desea transmitir. Capriotti (2021) explica que este concepto no se limita a los contenidos explícitos, como slogans o textos, sino que abarca las ideas y líneas argumentales clave subyacentes a la organización. Un concepto bien definido permite cohesión en la comunicación, reforzando la narrativa y aumentando la resonancia del estilo y tono con los valores y percepciones del público, logrando así una comunicación efectiva y memorabilidad en los públicos.

2.2.2 Planificación

Una vez completada la etapa de investigación y diagnóstico, comienza el proceso de planificación, esencial para el desarrollo efectivo de cualquier organización, especialmente en el contexto del tercer sector. Esta fase implica proyectar un escenario deseado que se alinee con la misión y visión institucional, utilizando el diagnóstico inicial como base para formular acciones estratégicas. El diagnóstico comunicacional permite describir, analizar e interpretar datos relevantes sobre la comunicación interna y externa, identificando problemas o necesidades que abren el camino hacia propuestas de acción concretas que faciliten su resolución.

Poder Ciudadano y otros (2016) señalan que “sobre la base del diagnóstico inicial de situación, y con el horizonte que se plantea en la visión, el proceso de planificación debe proyectar un escenario deseado intermedio (realista y viable) a ser alcanzado en un plazo temporal determinado” (p. 49). La planificación estratégica, en este sentido, no debe entenderse como un simple procedimiento administrativo, sino como una toma de decisiones estratégicas que exige un análisis riguroso de las circunstancias y recursos disponibles. Preguntas como qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién debe hacerlo y con qué medios hacerlo, permiten clarificar responsabilidades y recursos, fomentando cohesión y coordinación entre los miembros de la organización.

En el tercer sector, los desafíos son aún mayores, siendo la falta de financiamiento uno de los más significativos. Por ello, la planificación se convierte en una necesidad urgente: no solo permite optimizar los recursos, sino también invertir en soluciones que incrementen el impacto

de las actividades propuestas. De este modo, la planificación se vuelve un proceso dinámico, capaz de adaptarse a las realidades del entorno y de fortalecer la capacidad institucional para enfrentar problemas y aprovechar oportunidades de manera proactiva.

Finalmente, es necesario subrayar la relevancia de la comunicación estratégica dentro de este proceso. Más allá de los mensajes explícitos en piezas y discursos, cada acción y decisión de la organización constituye en sí misma un mensaje que influye en la percepción pública de su identidad y propósito.

Como señala Enz (2012), “el nivel estratégico de la planificación apunta a un grado más alto de formalización y supone la definición de objetivos, teniendo siempre como faro los objetivos de gestión institucional y la visión como horizonte utópico que guía el hacer de la OSC” (p. 69). La comunicación debe concebirse como un proceso deliberado y controlado, orientado a un fin específico. Sin un enfoque coherente, en el que todos los soportes comunicacionales se sustenten en una narrativa única y clara, las iniciativas pueden perder efectividad. Por ello, cada acción comunicativa debe estar alineada con los objetivos generales de la organización, fortaleciendo su identidad y su capacidad de movilización.

Un enfoque estratégico en la planificación no solo mejora la claridad de los mensajes, sino que también asegura que cada acción contribuya a construir una imagen integral y coherente de la OSC en su entorno. Al otorgar valor a la comunicación y estructurar los esfuerzos de manera adecuada, se establece un marco que permite enfrentar los desafíos del contexto actual, optimizando recursos limitados y maximizando el impacto social.

Descripción de la problemática comunicacional

Para comenzar la descripción de la problemática comunicacional de una organización, es fundamental que los problemas se presenten de manera clara, directa y sin ambigüedades. Esto facilita que cada uno de los elementos sea fácilmente identificable y comprensible, permitiendo una visualización precisa de la situación. Además, cuando los problemas se exponen detalladamente, se facilita el desarrollo de estrategias específicas y adecuadas, alineadas con los objetivos organizacionales y la comunicación que se pretende implementar.

Para este paso, resulta esencial apoyarse en un diagnóstico exhaustivo y bien estructurado que recopile datos pertinentes tanto del entorno interno como externo de la organización. A través de este análisis, es posible identificar los elementos clave que influyen en la comunicación, como

obstáculos en los canales, confusión en los mensajes, o desafíos relacionados con la percepción del público. Con una comprensión clara de los problemas, se pueden establecer objetivos concretos, delimitar adecuadamente a los stakeholders, y elegir los canales de comunicación más apropiados para lograr el impacto deseado.

Establecer metas y objetivos

Al definir metas y objetivos en la planificación de una campaña de comunicación, su establecimiento se convierte en un componente estratégico esencial. Wilcox (2012) afirma que “la planificación, el proceso de establecer las metas y objetivos, y determinar la manera de lograrlos, se considera la función central de la gestión estratégica” (p. 124). En este sentido, los objetivos actúan como una brújula que orienta la gestión de recursos, tiempos y esfuerzos del equipo, proporcionando una estructura que permite medir avances y evaluar el impacto de las acciones implementadas.

La distinción entre metas y objetivos resulta clave para una planificación efectiva. Las metas marcan la dirección general de la campaña, expresando de manera amplia el propósito sin necesidad de métricas específicas. Los objetivos, en cambio, representan logros concretos a alcanzar en un plazo determinado. Enz (2012) explica que “los objetivos son la expresión de los logros que se quieren alcanzar en un plazo determinado” (p. 110), lo que posibilita formular resultados claros, evaluar su cumplimiento y movilizar a los públicos necesarios para alcanzarlos.

La formulación de objetivos debe ser precisa y orientada a los públicos de interés, generando efectos concretos en percepción, acción o conducta. Para ello, resulta indispensable que sean claros, específicos y redactados en un lenguaje accesible que evite ambigüedades. Xifra (2011) subraya que deben ser mensurables, definidos en el tiempo y sujetos a monitoreo, de manera que su seguimiento permita evaluar avances y adaptar la estrategia según el contexto. Asimismo, es fundamental que se alineen con la misión y metas de la organización, que resulten realistas e inspiradores, y que cuenten con presupuesto y legitimidad interna. La temporalización, finalmente, asegura una distribución ordenada de las fases de la campaña, facilita los ajustes necesarios y promueve que todos los miembros de la organización se encuentren alineados hacia el logro de los objetivos establecidos.

Establecer stakeholders

Un paso fundamental en la planificación de una campaña de comunicación es la identificación y definición de los stakeholders, o públicos objetivos. Cada actor involucrado posee intereses, expectativas y necesidades diferentes, lo que hace crucial comprender su diversidad. Es importante no solo reconocer qué les interesa, sino también cómo desean recibir la información y qué tipo de datos requieren para tomar decisiones informadas. La segmentación es una técnica que permite clasificar y cuantificar a estos actores, ayudando a dirigir las acciones comunicativas de manera más efectiva. Al segmentar, se facilita el entendimiento de a quiénes deben dirigirse los esfuerzos de comunicación, optimizando así el impacto de la campaña. De esta forma, se puede diseñar un enfoque adaptado a cada grupo, garantizando que se aborden sus particularidades y se logre una conexión significativa.

Establecer estrategia y tácticas

Una vez realizado el análisis y definido el problema, se establece la estrategia y se propone un curso de acción que se traduce en pasos específicos dentro de la planificación. La estrategia constituye un proceso de toma de decisiones compuesto por diversas fases que, dada su complejidad, no siempre siguen un orden lineal. En este marco, puede entenderse como el conjunto de acciones que una organización define frente a una situación o problema, contemplando la aplicación de diferentes funciones de las relaciones públicas para su ejecución.

La efectividad de la estrategia se materializa a través de un conjunto de herramientas propias de la disciplina, cuya articulación da origen a las tácticas. Estas se refieren a medidas y acciones concretas que permiten alcanzar los objetivos planteados. En esencia, expresan el modo en que se logrará el resultado esperado, funcionando como iniciativas puntuales que facilitan a los profesionales de relaciones públicas gestionar situaciones, superar obstáculos y llevar a cabo las estrategias definidas. Asimismo, describen de manera secuencial las actividades necesarias para poner en práctica dichas estrategias.

Es importante considerar que las acciones a implementar dependen de múltiples variables, como la naturaleza del problema a abordar, el presupuesto disponible, la creatividad aplicada al diseño de la acción y el perfil del público al que se desea llegar. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), es común que adopten un enfoque reactivo frente a los contratiempos, lo que limita su capacidad para actuar de manera proactiva. Solo unas pocas logran anticiparse a los cambios futuros, lo que pone de relieve la importancia de diseñar estrategias que no solo respondan a los desafíos inmediatos, sino que también proyecten una visión de largo plazo.

Recursos disponibles / recursos necesarios

En la planificación de una campaña de comunicación resulta fundamental contemplar tanto los recursos disponibles como los que serán necesarios para implementar las acciones previstas. Etkin (2012) plantea que esta distinción implica, por un lado, reconocer con qué cuenta efectivamente la organización en el presente —como herramientas, personal y capacidades— y, por otro, identificar los elementos adicionales que deberán incorporarse para ejecutar cada tarea.

Esta diferenciación adquiere especial relevancia en el tercer sector, donde los recursos suelen ser limitados y la incertidumbre sobre la posibilidad de implementar cambios es una constante. Por ello, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) necesitan realizar un análisis exhaustivo de sus recursos actuales y contrastarlos con los que requieren para alcanzar sus objetivos. Este enfoque permite detectar brechas, establecer prioridades y orientar los esfuerzos hacia acciones que maximicen el impacto, aun en un escenario marcado por restricciones financieras y logísticas.

Productos comunicacionales

Los productos comunicacionales se definen como aquellos instrumentos que son resultados de una acción comunicacional (Etkin, 2012). En este contexto, es crucial concentrar toda nuestra creatividad para lograr el máximo impacto a través de nuestras acciones comunicativas. Al establecer mensajes clave que realmente marquen la diferencia, estos productos se convierten en el resultado tangible de nuestras tácticas, representando el trabajo principal que realizamos en el ámbito de las relaciones públicas.

Cada producto comunicacional debe ser diseñado con el objetivo de resonar con el público objetivo y cumplir con los objetivos establecidos en la planificación. Esto implica no solo una cuidadosa elección de los formatos y canales adecuados, sino también la elaboración de contenidos que sean relevantes, claros y atractivos. A través de estos productos, las OSC pueden comunicar efectivamente sus mensajes, generar conciencia y movilizar a sus audiencias en torno a las causas que defienden, logrando así un impacto significativo en sus comunidades.

Calendarización

La calendarización en un plan de comunicación no solo implica pactar un tiempo estipulado, sino también calcular con precisión las acciones que se llevarán a cabo en cada etapa del plan. La

organización de los tiempos, las actividades y los responsables se presenta generalmente en un cronograma, el cual visualiza gráficamente lo planificado. Esta herramienta es esencial para facilitar la comprensión y la gestión del proceso. Los plazos pueden clasificarse en cortos, medianos o largos, dependiendo de la estrategia de cada acción incluida en el plan.

Presupuesto

En esta fase, se especificarán los gastos e insumos necesarios para implementar el plan de comunicación. Esta etapa permite identificar los límites y alcances de cada acción comunicativa, así como estimar los costos asociados. Además, el presupuesto se relaciona con la viabilidad de las propuestas, asegurando que cada iniciativa se mantenga dentro de lo posible y lo sostenible para la organización.

2.2.3 Comunicación

La comunicación constituye un componente clave en la ejecución del IPCE. Wilcox (2012) señala que “la comunicación hace referencia a la estrategia del mensaje: hacer que un mensaje sea más atractivo y persuasivo” (p. 124). En el contexto del tercer sector, esto implica no solo diseñar mensajes efectivos, sino también desarrollar iniciativas innovadoras que respondan a las necesidades de la comunidad.

Es fundamental que el proceso estratégico no se conciba únicamente como un mecanismo de control, sino como un espacio que estimule la creatividad y permita la circulación de ideas. La participación de los miembros de las OSC en estos espacios resulta esencial, ya que cada uno aporta perspectivas únicas y valiosas. La integración de estas miradas enriquece las estrategias comunicacionales y favorece la construcción de propuestas que logren mayor resonancia con los públicos.

Además, promover la participación de la comunidad en el proceso comunicativo fortalece la conexión entre la organización y sus actores sociales, generando un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos comunes. La creación de medios propios, surgidos a partir de dinámicas participativas, no solo amplifica los mensajes institucionales, sino también las voces de la comunidad. De este modo, se incrementa la relevancia de las iniciativas y se consolida una cultura de colaboración y creatividad especialmente valiosa en el tercer sector.

2.2.4 Evaluación

Ningún proceso estratégico está completo sin la etapa de evaluación, que permite comprobar si los resultados esperados se alcanzaron e identificar oportunidades de mejora. Etkin (2012) sostiene que la evaluación no se limita a medir el desempeño de las acciones comunicativas, sino que también ofrece información valiosa para reorientar y optimizar los procesos en función de los resultados obtenidos. En el tercer sector, donde los recursos son limitados, esta instancia resulta crucial para maximizar el impacto de cada acción y garantizar la eficacia de las intervenciones.

Existen distintas técnicas que facilitan la evaluación de los procesos comunicativos. Etkin (2012) menciona, entre ellas, la observación directa, el análisis de las herramientas utilizadas, las entrevistas a actores clave, la medición de la recepción de los mensajes y el seguimiento de la presencia en medios de comunicación. Así, por ejemplo, una campaña de sensibilización puede evaluarse a partir de la cobertura mediática lograda, el alcance de sus publicaciones en redes sociales o encuestas aplicadas a los públicos para conocer su nivel de comprensión del mensaje.

Un aspecto central de la evaluación son los indicadores. Enz (2012) los entiende como criterios que orientan la observación y permiten determinar en qué aspectos debe centrarse la atención para evaluar el avance hacia los objetivos. Estos indicadores pueden ser cuantitativos, como el número de personas alcanzadas o el incremento en donaciones, o cualitativos, como la percepción y el nivel de compromiso de los beneficiarios. En este marco, también se puede hablar de los KPI (Key Performance Indicators), que funcionan como métricas específicas y adaptables según la plataforma de difusión utilizada. Su medición depende de la accesibilidad a los datos disponibles —como visualizaciones, interacciones o formularios completados— y del análisis que cada profesional realice para interpretar su impacto en el logro de los objetivos.

La evaluación se convierte, entonces, en una herramienta que no solo mide, sino que también orienta y mejora el impacto de cada acción, permitiendo que las organizaciones sociales se adapten de manera más ágil y efectiva a los desafíos del entorno.

Capítulo 3: “Un club de barrio como agente de cambio social”

Un club de barrio es una institución en sí misma. Desde un punto de vista profesional, podría definirse como una organización de la sociedad civil (OSC). Sin embargo, en este análisis se considerará como una institución social que atraviesa transversalmente generaciones y contextos, reflejando el espíritu y las necesidades de la comunidad que lo vio nacer. Podemos afirmar que un club es una organización en el sentido más abstracto de la palabra, ya que agrupa a personas que trabajan en pos de un objetivo común, completamente vinculado al bien colectivo y a la promoción del capital social en su entorno.

Visto desde una institución, un club se rige por una serie de reglas, normas y, en muchos casos, estatutos, que son fundamentales para garantizar su funcionamiento. Sin embargo, su esencia no radica solo en esta formalidad, sino en su capacidad de perdurar en el tiempo, adaptarse a las adversidades y trascender generaciones, todo mientras se mantiene fiel a su propósito original. Los clubes de barrio parecen actuar instintivamente en la búsqueda de sus objetivos, enfrentando desafíos constantes como la falta de visión a largo plazo, la incertidumbre de sostener su financiamiento y las demandas inmediatas de mantener sus puertas abiertas.

Los clubes de barrio son espacios donde no solo se fomenta el deporte y, en algunos casos, la cultura, sino que también funcionan como lugares de encuentro, donde se forjan amistades, vínculos y proyectos comunes. Son más que simples instituciones, ya que representan el alma de un barrio, la traducción tangible de su historia y de su situación económica, social y política. Como señala Feijoó (2003, citado en Etkin, 2012), “el espacio urbano estaba consolidado en la figura del barrio, donde la mayoría de las organizaciones sociales centraban sus actividades y otorgaban una identidad y principio organizador de la cotidianeidad. El barrio no sólo era un espacio de encuentro, sino uno era el barrio” (p. 42).

Un ejemplo reciente ilustra esta conexión: tras la pandemia de COVID-19, muchas de estas instituciones experimentaron una sobredemanda. Los gimnasios y las piletas se llenaron de jóvenes que buscaban recuperar la posibilidad de interactuar y participar en actividades grupales. En ese contexto, Wilde Sporting Club no solo sobrevivió, sino que cosechó los frutos de su esfuerzo por mantenerse presente, aunque fuese virtualmente, durante los momentos más difíciles del aislamiento. Esta resiliencia fue recompensada con la oportunidad de volver a reunir a la comunidad y disfrutar de los espacios compartidos.

Los clubes son de las principales formas de expresión comunitaria, ya que en ellos se cristalizan las aspiraciones colectivas hacia el futuro. Como organizaciones, buscan subsistir y satisfacer las necesidades de sus públicos, transformándose según las demandas del entorno. Sin embargo, al ser OSCs cuyo público principal está condicionado por su cercanía geográfica, su alcance tiende a concentrarse exclusivamente en vecinos y socios de la comunidad inmediata. Esto limita la posibilidad de expandir su impacto más allá del entorno local, a diferencia de ONGs con presencia nacional o global. Como resultado, las transformaciones y mejoras suelen llegar con retraso, dependiendo casi exclusivamente del esfuerzo de voluntarios y socios.

Más allá de su estructura física, los clubes de barrio son espacios formadores de valores. En ellos, el deporte juega un papel central, enseñando disciplina, sacrificio y la importancia de aceptar los resultados, sean estos esperados o no, con la posibilidad de mejorarlos mediante el esfuerzo continuo. En palabras del boletín informativo del Wilde Sporting Club, “el deporte temple el carácter, vigoriza mente, músculo y corazón, y otorga superior capacidad a los individuos en la lucha por la diaria existencia” (1947).

Resulta complejo dimensionar el impacto de una organización como un club de barrio en la sociedad. En un mundo donde los números y las ganancias suelen ser la medida de éxito, los clubes ofrecen algo mucho más significativo: una estructura intangible cargada de valores formativos y un profundo sentido de pertenencia. Como expresaba el boletín del Wilde Sporting Club “un club atesora en su constitución misma la fuerza aglutinante, que sin eliminar las individualidades, aúna y concilia los diversos puntos de vista y opinión de quienes se cobijan en su seno” (1946). Este espíritu refuerza su rol indispensable en la construcción del tejido social, consolidándose como espacios donde amistades, recuerdos e ilusiones encuentran su hogar.

Los clubes de barrio no son solo lugares de recreación; son espacios donde nacen sueños, se forjan amistades y se construyen recuerdos. En sus canchas y salones comienzan historias de vida que marcan la identidad del deporte argentino. Lionel Messi dio sus primeros pasos en el club Grandoli de Rosario, motivado por su abuela. Emanuel Ginóbili, quien llegó a la NBA y se convirtió en un ícono mundial, comenzó en el Bahiense del Norte de Bahía Blanca. Luciana Aymar, leyenda del hockey sobre césped, inició su carrera en el Club Atlético Fisherton de Rosario. Sin embargo, la realidad de los clubes está marcada por carencias profundas. La falta de políticas deportivas eficaces deja a muchos talentos emergentes sin oportunidades y recursos

para avanzar. Deportistas consagrados, como Lucha Aymar, han alzado la voz para denunciar el déficit de financiamiento, la precariedad en las instalaciones y la falta de programas de desarrollo, limitando el potencial formativo de estas instituciones.

Esta desatención tiene repercusiones visibles en el bajo nivel competitivo en eventos internacionales como los Juegos Olímpicos. No es falta de talento; es la falta de apoyo lo que impide que las historias de esfuerzo y superación sean aún más numerosas. En un contexto donde las prioridades económicas tienden a cubrir lo urgente, los clubes de barrio quedan relegados, aunque sigan siendo pilares esenciales para la salud física, emocional y social de las comunidades que los rodean.

Cuando los clubes de barrio dejan de recibir el apoyo necesario, no solo se afecta su capacidad para formar atletas, sino que se compromete el rol crucial que desempeñan como espacios de encuentro y contención para miles de personas. El desfinanciamiento no solo limita el acceso a infraestructura adecuada, sino que amenaza la posibilidad de seguir ofreciendo ese espacio seguro y accesible para las familias, sobre todo en contextos vulnerables. Las dificultades económicas se reflejan en la reducción de actividades que permiten que niños, jóvenes y adultos encuentren en estos clubes una manera de hacer frente a los desafíos de la vida cotidiana. Sin recursos, los clubes pierden su rol como pilares del bienestar social.

Este escenario se vuelve aún más preocupante si consideramos el marco legal que tiene como propósito fortalecer estos espacios: la Ley 27.098 de Promoción de los Clubes de Barrio y de Pueblo, sancionada en 2014. Esta ley busca justamente reconocer la importancia de los clubes como lugares de inclusión y desarrollo comunitario. En su artículo 6, se establece que la Secretaría de Deportes es responsable de coordinar la asignación de fondos que permitan a estos clubes acceder a recursos para mejorar su infraestructura y sus actividades (2014). El desafío, entonces, radica en asegurar que los recursos destinados a los clubes no solo lleguen, sino que se gestionen de manera eficiente, permitiendo que estos espacios sigan siendo motores de integración social. Fortalecer a los clubes de barrio no es una tarea menor; es una necesidad urgente para garantizar que cada individuo, sin importar su contexto económico, pueda tener acceso a una comunidad de apoyo y crecimiento.

Para comprender mejor esta problemática y poner en evidencia el valor de los clubes de barrio, realizaremos un análisis del Wilde Sporting Club, ubicado en la localidad de Wilde, Avellaneda.

Este club, que está a punto de cumplir cien años, ha sido un pilar fundamental en la comunidad, brindando un espacio de contención y crecimiento. En el siguiente apartado, profundizaremos en su función social, su historia y cómo enfrenta los retos de mantenerse vigente en un contexto desafiante.

3.1 Primeros pasos del Wilde Sporting Club

El Wilde Sporting Club, con casi 100 años de historia, es un claro ejemplo de cómo los clubes de barrio no solo nacen de la pasión por el deporte, sino que evolucionan para convertirse en pilares fundamentales de la identidad comunitaria. En este texto, relataremos su trayectoria desde sus inicios, cuando un grupo de jóvenes decidió transformar sus partidos informales en un proyecto organizado, hasta el presente, donde se posiciona como una institución clave en la localidad de Wilde, con cerca de 1.000 socios y un extenso recorrido histórico.

La reconstrucción de su recorrido fue posible gracias a una exhaustiva investigación basada en documentos conservados desde los comienzos de la institución. Sin embargo, esta tarea no estuvo exenta de desafíos, ya que el club carece de una página web que centralice o registre de manera oficial su historia y las actividades actuales. Esto ha dejado una brecha en la documentación de algunos períodos, particularmente aquellos en los que, con la llegada de la digitalización, las personas encargadas no lograron preservar o registrar adecuadamente la información. Durante esos años, el club no desarrolló proyectos de gran envergadura que pudieran haber marcado hitos significativos en su cronología. Esta falta de un archivo digital no solo dificulta el acceso a su extenso recorrido histórico, sino que también limita la visibilidad de su prestigio y del movimiento actual de la institución, generando una ausencia en la comunicación que sería clave para fortalecer su identidad y su vínculo con la comunidad en la era digital.

El club tuvo sus inicios en 1925, cuando un grupo de muchachos, cansados de jugar en potreros desorganizados, decidió formalizar su amor por el fútbol. En una época en la que los clubes de barrio estaban en pleno auge, influenciados por la creciente clase obrera que buscaba espacios para el esparcimiento y la construcción de identidad barrial, Wilde Sporting Club siguió esa misma senda. Fue en una casa de la calle Piran (entonces conocida como Jorge Dominico) donde, el 11 de septiembre de 1925, se celebró la primera reunión formal que dio lugar al acta de fundación n.º 1. Allí se creó una comisión provisoria encargada de organizar una nueva asamblea para elegir la primera comisión directiva, marcando el inicio oficial del club.

La primera comisión directiva del club estuvo integrada por vecinos comprometidos que asumieron diferentes roles fundamentales para su organización inicial.

Figura 3

Fundadores del Wilde Sporting Club.



Nota. Fotografía tomada del Archivo del Wilde Sporting Club, ca. 1925.

Entre ellos:

- Presidente: Luis Roggero
- Vicepresidente: Ramón Nine
- Secretario: Juan Muru
- Secretario de Actas: Juan Guerrini
- Tesorero: Domingo Degl Inocenti
- Protesorero: Agustín Benso

- Vocales Titulares: Teófilo Díaz, Ángel P. Binaghi, Zoilo Báez, Benigno Pardo
- Vocales Suplentes: Bartolomé Vaello, Orlando Olcesi, Anselmo Pisani

La elección del nombre, un aspecto esencial en la consolidación de su identidad, fue propuesta por Ángel P. Binaghi tras debatir distintas opciones, quedando finalmente aprobado *Wilde Sporting Club*, un reflejo de sus aspiraciones deportivas y comunitarias.

El Wilde Sporting Club no solo surgió como un espacio para practicar fútbol, sino como un símbolo de la capacidad organizativa y el compromiso de sus fundadores, que imaginaron un lugar donde el deporte y los valores se entrelazan. Este compromiso quedó reflejado desde sus inicios en la formalización de sus primeros estatutos, aprobados en la casa de Zoilo Báez, que ofreció su hogar como sede provisional. Sin embargo, dentro de nuestra investigación logramos acceder a los estatutos aprobados en 1929, los cuales, aunque no sean los mismos que aquellos redactados en los comienzos del club, representan un documento clave para comprender la esencia de la institución.

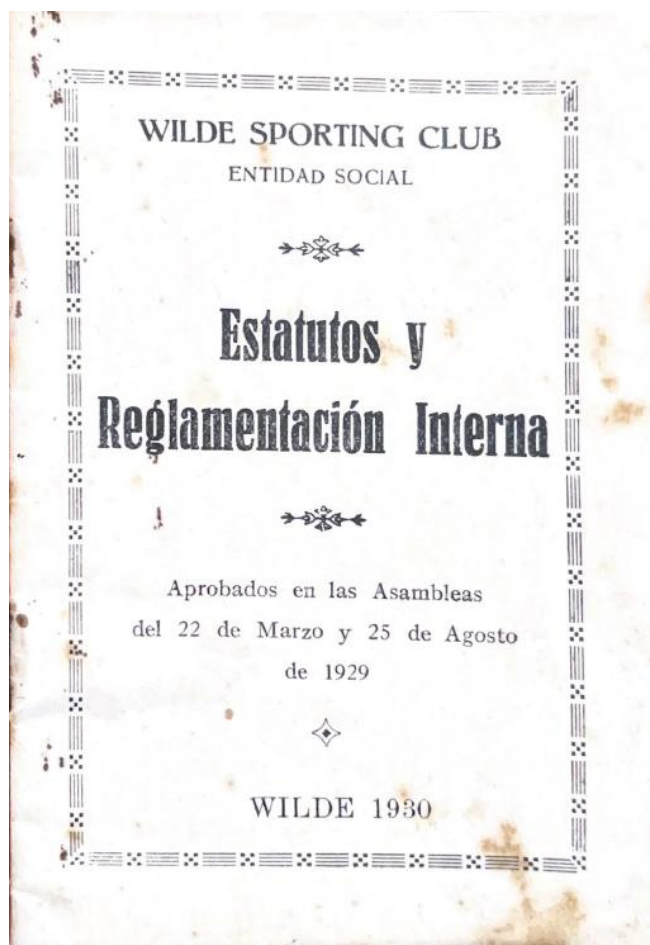


Figura 4

Estatutos del Wilde Sporting Club, aprobados en 1929.

Nota. Documento recuperado del Archivo del Wilde Sporting Club.

Estos estatutos de 1929 parecen reflejar una cierta atemporalidad. Incluso hoy en día, cualquier socio que los leyera podría identificarse plenamente con ellos, ya que los principios que establecen siguen siendo relevantes y comprensibles. Por ejemplo, el Artículo 2° define los objetivos del club como “fomentar el espíritu de unión entre sus asociados” y “elevar las condiciones intelectuales” de sus miembros, principios que, lejos de envejecer, siguen siendo

pilares fundamentales de lo que significa pertenecer al Wilde Sporting Club (Wilde Sporting Club, 1930, p.3).

Más allá de lo deportivo, los estatutos también subrayaban el compromiso social del club, promoviendo la interacción con asociaciones similares y fomentando la organización de actividades que fortalecieran tanto lo físico como lo cultural. Estas ideas no solo quedaron en palabras, sino que se materializaron rápidamente en sus primeras acciones. En 1925, el club alquiló una casa en Bahía Blanca 144, donde se realizaban reuniones de boxeo que atraían a grandes públicos, mientras que en su posterior sede comenzaron los eventos sociales y culturales, como reuniones danzantes, que consolidaron al Wilde Sporting Club como un espacio comunitario.

Es importante resaltar que, en aquel contexto histórico, estos clubes desempeñaban un rol casi único como puntos de encuentro y socialización. Con las limitaciones de comunicación y movilidad de la época, y en un mundo muy diferente al actual marcado por las redes sociales, la globalización y el placer efímero en la novedad, el club era un lugar central para presentarse ante la sociedad, conocer nuevas personas e incluso, muchas veces, encontrar a la futura pareja. Estos espacios ofrecían una plataforma genuina de conexión humana, algo que resulta difícil de visualizar hoy en día, pero que en su momento tuvo un peso crucial en la construcción de comunidades locales.

Este carácter atemporal de los estatutos no solo refleja la visión adelantada de sus fundadores, sino también cómo la esencia de los clubes de barrio trasciende épocas, adaptándose a las necesidades de las comunidades sin perder su identidad. Continuando con la historia del Wilde Sporting Club, en 1930 ocurrió uno de los hitos más significativos, el núcleo central que sigue sosteniendo la existencia del club hasta el día de hoy: la adquisición de tres lotes de terreno sobre la calle Mariano Moreno (entonces conocida como Mercedes), bajo la presidencia de José Díaz.

Figura 5

Frente del Wilde Sporting Club sobre la calle Mariano Moreno, 1966.



Nota. Fotografía recuperada del Archivo del Wilde Sporting Club.

El 30 de abril de 1930, la Comisión Directiva convocó a una Asamblea Extraordinaria en la que, por unanimidad, se aprobó la compra de esos terrenos, que pertenecían a los señores José L. Díaz (quien vendió dos lotes) y Julio Becky (quien vendió uno). Este fue un momento clave en la historia del club, ya que permitió cimentar el lugar donde el Wilde Sporting Club continuaría creciendo y consolidándose, tal como se menciona en el documento conmemorativo de los 40 años del club (Wilde Sporting Club, 1965).

En ese terreno, con recursos limitados, se levantó rápidamente una modesta casilla de madera y chapas que cumplió la función de sede social y lugar de encuentro para los socios. Esta construcción, sencilla y funcional, refleja la realidad de los dirigentes de aquella época, quienes, al igual que en la actualidad, lidiaban con problemas financieros para recaudar los fondos necesarios que permitieran seguir adelante con los proyectos del club. A pesar de las dificultades, estos primeros esfuerzos, centrados en mantener la institución en pie y avanzar con nuevos proyectos, fueron el reflejo de una tradición de trabajo colectivo y compromiso que perdura hasta el día de hoy.

Durante esos años, la institución continuó luchando por su crecimiento y desarrollo. En un contexto económico difícil, los dirigentes buscaron formas alternativas de generar ingresos y fortalecer el vínculo con la comunidad. Fue así que se crearon cursos de enseñanza para los socios, como el de corte y confección, que no solo buscaban aportar habilidades prácticas, sino también promover el sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros del club.

El 25 de marzo de 1937, el Wilde Sporting Club obtuvo la personería jurídica, gracias a la gestión del escribano José R. Atwell, quien se encargó de todos los trámites de manera honoraria. Para ese entonces, el fútbol ya había sido desplazado como deporte principal, y el basquetbol comenzó a tomar relevancia, atrayendo rápidamente a un gran número de nuevos socios. Este cambio marcaría el inicio de una nueva etapa para el club, con el basquetbol convirtiéndose en uno de sus deportes insignia.

Durante esos años, las instalaciones eran muy modestas. La primera cancha de básquet estaba construida con un piso de polvo de ladrillo, y el vestuario y baño eran de condiciones bastante humildes. A medida que el club crecía, la necesidad de mejorar las infraestructuras también aumentaba, por lo que en 1940 la Comisión Directiva convocó a una Asamblea Extraordinaria para decidir la construcción de nuevos baños, vestuarios y una galería embaldosada. Para financiar estos proyectos, se emitieron bonos que los socios adquirieron, como si de alguna manera estuvieran construyendo su propia casa. Y es que, para muchos, el club no solo representaba un lugar de encuentro, sino que con el tiempo, se convirtió en su *segunda casa*, un espacio al que se acudía no sólo para practicar deportes, sino también para formar parte de una comunidad que compartía una misma identidad.

Hoy en día, no solo aquellos socios de antaño, sino también muchos de los que hoy en día frecuentan el club, siguen llamándolo de la misma manera. El Wilde Sporting Club sigue siendo ese lugar de pertenencia, ese espacio familiar donde las generaciones han dejado su huella, y donde aún persiste el mismo espíritu de trabajo colectivo y compromiso que ha marcado su historia.

En 1942, dos años después de las primeras reformas, el gimnasio del Wilde Sporting Club, que incluía la cancha de básquet y otros espacios, fue renovado con un piso de baldosas, cubriendo unos 400 metros cuadrados. Este cambio no solo mejoró las instalaciones, sino que también amplió las posibilidades para realizar actividades sociales. Con este nuevo espacio, se comenzaron a organizar fiestas, bailes y eventos, convirtiendo al club en un centro de

entretenimiento y cultura. A lo largo de estos eventos, desfilaron artistas y conjuntos de gran renombre, lo que consolidó aún más la importancia social y cultural del club dentro de la comunidad.

Durante esos años, el Wilde Sporting Club logró consolidarse como un verdadero club de barrio, pero con todo lo que eso implica: prestigio, jerarquía y un fuerte sentido de pertenencia. No solo se destacó dentro del partido de Avellaneda por su rol en el ámbito deportivo, sino también por su contribución al ámbito cultural y social. Las fiestas, los actos culturales y, por supuesto, los partidos de basquetbol que reunían a una gran cantidad de público, fueron parte fundamental de su reconocimiento. De hecho, las instalaciones del club llegaron a ser utilizadas por la Dirección General de Educación Física para difundir los beneficios de la gimnasia entre los niños y niñas de la localidad, lo que reforzó aún más su vínculo con la comunidad.

A medida que pasaban los años, el club continuaba avanzando. Al cumplir 20 años de existencia, el Wilde Sporting Club tomó una decisión clave en una de sus asambleas: la creación de la Biblioteca Social Bernardino Rivadavia. Gracias a las donaciones y compras rápidas de libros, la biblioteca creció rápidamente, convirtiéndose en un valioso recurso cultural para los socios y el público en general.

Por otro lado, los jóvenes del club, siempre en busca de novedades y nuevas experiencias, se enfrentaron a un desafío financiero importante. La práctica de un nuevo deporte debía ser una realidad, y para ello, se aprobó el proyecto para la construcción de una cancha de pelota paleta, en una Asamblea Extraordinaria celebrada el 13 de septiembre de 1942. Este proyecto, que representaba el esfuerzo de muchos, fue posible gracias a la colaboración activa de los socios: mano de obra, donaciones, préstamos y créditos fueron esenciales para hacerlo realidad. La obra culminó en 1947, bajo la presidencia de Juan J. Aller, con la inauguración de la cancha el 9 de julio de ese año, marcando uno de los primeros grandes hitos en la historia de la institución (Wilde Sporting Club, 1954).

En 1953, nuevamente la Comisión Directiva sorprendió a sus asociados con un proyecto ambicioso: la construcción de un nuevo edificio social, más acorde a la visión y el crecimiento que la institución quería proyectar. Para ello, se convocó una Asamblea Extraordinaria el 16 de octubre de ese año, en la cual los socios autorizaron una inversión de 70.000 pesos para la obra, más la venta de materiales sobrantes de la demolición de la vieja sede y la circulación de bonos sin interés, que serían rescatados a los 18 meses.

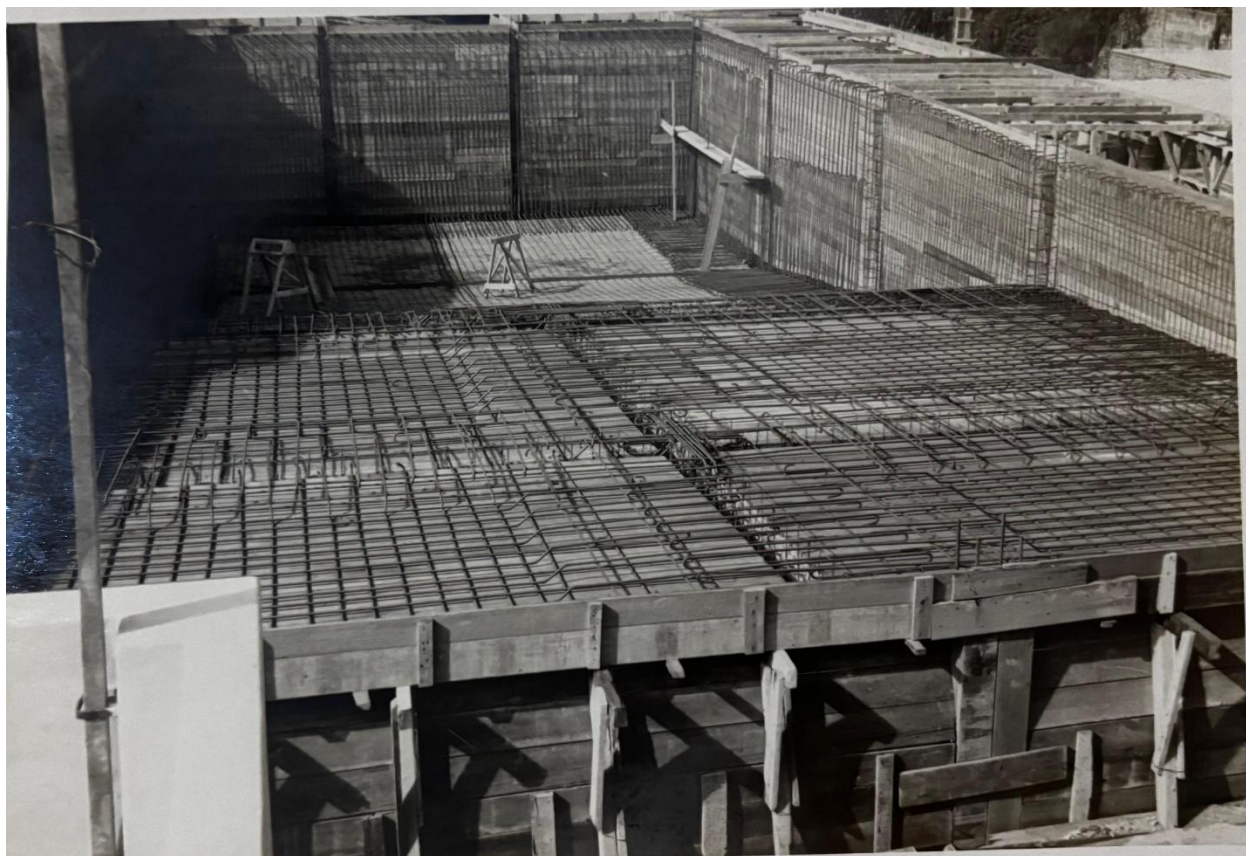
El entusiasmo por el proyecto fue tal que, poco menos de un año después, el 11 de septiembre de 1954, el nuevo edificio fue inaugurado. Además, ese mismo día, la Comisión Directiva aprovechaba para convocar otra Asamblea Extraordinaria, esta vez para analizar la compra de un terreno en la calle Bahía Blanca, lo que reflejaba la constante voluntad de expansión y progreso del club. Aunque a simple vista, podría parecer que la institución avanzaba a pasos agigantados, la realidad es que fueron años de trabajo constante y meticulado, donde el crecimiento era el resultado de la dedicación y esfuerzo continuo de los socios y dirigentes, siempre con la mirada puesta en la evolución y el futuro.

A lo largo de los años, las Comisiones Directivas del club continuaron con la estrategia de adquirir nuevos terrenos para garantizar su crecimiento. En 1961, por ejemplo, se aprobó la compra de un terreno a la familia Olcesi, ampliando así el espacio del club. Más adelante, en 1963, se concretó la adquisición de una propiedad en Mariano Moreno 6056, una decisión clave para seguir expandiendo las instalaciones y evitar que el club se viera limitado en su desarrollo. Asimismo, en 1956, la C.D. adquirió un terreno con salida hacia Bahía Blanca, una compra estratégica que permitió ampliar la capacidad del club, un terreno que fue adquirido en una subasta judicial. A lo largo de estos años, los dirigentes no sólo pensaron en el presente, sino que con una visión de futuro, se aseguraron de que el club contara con espacio para crecer y desarrollarse, sin verse limitado por su entorno inmediato. Este constante movimiento de compra de tierras fue esencial para el progreso y expansión de la institución.

La pileta de natación del Wilde Sporting Club es, sin lugar a dudas, uno de los mayores hitos en la historia de la institución. Inaugurada el 14 de enero de 1961, la piscina no solo marcó un cambio significativo en las instalaciones del club, sino que también fue un avance para toda la comunidad de Wilde. Con su inauguración, el club no solo brindaba a sus socios un lugar de recreación, sino que se convertía en pionero en la zona sur, ofreciendo el primer natatorio de la localidad.

Figura 6

Construcción de la pileta del Wilde Sporting Club, 1961.



Nota. Fotografía recuperada del Archivo del Wilde Sporting Club.

La ceremonia de inauguración fue un evento memorable, con la presencia del Intendente de Avellaneda, Atilio Fernández, quien, junto a su esposa, apadrinó la pileta en nombre del municipio. Además, fue bendecida por el cura párroco de la localidad, Dr. Julio Comaschi, un gesto que selló la importancia del evento (Wilde Sporting Club, 1965).

Este primer natatorio de Wilde no solo rompió con la tradición del club, sino que también se convirtió en un referente para toda la zona sur del conurbano bonaerense. Lo que comenzó como una actividad veraniega se transformó con el tiempo en una de las principales insignias del Wilde Sporting Club. Hoy en día, la pileta sigue siendo uno de los puntos más destacados de la institución, siendo la de mayor afluencia en la región, un verdadero motor de actividad y vida social que sigue creciendo con el paso de los años.

3.2 Un legado de unión: Wilde Sporting Club, más que un club deportivo

Desde su fundación el 11 de noviembre de 1925, el Wilde Sporting Club no solo se posicionó como un lugar para practicar deportes, sino como un punto de encuentro esencial para la comunidad. Concebido por vecinos visionarios con un fuerte compromiso social, el club nació con la misión de canalizar las inquietudes y aspiraciones colectivas, reflejando valores como la unión, la colaboración y el esfuerzo compartido que definen a *Wilde*.

En sus primeros años, la pertenencia al club transcendía el deporte. Se trataba de formar parte de algo significativo, de integrar una rutina donde la cotidianidad se desarrollaba dentro del espacio del club. Era común que los nuevos socios llegarán interesados en una actividad, pero descubrieran pasiones inesperadas. Así lo narró Franco Parodi, capitán del equipo de básquet, en una entrevista publicada en el boletín informativo del Wilde Sporting Club en abril de 1947: “Mi mundo deportivo comenzaba y terminaba en el fútbol, y al acercarme por primera vez al Sporting, me parecía imposible que alguna vez el básquet y yo llegáramos a ser tan íntimos” (Wilde Sporting Club, 1947, p. 3).

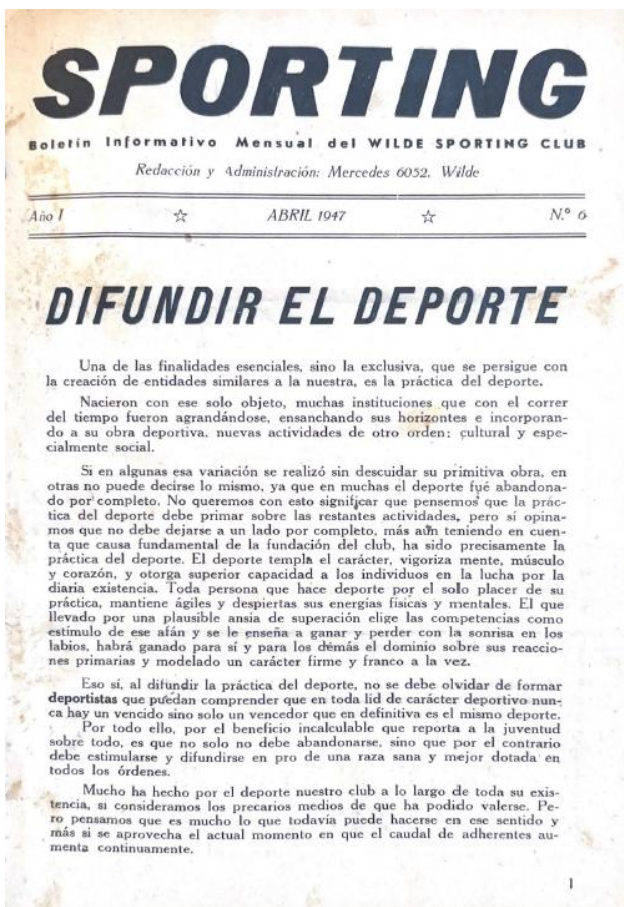


Figura 7

Boletín informativo del Wilde Sporting Club, 1947.

Nota. Documento recuperado del Archivo del Wilde Sporting Club.

Este testimonio ejemplifica cómo el club ofrecía no solo deportes, sino también la posibilidad de descubrir nuevas habilidades y vínculos en un ambiente acogedor. Además, siempre se promovió la formación integral de los jóvenes, como enfatizaba el boletín informativo del Wilde Sporting Club en 1947: “Todos los niños y jóvenes que practican deportes en nuestra institución desarrollan armónicamente su cuerpo y su espíritu y se

hallan alejados de todos los peligros que encierra la calle. Haga socio a su hijo y envíelo a que practique en nuestro club su deporte favorito” (1947, p. 5).

Desde sus inicios, la institución también convocaba a la juventud y a los vecinos a construir juntos un espacio que representara sus aspiraciones sociales, culturales y deportivas. En ese mismo boletín se expresaba el anhelo de alcanzar los 1.000 socios: “Difícil es la ruta que conduce a los 1.000. Nuestro entusiasmo no conoce de desfallecimientos; nos empuja y nos alienta el renovado afluir de constantes contribuciones al esfuerzo común” (1947, p. 6).

Años más tarde, el club reafirmaba su agradecimiento hacia los socios, reconociendo que el crecimiento colectivo dependía del esfuerzo compartido: “Hay que dejar de lado todo localismo y formar un solo haz, para que en Wilde sea una realidad la aspiración nuestra. La unión hace la fuerza” (1954, p. 10).

Este espíritu sigue vivo. La intención de informar a los socios, promover la participación y fomentar el sentido de pertenencia permanece como un pilar fundamental de su legado. Más allá de las actividades deportivas, el club sigue siendo un lugar donde las familias encuentran un espacio para crecer juntas, manteniendo viva la esencia que inspiró a sus fundadores.

3.3 La diversidad de actividades a través de los años

A lo largo de su historia, el Wilde Sporting Club ha destacado por la diversidad y evolución de sus actividades, abarcando tanto lo deportivo como lo cultural. Desde sus primeras décadas, la institución ofreció una amplia gama de disciplinas que incluían básquet, fútbol, natación, judo, karate, cestobol y pelota paleta. Este último convirtió al club en un fortín de campeonatos nacionales y locales, además de organizar torneos internos que fortalecieron el espíritu competitivo y el sentido de comunidad. La apertura de la pileta en 1986 marcó un hito, siendo el epicentro de las temporadas de verano, con sistemas de enseñanza dirigidos a todas las edades. La faceta cultural del club también ha sido significativa. Actividades como danzas folclóricas, clases de guitarra y canto, talleres de teatro, dibujo e inglés, e iniciativas como el taller literario Cielo Azul, auspiciado por la Sociedad Argentina de Escritores (SADE), promovieron el desarrollo artístico y personal de socios de todas las edades (Wilde Sporting Club, 1986). La biblioteca, además de su rol como centro de lectura, organizaba charlas educativas, como una invitación a

reflexionar sobre los peligros del tabaco, demostrando su compromiso con la formación integral de sus asociados.

Además, el club incorporó talleres como iniciación al teatro, danzas folclóricas y Tang Su Tae Tao, bajo el auspicio de la Secretaría de Deportes de Avellaneda, demostrando su capacidad para adaptarse a los intereses cambiantes de la comunidad. La creación de un centro piloto para el desarrollo del cestobol y los torneos de pelota paleta organizados en conjunto con la federación fueron ejemplos de su enfoque innovador.

En las últimas décadas, el Wilde Sporting Club ha demostrado su capacidad para adaptarse a los intereses y necesidades cambiantes de la comunidad. Un claro ejemplo de esta transformación fue la reforma que convirtió la tradicional cancha de bochas en un moderno gimnasio, incorporando disciplinas como gimnasia artística y acrobacia en telas, ampliando las propuestas para diferentes edades y preferencias. Además, el club ha sabido diversificar su oferta deportiva, incluyendo una escuela de fútbol para niños con autismo, un servicio muy bien recibido por los padres y que subraya el compromiso del club con la inclusión. No solo eso, el club también incursionó en otras artes marciales, ampliando así su oferta para aquellos interesados en actividades como el karate y el judo.

Durante una charla con el prosecretario del club, Fernando Scalise, pudimos recabar los datos actuales sobre las actividades ofrecidas por el Wilde Sporting Club, los cuales resultaron clave para el análisis de la organización. En la actualidad, el club ofrece cerca de 10 actividades, con un enfoque predominante en el deporte. Entre estas, el básquet, emblema del club, destaca con cifras récord en 2024, alcanzando los 175 participantes en la rama masculina y 75 en la femenina. Por otro lado, la natación se posiciona como una de las actividades más concurridas, con su escuela de natación reuniendo a 530 participantes en su mejor momento, consolidándose como una de las principales ofertas del club (Fernando Scalise, comunicación personal, 15 de noviembre de 2024).

La pileta del club, reconocida en la zona sur, abarca también modalidades como pileta libre, con un promedio de 46 usuarios ajustado a horarios menos demandados, y aquagym, preferida por 60 mujeres. Asimismo, las actividades incluyen natación correctiva, con un enfoque técnico para 15 personas, y natación de ambientación, destinada a niños de 2 a 4 años con un ratio controlado de alumnos por profesor. Un ingreso adicional proviene del alquiler de andariveles, utilizado por

instituciones educativas y de formación como el Colegio Mariano Moreno, el Colegio San Pablo, el profesorado del San Pablo y el curso de guardavidas.

Uno de los pilares del W.S.C. es su tradicional colonia de verano, que lleva más de 20 años funcionando con el mismo coordinador a cargo, lo que le ha otorgado un carácter familiar y de confianza entre los socios. Durante el año, el club también organiza una actividad similar, llamada *Recreando*, aunque, si bien en sus inicios fue innovadora, en la actualidad no ha logrado los resultados esperados. Entre las actividades más constantes se encuentran el taekwondo, que mantiene un promedio de 17 personas, y la pelota paleta, un deporte profundamente arraigado en la historia del club y que sigue vigente gracias a la tradición y los célebres asados de los practicantes, quienes no faltan ni un solo fin de semana.

En los últimos tiempos, el club ha apostado fuertemente por la técnica individual en básquet, una actividad que comenzó con apenas 15 personas y que hoy en día ya cuenta con casi 80 participantes, lo que demuestra el crecimiento y el interés por el perfeccionamiento personal en este deporte. Asimismo, el club ha abierto sus puertas al yoga, una disciplina que ha ido ganando adeptos, y a la zumba, que cuenta con una media de 15 asistentes en 2024. También se ha sumado una nueva propuesta dirigida a personas mayores: un taller cognitivo, donde profesionales brindan actividades para agilizar la mente, contribuyendo al bienestar integral de los socios. Estas propuestas siguen ampliando la oferta deportiva, recreativa y de bienestar del club, reflejando su capacidad para renovarse y adaptarse a las nuevas necesidades de la comunidad.

3.4 Lo que lo convierte de un club cualquiera a *el club*

Para realizar este análisis actual, se llevaron a cabo entrevistas con dos miembros clave de la institución: el presidente actual, Leonardo Tubio, y el ex presidente Raúl Bertotto. A Leonardo se le realizaron preguntas cualitativas enfocadas en evidenciar la situación actual del club, su gestión, los desafíos que enfrenta y su visión de futuro. Por otro lado, con Raúl Bertotto se abordaron preguntas que apelaron al vínculo sentimental y al sentido de pertenencia que tiene con el club, permitiendo explorar una perspectiva más personal y profunda sobre la historia y la identidad del Wilde Sporting Club.

Durante estas entrevistas, se mencionaron también los últimos hitos de la organización, como los proyectos en desarrollo y la situación económica actual, aspectos que se consideran clave

para entender el presente del club. Además, se incluyó un análisis de las repercusiones en los medios de comunicación, destacando las apariciones del club en medios nacionales como *Clarín* y *TN*, especialmente a raíz de su reciente campeonato en una de las ligas más importantes de básquet del país. Este análisis de visibilidad mediática contribuye a comprender la percepción externa del club y su posicionamiento en la comunidad deportiva.

“El club es el latido profundo del barrio, allí se transmiten los valores fundamentales del deporte, aunque lo particular de éste es que hace más de cincuenta años que no brinda la actividad de baby fútbol, y hasta hoy el deporte rey es sin dudas el básquet pero también mantienen a la natación, gimnasia o pelota paleta” (Martínez, Sturba, Gómez Ferreño, Camargo, & Conversano, 2024).

Esta afirmación, publicada en una nota periodística sobre el Wilde Sporting Club, refleja una característica esencial que lo diferencia de otros clubes de la zona. Esta misma idea fue destacada por los entrevistados durante este análisis, quienes coincidieron en que el básquet es la esencia y el alma de la institución.

Raúl Bertotto, ex presidente del Wilde Sporting Club, lo describió como "la extensión de su casa" (Bertotto, comunicación personal, 18 de noviembre de 2024). Al ser consultado sobre lo que hace único al club, destacó que el básquet es la actividad que lo distingue:

"El básquet. De los clubes de barrio de la zona, uno no se puede comparar con Racing, Independiente, pero lo que lo diferencia al club, a nuestro club, de todos los clubes de la zona, es el básquet. Todos los otros clubes se dedican al fútbol y alguno, como Estrella del Sud, tiene el básquet como complemento... pero acá la esencia siempre fue el básquet".

Además, Bertotto subrayó cómo esta actividad fomenta lazos únicos entre los jugadores, jugadoras, padres y familias en general. Para él, el básquet no solo es un deporte, sino también un espacio donde se construyen vínculos de pertenencia: "El básquet le da una relación a la gente que viene: jugadores, jugadoras, padres, familia en general, porque incluye el seguimiento y acompañamiento. Van todos juntos a un club."

Este sentido de pertenencia y la relación tan cercana entre los miembros del club es uno de los aspectos más destacados por los entrevistados. Leonardo Tubio, el actual presidente, también

destacó el valor de la familia en la institución, reconociendo que, más allá de lo deportivo, el Wilde Sporting Club es un lugar donde los padres confían plenamente en que sus hijos estarán bien cuidados y podrán crecer tanto en lo personal como en lo deportivo (Tubio, comunicación personal, 18 de noviembre de 2024). Así, el WSC se presenta como un punto de encuentro, un espacio donde no solo se practica deporte, sino que se fortalecen los lazos de la comunidad y se transmiten valores fundamentales.

Nicolás González, en una entrevista transmitida por el canal El Trece, expresó con emoción: “Soy hinchita de Wilde, jugador de Wilde... un hijo de Wilde, nací acá” (González, 2019). Estas palabras reflejan el profundo vínculo que muchos de los miembros del club sienten hacia la institución, un amor que trasciende lo deportivo y se convierte en parte de la identidad personal de cada uno de ellos.

En cuanto a la relación de los jugadores con el club, Esteban Camejo, quien lleva años vinculado al Wilde Sporting Club, lo describió como “el club de mi vida, vengo acá desde los 6 años, mi segunda casa” (Camejo, 2019). El club ha sido un espacio de crecimiento y pertenencia desde la niñez, un lugar que se convierte en un refugio familiar y emocional.

Por otro lado, Matías Núñez, uno de los refuerzos que se unieron al club para participar en el Torneo Prefederal de 2019, resumió de manera perfecta el espíritu de la institución: “Más que un equipo es un grupo de amigos que le mete para adelante. La mayor diferencia con todos los clubes por los que pasé la noto en los asados. Vienen amigos de amigos, familiares, ex jugadores. Llegamos a ser 70 personas comiendo” (Núñez, 2019).

En este contexto, el Wilde Sporting Club se caracteriza no solo por su trayectoria en el básquet, sino también por ser un espacio que trasciende lo deportivo para convertirse en un referente social y cultural del barrio. La relación que mantiene con sus socios y con la comunidad en general constituye la base de su identidad, construida sobre el compromiso de quienes lo integran. Como expresó Leonardo Tubio, presidente de la institución, “este club es mi casa” (comunicación personal, 18 de noviembre de 2024), una definición que resume el sentimiento compartido por quienes, como González, Camejo o Núñez, consideran que el Wilde Sporting es mucho más que un lugar para practicar deporte: es un ámbito que fomenta la solidaridad, la amistad y el sentido de pertenencia.

No obstante, el club también enfrenta importantes desafíos, en particular la competencia con instituciones más grandes que disponen de mayores recursos y estructuras. Tubio señaló de manera clara las dificultades económicas que condicionan su funcionamiento: “La parte económica, es la parte que nos limita, depende de cómo vaya, es acorde al país. La gente tiene plata y puede venir, acompaña... si no tiene plata, nos cuesta a todos el doble” (comunicación personal, 18 de noviembre de 2024).

Esta limitación económica no impide que el Wilde Sporting Club se mantenga firme en su misión, tal como lo demuestra la constante búsqueda de alternativas para superar los obstáculos. Un ejemplo claro de esto es la organización del torneo Prefederal en 2019, donde, al igual que en la película *Luna de Avellaneda*, los esfuerzos humanos y colectivos fueron cruciales para el éxito. Aunque el club no contaba con los recursos suficientes, se lograron conseguir sponsors que, aunque no pudieran aportar grandes sumas de dinero, contribuyeron con bienes que luego fueron rifados, demostrando el trabajo en conjunto y la solidaridad que caracteriza al club. Esta frase, *La unión hace la fuerza*, es sin duda uno de los lemas más representativos del Wilde Sporting Club, y refleja la esencia misma de la institución: la colaboración y el esfuerzo colectivo como motores de progreso.

A lo largo de los años, el Wilde Sporting Club ha logrado avances significativos gracias al apoyo de sus socios. De no ser por ellos, el club no existiría. Algunos de los logros más recientes incluyen la finalización de los nuevos vestuarios y la construcción de un salón de usos múltiples, un proyecto que tiene más de diez años. Además, la obtención de campeonatos a nivel federal le ha permitido ganar visibilidad y consolidarse como un referente dentro del deporte en la región.

Otro aspecto importante es la recuperación post-pandemia. Con la inclinación de la gente a salir de casa después de los largos periodos de cuarentena, el Wilde Sporting Club se ha beneficiado de la mayor disponibilidad de tiempo, gracias a los horarios flexibles y al home office, lo que ha incrementado la participación en actividades deportivas. Además, se ha logrado el refaccionamiento de la cancha de pádel y la creación de una nueva cancha de básquet, lo que contribuye al crecimiento y la diversificación de las actividades del club.

Repleto de los valores que han definido al Wilde Sporting Club a lo largo de los años, como el compañerismo, la honestidad y la honradez, la institución ha sido un referente para todos aquellos que pasaron por sus puertas. Estos principios no solo han sido fundamentales en la

relación entre los jugadores, directivos y socios, sino que también han sido la base sobre la cual se ha construido la confianza mutua dentro del club. La dirección del club ha trabajado incansablemente para fomentar esta confianza, con la misión de hacer crecer la institución, no sólo en términos de infraestructura o logros deportivos, sino también en la cantidad de socios, quienes representan el pilar fundamental del club.

El Wilde Sporting Club aspira a aumentar su masa societaria, no solo porque este es uno de los ingresos principales de la institución, sino porque, como toda familia, el club busca crecer, expandirse y fortalecerse. A través de la búsqueda constante de nuevos socios, se pretende incorporar a más personas en la parte tradicional del club, esa base sólida que es el tronco central que, con cada acción y cada nuevo miembro, se va ampliando y rodeando. Esta búsqueda de crecimiento va más allá de lo físico, pues el club también está comprometido con la misión de formar personas, inculcando valores y generando vínculos que perduran a lo largo de los años.

Al crecer de esta manera, el Wilde Sporting Club no solo quiere lograr una expansión material, sino también mantener su legado en el tiempo, aspirando a ser uno de los pocos clubes de barrio en la zona que logre cumplir su centenario. Este objetivo es testimonio de la fortaleza de su identidad, que, con el compromiso de todos los miembros de la comunidad, tiene el potencial de trascender generaciones y seguir siendo un referente en la historia del deporte y la cultura local. “En fin, eso es el Wilde Sporting Club, más que un club, más que un deporte, más que una comida, es el lugar a donde su gente siempre elige volver, por una charla más, por un festejo más, por un abrazo más y por un amigo más. Amor de club y de familia.” (Martínez, Sturba, Gómez Ferreño, Camargo, & Conversano, 2024)

3.5 Diagnóstico estratégico y de comunicación del Wilde Sporting Club

A lo largo de este proceso de diagnóstico, se ha recopilado información clave sobre la situación actual del Wilde Sporting Club, tomando en cuenta tanto las observaciones directas realizadas en visitas previas como las interacciones con los miembros de la comisión directiva. En particular, para profundizar en el análisis, se ha mantenido una conversación con Mariano Astudillo, tesorero del club, quien ofreció valiosos insights sobre la gestión actual y las perspectivas para el futuro.

La conversación con Astudillo, llevada a cabo el 17 de diciembre de 2024, permitió obtener una visión interna más precisa sobre la estructura organizativa y los procesos de comunicación. Este intercambio fue fundamental para entender cómo se gestionan las relaciones con los socios, los canales utilizados para la comunicación, y la percepción de la comisión respecto a la planificación estratégica, la comunicación interna y la interacción con los públicos.

El diseño metodológico para este diagnóstico se fundamenta en los constructos teóricos abordados en el capítulo 2, donde se desarrolló un recorrido exhaustivo de herramientas disponibles para el análisis organizacional y comunicacional. Este marco conceptual ofreció un amplio abanico de posibilidades, pero la selección de las herramientas empleadas no fue arbitraria. Dada la naturaleza del Wilde Sporting Club, como un club de barrio con recursos limitados y una estructura organizativa más informal, era crucial focalizar el diagnóstico en los aspectos esenciales y estratégicos que podrían impactar positivamente en su desarrollo. Intentar abarcar todas las herramientas teóricas disponibles habría sido un ejercicio poco eficiente, considerando la escala y las capacidades actuales de la organización. La decisión de priorizar ciertas metodologías respondió directamente a la necesidad de identificar y diagnosticar los obstáculos más críticos, siendo la comunicación estratégica uno de los principales puntos débiles del club. Este enfoque quedó evidenciado en el análisis preliminar, donde se constató que la ausencia de una estrategia comunicacional integral constituye una barrera significativa para el crecimiento y la consolidación del Wilde Sporting Club como un actor relevante dentro de la comunidad.

Con base en los elementos mencionados y el análisis FODA realizado previamente, se aborda un examen más profundo de los públicos clave, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del club, así como un desglose detallado de los canales de comunicación empleados y su efectividad. Este análisis exhaustivo tiene como objetivo proporcionar una visión clara sobre el estado actual del club y las áreas críticas que requieren intervención, con el fin de establecer un camino hacia su crecimiento y fortalecimiento institucional.

Situación actual y diagnóstico organizacional

En el Wilde Sporting Club, la estructura organizacional para la gestión de la comunicación es fundamental, aunque actualmente presenta algunos desafíos en cuanto a su planificación y ejecución estratégica. La comunicación no está formalmente planificada y carece de una

estrategia de contenido estructurada que refuerce de manera consistente el mensaje y la identidad del club, un aspecto clave para su crecimiento y visibilidad.

La comisión directiva está compuesta por miembros con roles bien definidos que gestionan diferentes áreas clave dentro del club. A continuación, se detallan los miembros de la comisión directiva:

- **Presidente: Leonardo Tubio** - Se encarga de la gestión institucional y la coordinación de reuniones.
- **Vicepresidente: Chalo Aller** - Apoya en diversas funciones dentro del club.
- **Secretario: Gabriel Dresco** - Responsable de la gestión de relaciones laborales, administración de personal y la elaboración de actas.
- **Pro Secretario: Fernando Scalise** - Asiste en tareas administrativas complementarias.
- **Tesorero: Mariano Astudillo** - Maneja la parte económica y financiera del club.
- **Pro Tesorero: Eduardo Peck** - Apoya en las tareas financieras.
- **Vocales** - Encargados de organizar eventos de recaudación de fondos y celebraciones, con nexos directos con los coordinadores de actividades y planificación de las redes sociales.

En términos de comunicación, la relación entre los miembros de la comisión y los socios es fluida a través de reuniones periódicas abiertas, en las cuales los socios pueden presentar inquietudes o realizar pedidos, como la solicitud de alquiler de espacios del club. Además, la secretaría se encuentra a disposición de los socios de lunes a viernes, atendiendo solicitudes y gestionando quejas a través de un libro de quejas. Los coordinadores también juegan un papel esencial al recibir directamente las preocupaciones de los padres y personas que participan en las actividades del club.

En cuanto a los canales de comunicación utilizados por el Wilde Sporting Club, se pueden distinguir entre canales internos y externos, aunque su gestión aún requiere optimización y planificación.

Canales internos:

- **Grupo de chat de la comisión directiva:** Este grupo es utilizado para tratar temas que surgen día a día entre los miembros de la comisión.
- **Grupo de difusión:** La secretaría mantiene un grupo de difusión con los miembros de la comisión para comunicar las necesidades y notas relevantes para los socios.

- **Grupo secretario:** Este grupo gestiona la comunicación interna con los empleados del club, asegurando la correcta transmisión de las instrucciones y necesidades operativas.

Canales externos:

- **WhatsApp:** La secretaría utiliza WhatsApp para informar a los socios sobre aumentos de aranceles, cuotas y eventos importantes. Este canal es especialmente útil para la comunicación rápida y directa con los socios.
- **Redes Sociales (RRSS):** A pesar de que las redes sociales se están priorizando más en el último año, los contenidos siguen siendo limitados y no refuerzan completamente la identidad del club. Aún falta un enfoque estratégico que alinee la comunicación digital con los valores y el prestigio del Wilde Sporting Club, particularmente de cara a su próximo centenario.
- **Calendario de Google:** Se utiliza para llevar un registro de las actividades mensuales, como los partidos de básquet, lo que ayuda a mantener organizados los eventos.
- **Cartelera:** Ubicada en el club, esta herramienta tradicional permite difundir avisos importantes para los socios.
- **TV en la entrada del club:** Un canal adicional de comunicación visual que informa sobre las actividades y también ofrece espacio publicitario.

Si bien el club cuenta con canales de comunicación como WhatsApp y redes sociales, estos carecen de una estrategia clara que les permita potenciar su alcance y efectividad. Actualmente, la comunicación en redes sociales se encuentra en una etapa inicial y no logra transmitir con fuerza los valores fundamentales del Wilde Sporting Club, como el sentido de familia, la tradición y su papel histórico dentro de la comunidad.

El análisis revela una desconexión entre la rica historia del club y el conocimiento que los socios actuales tienen sobre ella. Pocos miembros saben que el Wilde Sporting Club fue pionero en la zona, siendo la primera institución en contar con una pileta, organizando bailes y carnavales que convocaban a toda la comunidad, o incluso que albergó una biblioteca en sus instalaciones. Sin un esfuerzo por recuperar y destacar estos hitos, la historia del club corre el riesgo de quedar en el olvido.

Para consolidar su identidad y fortalecer su conexión con socios y la comunidad, es esencial que el club considere planificar sus comunicaciones estratégicamente. Esto incluye aprovechar las plataformas digitales con un enfoque que no solo informe, sino que también emocione y genere sentido de pertenencia. La creación de contenidos dinámicos y regulares que resalten el legado

del club y su impacto histórico puede ser un punto de partida para revitalizar su imagen y afianzar su relevancia en el presente.

A medida que el club se aproxima a su centenario, esta planificación se vuelve aún más importante. Este hito representa una oportunidad única para reforzar la identidad institucional, promover el orgullo de pertenencia y conectar con nuevas generaciones. A través de un enfoque estratégico en sus comunicaciones, el Wilde Sporting Club puede recuperar su papel como un punto de referencia cultural y social en la comunidad.

Vínculos estratégicos y recursos clave:

Este apartado es fundamental para comprender los activos disponibles del club y cómo están siendo gestionados, tanto en términos de recursos como de relaciones con los distintos públicos clave.

a) Recursos disponibles

El Wilde Sporting Club cuenta con una estructura organizacional comprometida, con un equipo humano que trabaja en conjunto para mantener el funcionamiento del club. Sin embargo, la gestión de la comunicación enfrenta limitaciones debido a la falta de recursos tecnológicos y financieros adecuados. Aunque existen recursos humanos comprometidos, las herramientas digitales disponibles son básicas y no permiten una gestión eficiente de la información ni una comunicación fluida con los socios. En cuanto a la comunicación interna, como anteriormente se ha mencionado, el club maneja canales como grupos de WhatsApp entre los miembros de la comisión directiva, el grupo de difusión desde la secretaría, y un canal directo con los empleados. Sin embargo, estos recursos no están estructurados ni planificados de manera estratégica, lo que limita su eficacia en la transmisión de mensajes clave y en la construcción de una identidad comunicacional sólida.

En cuanto a los recursos materiales, el club tiene acceso a instalaciones para diversas actividades y eventos, así como herramientas para la difusión de información. No obstante, es evidente que la infraestructura comunicacional podría mejorarse mediante la implementación de una página web y una gestión más eficiente de las redes sociales.

b) Públicos clave

Los públicos clave del Wilde Sporting Club incluyen tanto públicos internos como externos. A nivel interno, se encuentran los socios, la comisión directiva, los empleados y los coordinadores de actividades. La relación con los socios es generalmente positiva, aunque existe una oportunidad clave en mejorar la promoción y valoración de los canales de comunicación existentes.

Actualmente, el club dispone de espacios como un libro de quejas y reuniones periódicas con los coordinadores para que los socios puedan expresar sus opiniones e inquietudes. Sin embargo, hay un desconocimiento generalizado sobre estas herramientas debido a la falta de promoción adecuada. Esto puede llevar a que los socios no perciban estos canales como efectivos o accesibles para participar activamente en el desarrollo del club. Darle mayor visibilidad y relevancia a estos espacios no solo contribuirá a reforzar la transparencia, sino que también fomentará una cultura de escucha activa. Promover estos mecanismos como parte de un enfoque estratégico permitirá que los socios se sientan valorados y partícipes en el proceso de mejora continua, fortaleciendo así el vínculo entre la institución y su comunidad.

Por otro lado, los públicos externos incluyen a los no socios que realizan actividades en el club, al municipio, a los comerciantes locales, a los clubes vecinos y a posibles sponsors. Si bien la relación con los socios y algunos actores locales es positiva, existen oportunidades para mejorar la relación con los no socios y potenciales patrocinadores.

En cuanto a los recursos económicos, los ingresos del club provienen principalmente de las cuotas sociales, aranceles de actividades y publicidades anuales relacionadas con las actividades del club. Además, existen ingresos extraordinarios de subsidios del municipio o la nación en situaciones excepcionales, pero no se cuenta con una estrategia diversificada para la generación de fondos.

c) Relación con otros actores

En cuanto a la relación con otras instituciones, el Wilde Sporting Club ha establecido algunas colaboraciones con diversas entidades, aunque de manera puntual. Este tipo de relaciones es valioso para la visibilidad del club y su integración en la comunidad. Algunas de las colaboraciones incluyen:

- **Escuelas:** El club brindó soporte en su momento a una escuela de chicos con discapacidad, ofreciendo recursos y espacios para su integración.

- **Escuela Pública N° 2:** El club tiene un acuerdo con esta institución, cobrando un alquiler simbólico por el uso de las instalaciones. Esto refleja el compromiso del club con la comunidad educativa local.
- **Centro de evacuación:** El club se ofrece como centro de evacuación para las escuelas cercanas, tanto privadas como estatales, en situaciones de emergencia, lo cual muestra la capacidad de respuesta ante una crisis.

Aunque estas relaciones han sido beneficiosas para el club, no se han formalizado ni diversificado lo suficiente. Se podrían explorar más alianzas estratégicas con organizaciones educativas, gubernamentales y empresariales para ampliar la presencia e impacto del club dentro de la comunidad, así como generar nuevas oportunidades para fortalecer los lazos con los públicos clave y diversificar las fuentes de ingresos.

En cuanto a la competencia local, existen varios clubes e instituciones deportivas en la zona que representan una amenaza directa para el Wilde Sporting Club, especialmente aquellos con infraestructuras de calidad y servicios similares.

A continuación, se detallan algunos de los competidores principales:

- **Juventud (Club Juventud Unida):** Aunque este club se enfoca principalmente en el fútbol, su cercanía y presencia en la comunidad lo convierten en un competidor directo para los clubes de la zona. A pesar de no ser una competencia directa en términos de disciplinas, como el Wilde Sporting Club no ofrece fútbol, su atractivo radica en la gran cantidad de jóvenes que asisten a sus actividades de este deporte.
- **Estrella del Sud:** Al igual que Juventud, este club tiene un enfoque en el fútbol, pero también destaca por ofrecer básquet como deporte complementario. Aunque Wilde Sporting Club no ofrece fútbol, su enfoque diversificado en deportes como la natación y otras actividades puede atraer a quienes buscan una oferta deportiva más variada.
- **Wilcoop (Club Wilcoop):** Este club destaca por su fortaleza en la natación, lo que lo coloca en competencia directa con el Wilde Sporting Club en esta disciplina. Ambos clubes ven la pileta como una fuente principal de ingresos. La diferencia radica en la infraestructura, la cual ha sido recientemente mejorada en estos clubes, lo que los posiciona como una opción atractiva en el mercado local.
- **Sudamérica:** Este club también se destaca en la natación, siendo una competencia directa en este ámbito. Al igual que Wilcoop, se atrae al público que valora la calidad de las instalaciones para este deporte. La competencia radica principalmente en la calidad de la infraestructura y los servicios adicionales que puedan ofrecer.

- **Jorge Newbery:** Si bien su enfoque principal es el fútbol, su cercanía al Wilde Sporting Club puede atraer a algunos socios interesados en deportes de equipo. Sin embargo, al no ofrecer fútbol, Wilde Sporting Club se diferencia por su oferta en deportes como la natación y otras actividades.
- **Bella Vista:** Este club, centrado en el fútbol, representa una competencia en términos de público joven, pero la oferta del Wilde Sporting Club sigue siendo más variada, lo que lo diferencia de los clubes más enfocados en un solo deporte.
- **Nao (Natatorio Avellaneda Olímpica):** Inaugurado en 2019, esta institución tiene un enfoque principal en la escuela de natación, lo que lo coloca en competencia directa con el Wilde Sporting Club en este deporte. Además, al no cobrar cuota mensual, representa una opción atractiva para quienes buscan actividades deportivas sin coste adicional. La infraestructura también es de calidad, lo que hace de esta institución una competencia significativa.
- **Polideportivo Municipal Villa Azul:** Este polideportivo municipal es un competidor relevante debido a su oferta diversa de actividades deportivas como básquet, natación, boxeo y más. El principal atractivo de este polideportivo es que no cobra una cuota mensual, lo que lo coloca como una opción más accesible frente a clubes como el Wilde Sporting Club que dependen de cuotas de socios. Además, su infraestructura es moderna y está en constante desarrollo, lo que lo convierte en una amenaza directa para clubes más pequeños.

Benchmarking competitivo del W.S.C.

Para evaluar el posicionamiento del Wilde Sporting Club dentro del panorama local y detectar oportunidades estratégicas, se ha realizado un análisis comparativo con tres competidores directos: Club Juventud, Club Wilcoop y NAO (Natatorio Avellaneda Olímpica). Estos fueron seleccionados en función de su proximidad geográfica, su oferta de servicios, y su impacto en disciplinas clave como la natación.

El posicionamiento público de las instituciones analizadas varía en cuanto a su presencia digital y reconocimiento en la comunidad. El Wilde Sporting Club cuenta con redes sociales activas y presencia en Google Maps, lo que le permite mantener contacto con sus socios y potenciales miembros. En comparación, el Club Juventud carece de página web y su Instagram está desactualizado, con publicaciones sin una estrategia clara. El Club Wilcoop, si bien tiene una página web, no mantiene actualizada su cuenta de Instagram, lo que limita su impacto digital. En

contraste, el NAO (Natatorio Avellaneda Olímpica) posee una estrategia digital más sólida, con más de 9.000 seguidores en Instagram y visibilidad en el mapa de la Secretaría de Deportes de Avellaneda, lo que le da una mayor exposición frente a los demás.

En cuanto a la infraestructura, el Wilde Sporting Club ofrece un espacio tradicional con instalaciones adecuadas para sus disciplinas, aunque sin renovaciones recientes de gran magnitud, más allá de la obra de nuevos vestuarios y un espacio multifuncional. El Club Juventud, por su parte, no ha realizado mejoras significativas en sus instalaciones en los últimos años. En contraste, el Club Wilcoop se ha renovado recientemente, especialmente en su sector de natación, lo que lo hace más atractivo para los interesados en este deporte. El NAO, al ser una instalación municipal de reciente inauguración, cuenta con infraestructura moderna, especialmente en su natatorio, lo que representa una ventaja en términos de comodidad y equipamiento.

La oferta deportiva también marca diferencias entre las instituciones. El Wilde Sporting Club se destaca por su variedad de disciplinas, incluyendo básquet, yoga, pelota paleta y natación, entre otros. El Club Juventud, en cambio, ha reducido su propuesta deportiva con el tiempo, perdiendo su enfoque en básquet, que históricamente fue su punto fuerte, pasando a enfocarse en el deporte del fútbol. El Club Wilcoop y el NAO, en cambio, centran su propuesta principalmente en la natación, con el NAO teniendo la ventaja de ser gratuito.

En términos de costos, el Wilde Sporting Club y el Club Wilcoop manejan cuotas mensuales similares, ofreciendo servicios en natación y otros deportes. El Club Juventud, por su menor oferta y estructura, tiene costos más accesibles, pero también menos beneficios para sus socios. El NAO, al ser municipal, no cobra cuota mensual, lo que representa un desafío competitivo para los demás clubes que deben justificar su valor agregado. En este panorama, el diferencial del Wilde Sporting Club radica en su sentido de comunidad, su identidad barrial y su propuesta integral de actividades, que van más allá de un solo deporte. A diferencia del NAO, que se enfoca exclusivamente en la natación sin generar un sentido de pertenencia en sus usuarios, el Wilde Sporting Club construye lazos con sus socios y promueve valores deportivos en diversas disciplinas. Frente al Club Juventud, su fortaleza está en una oferta más dinámica y en una comunicación más organizada, mientras que en comparación con Wilcoop, su valor diferencial reside en su fuerte vínculo comunitario, ya que este último apuesta más a su infraestructura como atractivo principal.

La competencia local está alterando el panorama, especialmente con la apertura de nuevos polideportivos municipales y clubes que ofrecen servicios gratuitos o de bajo costo. Estas instituciones han comenzado a atraer a nuevos públicos, particularmente familias jóvenes y personas interesadas en deportes como la natación, que buscan calidad de infraestructura sin la carga de una cuota mensual. A pesar de la tradición del Wilde Sporting Club y del sentido de comunidad que ofrece, la competencia de instituciones que no requieren cuota representa un desafío concreto para atraer y retener socios, sobre todo en sectores que priorizan la economía familiar frente al valor intangible de pertenecer a una institución barrial.

Otro aspecto a considerar es la ausencia de fútbol en la propuesta del Wilde Sporting Club, lo que a primera vista podría percibirse como una desventaja en el contexto argentino, donde este deporte es una pasión nacional y constituye una demanda permanente en cualquier institución deportiva. Incluirlo podría satisfacer expectativas y atraer a un público más amplio; sin embargo, también implicaría introducir un entorno altamente competitivo que no necesariamente se alinea con la identidad y los valores que el club busca transmitir. Lejos de ser una debilidad, esta ausencia se convierte en un rasgo distintivo: el Wilde Sporting Club ha construido su propuesta sobre una base de comunidad, disfrute, inclusión y tradición, posicionándose como una alternativa única para las familias que valoran un ambiente más cálido y menos presionado por los resultados deportivos.

La clave para consolidar esta ventaja diferencial está en reforzar la comunicación estratégica, destacando los valores que lo distinguen y poniendo en valor su historia. Resaltar su papel como un lugar que desde sus inicios ha sido un referente de unión familiar, tradición y compromiso con la comunidad es esencial, no solo para preservar estos atributos, sino también para proyectarlos hacia el futuro. De esta manera, el Wilde Sporting Club puede enfrentar con solidez los desafíos de la competencia local, destacando su propuesta única y reafirmando su destino como un espacio donde el fútbol no formará parte de la oferta, pero sí una experiencia integral basada en el disfrute, el arraigo y el fortalecimiento de los lazos comunitarios.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):

A continuación, se presenta un análisis FODA del Wilde Sporting Club, cuyo propósito es identificar los factores internos y externos que condicionan su desarrollo actual. Este ejercicio resulta clave para comprender no solo los aspectos que consolidan la posición del club dentro

de la comunidad, sino también las oportunidades de crecimiento, las limitaciones que enfrenta y las amenazas que podrían impactar en su sostenibilidad a largo plazo.

a) Fortalezas

1. **Sentido de pertenencia y unidad:** El club tiene una fuerte conexión emocional con sus socios, creando un ambiente de camaradería y unión, lo que fomenta un alto nivel de fidelidad. La gente se siente parte de una comunidad, no solo de un espacio deportivo. Además, la amistad que se genera entre los miembros crea un vínculo fuerte, asegurando una permanencia significativa.
2. **Presencia digital en redes sociales:** El club ha logrado posicionarse en plataformas clave como Instagram, donde interactúa de manera constante con sus socios. La visibilidad online es una de sus fortalezas más destacadas, permitiéndole mantener un contacto cercano con su comunidad y atraer nuevos miembros.
3. **Prestigio de la pileta:** La pileta del club es uno de sus principales atractivos. Tiene un gran reconocimiento dentro de la comunidad local, lo que le otorga un prestigio que atrae a nuevos socios, especialmente en verano.
4. **Confianza en la colonia de vacaciones:** La colonia de vacaciones del club es muy valorada, destacándose por la estabilidad del equipo de profesores, lo que crea un ambiente de confianza. Los niños y padres reconocen a los profesores como parte integral del club, lo que reduce la rotación y fortalece la relación con los miembros más jóvenes.
5. **Ubicación estratégica:** El club se encuentra en el centro de Wilde, a solo una cuadra del centro comercial y de las principales arterias de la ciudad. Esta ubicación le otorga una gran accesibilidad tanto para los socios actuales como para aquellos que se encuentran en las cercanías, aumentando su potencial de crecimiento.
6. **Diversidad de disciplinas deportivas:** El club ofrece una amplia variedad de actividades deportivas, como básquet, natación, gimnasia, entre otras, lo que atrae a públicos diversos. Esto no solo aumenta su relevancia, sino que también amplía el alcance de la oferta deportiva, atrayendo más familias y jóvenes.
7. **Colaboración desinteresada de socios y comisión directiva:** A menudo, los socios y los miembros de la comisión directiva colaboran de manera voluntaria en el mantenimiento y organización de eventos. Este esfuerzo comunitario fortalece el sentido de pertenencia y permite al club operar de manera eficiente con recursos limitados.

8. **Larga trayectoria y logros deportivos:** El club cuenta con una larga historia, marcada por logros significativos en el ámbito deportivo, lo que le otorga prestigio y reconocimiento. Este legado contribuye a consolidar el sentido de pertenencia entre los socios y genera un fuerte vínculo intergeneracional.
9. **Valores de trabajo en equipo y disciplina:** El club fomenta valores importantes como el trabajo en equipo, la disciplina y la amistad, especialmente entre los jóvenes. Esto no solo tiene un impacto positivo en los resultados deportivos, sino que también crea un ambiente saludable y formativo para los niños y adolescentes.

b) Oportunidades

1. **Mejorar las condiciones de la pileta externa:** La climatización de la pileta externa es una oportunidad significativa para reducir la sobredemanda en los meses más fríos, lo que aumentaría la capacidad de uso y el atractivo de las instalaciones durante todo el año.
2. **Desarrollo de una página web funcional:** El club podría beneficiarse enormemente de una página web profesional, que permita a los socios y potenciales miembros acceder a información actualizada sobre horarios, actividades, eventos y promociones, mejorando la comunicación y la gestión interna.
3. **Acuerdos con el centro comercial barrial:** Establecer acuerdos con el centro comercial local para promociones conjuntas, descuentos para socios o actividades de visibilidad mutua podría ser una forma efectiva de atraer nuevos socios y aumentar la interacción con la comunidad local.
4. **Campañas para atraer nuevos socios:** Una campaña de atracción de nuevos socios mediante becas o descuentos de bienvenida podría incentivar la inscripción de nuevos miembros. Esta estrategia podría aprovecharse especialmente en momentos del año donde la demanda es baja, como durante la temporada baja.
5. **Aprovechar plataformas emergentes como TikTok y YouTube:** Incorporar nuevas plataformas como TikTok y YouTube permitiría al club compartir momentos destacados de las actividades deportivas, entrevistas, torneos y otros contenidos relevantes. Esto ayudaría a mejorar la visibilidad y atraer a un público más joven y digitalmente inclinado.
6. **Plan de respuesta a críticas negativas:** Implementar un sistema de gestión de comentarios negativos, como una política de respuesta proactiva y constructiva, podría convertir las críticas en oportunidades de mejora, fortaleciendo la confianza de los socios y mejorando la imagen del club.

7. **Diversificación de fuentes de ingresos:** El club podría diversificar sus fuentes de ingresos mediante la venta de merchandising exclusivo del club, alquiler de instalaciones para eventos y la búsqueda de patrocinadores locales, como empresas de insumos deportivos. Esto también permitiría financiar mejoras en la infraestructura y otros proyectos.
8. **Propuestas a organismos públicos para subsidios:** Presentar proyectos a organismos gubernamentales para obtener subsidios destinados a actividades deportivas o infraestructura es una oportunidad que puede aliviar la carga económica y financiar mejoras necesarias.
9. **Sistema de socios benefactores:** La creación de un sistema de socios benefactores, en el que personas o empresas contribuyan con montos más altos a cambio de beneficios exclusivos, podría proporcionar recursos adicionales para financiar proyectos estratégicos del club.
10. **Profesionalización de la gestión:** Profesionales capacitados en administración, comunicación y deportes podrían colaborar con el club mediante programas de prácticas profesionales. Este tipo de colaboración traería beneficios tanto para el club como para los estudiantes, mejorando la gestión y el alcance del club.
11. **Plan de sucesión y delegación de responsabilidades:** Un plan de sucesión que contemple la delegación de responsabilidades a miembros capacitados puede evitar la sobrecarga de trabajo en voluntarios clave y garantizar la continuidad del club a largo plazo.
12. **Transparencia en los informes financieros:** La implementación de informes financieros transparentes puede generar confianza entre los socios y la comunidad en general, demostrando la buena gestión de los recursos y el compromiso con el buen funcionamiento del club.
13. **Organización de eventos abiertos:** Organizar eventos abiertos a la comunidad puede permitir a los no socios conocer el club, sus actividades y sus valores, lo que podría incentivar su inscripción como nuevos miembros.

c) Debilidades

1. **Infraestructura y mantenimiento:** El club enfrenta una sobrecarga en cuanto a la demanda de servicios frente a la oferta de instalaciones. Además, la pileta necesita de mantenimiento y, en general, hay necesidad de renovar o mantener varios espacios. Esta falta de recursos limita la capacidad del club para ofrecer experiencias de alta calidad a sus socios.

2. **Ausencia de página web:** La falta de una página web funcional es una debilidad importante, ya que restringe la capacidad del club para comunicar información de manera eficiente y accesible a los socios y a quienes están interesados en unirse.
3. **Gestión de comentarios negativos:** El club no maneja de manera adecuada las críticas negativas, especialmente en plataformas como Google Maps. Esto puede afectar la percepción pública del club y su reputación, ya que las críticas no gestionadas adecuadamente pueden disuadir a nuevos socios.
4. **Falta de espacio verde:** El club carece de espacios verdes adecuados para el esparcimiento y actividades recreativas fuera del ámbito deportivo. Esta carencia puede limitar las oportunidades de los socios para disfrutar de una experiencia completa en el club.
5. **Dependencia de recursos financieros limitados:** El club depende principalmente de las cuotas de socios, lo que lo hace vulnerable a fluctuaciones en la cantidad de socios activos y las condiciones económicas externas. Además, la falta de recursos financieros limita su capacidad para invertir en mejoras estructurales y proyectos de expansión.
6. **Gestión basada en voluntarios:** La gestión del club se basa principalmente en la colaboración de voluntarios, lo que puede generar falta de organización, carencia de planificación estratégica y una distribución desigual de responsabilidades, afectando la eficiencia operativa.
7. **Falta de visibilidad de logros importantes:** Algunos logros significativos del club no reciben la difusión adecuada, lo que limita su reconocimiento en la comunidad y su capacidad para atraer a nuevos socios o patrocinadores.
8. **Falta de herramientas tecnológicas:** El club no cuenta con herramientas tecnológicas modernas que optimicen la gestión administrativa, el contacto con los socios o la promoción de eventos, lo que puede dificultar su crecimiento y eficiencia operativa.

d) Amenazas

1. **Poca visibilidad y registro de los clubes barriales:** A pesar de que el club pertenece al grupo de clubes medianos y grandes con personería jurídica, su registro en el **Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas (RENACED)** no es fácilmente accesible en la página web oficial. Esto refleja una falta de visibilidad y apoyo hacia los clubes de barrio, que se ven en desventaja frente a los clubes más grandes con mayores recursos. Además, la información sobre este registro no está claramente destacada en los sitios oficiales.

2. **Falta de apoyo a las actividades deportivas no futbolísticas:** El escaso fomento de deportes no relacionados con el fútbol, tanto a nivel nacional como en la comunidad, representa una amenaza para el club, especialmente cuando se compite con otros clubes más grandes que cuentan con una oferta deportiva más diversa.
3. **Reducción de subsidios y apoyo gubernamental:** Los clubes barriales enfrentan la amenaza de una reducción de subsidios y apoyo gubernamental, lo que podría afectar su financiamiento y su capacidad de mantener o mejorar sus instalaciones y servicios.
4. **Inseguridad barrial:** La inseguridad en la zona puede afectar la asistencia de los socios, especialmente en horarios nocturnos o durante eventos al aire libre. La percepción de inseguridad puede disuadir a nuevos socios de unirse al club.
5. **Competencia de otros clubes y centros municipales deportivos:** La competencia de nuevos centros municipales deportivos y la oferta de clubes más grandes en la zona pueden atraer a socios potenciales, reduciendo la base de miembros del club y su relevancia en la comunidad.
6. **Escándalos o problemas legales en otros clubes:** Los escándalos en otros clubes o instituciones deportivas pueden afectar negativamente la percepción pública de los clubes barriales, generando desconfianza en las comunidades locales y reduciendo el número de nuevos socios.

Análisis de la identidad visual

A lo largo de los años, el Wilde Sporting Club ha realizado pequeñas modificaciones en su escudo, adaptándolo a los tiempos sin perder la esencia que lo caracteriza. Este proceso refleja una evolución natural, donde el club ha buscado mantener su identidad mientras incorpora elementos que lo hacen más actual y reconocible. En este análisis, nos centraremos en las formas y colores del logotipo actual, considerando cómo estos aspectos refuerzan su imagen y comunicación.

Figura 8

Evolución de la identidad visual del Wilde Sporting Club.



Nota. Fuente propia.

El escudo, como forma principal del logotipo, evoca valores tradicionales como la protección, el legado histórico y el sentido de pertenencia. Esta elección refuerza la percepción de estabilidad y orgullo, aspectos fundamentales para una institución con una rica historia y una fuerte conexión comunitaria. Sin embargo, el diseño actual, aunque limpio y funcional, podría beneficiarse de mayor profundidad visual o la incorporación de elementos adicionales que refuercen la narrativa del club, como un símbolo que represente su historia o los valores que promueve.

En cuanto a los colores institucionales, el azul claro y el blanco son protagonistas. El azul claro transmite calma, confianza y unidad, valores que se alinean con el espíritu de familia y comunidad que caracteriza al club. Por su parte, el blanco refleja pureza, claridad y honestidad, atributos positivos y universales. Según Heller (2000), los colores tienen un impacto directo sobre los sentimientos y la razón, lo que refuerza la elección de estos tonos para transmitir mensajes positivos. Sin embargo, la combinación de estos dos colores puede resultar un tanto plana en términos visuales. Incorporar un tercer color complementario, como un dorado para resaltar la tradición, podría aportar más dinamismo al diseño y reforzar su impacto visual.

La tipografía, simple y en negrita, comunica modernidad y solidez. Aunque es funcional para lograr un reconocimiento rápido, su falta de personalización hace que el logotipo pueda percibirse como genérico. Introducir detalles únicos en las letras “WSC”, como líneas, sombras o elementos gráficos distintivos, podría reforzar su carácter único y su conexión con la identidad histórica del club.

El logotipo actual cumple con los objetivos básicos de identificación y diferenciación, pero cuenta con un potencial significativo para evolucionar y reforzar su narrativa visual. Incluir un tercer color,

modernizar la tipografía y añadir elementos que representen su legado histórico pueden ser pasos clave para fortalecer la identidad visual del Wilde Sporting Club y mantenerla vigente frente a sus públicos.

Análisis de métricas y de contenido en redes sociales.

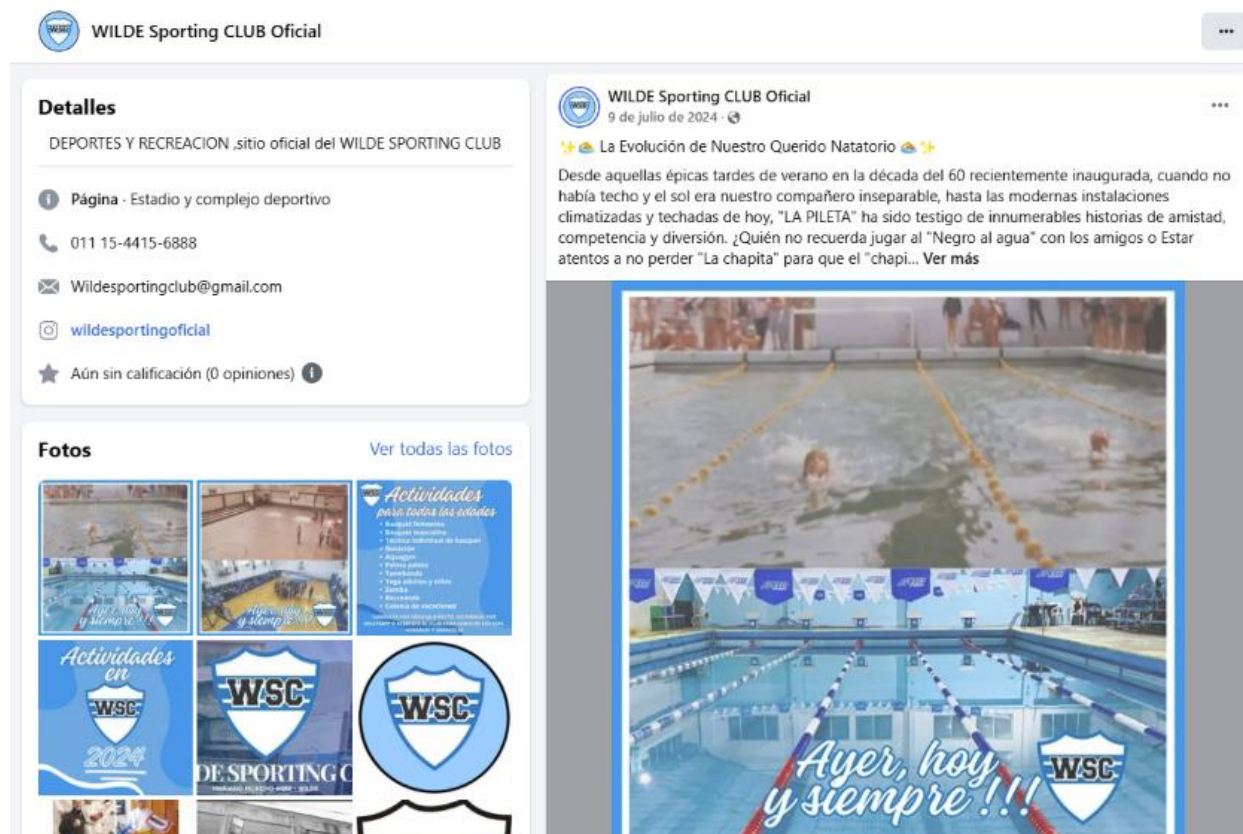
Actualmente, el Wilde Sporting Club utiliza dos redes sociales principales: Facebook e Instagram. Por un lado, Facebook se presenta como una plataforma con un público mayor en términos de edad, compuesto probablemente por personas que conocieron al club en su juventud y que mantienen una conexión emocional con su historia. Esta red social ofrece una excelente oportunidad para compartir contenido institucional y apelativo desde la emotividad, aprovechando la rica tradición del club para reforzar el vínculo con estos usuarios.

Por otro lado, Instagram, al ser una red más versátil, permite llegar a un público diverso en cuanto a edad, aunque con una marcada presencia de jóvenes y adultos jóvenes. Su dinámica favorece la creación de contenidos más visuales, audiovisuales y efímeros, ideales para captar la atención inmediata y transmitir mensajes de forma creativa y dinámica.

En lo que respecta al contenido publicado, el último registro en la página de Facebook data del 9 de julio de 2024. Esto evidencia una notable desactualización en el manejo de esta red, lo que representa una oportunidad desaprovechada, considerando su potencial para conectar con un público que valora profundamente la historia y los logros del club. Sin embargo, el post más reciente es un claro ejemplo del tipo de contenido que podría tener un impacto positivo: una fotografía que muestra la evolución de la piletta del club, acompañada de una breve reseña histórica e invitación a la participación en los comentarios. Esta publicación generó una respuesta favorable, con varios usuarios compartiendo sus experiencias personales y datos relacionados con la construcción de la piletta, lo que demuestra un fuerte interés por parte del público en el pasado del club.

Figura 9

Muro oficial de Facebook del Wilde Sporting Club.



Nota. Captura de pantalla del perfil oficial en Facebook.

A pesar de este éxito, se detectó una oportunidad clave que no fue aprovechada: la falta de interacción por parte del club en los comentarios generados por los socios. Este tipo de diálogo no solo podría haber extendido la vida útil de la publicación, sino que también habría fomentado un sentido de cercanía y pertenencia entre los socios y la institución.

En cuanto a la red social de Instagram, es notable que en los últimos años el Wilde Sporting Club ha comenzado a gestionarla con mayor seriedad, manteniendo una constancia en la publicación de contenidos. En esta plataforma se pueden encontrar publicaciones variadas que no solo abordan los aspectos deportivos, sino que también incluyen avisos sobre eventos, invitaciones a actividades especiales, resúmenes de fiestas y algunas novedades. Este enfoque ha sido un buen comienzo, con una paleta de colores definida y un ritmo constante de publicaciones. Sin embargo, el contenido podría dar un paso más este año, enfocándose en propuestas más creativas como entrevistas o relatos que revivan la historia del club. Este tipo de publicaciones no solo servirían para conectar con el público actual, sino que también permitiría recordar la rica

tradición del club y su importancia en la comunidad. Además, una recomendación sería replicar este contenido en otras plataformas, creando una mayor sinergia en la comunicación del club.

Es importante destacar que en este análisis nos centramos en la página oficial de Instagram del Wilde Sporting Club, pero también existen cuentas específicas para disciplinas como el básquet (tanto femenino como masculino) y la pileta. Un área de mejora importante sería lograr una mayor cohesión entre estas cuentas, de modo que trabajen de manera integrada, en lugar de seguir caminos separados. De esta forma, se fortalecería la identidad digital del club y se optimizarían los recursos comunicacionales.

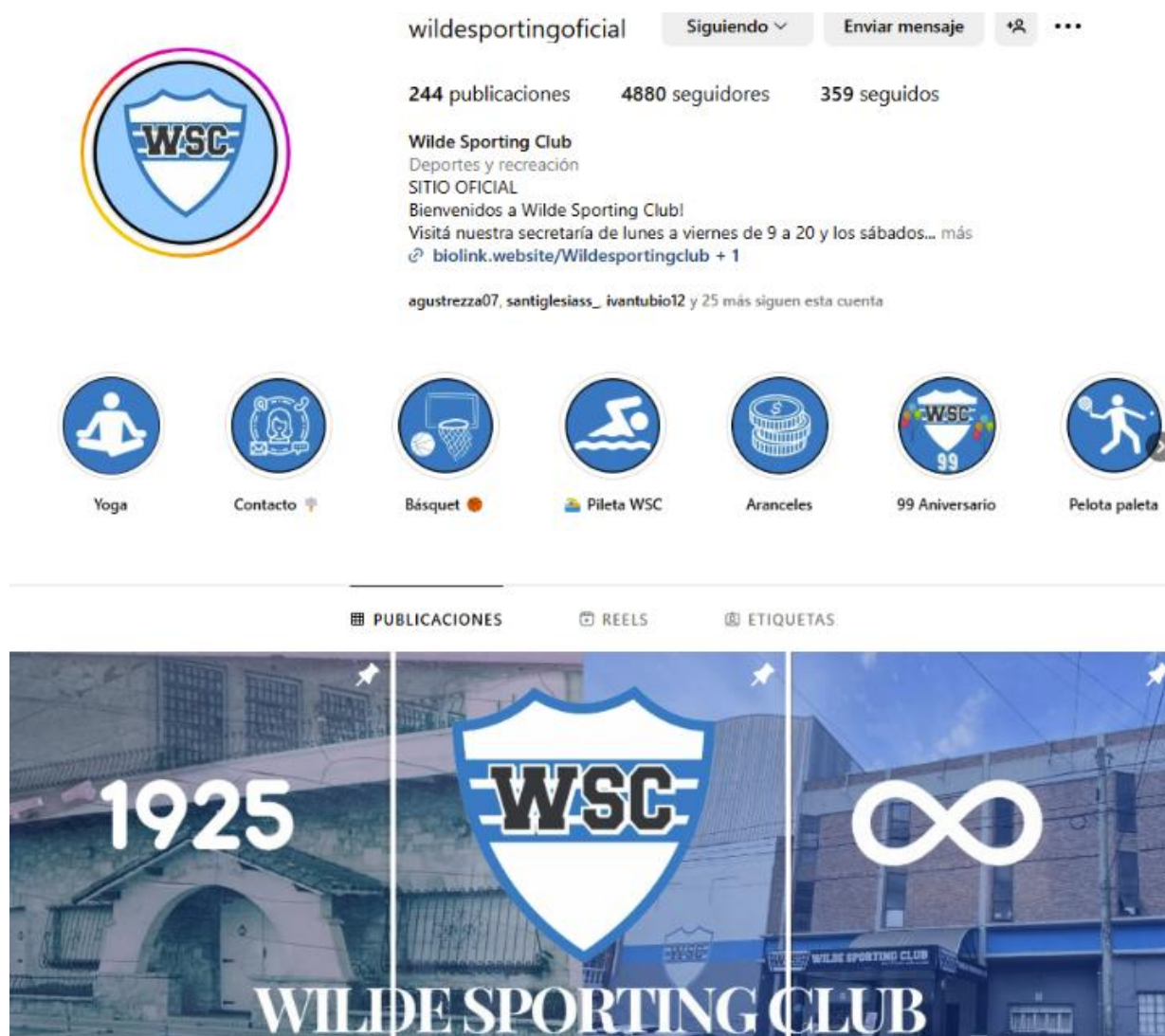
Cabe destacar que dentro del análisis también se encontró un canal de YouTube asociado al Wilde Sporting Club, el cual cuenta con algunos contenidos interesantes, como entrevistas realizadas a través de Zoom durante la pandemia y partidos importantes de básquet. Sin embargo, se trata de un canal con contenidos esporádicos, que se centran principalmente en el deporte más popular dentro del club, el básquet, y no reflejan todo el recorrido, la historia, ni la amplia oferta de deportes del club. Por lo tanto, no se considerará como una cuenta oficial de la institución en este momento. A pesar de esta limitación, es relevante señalar que el canal cuenta con más de 1,000 suscriptores, lo que podría representar una base valiosa para futuros proyectos. En el futuro, sería interesante considerar recuperar y reestructurar este canal, ya que podría convertirse en un espacio clave para replicar contenidos de mayor duración, como documentales, entrevistas profundas o coberturas de eventos importantes.

Análisis del crecimiento de la comunidad digital del Wilde Sporting Club en Instagram

En el análisis de métricas, nos hemos centrado en la cuenta de Instagram, ya que es la red social que refleja los mejores resultados en términos de constancia en la publicación de contenidos y el compromiso con la comunidad. A fecha del 22 de enero de 2025, la página cuenta con 4,880 seguidores, de los cuales 444 se han sumado en el último trimestre. Los picos más altos de esta afluencia de nuevos seguidores se han dado en días clave, como cuando se anunció la nueva indumentaria para el centenario del club o cuando se comunicó quién será el entrenador encargado del proyecto de básquet femenino de este año.

Figura 10

Perfil oficial de Instagram del Wilde Sporting Club.



Nota. Captura de pantalla del usuario oficial en Instagram.

En cuanto a los contenidos con más visualizaciones, destacamos tres publicaciones clave: el anuncio del nuevo director técnico, una encuesta para decidir el logo que representará el centenario del club y un resumen de la fiesta del deporte, que fue la tercera publicación más vista en el último mes. Estos contenidos no solo evidencian el interés de los seguidores en los anuncios importantes del club, sino que también reflejan la participación activa de la comunidad, especialmente en la encuesta sobre el logo, que invita a los socios a involucrarse en una decisión relevante para el futuro del club.

Al analizar el público, se observa que la mayoría de los seguidores provienen de la comunidad cercana al Wilde Sporting Club. Un 33% de los seguidores son de Wilde, un 14,9% de Buenos

Aires, un 9,4% de Villa Dominico, un 5,5% de Sarandí y un 4,7% de Quilmes. Estos datos revelan una audiencia en su mayoría local, lo que resalta la importancia del club dentro de su comunidad y zonas aledañas.



Figura 11

Estadísticas de seguidores de la cuenta oficial de Instagram del Wilde Sporting Club.

Nota. Captura de pantalla de la cuenta oficial en Instagram.

En cuanto a la distribución por edades, el segmento más representado es el de 35-44 años, con un 34,1% de los seguidores, seguido por el grupo de 25-34 años, que alcanza el 27,7%, y el de 45-54 años, con un 18,4%. Estos datos sugieren que la audiencia del club es principalmente adulta, lo que podría reflejar un mayor interés de personas que han estado vinculadas al club durante años, así como familias y socios que continúan involucrados en la vida institucional.



Figura 12

Estadísticas de seguidores de la cuenta oficial de Instagram del Wilde Sporting Club.

Nota. Captura de pantalla de la cuenta oficial en Instagram.

Bullets Insights recuperados del diagnóstico

A partir del análisis realizado, se identificaron una serie de insights clave que permiten comprender las principales problemáticas y oportunidades del Wilde Sporting Club en materia de comunicación e

identidad institucional. Estos hallazgos funcionan como una guía para la planificación estratégica, ya que reflejan tanto las carencias actuales como los aspectos a potenciar en el marco del centenario.

- **Falta de estrategia en los canales de comunicación.** Los medios actuales, como redes sociales y WhatsApp, carecen de una planificación que permita transmitir de manera consistente los valores del club y potenciar su alcance.
- **Desconexión con la historia del club.** Existe un desconocimiento por parte de los socios actuales sobre hitos históricos relevantes, como haber sido pioneros en la zona con una pileta y la organización de eventos comunitarios emblemáticos.
- **Escasa promoción de vías de diálogo con los socios.** La falta de una página web o de un canal centralizado dificulta la comunicación eficiente y el acceso a información clave.
- **Ausencia de alianzas estratégicas.** No se han establecido colaboraciones con actores comunitarios o municipales que podrían reforzar la visibilidad e impacto del club.
- **Competencia local como desafío y oportunidad.** Aunque los clubes y centros deportivos de la zona ofrecen alternativas más económicas, el Wilde Sporting Club cuenta con atributos diferenciales que deben destacarse.
- **Narrativa histórica como eje principal.** El prestigio y el valor histórico de la institución deberían ocupar un lugar central en su comunicación, especialmente en el marco del centenario.
- **Potencial del canal de YouTube.** Su recuperación permitiría generar contenido de larga duración y convertirse en una herramienta estratégica para la difusión de actividades vinculadas al centenario.
- **Eventos abiertos a la comunidad.** La organización de actividades participativas puede reforzar el sentido de familia, atraer nuevos socios y fortalecer la cultura institucional.
- **Colaboración con estudiantes y voluntarios.** El desarrollo de programas de prácticas profesionales ofrecería beneficios tanto para el club como para jóvenes interesados en adquirir experiencia.
- **Optimización del contenido en redes sociales.** La apuesta por producciones más profesionales —como testimonios, entrevistas y relatos históricos— consolidaría el prestigio del club y fortalecería su conexión con la comunidad.

3.6 Conclusiones del diagnóstico

La principal problemática comunicacional identificada en el Wilde Sporting Club radica en la ausencia de una estrategia integral de comunicación. Aunque el club cuenta con canales como redes sociales y WhatsApp, y ha logrado un esfuerzo constante en su perfil de Instagram, estas iniciativas carecen de una planificación estratégica que potencie su impacto y fortalezca su conexión con la comunidad y sus socios.

El diagnóstico, basado en un análisis exhaustivo de entrevistas, documentos, redes sociales y notas periodísticas que reflejan la identidad histórica del club, evidencia una carencia de definición explícita sobre los valores fundamentales que la institución desea transmitir. Si bien la tradición y el sentido de familia son ideas implícitas compartidas por la mayoría de los socios, estas no se encuentran estructuradas ni comunicadas de forma estratégica. Esta ausencia de mensajes clave y de una narrativa unificada dificulta la tarea de transmitir la rica historia del club y aprovecharla como herramienta para atraer nuevos socios, recaudar fondos y fomentar el compromiso de la comunidad.

Además, la falta de una estrategia sólida afecta la sostenibilidad de las acciones comunicacionales. Por ejemplo, se ha identificado que, ante la falta de recursos o ideas, iniciativas como las redes sociales pueden quedar relegadas o perder consistencia en sus mensajes. Esto refuerza la importancia de construir un plan que no solo defina qué hacer, sino también qué comunicar.

En el caso específico de organizaciones del tercer sector, como el Wilde Sporting Club, la comunicación juega un rol fundamental para mantener el apoyo de voluntarios y socios, así como para garantizar la visibilidad necesaria en un entorno competitivo. Definir una narrativa sólida, consistente y sostenible será esencial para que el club logre transmitir sus valores, conectar con su público y proyectarse como una institución relevante tanto en su centenario como en el futuro.

En definitiva, la problemática no se limita a la falta de acción comunicacional, sino a la necesidad urgente de estructurar y alinear los mensajes, reforzar la identidad del club, y desarrollar una estrategia planificada que facilite la implementación de acciones comunicacionales sostenibles en el tiempo.

Capítulo 4: “Comunicación con propósito: Un plan estratégico para el Wilde Sporting Club”

Este capítulo presenta el plan estratégico de comunicación institucional del Wilde Sporting Club, diseñado como una hoja de ruta para ordenar, potenciar y sostener en el tiempo las acciones comunicacionales de la organización. Surge como respuesta a la necesidad de estructurar la comunicación del club, transformando la ausencia de planificación formal —común en muchas organizaciones del tercer sector— en una oportunidad para profesionalizar su gestión y fortalecer su vínculo con la comunidad.

El Wilde Sporting Club se distingue por su identidad singular: es una institución deportiva con un profundo arraigo barrial y familiar, que ha sostenido su actividad durante generaciones sin depender del fútbol como disciplina central. Este rasgo distintivo, junto con la participación activa de socios y socias, constituye la base de su identidad y de su permanencia como espacio de encuentro y pertenencia.

En este contexto, el centenario representa un hito inédito y una oportunidad estratégica para renovar su imagen institucional y proyectar su legado hacia el futuro. Este plan actúa como un catalizador, capaz de transformar las limitaciones en fortalezas, optimizando los recursos disponibles y orientando las acciones hacia una comunicación coherente, planificada y sostenible.

4.1 Estrategia, objetivos y camino del plan estratégico

En el marco del centenario, la estrategia de comunicación del Wilde Sporting Club se propone consolidar su identidad institucional y proyectar su legado hacia el futuro, fortaleciendo el vínculo con la comunidad y poniendo en valor los pilares que lo sostienen desde su origen. En el contexto del tercer sector, comunicar no es solo difundir; es sostener, acompañar y construir vínculos que hagan posible el desarrollo institucional. Por eso, esta estrategia se fundamenta en comunicar con causa, entendiendo que la sostenibilidad del club depende directamente de la relación que mantiene con sus socios, socias y entorno barrial.

La masa societaria representa el corazón del Wilde Sporting Club. Son quienes lo habitan, lo sostienen y lo proyectan, convirtiéndolo en un espacio donde el deporte y la pertenencia se entrelazan. Reconocer su rol no es un gesto simbólico, sino una decisión estratégica: establecer un diálogo cercano y constante con quienes hacen posible la existencia del club es el primer

paso para construir una narrativa común, con identidad interna sólida y proyección hacia la comunidad.

Para avanzar en esta dirección, el plan se articula en torno a tres ejes estratégicos:

- **La creación de una página web institucional**, que funcione como soporte centralizado para la comunicación y el posicionamiento.
- **El desarrollo de una narrativa digital multicanal**, con contenido estratégico en redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube y TikTok, para incrementar el alcance y la interacción con la comunidad.
- **El centenario como evento para la comunidad**, utilizándolo como una oportunidad para fortalecer la identidad y visibilidad del club.

A partir de estos ejes se definirán los objetivos generales y específicos que orientarán las acciones, asegurando un proceso sostenible y alineado con la visión institucional.

Objetivo general de la propuesta

Fortalecer la identidad y proyección del Wilde Sporting Club mediante la implementación de un plan estratégico de comunicación, tomando como punto de partida la celebración de su centenario para potenciar su imagen institucional, amplificar su impacto en la comunidad y consolidar su presencia en el ecosistema digital.

Objetivos específicos

- **Objetivo 1:** Implementar y consolidar la presencia digital del Wilde Sporting Club, mediante la creación y lanzamiento de una página web institucional, alcanzando 2500 visitas únicas en los primeros tres meses y estableciendo un flujo de actualización con al menos 3 publicaciones mensuales.
- **Objetivo 2:** Desarrollar una estrategia de contenidos para redes sociales que amplifique el alcance y engagement del club, logrando llegar a los 10.000 seguidores en un plazo de 6 meses y aumentando en un 20% la cantidad de interacciones mensuales en redes sociales, tomando como base las 650 interacciones registradas en enero.
- **Objetivo 3:** Convertir la celebración del centenario en un hito histórico para la comunidad, asegurando la participación de al menos 350 personas en las actividades principales durante la semana del 11 de septiembre y logrando cobertura en al menos 8 medios locales y regionales antes y después del evento.

4.2 Definición de Stakeholders

Para la proyección de este plan, se realizó una selección estratégica de los *stakeholders* sobre los cuales se concentrarán los esfuerzos y acciones propuestas. Esta delimitación no implica la exclusión de otros actores que también forman parte del ecosistema institucional, sino que responde a una necesidad de focalización para optimizar los recursos y maximizar el impacto de las iniciativas.

A diferencia de otras categorizaciones tradicionales, en este análisis no se distingue de manera estricta entre públicos internos y externos. Surge aquí una cuestión relevante: ¿cómo categorizar a los socios? En un contexto corporativo podrían asimilarse a clientes, dado su aporte económico. Sin embargo, en el caso del Wilde Sporting Club, su rol trasciende lo financiero: son el motor de la institución, partícipes activos de su vida cotidiana y garantes de su continuidad.

Por esta razón, se adopta un enfoque que prioriza el nivel de **influencia y participación** de cada grupo en lugar de una clasificación binaria. Para facilitar su comprensión y ofrecer una apreciación más visual de esta estructura, se elaboró un **mapa de públicos** (Figura 13), que sintetiza las relaciones clave del club con los distintos actores que integran su entramado comunitario.

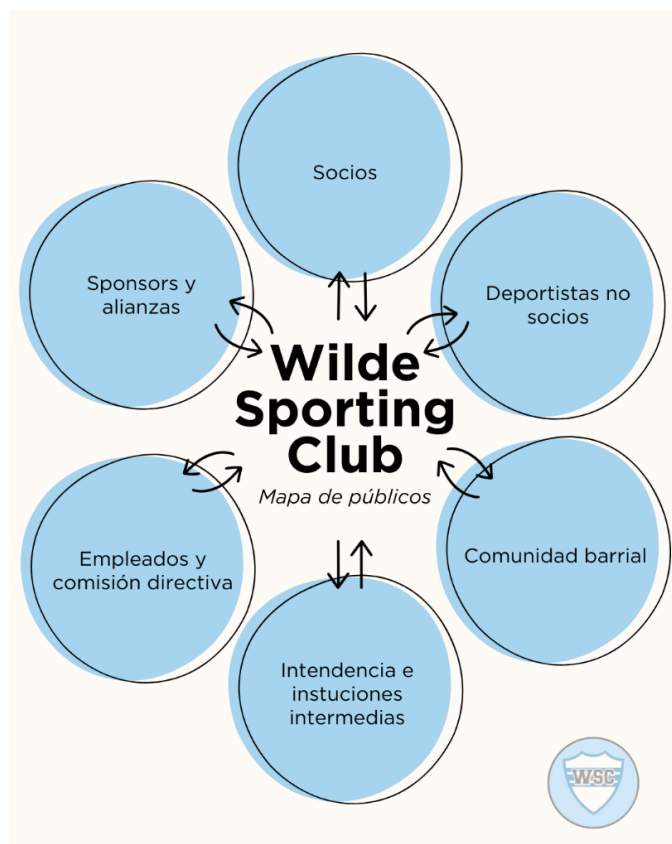


Figura 13

Mapa de públicos del Wilde Sporting Club.

Nota. Elaboración propia.

1. Socios del club

Los socios constituyen el público principal de este plan. La propuesta está pensada por y para ellos, poniendo en valor su historia y su vínculo con la institución. Se busca que aquellos con más años de trayectoria en el club tengan una plataforma para compartir su arraigo y experiencias, mientras que los socios actuales fortalezcan su sentido de

pertenencia, y las nuevas generaciones continúen el legado. Su nivel de influencia y participación

es altísimo, ya que su compromiso y accionar son determinantes para la sostenibilidad del club. Su involucramiento no sólo se da en el aspecto económico, sino también en la gestión, el mantenimiento de tradiciones y la generación de comunidad.

2. Deportistas que practican actividades en el club

Este grupo está compuesto por personas que, si bien utilizan las instalaciones y participan activamente en disciplinas deportivas, no necesariamente son socios formales. Sus motivos pueden variar: pueden considerar su práctica como una actividad a corto plazo, estar condicionados por factores económicos, o simplemente no sentirse identificados con la institución más allá de su actividad específica. Además, en muchos casos desconocen el impacto que tendría su aporte si se asociaran, lo que repercute en un compromiso limitado con el club en términos de participación más allá del ámbito deportivo. Tienen una participación alta en la vida cotidiana del club, pero su nivel de influencia es menor, dado que no están directamente involucrados en las decisiones ni en la gestión de la institución. Sin embargo, representan un público clave para fomentar la conversión a socios y reforzar el sentido de comunidad.

3. Comunidad barrial / Vecinos del W.S.C.

El club no existe en aislamiento, sino que es parte de un ecosistema social más amplio. La comunidad que habita en las zonas aledañas forma un vínculo implícito con la institución, aunque no todos sus integrantes participen activamente en ella. La relación puede darse por proximidad, historia familiar, o simplemente por compartir el mismo espacio geográfico y su realidad. Su nivel de participación puede ser variable, dependiendo del grado de interacción que mantengan con la institución, pero su influencia es potencialmente alta, dado que pueden convertirse en aliados en eventos, actividades y proyectos comunitarios. En este sentido, existen diversas oportunidades para fortalecer este vínculo, como la creación de convenios con comercios locales, la organización de actividades abiertas para la comunidad y la recuperación del club como un espacio histórico de encuentro, celebración y convivencia. De esta manera, el club no solo busca atraer visitantes, sino consolidarse nuevamente como un lugar donde los vecinos puedan compartir y fortalecer sus lazos sociales.

4. Seguidores en redes sociales

Este público incluye a quienes han descubierto el club a través de plataformas digitales. Puede tratarse de personas que lo conocían superficialmente o de nuevos interesados que han interactuado con su contenido online. Aunque su participación es baja o nula en el presente,

representan un segmento con alto potencial de conversión, ya sea como futuros socios, deportistas o promotores de la identidad institucional. Si bien su influencia en la toma de decisiones es baja, su impacto en la difusión y percepción del club es considerable. Un adecuado aprovechamiento de este público puede traducirse en un crecimiento de la comunidad y en la captación de nuevos integrantes a futuro.

5. Intendencia, instituciones y organizaciones intermedias

Este grupo abarca a actores sociales e institucionales que conforman el entramado comunitario y político del barrio, como la intendencia local, las organizaciones civiles, las escuelas, las iglesias y otras entidades del entorno cercano. El Wilde Sporting Club se encuentra ubicado en la localidad de Wilde, partido de Avellaneda, bajo la gestión del intendente Jorge Ferraresi, lo que refuerza la importancia de mantener un vínculo activo con las autoridades municipales y los organismos dependientes. Establecer un diálogo transparente y colaborativo con estos actores resulta esencial para la viabilidad de muchas de las acciones propuestas, especialmente aquellas que requieren trabajo articulado o la gestión de espacios públicos. Su influencia es alta, ya que pueden facilitar recursos, habilitaciones, difusión o legitimidad, y su participación puede incrementarse en función del compromiso y la cooperación que el club logre promover.

6. Medios de comunicación locales

Considerando la relevancia del centenario como evento institucional y comunitario, los medios barriales y regionales cumplen un rol clave como amplificadores del mensaje y aliados en la difusión de la identidad del club. Su participación puede ser intermitente, pero su influencia en la percepción pública del Wilde Sporting Club es significativa, especialmente cuando se trata de visibilizar su historia, sus actividades y su compromiso social. Entre los medios más relevantes del entorno se destacan *El Numeral* (elnumeral.com), *Radio A*, *La Ciudad Avellaneda* (laciudadavellaneda.com.ar), *Diario La Calle* (diariolacalle.com.ar), *Avellaneda Hoy* (avellanedahoy.com.ar) y *El Equipo Deportea* (elequipo-deportea.com), que tienen presencia activa en la zona y, en varios casos, un enfoque particular en deportes y vida comunitaria. Incluirlos como público estratégico permite diseñar acciones de prensa y relaciones sostenidas en el tiempo, fortaleciendo la proyección institucional del club más allá de sus propios canales digitales. La construcción de vínculos con estos medios resulta fundamental para potenciar el alcance del mensaje y posicionar al Wilde Sporting Club como referente deportivo y social en la región.

7. Sponsors y marcas aliadas

El Wilde Sporting Club mantiene una sólida tradición de colaboración con auspiciantes y comercios locales que acompañan su desarrollo deportivo y social. Estos aliados, mayormente de Wilde y Avellaneda, aportan recursos y visibilidad a través de su presencia en espacios del club, indumentaria y redes sociales. Entre los principales se destacan *Otero Propiedades*, *You Can Speak English*, *Guillon Plast*, *Calas Nite*, *Mirko PH*, *Filomena Eventos* y *Nehuen Distribuidora*, entre otros. En este plan, tanto el desarrollo de la página web como la organización del centenario contemplan el fortalecimiento de estas alianzas, promoviendo vínculos basados en la transparencia, coherencia institucional y beneficio mutuo.

4.3 Diseño de la estrategia comunicacional

A partir de un análisis exhaustivo del Wilde Sporting Club, su historia, su recorrido y los testimonios de sus dirigentes, así como el acceso a archivos históricos, hemos podido comprender la esencia de la institución. Lo más característico de la documentación revisada es que, en el momento en que fue escrita, no se pensaba como un registro para la posteridad, sino como una celebración del presente. Cada anotación, cada publicación en el boletín informativo del club, cada mensaje estaba dirigido a los socios del momento, sin la intención de ser revisados en el futuro, sino con el propósito de compartir logros y fortalecer el sentido de comunidad. Esa misma filosofía es la que se busca recuperar con este plan: identificar aquello que distingue al club y contar su historia para compartirla con quienes hoy lo transitan como su segunda casa, pero que quizá desconocen el camino recorrido. Al mismo tiempo, el objetivo es crear un soporte comunicacional sostenible, que no solo celebre el presente del Wilde Sporting Club, sino que, por consecuencia, impulse y proyecte su identidad, forjada a lo largo de casi 100 años de trayectoria. La primera instancia del plan de acción consiste en definir la misión, visión y valores del Wilde Sporting Club. Para comunicar de manera asertiva, es fundamental contar con una identidad sólida y coherente, evitando posibles inconsistencias que puedan afectar la percepción de la institución. Si bien la identidad del club ha sido forjada a lo largo de sus casi 100 años de historia, aún carece de una definición explícita que la estructure y le otorgue un marco conceptual claro. Esta falta de formalización ha sido una de las principales problemáticas comunicacionales detectadas, más allá de la ausencia de un plan estratégico de comunicación. Por ello, antes de avanzar con acciones puntuales, es necesario consolidar estos pilares, que servirán de base para todas las iniciativas futuras. A partir de esta definición, se desplegarán una serie de tácticas

orientadas a cumplir con el primer gran objetivo del plan: implementar y consolidar la presencia digital del Wilde Sporting Club.

4.4 Definición de filosofía organizacional

La filosofía organizacional del Wilde Sporting Club refleja su identidad y propósito como institución social y deportiva. Su misión, visión y valores surgen del sentir de quienes lo integran, expresando la esencia de un club que es mucho más que un espacio deportivo: es una comunidad, un punto de encuentro y un símbolo de pertenencia.

A continuación, se presentan los principales componentes que sintetizan su filosofía institucional, contruidos a partir de entrevistas con integrantes y socios del club.

Misión

Ser un espacio de encuentro y comunidad donde el deporte sea una herramienta de formación, no solo de atletas, sino también de buenas personas.

Visión

Consolidarnos como un referente deportivo y social en la comunidad, preservando la esencia de club de barrio que nos identifica, mientras nos adaptamos a los nuevos tiempos para seguir siendo un lugar de crecimiento, amistad y valores compartidos entre generaciones.

Valores

- **Familia:** El club es más que un lugar de encuentro; es un hogar para quienes lo integran. Atraviesa generaciones, une a las familias a través de amistades duraderas y acompaña tanto en lo deportivo como en el crecimiento personal.
- **Unión:** La historia del club se construyó sobre el esfuerzo conjunto, demostrando que el trabajo en equipo fortalece a quienes lo conforman y refuerza la identidad colectiva.
- **Compromiso:** Se refleja en cada persona que dedica su tiempo y esfuerzo al club, asegurando su continuidad y su papel como referente comunitario.
- **Pertenencia:** El club es un símbolo de orgullo y un lugar donde todos pueden sentirse parte de algo más grande, una conexión que se construye desde la infancia y perdura a lo largo de la vida.

- **Esfuerzo y superación:** Inspirado en quienes trabajaron incansablemente por su crecimiento, el club promueve la dedicación y el espíritu de mejora constante, entendiendo que cada desafío es una oportunidad para crecer.

4.5 Narrativa transversal, tono y estilo

La comunicación institucional del centenario del Wilde Sporting Club se articulará en torno a un concepto rector que funcionará como hilo conductor de todo el plan: *El club de tu vida*.

Este lema expresa, en pocas palabras, la esencia de lo que representa el club para quienes lo habitan, lo habitaron y lo habitarán. No se trata solo de una institución deportiva, sino de un espacio emocional y simbólico que acompaña las etapas de la vida de cada persona: un punto de encuentro que forma parte de la historia de cientos de familias, presente en cada recuerdo, en cada camiseta heredada y en cada paso dentro de sus instalaciones.

El club de tu vida no remite únicamente al pasado ni se proyecta exclusivamente al futuro: habla del vínculo constante que une a las personas con el Wilde Sporting Club. Es una afirmación viva, cercana y emocional, que celebra la pertenencia y la continuidad generacional, convocando a nuevas voces sin olvidar a quienes construyeron este espacio con su compromiso.

El Wilde Sporting Club es, además, el pulmón de su comunidad: un lugar que da aire, contención y sentido a quienes lo habitan. Como un sistema vivo, cada socio y socia es parte fundamental de su funcionamiento, aportando con esfuerzo y dedicación al sostenimiento del club. Este lema funcionará como identidad transversal en cada fase del plan —transformación digital, narrativa multicanal y celebración del centenario—, integrándose en piezas gráficas, campañas, discursos y relatos institucionales.

En cuanto al tono y estilo de comunicación, se definirá una línea coherente con esta narrativa:

- En los **canales institucionales** (discursos, comunicados, página web), el tono será evocador, respetuoso y emocional, reforzando la trayectoria y los valores fundacionales del club.
- En **redes sociales**, se adoptará un tono dinámico y cercano, que combine nostalgia, humor, participación y lenguaje cotidiano.
- En **eventos y piezas audiovisuales**, se priorizará la autenticidad, destacando las voces de los protagonistas reales: socios, socias, familias, exjugadores, voluntarios y vecinos.

El lenguaje será accesible y afectivo, sin dejar de ser institucional. A través de una comunicación clara, cálida y coherente, se buscará consolidar al Wilde Sporting Club como lo que ya es: *el club de tu vida*.

4.6 Fase 1: Digitalización como plataforma de futuro

La primera fase del plan se orienta a modernizar la comunicación institucional del Wilde Sporting Club mediante la creación de una presencia digital sólida y coherente con su identidad. El eje central será el lanzamiento de la página web institucional, concebida como un espacio unificado para la difusión de actividades, la preservación del archivo histórico y la interacción con la comunidad.

Esta etapa también incluye la implementación de canales digitales complementarios, como un newsletter mensual, que fortalecerá el vínculo directo con socios y socias, y la generación de contenidos actualizados en redes sociales para consolidar la imagen del club en el entorno digital. La campaña de lanzamiento marcará el cierre de esta fase, con acciones de comunicación en redes y una presentación institucional abierta al público, que simbolizará el inicio de una nueva etapa en la historia comunicacional del club.

4.6.1 Creación de la página web

La página web institucional del Wilde Sporting Club será el eje central de la transformación digital prevista en esta fase. Más que una herramienta técnica, se concibe como un espacio clave para fortalecer el posicionamiento del club, consolidar su identidad y garantizar una comunicación accesible, ordenada y sostenida en el tiempo. El sitio cumplirá una doble función: atraer a nuevas personas interesadas en sumarse al club mediante información clara, fotografías y recorridos visuales, y preservar la memoria institucional a través de contenidos históricos, testimonios y materiales que reflejen su legado.

Como parte de esta planificación, se desarrolló un mockup del sitio web (Figura 14), que traduce visualmente la esencia del club al entorno digital. Su diseño propone una navegación simple, estratégica y coherente con la estética definida para el centenario, integrando funcionalidad y sentido de pertenencia.



Figura 14

Mockup de la página web institucional del Wilde Sporting Club.

Nota. Elaboración propia.

Antes de su implementación, será necesario evaluar los recursos disponibles para el desarrollo del sitio. Las acciones previstas son:

- Analizar el presupuesto destinado a programadores, diseñadores UX/UI y posibles proveedores externos.
- Explorar alternativas accesibles que minimicen los costos, como plataformas de desarrollo web adaptadas a organizaciones sin fines de lucro (ejemplo: Squarespace, Jimdo).
- Registrar el dominio institucional .com.ar a través de nic.ar, con un costo aproximado de \$8.500 anuales.

- Definir roles y responsables para la actualización y mantenimiento sostenido del sitio.

Para garantizar su sostenibilidad, se recomienda evitar la inclusión de información sujeta a cambios frecuentes, como los valores de cuotas o aranceles, y priorizar la incorporación de secciones institucionales estables, noticias relevantes y espacios dinámicos de interacción con la comunidad.

4.6.2 Diagramación estratégica de la página web

Definido el equipo y los recursos técnicos, se avanzará en la diagramación estratégica de la página web institucional, organizada de manera simple, accesible y coherente con la identidad del club. El sitio integrará espacios informativos, secciones que reflejen su historia y valores, herramientas de comunicación con los socios y materiales que faciliten el proceso de asociación.

Su estructura garantizará un canal institucional confiable, atractivo y alineado con la transformación digital prevista.

- **Historia del club**

La web incluirá un espacio dedicado a la historia del Wilde Sporting Club, concebido como un museo digital que rescate los hitos más importantes de sus 100 años. A través de una galería de imágenes, testimonios y una posible línea de tiempo interactiva —según la factibilidad técnica y económica—, los usuarios podrán recorrer la evolución del club. Además de ser un punto de referencia para socios y nuevas generaciones, este apartado ofrecerá información confiable para medios, periodistas e instituciones, fortaleciendo la proyección del club dentro y fuera del barrio.

- **¿Qué es el club? Filosofía organizacional**

El Wilde Sporting Club es, ante todo, una comunidad. Su crecimiento se ha sostenido gracias al compromiso de quienes entienden el deporte como un espacio de encuentro y desarrollo colectivo. Por eso, la web contará con una sección que exprese de forma clara y auténtica su misión, visión y valores institucionales, pilares que orientan su accionar cotidiano. Este espacio buscará reafirmar la identidad del club y fortalecer el sentido de pertenencia, funcionando como un recordatorio para quienes ya forman parte y como una carta de presentación para quienes deseen conocer al club más profundamente.

- **Actividades deportivas y recreativas**

Cada disciplina contará con un espacio propio dentro del sitio web, asegurando equidad en la visibilidad y promoviendo la participación. A través de descripciones breves, logros destacados y una galería multimedia con imágenes y videos —en coordinación con los responsables de cada área—, la página se convertirá en un canal estratégico para difundir la oferta deportiva y recreativa del club.

- **Noticias y comunicación con los socios**

El sitio web incorporará un espacio destinado a la difusión de noticias y anuncios institucionales, fortaleciendo la comunicación formal del club y evitando que la información quede fragmentada en redes sociales. Este canal permitirá publicar contenidos relevantes de manera organizada y accesible para toda la comunidad. Se integrará con plataformas como Instagram y Facebook, mediante enlaces o actualizaciones automáticas, garantizando una difusión simultánea y constante. Además, se prevé un formulario de suscripción para recibir novedades por correo

electrónico o WhatsApp, y estrategias de contacto que acompañen el interés de quienes desean incorporarse a las actividades, fomentando una comunicación participativa y acorde a los valores comunitarios del Wilde Sporting Club.

Resultaría conveniente establecer estrategias de contacto efectivas que acompañen el interés inicial de quienes desean comenzar una actividad, evitando que se diluya por falta de respuesta o información. Del mismo modo, estas herramientas podrían favorecer un vínculo más activo con los socios actuales.

- Contacto y atención al socio

La sección de contacto priorizará canales eficaces y sostenibles, garantizando una experiencia ágil para quienes se comunican. Se recomienda incorporar un botón de WhatsApp para consultas rápidas y un apartado de preguntas frecuentes que anticipe dudas comunes, optimizando los recursos humanos y mejorando la atención a socios y nuevas personas interesadas.

- Cómo hacerse socio

Aunque el proceso de asociación continúe de forma presencial, la web incluirá un apartado con información clara sobre cómo asociarse, los beneficios de ser parte y los canales de contacto disponibles. Este espacio no solo orientará el trámite, sino que también reforzará el valor de la cuota social como pilar del sostenimiento institucional.

- Espacio para sponsors y apoyo institucional

La web contará con una sección fija para visibilizar a las marcas, empresas e instituciones que acompañan al club. Además de reconocer públicamente su apoyo, esta propuesta ampliará las oportunidades de financiamiento y fortalecerá una práctica histórica del Wilde Sporting Club: el patrocinio como parte del entramado comunitario. Los aliados aparecerán en banners, menciones en el pie de página y una página exclusiva dedicada a destacar su contribución.

4.6.3 Definición del estilo visual e identidad comunicacional

Una vez establecida la estructura del sitio web, se avanzará en la definición del estilo visual y la identidad comunicacional del Wilde Sporting Club, asegurando coherencia entre el mensaje institucional y su representación gráfica.

Para unificar criterios y facilitar el trabajo de comunicación, se elaborará una guía de identidad visual que establezca pautas claras sobre el uso de colores, tipografías, logotipos e imágenes. Este documento servirá como referencia para todas las piezas institucionales, tanto digitales

como impresas. El club ya cuenta con elementos visuales consolidados —el escudo, los colores tradicionales y el uso del dorado en el marco del centenario— que se reforzarán en esta nueva etapa. A partir de ellos se definirá una paleta cromática y un estilo gráfico renovado, que mantengan la esencia histórica del Wilde Sporting Club y proyecten una imagen moderna, coherente y conmemorativa.

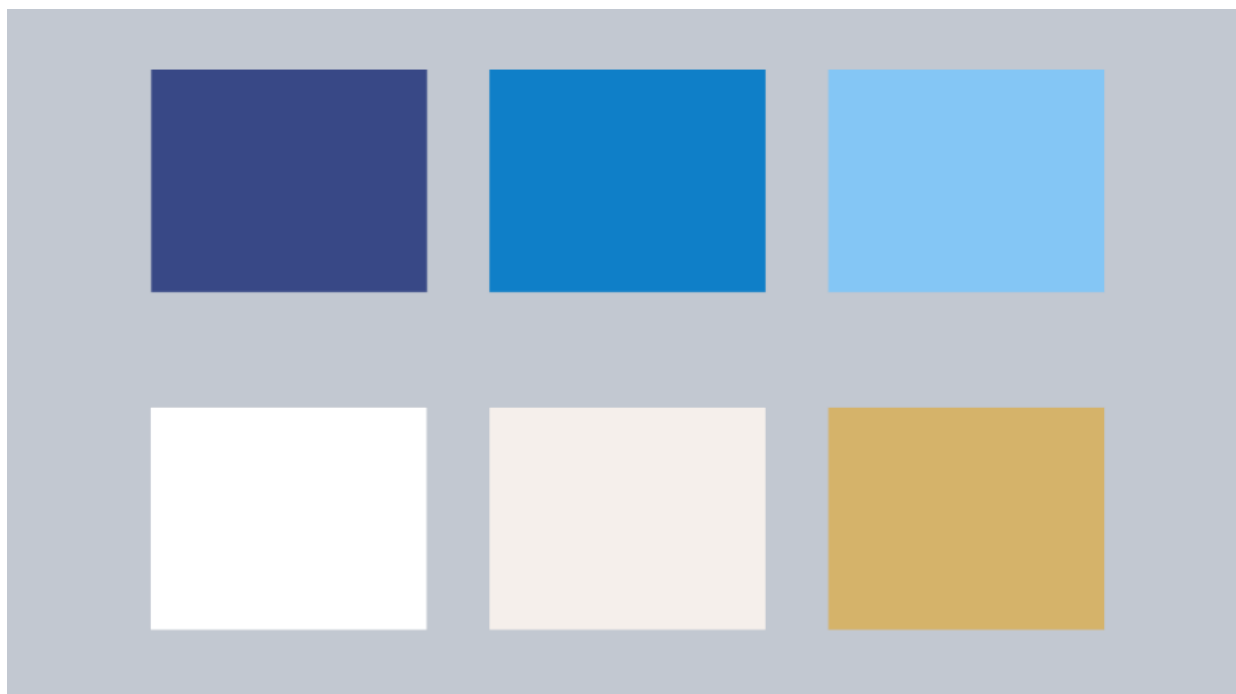
Paleta de colores institucional

La paleta combina los colores tradicionales del club con tonalidades que refuerzan el carácter conmemorativo del centenario:

- Azul oscuro: #384886
- Azul medio: #0a7fc8
- Celeste claro: #84c6f5
- Blanco: #ffffff
- Natural: #f5efeb
- Dorado: #d5b36a

Figura 15

Paleta de colores de la identidad visual del Wilde Sporting Club.



Nota. Elaboración propia.

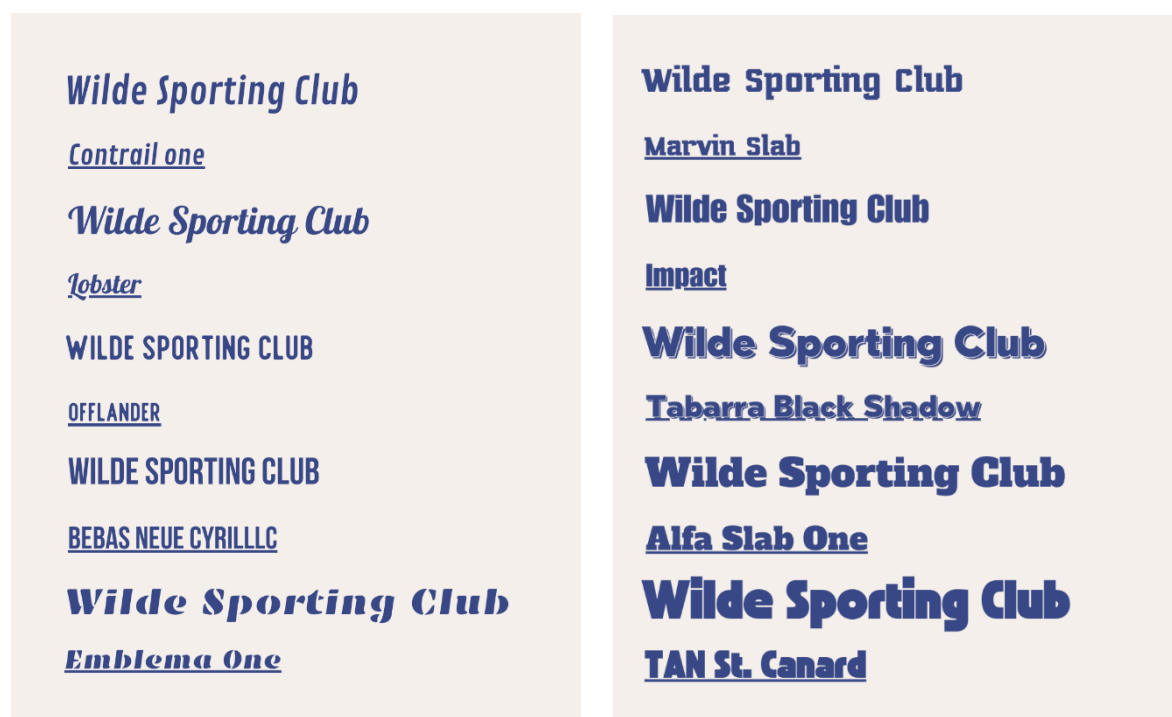
Tipografías institucionales

Para garantizar una comunicación clara y con identidad, se seleccionaron combinaciones de tipografías sans serif y slab serif, que aportan equilibrio entre modernidad y tradición. Las primeras, como *Montserrat* y *Poppins*, se utilizarán en piezas institucionales y entornos digitales por su estética actual y excelente legibilidad. Las segundas, como *Offlander* o *Emblema One*, evocan el estilo de los antiguos boletines y documentos del club, aportando un carácter nostálgico y distintivo.

En la Figura 16 se presentan las tipografías de trazo más fino, destinadas a usos editoriales y digitales, mientras que la Figura 17 muestra las variantes de trazo más grueso, pensadas para títulos, afiches y piezas conmemorativas del centenario. Todas las tipografías fueron seleccionadas considerando su correcta visualización en entornos digitales y su rendimiento en diseño responsive, asegurando una lectura óptima desde cualquier dispositivo.

Figura 16 y 17

Tipografías institucionales de trazo fino seleccionadas para la identidad visual.



Nota. Elaboración propia.

4.6.4 Selección de herramientas digitales y servicios al socio

Más allá de las limitaciones económicas o de infraestructura, el principal desafío para sostener la transformación digital del club radica en su organización interna. Actualizar el sitio web, responder consultas y generar contenidos requiere planificación, coordinación y una distribución de tareas realista. Por ello, esta propuesta prioriza la simplicidad operativa y el aprovechamiento de herramientas accesibles y ya disponibles, garantizando que la digitalización sea una solución sostenible y no una carga adicional para los equipos del club.

Respuesta institucional en plataformas digitales

Actualmente, el Wilde Sporting Club no cuenta con un canal centralizado de atención digital: la información circula principalmente por redes sociales y reseñas en Google, sin una respuesta institucional activa. Para revertir esta situación, se implementará un sistema simple de respuesta en dichas plataformas, que priorice el diálogo abierto, la atención cercana y la comunicación clara con los socios y la comunidad.

Asimismo, se promoverá la participación voluntaria de socios y vecinos mediante reseñas y valoraciones en plataformas públicas. Este tipo de interacción genuina no solo refuerza la reputación digital del club, sino que también mejora su posicionamiento en buscadores (SEO), facilitando que nuevas personas encuentren información positiva, actual y confiable sobre la institución.

Newsletter institucional

En línea con esta apertura hacia una comunicación digital más activa y accesible, se implementará un boletín mensual institucional como canal de contacto directo con socios, socias y la comunidad. Este espacio permitirá compartir novedades, convocatorias, logros y contenidos de interés, fortaleciendo el sentido de pertenencia y manteniendo actualizada a la comunidad.

Antes de definir los contenidos específicos, se sugiere una primera acción orientada a su difusión y adhesión voluntaria: un correo electrónico de invitación dirigido a quienes integran la base de datos del club (en caso de contar con sus direcciones), acompañado por una pequeña campaña de promoción interna. Esta incluirá piezas gráficas para redes sociales y cartelera en las instalaciones, con el objetivo de visibilizar el nuevo canal y fomentar la suscripción al boletín.

El boletín mensual busca convertirse en una herramienta que convoque, informe y emocione. Además de difundir actividades o resultados deportivos, permitirá compartir entrevistas a deportistas, exdirigentes y figuras relevantes de la historia del club, junto con contenidos

audiovisuales y secciones destinadas a fortalecer el vínculo entre las distintas áreas. De este modo, se propone un espacio de encuentro que permita a cada socio conocer lo que ocurre más allá de su disciplina, celebrando el presente e integrando la memoria colectiva del Wilde Sporting Club. En definitiva, una vía para consolidar la identidad institucional y reafirmar el valor de sentirse parte de una gran familia.

Para facilitar su implementación y evitar barreras técnicas o presupuestarias, se recomienda el uso de Mailchimp, una plataforma gratuita que permite gestionar bases de datos, diseñar boletines atractivos y realizar envíos de manera sencilla. Con el tiempo, y según el crecimiento del canal, se podrá evaluar la contratación de un plan pago que habilite funcionalidades avanzadas, como la automatización de envíos o la segmentación de públicos.

Contenidos sugeridos para el newsletter del WSC

1. ***La entrevista del mes: tu historia es parte de la nuestra***

Breves entrevistas que visibilizan trayectorias de deportistas, exdirigentes y colaboradores, recuperando historias personales que fortalecen la identidad y la memoria del club.

2. ***Historias que nos hicieron club***

Relatos y efemérides que rescatan momentos y anécdotas significativas, conectando el presente con las raíces históricas del Wilde Sporting Club.

3. ***Lo que se viene***

Agenda mensual con actividades, competencias y eventos, para anticipar la programación y fomentar la participación de la comunidad.

4. ***Postales de Wilde: la imagen del mes***

Una imagen seleccionada que represente un momento significativo de la vida institucional, acompañada por un breve texto que contextualice su valor simbólico.

5. ***¿Sabías que...?***

Curiosidades y datos históricos que acercan a los lectores a aspectos poco conocidos del club, promoviendo el reconocimiento de su legado.

6. ***Desde adentro: lo que sentimos por el club***

Espacio destinado a testimonios espontáneos de socios/as, familias y colaboradores que forman parte de la vida diaria del club.

7. ***Wilde informa: anuncios importantes***

Espacio destinado a comunicar información práctica y operativa: inscripciones, horarios, mantenimiento o convocatorias internas.

8. ***El club somos todos***

Sección orientada a promover la participación voluntaria en acciones colectivas, como jornadas solidarias, tareas de mantenimiento o eventos institucionales.

9. ***Gracias por estar***

Espacio de agradecimiento público a personas, grupos o entidades que contribuyen de manera significativa al sostenimiento del club. Ya sean sponsors, socios/as colaboradores o familias involucradas, se busca reconocer el valor de cada aporte y reforzar una cultura del reconocimiento institucional.

10. ***Lo mejor del mes***

Resumen que celebra los logros, esfuerzos y momentos significativos del mes, reflejando el espíritu participativo y comunitario del WSC.

4.6.5 Lanzamiento de la página web: comunicar la transformación

La puesta en marcha del sitio web institucional no debe entenderse como un hecho técnico aislado, sino como un acto estratégico que marca un nuevo capítulo en la comunicación del Wilde Sporting Club. Su presentación pública será fundamental para posicionar esta herramienta dentro y fuera del club, generando visibilidad, participación y un uso sostenido en el tiempo.

Para potenciar su impacto, el lanzamiento se estructurará en una única secuencia de acciones que combinan la etapa teaser y la presentación oficial. Se busca que el proceso completo funcione como un relato continuo: primero, despertando la curiosidad de la comunidad; luego, celebrando colectivamente la transformación digital del club en el marco de su centenario.

La campaña teaser será simple, de bajo costo y alto impacto, orientada a generar expectativa tanto en los espacios habituales del club como en sus entornos digitales. Se prevé la utilización de pintadas temporales, frases en papel en puntos estratégicos, banners misteriosos y publicaciones en redes sociales que sugieran la llegada de una novedad sin revelar completamente de qué se trata. Como parte de esta acción, se diseñarán placas teaser con el logotipo del club desdibujado y elementos visuales mínimos para mantener el misterio y despertar la atención colectiva.

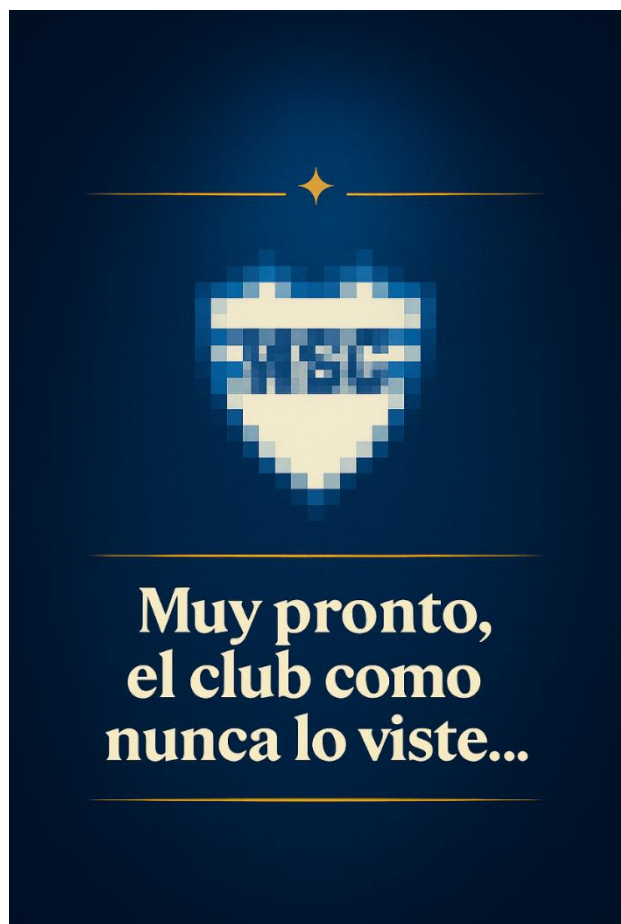


Figura 18.

Mockup del afiche teaser de lanzamiento web.

Nota. Elaboración propia.

El momento central de la secuencia será el lanzamiento oficial, que se realizará en el marco del evento por el centenario del Wilde Sporting Club. Esta celebración representa una oportunidad simbólica y estratégica para presentar el sitio web como expresión del crecimiento institucional y de la proyección hacia el futuro. La gran convocatoria del aniversario permitirá comunicar la transformación digital en un contexto de pertenencia y memoria compartida, reforzando el mensaje de continuidad y evolución.

Durante el evento, se garantizará el acceso inmediato al sitio a través de códigos QR visibles en distintos soportes, como pantallas, banners, volantes y redes sociales. Además, se diseñará un afiche de promoción con código QR que facilite el ingreso directo a la web desde formatos impresos y digitales.

Figura 19.

Afiche promocional con código QR de acceso al sitio web.

Nota. Elaboración propia.



Complementariamente, se distribuirán stickers institucionales que acompañen el lanzamiento como soporte versátil para reforzar la nueva identidad visual. Estos materiales podrán colocarse en espacios físicos del club, redes sociales y objetos promocionales, ampliando el alcance simbólico de la acción.



Figura 20.

Stickers de promoción del lanzamiento de la página web.

Nota. Elaboración propia.

En ese mismo evento se desarrollará una acción participativa que invite a los presentes a compartir recuerdos, anécdotas o fotografías vinculadas a su historia en el club. Algunos de estos aportes serán seleccionados y publicados en un apartado especial del nuevo sitio web, concebido como un archivo histórico digital colectivo.

Esta propuesta no solo busca preservar la memoria del Wilde Sporting Club, sino también involucrar activamente a la comunidad desde el primer día, permitiendo que quienes lo hicieron crecer se vean reflejados en esta nueva etapa institucional. Además, los testimonios y materiales recopilados servirán como insumo narrativo para futuras ediciones del boletín institucional, generando contenido genuino que refleje la historia viva del club.

De este modo, el sitio web se inaugura no solo como una herramienta de comunicación, sino como una plataforma activa de construcción identitaria y participación continua, que conecta pasado, presente y futuro del Wilde Sporting Club.

4.6.6 Mensajes clave y soportes de campaña: visibilizar la transformación

Los mensajes que acompañan el lanzamiento de la nueva página web cumplen un rol estratégico dentro de la transformación digital del Wilde Sporting Club. Más que anunciar un cambio, buscan

transmitir continuidad, identidad y pertenencia, representando el vínculo afectivo de la comunidad con su club.

Las siguientes frases condensan el espíritu de esta etapa e invitan a participar de manera activa:

- Crecimos en el club y el club creció con nosotros
- Tu historia es parte de la nuestra
- El club somos todos
- Donde el pasado, el presente y el futuro juegan juntos
- Unidos por la historia, jugando por el futuro
- Transformación: el club de siempre, como nunca lo viste

Estas piezas funcionan como eje de recordación y construcción emocional, articulando memoria e innovación. En conjunto, posicionan al nuevo sitio web no solo como una herramienta digital, sino como la puerta simbólica de entrada al nuevo siglo del Wilde Sporting Club.

Para potenciar su impacto, se integrarán en soportes concretos, tanto físicos como digitales:

- Cartelería interna del club
- Publicaciones en redes sociales
- Stickers institucionales
- Banner institucional post-lanzamiento
- Video institucional del lanzamiento

De esta manera, los mensajes clave se convierten en elementos narrativos activos, presentes tanto en la vida cotidiana del club como en su entorno digital. La campaña no se limita a anunciar una novedad, sino que construye una experiencia compartida que refuerza la identidad institucional y promueve una comunicación viva y sostenida en el tiempo.

Así concluye la primera fase del Plan Estratégico de Comunicación Institucional: un paso inicial sólido y transformador que trasciende el lanzamiento de una herramienta digital. Representa el inicio de una nueva etapa en la historia del club, en la que la comunicación deja de ser un proceso improvisado para convertirse en una dimensión gestionada con propósito institucional.

Conceptos como institucionalidad, presencia, legitimidad y transformación digital definen esta fase, que marca un antes y un después en la manera en que el Wilde Sporting Club construye, ordena y amplifica su vínculo con la comunidad. Habilitar estos espacios, optimizar recursos y habitar los entornos digitales ya no constituye una opción, sino una decisión estratégica esencial

en una época en la que comunicar también implica gestionar, pertenecer y proyectar colectivamente.

4.7 Fase 2: Estrategia de contenidos para redes sociales

La segunda fase del plan se orienta a consolidar la transformación digital iniciada con el lanzamiento del sitio web, avanzando hacia una estrategia multicanal en redes sociales. Si la primera etapa estableció una plataforma institucional centralizada, esta busca activar los canales existentes, resignificarlos como espacios narrativos y convertirlos en vehículos estratégicos para visibilizar al Wilde Sporting Club, fortalecer su vínculo con la comunidad y atraer nuevos públicos. El eje de esta fase está en la generación de contenido relevante, emocional y adaptado a las particularidades de cada plataforma. No se trata solo de aumentar la frecuencia de publicaciones, sino de construir una narrativa digital coherente y viva, que represente al club desde adentro, promueva el diálogo y refleje aquello que le da identidad y sentido.

En este contexto, el centenario adquiere un valor estratégico excepcional. Más que una efeméride, se presenta como un recurso simbólico y emocional que permite volver a contar la historia del club, resignificar su presente y proyectar un futuro compartido. Cumplir cien años no es únicamente celebrar un aniversario, sino poner en valor un legado cultural y social que merece ser contado y amplificado. Por ello, esta etapa no solo busca institucionalizar la comunicación en redes, sino también generar conversación y participación genuina. El objetivo es reconectar con una audiencia que ya existe, pero que necesita ser convocada desde una mirada más cercana, auténtica y creativa.

Para lograrlo, se propone conformar un grupo de trabajo dedicado específicamente a la gestión de redes sociales, integrado por personas con contacto cotidiano con la vida institucional. Este equipo deberá captar la dinámica del club, su esencia y la diversidad de actividades que lo componen. El mejor contenido surge de lo genuino: de lo que se vive, se siente y se comparte. Solo desde ese conocimiento profundo será posible desarrollar ideas con sentido y llevarlas a la práctica con coherencia y compromiso.

Esta segunda fase representa un salto cualitativo hacia una presencia digital activa, creativa y comunitaria. Una comunicación que no solo informe, sino que convoque y emocione, construyendo en diálogo con su gente los próximos años del Wilde Sporting Club.

4.7.1 Cómo entendemos hoy las redes sociales: claves para comunicar mejor

Antes de definir una estrategia de contenidos, es fundamental comprender la dinámica actual de las redes sociales. Cada plataforma tiene su propio lenguaje, formato y público, por lo que comunicar eficazmente requiere conocer esas particularidades y adaptarlas a la realidad del club. Hoy las redes no son solo canales de difusión, sino espacios donde se construye comunidad, se comparte lo cotidiano y se proyecta la identidad institucional. Estar presente no alcanza: es necesario interpretar sus códigos y generar contenido que conecte emocionalmente, sin perder la esencia del Wilde Sporting Club.

La efectividad no se mide solo en cantidad de seguidores o reacciones, sino en la calidad del vínculo que se genera. La interacción, la participación y el sentimiento de pertenencia son los indicadores que dan verdadero valor a la comunicación digital. En este sentido, la estrategia multicanal que se propone busca optimizar los recursos disponibles, priorizar la coherencia institucional y aprovechar las oportunidades que cada plataforma ofrece para amplificar la voz del club.

Instagram

Dentro del ecosistema digital actual, Instagram se consolida como el canal principal de cercanía y construcción de comunidad. Es una red visual y emocional, donde se comparte lo cotidiano, se activan recuerdos y se fortalecen vínculos. Por su lógica narrativa, resulta el espacio ideal para mostrar la vida del club de forma accesible, genuina y cercana.

Uso y enfoque para el Wilde Sporting Club

El tono debe ser humano y espontáneo, priorizando la autenticidad por sobre la perfección técnica. Los contenidos deben reflejar la identidad del club desde la naturalidad, combinando lo informativo con lo emocional. Incluso los imprevistos, tratados con respeto, pueden reforzar la identificación con la comunidad.

Formatos recomendados

- **Historias:** breves, dinámicas e interactivas (encuestas, preguntas, reacciones).
- **Reels:** piezas clave para ampliar alcance y mostrar escenas, logros o momentos emotivos.
- **Carruseles:** útiles para información, secuencias fotográficas o narrativas visuales.

Aspectos visuales y técnicos

- Estética simple y coherente con la identidad institucional.
- Tipografías legibles y paleta cromática alineada al manual visual del club.
- Imágenes de buena calidad, incluso si se registran con celular.
- Medidas sugeridas: historias y reels (1080x1920 px, formato 9:16); carruseles y feed (1080x1350 px o 1080x1080 px).
- Herramientas recomendadas: *CapCut* para edición de video, *Canva* para piezas gráficas y herramientas nativas de los dispositivos móviles.

Lineamientos generales

Instagram será el principal canal para reflejar el presente institucional, generar conversación y fortalecer la participación. Se priorizará la coherencia y la continuidad por sobre la cantidad de publicaciones. Se recomienda alternar contenidos planificados y producciones simples o espontáneas, permitiendo un crecimiento orgánico y sostenible de la estrategia.

Facebook

En un entorno digital acelerado, Facebook se mantiene como un espacio más pausado y reflexivo, donde los contenidos conservan vigencia y las interacciones suelen ser más profundas. Su público, mayormente adulto, valora los textos, la memoria y las conversaciones extensas, lo que la convierte en una red clave para reforzar el sentido de pertenencia.

Para el Wilde Sporting Club, representa una oportunidad estratégica para reconectar con quienes formaron parte del club en distintas etapas. Facebook puede funcionar como un archivo emocional en tiempo real, donde recuerdos, logros institucionales y vínculos intergeneracionales encuentren un espacio natural de expresión.

Uso y enfoque para el Wilde Sporting Club

El tono debe ser cercano y respetuoso, apelando a la emoción y la memoria. A diferencia de otras redes, aquí los textos extensos son bien recibidos y permiten recuperar historias, homenajear figuras y contextualizar acontecimientos relevantes.

Formatos recomendados

- **Publicaciones con texto e imagen:** para efemérides, homenajes y logros institucionales.
- **Álbumes fotográficos:** registro de eventos deportivos, sociales o históricos.
- **Videos horizontales o cuadrados (1:1 o 16:9):** entrevistas, saludos institucionales o breves documentales del centenario.

Aspectos visuales y técnicos

- Imágenes bien iluminadas y textos legibles.
- Diseño simple, coherente con la identidad institucional.
- Medidas sugeridas: imágenes 1200x630 px (horizontal) o 1080x1080 px (cuadrado); videos en calidad mínima de 720p (ideal 1280x720 px o superior).

Lineamientos generales

No se requiere alta frecuencia de publicación, sino coherencia y regularidad. Una o dos publicaciones semanales, bien planificadas y alineadas con el espíritu del club, pueden generar mayor impacto que una presencia constante pero desordenada. Facebook debe consolidarse como el espacio de la memoria viva del Wilde Sporting Club, donde pasado y presente dialogan en una comunidad activa y comprometida.

YouTube

Más que una red social, YouTube funciona como un archivo audiovisual y una plataforma institucional de consulta. En el marco del centenario, se convierte en el espacio ideal para construir memoria, convocar desde la emoción y dejar registro para futuras generaciones.

A diferencia de redes más inmediatas, YouTube se caracteriza por la profundidad y la permanencia. Por eso, se propone como un proyecto comunicacional de mediano y largo plazo, orientado a reunir contenidos con valor documental e identitario, bien producidos y sostenidos en el tiempo.

Uso y enfoque para el Wilde Sporting Club

La presencia en YouTube no requiere alta frecuencia, pero sí planificación y coherencia. Se recomienda:

- Establecer un calendario propio de publicaciones.
- Crear series temáticas que puedan sostenerse a lo largo del tiempo.
- Pensar cada video como una pieza valiosa en sí misma y parte de un relato institucional más amplio.

Formatos sugeridos

- **Entrevistas en profundidad (10–20 min):** socios históricos, dirigentes o referentes de disciplinas.
- **Minidocumentales (hasta 15 min):** temáticos, por décadas o eventos relevantes.

- **Recorridos institucionales:** miradas audiovisuales del club desde adentro.
- **Registros de eventos y celebraciones:** piezas breves con narrativa clara y cuidada.

Aspectos técnicos

- Resolución ideal: Full HD (1920 x 1080 px).
- Formato: horizontal 16:9.
- Herramientas sugeridas: *CapCut* para edición, *Canva Video* para títulos e intros, micrófonos de solapa o ambiente para entrevistas.

Activar este canal con contenido planificado y bien difundido permitirá posicionar al club con una estética profesional, emocional y coherente. En un contexto donde muchos clubes barriales tienen presencia digital fragmentada, un canal institucional activo y de calidad puede transformarse en una herramienta de identidad, prestigio y proyección comunitaria.

TikTok

TikTok se ha consolidado como una de las plataformas de mayor alcance entre públicos jóvenes. Su lógica responde a la inmediatez: contenidos breves, sonidos virales, edición veloz y emociones condensadas en pocos segundos. Es una red que define tendencias y hábitos culturales, convirtiéndose incluso en un nuevo espacio de búsqueda e información.

Sin embargo, su dinámica exige una producción constante con formatos nativos, edición específica y un ritmo de actualización sostenido. A diferencia de otras plataformas, los contenidos no pueden adaptarse fácilmente, ya que requieren creatividad inmediata y seguimiento permanente de tendencias efímeras. Esta lógica, además de demandante, dificulta la planificación a mediano plazo si no se dispone de un equipo dedicado exclusivamente a su gestión.

Decisión estratégica

En coherencia con un plan de comunicación realista y sostenible, se resolvió no incorporar TikTok como canal activo en esta etapa. Forzar una presencia sin la capacidad operativa necesaria podría comprometer la coherencia y efectividad general del plan.

No obstante, se propone tomar su lenguaje como referencia creativa para inspirar nuevos formatos en otras plataformas. Asimismo, se deja abierta la posibilidad de incorporarla en el futuro, una vez que el club cuente con los recursos humanos y técnicos necesarios para gestionarla como canal propio.

4.7.2 Lineamientos para la creación de contenido digital

Una estrategia de redes no se sostiene solo con buenas ideas, sino con planificación, coherencia y realismo operativo. En el contexto del Wilde Sporting Club, donde cada recurso cuenta y la comunicación institucional aún está en desarrollo, el desafío es equilibrar lo planificado con lo cotidiano, construyendo una identidad digital que refleje su esencia y conecte con su comunidad. La efectividad no depende de la cantidad de publicaciones, sino de su coherencia, regularidad y continuidad en el tiempo. Por eso, la implementación debe ser gradual: comenzar con lo posible, aprender en el proceso y avanzar de forma orgánica, sin agotar al equipo ni dispersar esfuerzos. Se recomienda priorizar contenido de fuente propia, generado desde dentro del club: personas, actividades, historias y experiencias que transmitan autenticidad. Lo genuino no implica improvisación, sino organización y criterio.

Para ello, resulta clave conformar un pequeño equipo con roles definidos y apoyarse en herramientas accesibles como *Canva*, *CapCut*, *Google Drive*, *Notion* o *Trello*, que permiten ordenar, editar y compartir materiales de manera simple y eficiente.

También es importante limitar el acceso a las cuentas institucionales a pocas personas designadas, garantizando una voz clara, coherente y responsable. En un entorno de sobreinformación, un error de tono o de forma puede afectar la imagen institucional; por eso, la comunicación digital debe planificarse, cuidarse y respetarse. Como apoyo, pueden utilizarse herramientas de asistencia creativa como *ChatGPT* o *Copy.ai*, que facilitan la generación de ideas, la redacción de textos y la planificación de calendarios, sin requerir formación técnica avanzada.

El primer paso hacia una comunicación digital sólida no está en una aplicación, sino en observar y escuchar lo que ocurre dentro del club. Las historias más valiosas surgen de la vida cotidiana: de las personas, los gestos y las experiencias que, al ser contadas, transforman la comunicación en un verdadero reflejo del Wilde Sporting Club.

4.7.3 Identificación de oportunidades de contenido en lo cotidiano

Detectar oportunidades de contenido no requiere grandes producciones, sino una mirada atenta sobre lo que ocurre día a día. En un club como el Wilde Sporting, donde el valor principal está en lo social y comunitario, las mejores historias suelen surgir de momentos simples: una clase, un entrenamiento, una charla o un torneo. Habitar los espacios con sensibilidad y participación es el primer paso para encontrar relatos que reflejen la vida del club. Cada disciplina tiene su propio

ritmo, protagonistas y costumbres. Las distintas generaciones conviven y construyen identidad en cada encuentro. Allí donde se comparte una actividad, se transmiten también valores, memorias y vínculos que pueden transformarse en contenido genuino.

Una buena forma de pensar cada publicación es como una breve historia: ¿quiénes son sus protagonistas?, ¿qué queremos mostrar?, ¿qué tono o emoción buscamos transmitir? Puede tratarse de una escena en la pileta, una entrevista informal o una imagen que evoque pertenencia y orgullo. El valor no está en inventar, sino en registrar lo que ya emociona, inspira y hace comunidad.

Entrenar la mirada, aprender a observar y escuchar lo que sucede dentro del club es el punto de partida para construir una comunicación auténtica. Lo cotidiano, bien contado, puede convertirse en el mejor reflejo del Wilde Sporting Club.

4.7.4 Organización del equipo y recursos para la creación de contenido

En una organización social como un club de barrio, pensar una estrategia de contenidos requiere definir quién la llevará adelante y con qué recursos. Por eso, se propone una estructura escalonada y colaborativa para la creación de contenido digital, basada en la participación de voluntarios o estudiantes interesados en áreas como producción audiovisual, periodismo, gestión de redes, diseño o edición. Esta iniciativa puede funcionar como un proyecto formativo con beneficios mutuos: ofrecer un espacio real de aprendizaje y construcción de portfolio, y al mismo tiempo conformar un equipo comprometido que contribuya a profesionalizar la comunicación institucional del Wilde Sporting Club.

Según el tipo de contenido que se desarrolle, se definirá el nivel de producción requerido, los perfiles necesarios y la organización del trabajo. Este esquema flexible permitirá combinar materiales más elaborados con piezas simples o espontáneas, en función del canal, el objetivo y los recursos disponibles.

En caso de no contar con voluntarios o estudiantes, se evaluará la posibilidad de financiar producciones puntuales o gestionar fondos específicos para comunicación, aprovechando el marco del centenario como hito institucional. Se podrán realizar rifas, campañas solidarias o buscar sponsors interesados en asociar su imagen a la celebración, ofreciendo visibilidad destacada en redes o materiales oficiales.

Producir contenido de calidad no debe entenderse como un gasto, sino como una inversión estratégica que registra la historia, fortalece la identidad y proyecta al club hacia el futuro. Porque este centenario no solo se conmemora: se comunica, y hacerlo bien es también una forma de dejar huella.

4.7.5 Organización y equilibrio en la producción de contenido

Sostener una comunicación activa requiere equilibrio entre lo planificado y lo posible. No todo contenido debe producirse al mismo tiempo ni con el mismo nivel de dedicación. Por eso, se propone una dinámica flexible que priorice la continuidad antes que la cantidad.

El objetivo es mantener una presencia constante, combinando materiales de mayor elaboración con registros simples o espontáneos, según los recursos y tiempos disponibles. Esta lógica permite avanzar sin sobrecargar al equipo y conservar la coherencia narrativa del Wilde Sporting Club.

La calendarización de contenidos cumple un rol central en esta etapa. Más que una grilla, funciona como una herramienta estratégica que organiza, distribuye y anticipa publicaciones, garantizando diversidad y visibilidad para todas las disciplinas.



Figura 22.

Feed ejemplo de calendarización de contenidos.

Nota. Elaboración propia.

Para acompañar el proceso, se recomienda realizar reuniones mensuales breves —presenciales o virtuales— orientadas a revisar objetivos, compartir propuestas, coordinar coberturas y ajustar el cronograma de publicaciones. Además, el seguimiento de métricas, horarios de

mayor tráfico e interacciones permitirá mejorar la estrategia y adaptar los contenidos a los intereses reales de la comunidad. Comprender qué, cuándo y cómo publicar es clave para transformar la rutina del club en una narrativa viva, cercana y significativa.

4.7.6 Valorar la interacción: escuchar, responder y mejorar

Escuchar y responder son acciones esenciales para fortalecer el vínculo entre el Wilde Sporting Club y su comunidad. En redes sociales, cada comentario o mensaje refleja una forma de participación que merece ser reconocida. La interacción no debe verse como un complemento del contenido, sino como parte del diálogo institucional que el club busca sostener.

Durante el análisis exploratorio de la comunicación actual se detectó un ejemplo significativo: una publicación en Facebook invitaba a compartir recuerdos y recibió numerosas respuestas, pero ninguna fue contestada. Más allá de que el público comprenda que es la institución quien gestiona la cuenta, cada mensaje compartido por un socio o socia tiene un valor emocional que debe ser validado. Escuchar también implica agradecer, dar lugar y hacer sentir parte. Por eso, este plan propone no solo abrir canales de expresión, sino sistematizar la escucha y responder con coherencia institucional, cuidando los modos, el tono y el respeto por la identidad del club. Toda interacción debe gestionarse con empatía y criterio, reconociendo la diversidad de voces que conviven en la comunidad.

La comunicación del Wilde Sporting Club debe funcionar como una conversación genuina, donde la institución actúe como reflejo y amplificador de las experiencias de sus socios y socias. Medir, interpretar y ajustar serán pilares para sostener una comunicación activa, coherente y representativa de la vida del club.

4.7.7 Cien años del club, mil formas de contarlo

Este apartado reúne un conjunto de ideas de contenido surgidas del análisis realizado en el plan y de la observación cotidiana del Wilde Sporting Club. Más que instrucciones cerradas, constituyen propuestas abiertas que pueden adaptarse según los recursos disponibles, los públicos y los canales elegidos.

El propósito es ofrecer iniciativas diversas: algunas orientadas a fortalecer la identidad institucional, otras a visibilizar actividades deportivas y culturales, y muchas destinadas a conectar emocionalmente con la comunidad. En todos los casos, el eje es el mismo: comunicar con sentido y desde adentro. El centenario no es solo un contexto temporal, sino un recurso simbólico de enorme valor. Es la oportunidad para celebrar, recordar y proyectar el futuro del club. Cada contenido puede transformarse en relato, y cada relato en parte de una memoria

colectiva que hoy se digitaliza y se comparte. Cien años no se cumplen todos los días, y hay muchas formas de contarlos.

En este marco, los mensajes clave acompañan la etapa y consolidan la identidad emocional del club, aportando coherencia a las distintas piezas comunicacionales. Estas frases están pensadas no solo para ser leídas, sino también para ser vistas y apropiadas por la comunidad, integrándose en soportes visuales como placas, publicaciones o gráficas impresas dentro de las instalaciones. Frases como *No importa cuándo llegaste, siempre vas a ser parte de esta historia*, *100 años en familia*, *El club de tus recuerdos, el club de tu vida*, *El club de ayer, de hoy y de siempre*, *Las paredes sostienen el club, pero su gente lo hace eterno* o *Las camisetas se heredan, el amor por el club también* refuerzan el relato institucional y la identidad emocional del centenario.



Figura 23.

Afiche con frases institucionales del centenario.

Nota. Elaboración propia.

En esta misma línea, se desarrollan frases visuales adaptadas a formatos ágiles y cotidianos, como historias, carruseles o placas de WhatsApp, para que los mensajes circulen con naturalidad y mantengan viva la narrativa emocional del club.



Figura 24.

Postales visuales conmemorativas del centenario.

Nota. Elaboración propia.

Líneas de contenido sugeridas:

• ***Momentos que nos hicieron club***

Esta serie de videos breves busca rescatar los hitos más significativos de la historia del Wilde Sporting Club, desde su fundación hasta los logros recientes. El objetivo no es solo recordar, sino fortalecer el sentido de pertenencia y reconocer el esfuerzo colectivo que hizo posible cada etapa.

Con un tono cercano y emotivo, los contenidos mostrarán que la historia del club es también la de quienes lo construyen día a día. Se difundirán principalmente en Instagram y

Facebook, adaptados a las dinámicas de cada plataforma y con una duración corta que favorezca su alcance.

El material podrá incluir imágenes de archivo, recortes de prensa, registros audiovisuales o producciones simples realizadas con celular, priorizando siempre la claridad y autenticidad del relato. Además, se invitará a la comunidad a compartir recuerdos y anécdotas, para que estos contenidos no solo documenten el pasado, sino que también generen nuevas historias y refuercen la memoria colectiva del club.



Figura 25.

Momentos que nos hicieron club sketch.

Nota. Elaboración propia.

- ***Cara a cara con la camiseta***

Esta serie de entrevistas breves en formato ping pong busca mostrar el lado humano de quienes representan al Wilde Sporting Club en cada disciplina. Jugadores, entrenadores y deportistas destacados compartirán anécdotas, recuerdos y emociones a través de preguntas ágiles y cercanas.

Con un tono relajado y dinámico, pensado para reels o historias de Instagram, los contenidos permitirán visibilizar referentes internos, generar identificación —especialmente entre los más jóvenes— y reforzar el sentido de pertenencia. Las preguntas podrán abordar rituales antes de competir, momentos memorables, vínculos con el club o guiños al centenario, como cuántos años llevan en Wilde Sporting o cómo lo definirían en una palabra.

Más allá del entretenimiento, estas entrevistas cumplen una función institucional: celebrar trayectorias, destacar valores y construir referentes positivos que reflejan el espíritu comunitario del club.



Figura 26.

Cara a cara con la camiseta sketch.

Nota. Elaboración propia.

- ***Con la camiseta puesta***

Esta serie de entrevistas busca acercar a la comunidad del club a quienes, con los años, se convirtieron en referentes visibles de su historia: entrenadores, exdirigentes, empleados, colaboradores o socios de toda la vida. A través de sus relatos, se busca reconocer trayectorias, preservar la memoria institucional y reforzar la conexión entre generaciones.

Con un tono cuidado y respetuoso, los contenidos promoverán el reconocimiento mutuo y el sentido de pertenencia. En un club de barrio, todos —desde la cancha hasta el buffet o la tribuna— comparten la misma identidad y la sensación de estar en su lugar.

La serie se difundirá principalmente en YouTube, con fragmentos o citas adaptadas a Instagram y Facebook. Para garantizar continuidad, se recomienda planificar las entrevistas con anticipación, bajo una identidad visual común, grabando varias en una misma jornada para optimizar recursos.

Preguntas sugeridas para la serie *Con la camiseta puesta*

- ¿Cuál es tu primer recuerdo en el club?
- ¿Qué significa el Wilde Sporting Club en tu vida?
- ¿Qué personas marcaron tu camino dentro del club?
- ¿Qué momento sentís que te hizo parte de esta familia?
- ¿Qué vivencia dentro del club no vas a olvidar nunca?
- ¿Qué tiene el club que no se encuentra en ningún otro lugar?
- ¿Qué le dirías a alguien que está por empezar una actividad en el club?
- Si tuvieras que describir al club en una sola palabra, ¿cuál sería?
- ¿Cómo imaginás al club dentro de 10 o 20 años?
- ¿Qué sueño te gustaría que el club cumpla en el futuro?

En definitiva, esta propuesta busca narrar al club desde adentro, dar voz a sus protagonistas y fortalecer los lazos que hacen de Wilde Sporting Club una comunidad. Porque cada historia suma, cada rostro importa y cada palabra compartida ayuda a reconocerse dentro de la misma camiseta.



Figura 27.

Con la camiseta puesta sketch.

Nota. Elaboración propia.

• **Puertas adentro**

Esta serie de entrevistas a expresidentes y dirigentes históricos del Wilde Sporting Club busca rescatar sus experiencias y reflexiones sobre lo que implica sostener una institución barrial a lo largo del tiempo. Más que un homenaje, se trata de comprender el valor del compromiso y la responsabilidad colectiva que hacen posible la vida del club.

Cada entrevista abordará su llegada a la dirigencia, los desafíos enfrentados, los logros alcanzados y la visión sobre la evolución

institucional. También recuperará su mirada sobre el legado que dejan y el mensaje que desean transmitir a las generaciones que hoy continúan su labor.

El contenido podrá presentarse como una serie independiente o integrarse a *Con la camiseta puesta*, manteniendo una identidad visual unificada. Su publicación principal se recomienda en YouTube, con fragmentos o citas adaptadas a Instagram y Facebook para ampliar su alcance.

Preguntas sugeridas para el ciclo “Puertas adentro”

- ¿Cómo fue su primer contacto con el club y qué lo motivó a involucrarse en la dirigencia?
- ¿Cuáles fueron los principales desafíos durante su gestión?
- ¿Qué decisiones o proyectos dejaron una huella en la historia del club?
- ¿Hubo algún momento crítico que marcó un antes y un después?
- ¿Cómo era el club al asumir y cómo lo dejó al finalizar su mandato?
- ¿Qué avances destacaría en infraestructura, desarrollo deportivo o comunidad de socios?
- ¿Qué valores deberían seguir guiando al club?
- ¿Cómo percibe hoy al club en comparación con su época de presidencia?

- ¿Qué mensaje daría a las futuras generaciones de dirigentes y socios?
- ¿Cómo imagina al club en los próximos años?



Figura 28.

Puertas adentro sketch.

Nota. Elaboración propia.

• *Un día en el club con...*

Este formato audiovisual busca mostrar la vida cotidiana del Wilde Sporting Club desde la mirada de quienes lo habitan. Entrenadores, deportistas, alumnos o empleados se convierten en protagonistas y, a través de su rutina, invitan a recorrer el club desde adentro. Desde quienes abren temprano las puertas hasta quienes compiten o enseñan, cada historia refleja el esfuerzo colectivo que sostiene la vida institucional.

El contenido funciona como un diario audiovisual breve, donde la cámara acompaña

al protagonista mostrando el detrás de escena con cercanía y autenticidad. Su propósito es humanizar los distintos roles, generar empatía y visibilizar la diversidad que convive en el club.

Como variante, se propone *Un entrenamiento conmigo*, un formato centrado en deportistas o entrenadores que permite mostrar cómo viven el club desde su disciplina, destacando la preparación, el compañerismo y la pasión compartida.

Estos contenidos también pueden aprovecharse para anticipar fechas del calendario deportivo, promover torneos o incentivar la participación de la comunidad. Por su tono ágil y cotidiano, se recomiendan principalmente para reels de Instagram, aunque pueden adaptarse a historias o cápsulas en Facebook. No requieren grandes producciones: su valor está en la naturalidad y en mostrar lo real.



Figura 29.

Un día en el club con... sketch.

Nota. Elaboración propia.

- ***Historias que se heredan***

Este contenido busca visibilizar los relatos de familias y socios que han formado parte del Wilde Sporting Club a lo largo de generaciones. Son historias que muestran al club como un espacio de identidad compartida, transmisión de valores y pertenencia profunda.

A diferencia de otros formatos, estas entrevistas se plantean como conversaciones entre generaciones: padres e hijos, abuelos y nietos, hermanos con varios años de diferencia. Ese cruce

permite recuperar la memoria de quienes vivieron distintas etapas del club y mostrar cómo esos vínculos se sostienen y resignifican en el presente.

El formato puede adaptarse según los recursos disponibles: artículos breves con imágenes y citas para Facebook o cápsulas audiovisuales espontáneas para redes sociales. Se priorizarán relatos que reflejen diversidad generacional y lazos familiares duraderos con la institución. Cada historia estará acompañada por una imagen que capture un momento cotidiano en el club, reforzando la idea de comunidad viva y continuidad a lo largo del tiempo.

Preguntas sugeridas para “Historias que se heredan”

- ¿Qué sentís que te dejó el club, más allá del deporte?
- ¿Por qué elegís al Wilde antes que a cualquier otro lugar?
- ¿Qué hace al club tan especial?
- ¿Quién fue la primera persona de la familia que se acercó al club?
- ¿Imaginaste que seguirían compartiendo este espacio tantos años después?
- ¿Qué significa poder vivir el club en familia?
- ¿Recordás algún momento en que sentiste que el club era como tu casa?

- ¿Cómo vivís hoy el club y cómo imaginás que lo vivirán las próximas generaciones?
- Si tuvieras que definir al club en una sola palabra, ¿cuál sería? ¿Nos representa a todos?

Estas historias rescatan la memoria colectiva y fortalecen el vínculo emocional con la comunidad. Al recuperar las voces de distintas generaciones, se construyen puentes entre pasado y presente, recordando que el Wilde Sporting Club no solo se transita: se hereda, se comparte y se mantiene vivo en quienes lo sienten parte de su historia.

Porque hay relatos que no se cuentan una sola vez: se heredan, se recuerdan y se vuelven a vivir. *Unidos por la historia, jugando por el futuro.*



Figura 30.

Historias que se heredan sketch.

Nota. Elaboración propia.

Comunicar para permanecer

Estas propuestas de contenido, pensadas como series o formatos reconocibles, permiten construir una narrativa con identidad, continuidad y emoción. Pero para que esa construcción sea sostenible en el tiempo, también es necesario dejar espacio para lo simple, lo ágil y lo cotidiano. No todo debe estar producido al detalle: hay valor en lo que sucede espontáneamente, en lo que se comparte con una foto, una historia o una palabra.

Por eso, junto a los ciclos más elaborados, se alienta la creación de piezas más ligeras y espontáneas. Una encuesta, una efeméride, una anécdota subida por alguien de la comunidad o un reel breve, donde alguien defina al club en una sola palabra, son ejemplos sencillos que también fortalecen el vínculo. A veces, un recuerdo o una pregunta abierta generan tanta identificación como una entrevista o un video institucional. La clave está en combinar ambos mundos: la planificación y la sorpresa, la estructura y la intuición.

Esta etapa del plan no se trata solo de crear contenido, sino de construir presencia. De darle al club un lugar firme en el universo digital, no desde la formalidad distante, sino desde el compromiso cotidiano con su comunidad y su historia. Porque estructurar una estrategia también es una forma de comunicar: es decir con claridad *quiénes somos, qué valoramos y hacia dónde queremos ir*. La narrativa multicanal propuesta busca justamente eso: no solo informar, sino representar. Hacer visible lo que tantas veces quedó fuera de foco. Mostrar que hay un club que late, que contiene, que transforma. Y hacerlo con contenido que emocione, que convoque, que inspire. Pero sobre todo, con contenido que refleje el cuidado y el esfuerzo de quienes sostienen este proyecto cada día.

La primera fase fue la transformación digital: sentar las bases de una nueva era. Esta segunda etapa es la construcción del lenguaje, la posibilidad de contar la historia desde adentro, con todas sus voces. Y lo que viene será el presente hecho celebración: el centenario como acto de memoria viva y como punto de partida hacia lo que sigue.

Capítulo 5: “Comunicación que trasciende: El centenario como plataforma y cierre estratégico”

El centenario del Wilde Sporting Club no es solo una celebración. Es un punto de llegada y, al mismo tiempo, un punto de partida. Esta etapa final del plan estratégico toma al aniversario como una oportunidad única para proyectar al club hacia el futuro, consolidar su identidad y fortalecer su vínculo con la comunidad.

A lo largo de este capítulo se abordarán las acciones propuestas para capitalizar el centenario como motor de visibilidad, participación y pertenencia. Al mismo tiempo, se integrarán las herramientas de calendarización, evaluación y cierre, necesarias para garantizar que todo el recorrido comunicacional no sea un esfuerzo aislado, sino un proceso sostenido y con impacto.

5.1 Fase 3: Centenario como plataforma de proyección

La Fase 3 marca la culminación del Plan Estratégico de Comunicación del Wilde Sporting Club. En esta etapa, los esfuerzos desarrollados en torno a la digitalización y la construcción narrativa confluyen en un mismo propósito: celebrar los 100 años de vida del club como un hito institucional y comunitario.

Esta fase responde al tercer objetivo del plan, orientado a convertir la celebración del centenario en un acontecimiento histórico que fortalezca la identidad del club y su vínculo con la comunidad. En este marco, tres conceptos sintetizan su esencia: convocatoria, presencia y festejo. Más que proyectar nuevas metas, el centenario invita a detenerse y valorar el presente: reunir a quienes formaron parte del club en distintas etapas, reconocer el trabajo colectivo que lo sostiene y celebrar la identidad que lo hace perdurar.

Esta conmemoración no solo representa un cierre simbólico, sino también una oportunidad para reforzar la pertenencia, visibilizar la trayectoria y proyectar la historia hacia el futuro. Porque cada encuentro, cada historia y cada gesto compartido confirman que el Wilde Sporting Club sigue siendo, a cien años de su fundación, el corazón de su comunidad.

5.1.1 Orientación estratégica de la Fase 3

El centenario del Wilde Sporting Club se plantea como una plataforma de visibilidad y fortalecimiento comunitario. La celebración busca recuperar y proyectar el espíritu original del club: ser un espacio de encuentro, socialización y pertenencia para los habitantes del barrio y sus alrededores. Las actividades planificadas procuran reforzar vínculos, convocar nuevas historias y consolidar el sentido de comunidad.

Más que una conmemoración, el centenario se concibe como una experiencia viva. El objetivo no es solo recordar los hitos históricos, sino activar la memoria colectiva a través de acciones que permitan reencontrarse, compartir recuerdos y construir nuevos relatos. El club abre sus puertas no solo a sus socios, sino también a todo el barrio y a quienes, de algún modo, formaron o desean formar parte de su historia.

Esta etapa integra el trabajo realizado en las fases anteriores. La Fase 1, centrada en la transformación digital, sentó las bases de la renovación institucional y acercó al club a nuevas generaciones. La Fase 2, dedicada a la estrategia de comunicación multiplataforma, amplificó su voz, actualizó su narrativa y reforzó los vínculos con la comunidad. La Fase 3 capitaliza ese recorrido: convierte el trabajo previo en un acto tangible de visibilidad, identidad y pertenencia. Más que posicionar una organización, esta fase busca revivir lo que el club representa: un lugar de encuentros cotidianos, de historias compartidas y de afectos que atraviesan generaciones.

El Wilde Sporting Club no es solo una camiseta ni un escudo: es ese espacio que, aún con pocos minutos libres, invita a pasar, saludar y reconectar. Como se expresa en la película *El secreto de sus ojos* (Campanella, 2009): *“El tipo puede cambiar de todo. De cara, de casa, de familia, de novia, de religión, de dios. Pero hay una cosa que no puede cambiar: no puede cambiar de pasión.”*

El club es precisamente eso: una pasión que no se abandona.

El hilo conductor entre las tres fases de este plan es claro: garantizar la perdurabilidad del Wilde Sporting Club, tanto en la memoria de quienes lo viven hoy como en el recuerdo colectivo del barrio. Porque, como reflejan los mensajes clave que acompañan esta propuesta:

- El verdadero escudo del club está en quienes lo llevan en el corazón.
- El club nos une, la historia nos define.

- Las paredes sostienen el club, pero su gente lo hace eterno.

Desde su concepción, este plan estratégico no fue solo una herramienta de comunicación, sino una invitación a seguir habitando un espacio que trasciende lo material, que continúa siendo refugio, encuentro y pasión para quienes forman y formarán parte de su historia.

La Fase 3 representa el momento en que lo proyectado se materializa: el tiempo de abrir las puertas, activar las acciones y compartir lo construido con toda la comunidad. Los festejos y homenajes del centenario no son solo una celebración; son una oportunidad para recordar, agradecer y dejar una huella que trascienda los 100 años, proyectando al Wilde Sporting Club hacia el futuro.

5.1.2 Preparar el centenario: cuenta regresiva y acciones en la comunidad

La campaña de invitación al centenario es tan importante como el festejo en sí. Siguiendo la línea de comunicación planteada en todo el plan, se busca que la voz del Wilde Sporting Club se haga escuchar con claridad y emoción, celebrando sus 100 años de historia como pocas instituciones del barrio pueden hacerlo. La propuesta combinará un tono cercano y emotivo con recursos visuales disruptivos, capaces de reflejar la esencia del club.

Más allá de las comunicaciones habituales en redes sociales y canales internos, se busca dejar una huella tangible en la comunidad. Para ello, se implementará una **cuenta regresiva** visible en la fachada del club y en sus plataformas digitales, generando expectativa y participación. Además, se intervendrán espacios característicos —como la puerta principal y el patio— con mensajes clave que refuercen la identidad institucional, tales como *El club de tus recuerdos*, *El club de tu vida*, *Crecimos en el club y el club creció con nosotros* o *El club de ayer, de hoy y de siempre*. Todas las acciones se unificarán bajo la leyenda principal: *Cien años, miles de historias, un solo club*.

La comunicación no quedará limitada al interior de la institución. Para ampliar su alcance, se propone una intervención urbana mediante afiches y carteles en comercios de la calle Las Flores y zonas aledañas, aprovechando la ubicación estratégica del club en el centro de Wilde. Con la colaboración de comerciantes y vecinos, se busca generar un clima de expectativa colectiva y visibilizar la magnitud del aniversario.

En paralelo, se trabajará en una estrategia de prensa dirigida a medios locales y regionales, con el fin de posicionar al Wilde Sporting Club como referente barrial y fuente de información relevante dentro del partido de Avellaneda. Estas invitaciones institucionales reforzarán la presencia pública del club y asegurarán la cobertura mediática antes, durante y después de la celebración.

Finalmente, considerando que el evento implicará movimientos significativos en el barrio, se planificará una comunicación temprana dirigida a los vecinos. Con al menos un mes de anticipación, se informarán las características del festejo e invitará a participar de la celebración. Una segunda comunicación, durante la semana previa, reforzará el mensaje y garantizará una convivencia organizada durante toda la jornada. En paralelo, se cursarán invitaciones a autoridades municipales con el propósito de consolidar apoyos institucionales y reforzar el reconocimiento del Wilde Sporting Club como espacio de valor histórico y social para la ciudad.

Asimismo, se gestionarán con anticipación los permisos necesarios —especialmente en relación con el corte de calle y otros aspectos logísticos— para asegurar el correcto desarrollo del evento. Mantener un vínculo fluido con las autoridades locales permitirá avanzar con seguridad en la planificación y proyectar al club como un actor institucional activo dentro de la comunidad de Avellaneda.

5.1.3 La Semana del Aniversario Centenario: cronograma y acciones para la celebración

La investigación previa realizada en este plan permitió comprender no solo las dinámicas de una organización social como el Wilde Sporting Club, sino también reconectar con su esencia más profunda. Muchas de las acciones que alguna vez formaron parte de su historia hoy recuperan vigencia. Entre ellas, la tradicional semana de aniversario, que en los primeros años del club se celebraba con partidos especiales, torneos y encuentros sociales que convocaban a toda la comunidad. Retomar ese formato es, en sí mismo, un acto de homenaje y proyección. La Semana del Centenario no será una sucesión de actividades aisladas, sino un conjunto de acciones planificadas que buscan reforzar la identidad institucional, la memoria colectiva y el sentido de pertenencia. Se trata de una semana de encuentro, celebración y reconocimiento, que volverá a poner al club en el centro de la vida barrial.

La programación se extenderá desde el domingo 7 de septiembre hasta el sábado 13 de septiembre, día del evento central abierto a toda la comunidad. Cada jornada estará dirigida a

distintos públicos y responderá a una lógica progresiva, que acompañe el clima emocional y simbólico del centenario.

Figura 31

Cronograma tentativo de la Semana del Centenario.

Día	Actividad principal
Domingo (7/9)	Torneo homenaje de natación. Inicio oficial de la Semana del Centenario.
Lunes	Instalación de afiches y cuenta regresiva en el club y redes sociales.
Martes	Publicación de historias de socios y mural participativo de recuerdos.
Miércoles	Partido homenaje de básquet con exdeportistas y actividades recreativas.
Jueves 11 (Aniversario)	Exhibición de la vitrina histórica y muestra <i>100 años en 100 fotos</i> . Brindis institucional.
Viernes	Descubrimiento de mural o placa conmemorativa.
Sábado	Evento masivo de cierre: shows en vivo, feria, foodtrucks, sorteos y celebración abierta a toda la comunidad.

Nota. Elaboración propia.

Domingo – Torneo homenaje de natación

La Semana del Centenario dará inicio con un torneo homenaje de natación, disciplina que históricamente ha sido uno de los pilares deportivos del Wilde Sporting Club. El evento buscará destacar su relevancia dentro de la institución y proyectarla hacia la comunidad, con la posibilidad de invitar a clubes de la zona para fortalecer el intercambio deportivo y social.

El torneo se desarrollará en un clima recreativo y simbólico, acompañado por discursos institucionales que marcarán el inicio oficial de la semana conmemorativa. En estas palabras se evocará la historia de la pileta del club —desde sus orígenes como espacio de verano hasta su actual condición de uso permanente— y se pondrán en valor los proyectos futuros vinculados a este espacio. También se reconocerá especialmente a quienes hacen posible su funcionamiento cotidiano: practicantes, profesores, familias y socios que mantienen vivo el espíritu del club.

Lunes – Bienvenida al centenario

La segunda jornada estará destinada a instalar el clima de celebración en el barrio, sin requerir una movilización masiva de personas. En línea con una planificación realista y sostenible, esta

jornada tendrá un carácter simbólico y preparatorio, orientado a generar presencia y expectativa en el entorno inmediato.

Se intervendrá el espacio urbano mediante la colocación de **pósters conmemorativos** en comercios de la calle Las Flores y zonas cercanas, con frases representativas como *El club de tus recuerdos*, *El club de tu vida* o *Cien años, miles de historias, un solo club*. Estas piezas reforzarán la identidad emocional del aniversario y la conexión con el barrio.

Figura 32 y 33

Afiches institucionales conmemorativo del centenario.



Nota. Elaboración propia.

Además, se propone la realización de una caravana simbólica o recorrido peatonal por la zona comercial, durante la cual se distribuirán folletos y stickers informativos invitando personalmente a vecinos y comerciantes a participar de la celebración. Estas acciones estarán acompañadas

por la decoración del club y su entorno con guirnaldas, banderines y pasacalles, tanto en el interior como en los accesos al predio, consolidando visualmente el inicio del festejo. A su vez, se activará en las redes sociales institucionales y dentro del club una cuenta regresiva visible, que funcionará como anclaje simbólico y reforzará la expectativa en toda la comunidad.

Martes – Un rincón para recordar

La tercera jornada estará dedicada a una acción participativa que apela directamente a la memoria emocional de quienes formaron y forman parte del Wilde Sporting Club. La propuesta consiste en la creación de un collage colectivo de recuerdos, instalado en el buffet del club, espacio de alta circulación y encuentro cotidiano. La instalación estará compuesta por un soporte físico —como una pizarra o panel— con fotografías históricas del club, combinadas con papeles o tarjetas para que socios y socias escriban su recuerdo favorito o expresen qué significa el club en sus vidas. En caso de completarse el espacio, se dispondrá una caja para continuar recolectando mensajes, asegurando que todas las voces puedan participar.

Esta acción busca visibilizar la pertenencia no solo desde lo narrado, sino también desde lo visual: que el vínculo con el club pueda verse, leerse y compartirse. Los mensajes más representativos podrán integrarse posteriormente al contenido de la página web institucional.



Toda la dinámica será documentada y difundida en redes sociales, invitando a quienes no puedan acercarse a participar virtualmente a través de una encuesta digital. El registro y la convocatoria estarán a cargo de voluntarios o personal del club, quienes acompañarán la actividad e incentivarán la participación.

Figura 34.

Sketch ilustrativo del collage colectivo de recuerdos.

Nota. Elaboración propia.

Miércoles – Encuentro de generaciones

La jornada del miércoles estará dedicada al básquet, una de las disciplinas más emblemáticas del Wilde Sporting Club. Se realizará un partido homenaje abierto, sin distinción de género, edad ni categoría, con la participación de deportistas actuales, exjugadores y jugadoras, y miembros históricos del club. Será un encuentro simbólico donde distintas generaciones compartirán cancha, recuerdos y emociones bajo una misma camiseta.

La jornada incluirá también actividades recreativas para todas las edades, con juegos y propuestas lúdicas que fomenten la participación de familias y vecinos, fortaleciendo el clima de comunidad. Antes del inicio del partido principal, se destinará un breve espacio a palabras institucionales, donde se resaltará el valor del deporte como eje identitario del club y se agradecerá a quienes sostienen esta disciplina con compromiso cotidiano. Se prevé la entrega de distinciones especiales y una foto grupal simbólica como cierre del acto. Además, aprovechando la convocatoria, se organizará una acción solidaria con parrilla y mesa de tortas, destinada a recaudar fondos para el área deportiva.

Jueves – El día que lo celebra todo

El 11 de septiembre, fecha que marca oficialmente los 100 años del Wilde Sporting Club, estará dedicada a un homenaje institucional cargado de emoción y memoria. La jornada estará orientada a socios activos, vitalicios y referentes históricos, con el objetivo de reconocer a quienes han acompañado y sostenido al club a lo largo de las décadas.

Como actividad principal, se inaugurará la vitrina histórica, una instalación curada especialmente con objetos emblemáticos, camisetas, recortes de prensa y recuerdos significativos que funcionará como archivo vivo del recorrido institucional.

Figura 35.

Propuesta visual de la vitrina histórica del centenario.



Nota. Elaboración propia.

En simultáneo, se presentará la muestra fotográfica *100 años en 100 fotos*, conformada a partir de imágenes aportadas por la comunidad, que reflejarán la diversidad de momentos que marcaron la vida del club: desde lo deportivo y lo social hasta lo cotidiano.

El acto incluirá un brindis institucional con discursos breves de agradecimiento, memoria y proyección, además de posibles distinciones a socios históricos y figuras representativas. Tal como lo expresan los mensajes clave definidos para esta celebración, *las paredes sostienen al club, pero es su gente quien lo hace eterno*. El Wilde Sporting Club no es solo un espacio físico, sino la suma de las personas que lo habitan, lo construyen y lo mantienen vivo en el tiempo.

Viernes – A un paso de la fiesta

El viernes marcará el cierre simbólico de la Semana del Centenario y la antesala de la gran celebración del sábado. Será una jornada más distendida, pensada para generar reencuentros y preparar al club —en lo emocional y en lo visual— para el evento central. Durante la tarde se

realizará el descubrimiento de un mural o una placa conmemorativa, que quedará como legado físico de los cien años y testimonio permanente de esta celebración histórica.

Figura 36, 37 y 38

Propuesta estética y visual institucional del centenario.



Nota. Elaboración propia.

El acto será breve, cálido y abierto a toda la comunidad, convocando a socios, referentes, vecinos y autoridades locales. Más que un cierre, esta jornada será un gesto de permanencia y proyección, que invita a mirar hacia el futuro con el mismo espíritu colectivo que marcó el pasado. Así, el club concluirá una semana de emociones compartidas, dejando todo listo —en espíritu y en escenario— para la gran fiesta del sábado.

Sábado – La gran fiesta del centenario

El sábado marcará el cierre de la Semana del Centenario con una jornada abierta y festiva, pensada para reunir a toda la comunidad del Wilde Sporting Club. Desde las 17:00 h, el club y su entorno se transformarán en un espacio de encuentro para celebrar los 100 años de historia, identidad y pertenencia compartida.

Durante el evento se habilitarán espacios recreativos, muestras históricas y stands institucionales. Se destacará la venta de merchandising conmemorativo —buzos, remeras, tote bags y gorras de diseño retro y minimalista— junto con una plancha de stickers coleccionables creados especialmente para la ocasión. Estas piezas no solo operan como recuerdos del festejo, sino como soportes tangibles del sentido de pertenencia y de la memoria institucional.

Figura 39, 40 y 41

Propuesta de merchandising conmemorativo del centenario.



Nota. Elaboración propia.

También se ofrecerán tote bags con diseño simple y estética vintage, ideales para uso diario y en sintonía con la identidad visual trabajada en toda la campaña.

Figuras 42 y 43.

Propuesta de tote bags conmemorativas del centenario.



Nota. Elaboración propia.

Completan la propuesta dos versiones de gorras institucionales, ambas de diseño minimalista y diferenciadas únicamente por las frases que acompañan su estética, en línea con la identidad visual retro-moderna desarrollada para el centenario.

Figuras 44 y 45.

Propuesta de gorras institucionales conmemorativas del centenario.



Nota. Elaboración propia.

Figura 46 y 47.

Propuesta de stickers conmemorativos del centenario.



Nota. Elaboración propia.

Figura 48 y 49.

Propuesta de stickers conmemorativos del centenario.



Nota. Elaboración propia.

Más que piezas gráficas o elementos de difusión, estos productos comunicacionales operan como soportes tangibles del sentido de pertenencia. Cada uno permite que el centenario trascienda lo efímero del evento y se inscriba en la vida cotidiana de quienes forman parte del club. En su diseño conviven historia e identidad, pero también una invitación implícita: seguir construyendo comunidad desde lo simbólico, desde lo que se usa, se recuerda y se comparte. Porque cuando una institución logra que sus valores se transformen en objetos que circulan, que se habitan, que se llevan puestos, también está consolidando algo más profundo: un vínculo duradero con su gente.

El evento incluirá shows musicales, reconocimientos institucionales, foodtrucks y un cierre festivo con música en vivo, reflejando el espíritu de comunidad que caracteriza al club. Más que una celebración puntual, será una experiencia colectiva que reafirme la identidad y los valores que hicieron del Wilde Sporting Club un espacio central en la vida del barrio. Así, la decisión de cortar la calle no será solo una medida logística, sino un gesto simbólico: abrir el club al barrio, ampliar

su identidad y transformar el centenario en una fiesta compartida que, como todo lo que deja huella, se celebre de forma inolvidable.

Cronograma resumido del sábado 13 de septiembre:

- **17:00 h** – Apertura del evento. Inicio de las actividades libres, recorrido histórico y stands institucionales.
- **18:00 h** – Acto de bienvenida institucional con discursos de autoridades y referentes históricos.
- **18:30 h** – Primer bloque musical.
- **19:20 h** – Apertura de la zona gastronómica y feria de foodtrucks.
- **19:45 h** – Reconocimientos públicos y presentación oficial de la nueva página web del club.
- **20:30 h** – Segundo bloque musical y sorteos finales.
- **21:30 h** – Show principal y foto grupal conmemorativa.
- **22:30 h** – Cierre musical con DJ o playlist festiva.
- **23:00 h** – Palabras finales y despedida institucional.

Junto al merchandising, se distribuirán plancha de stickers con frases e íconos del club, diseñados como elementos coleccionables y de identidad barrial, fáciles de compartir durante la jornada.

Claves para que la fiesta sea posible

Detrás de cada celebración comunitaria bien lograda hay una planificación silenciosa, paciente y rigurosa. Pensar un evento como el Centenario del Wilde Sporting Club no es solo diseñar actividades o definir fechas: es imaginar los posibles escenarios, anticiparse a los detalles y garantizar que cada persona involucrada sepa qué hacer, cuándo y cómo. La clave no está en evitar que surjan imprevistos, sino en saber cómo responder cuando suceden. Un evento bien organizado no se nota por lo que brilla, sino por lo que no se desordena. Por eso, esta etapa requiere tiempo, preguntas, diálogo y estructura.

A continuación, se presentan algunas preguntas clave que deberían guiar la planificación operativa del evento:

+ Coordinación general y cadena de mandos

- ¿Quién será el coordinador/a general del evento?

- ¿Quién será la mano derecha de los conductores del escenario?
- ¿Quién coordinará y asistirá al equipo de voluntarios?
- ¿Hay responsables designados por cada espacio (foodtrucks, merchandising, stand de socios/as, escenario, recorrido histórico, juegos)?
- ¿Existe una cadena de mando clara y visible para todo el equipo?

+ Comunicación interna

- ¿Qué canal se usará para la comunicación del equipo durante el evento (WhatsApp, grupo cerrado, radio, etc.)? ¿Todos los responsables y voluntarios tendrán acceso a ese canal?

+ Voluntarios y roles específicos

- ¿Cómo se organizarán los turnos y rotaciones de los profesores voluntarios?
- ¿Se contará con profesores suplentes en caso de ausencias?
- ¿Quién capacita a los voluntarios que captarán nuevos socios? ¿Quién gestionará el seguimiento posterior con estos potenciales socios/as?
- ¿Quién se encargará de supervisar la decoración? ¿Habrá asistentes para esa tarea?
- ¿Qué roles existen y qué tareas tiene asignadas cada uno?

+ Logística y contingencias

- ¿Está contemplado un plan de contingencia en caso de lluvia?
- ¿Qué espacios del evento pueden trasladarse bajo techo?
- ¿Hay una persona encargada exclusivamente de la logística?
- ¿Se contratarán baños químicos y servicios de asistencia médica (ambulancia)?
- ¿Desde qué hora se cortará la calle?
- ¿Quién coordina el armado del escenario, luces y sonido?
- ¿Con qué recursos (humanos, financieros, tecnológicos, materiales y técnicos) debemos de contar para la realización del evento?

+ Escenario y conducción

- ¿Quién contactará y recordará a los sponsors su mención en el evento?
- ¿Se prepararán discursos con anticipación? ¿Quiénes los darán?
- ¿Qué hacer si un artista no se presenta o se retrasa? ¿Cuál es el plan B?

+ Cobertura y difusión

- ¿Quién será el encargado/a de la cobertura del evento (fotos, videos, publicaciones en redes)?
- ¿Habrá fotógrafo o camarógrafo designado?

+ Merchandising y venta

- ¿Qué medios de pago estarán disponibles en el puesto de merchandising?
- ¿Está previsto un sistema claro para manejar el dinero y los productos?

+ Permisos y vínculo con el barrio

- ¿Se gestionaron los permisos municipales necesarios (corte de calle, seguridad, ambulancia)?
- ¿Quién se encargará de avisar a los vecinos de la cuadra y recordarles con antelación?
- ¿Existe un plan de seguridad general? ¿Hay un punto de encuentro establecido?
- ¿El municipio puede colaborar en la organización o logística del evento?

+ Evaluación y cierre

- ¿Cómo se evaluará el evento luego de su realización?
- ¿Habrá una reunión de cierre con responsables y voluntarios?
- ¿Se hará un registro audiovisual para usar en futuras campañas?

Estas preguntas no buscan tener respuestas inmediatas, sino funcionar como una brújula organizativa. Ayudan a pensar en los posibles escenarios, en los detalles que a veces se pasan por alto, y en cómo cada parte del equipo puede sostener un todo que, por momentos, parecerá inmenso. Volver a estas preguntas a medida que se avanza en la organización —antes, durante y después del evento— es una forma de garantizar que el festejo no dependa solo del entusiasmo, sino de una estructura clara, compartida y eficiente.

Claro que las preguntas no alcanzan por sí solas. Una planificación eficaz también requiere accionar sobre esas inquietudes, traducirlas en tareas concretas y momentos clave. Para eso, es útil organizar el trabajo en tres etapas principales: lo que debe resolverse antes del evento, lo que necesita ser garantizado durante el desarrollo de la jornada, y lo que no puede dejarse de lado una vez finalizado.

+ Acciones previas al evento

- Confirmación de roles y responsables por áreas.
- Reunión operativa con responsables de cada equipo.
- Asignación de turnos y rotación de voluntarios/as y profesores/as.
- Coordinación con artistas, DJ, foodtrucks y proveedores técnicos.
- Contacto y colaboración con el municipio para cortes de calle, seguridad y asistencia médica.
- Gestión de permisos municipales.

- Producción y armado de merchandising conmemorativo.
- Armado del recorrido histórico y la vitrina institucional.
- Diseño y armado de cartelería, señalética y piezas visuales para el evento.
- Selección de reconocimientos institucionales y oradores/as.
- Campaña de promoción del evento (afiches, redes, cuenta regresiva, hashtag).
- Aviso anticipado a vecinos de la cuadra.
- Difusión en medios locales y contacto con periodistas.
- Capacitación de voluntarios/as encargados de captar nuevos socios/as.
- Preparación de materiales gráficos e impresos para el evento.

+ Acciones durante el día del evento

- Supervisión del montaje y armado general del evento.
- Coordinación del cronograma desde el punto de control.
- Supervisión de las rotaciones del equipo voluntario.
- Seguimiento de todos los espacios clave (escenario, recorrido, merchandising, socios/as, foodtrucks).
- Gestión de imprevistos y activación de respuestas rápidas.
- Conducción de la jornada desde el escenario: discursos, menciones, sorteos, reconocimientos.
- Lanzamiento de la página web institucional
- Animación y shows musicales.
- Cobertura en redes sociales: publicaciones, historias, streaming.
- Registro fotográfico y audiovisual.
- Captura de nuevos socios/as mediante planilla de registro.

+ Acciones posteriores al evento

- Desmontaje general y cierre logístico.
- Reunión de balance con responsables y equipo voluntario.
- Publicación de agradecimientos institucionales en redes.
- Edición y publicación del registro audiovisual del evento.
- Seguimiento personalizado a potenciales nuevos socios/as.
- Revisión del proceso organizativo y sistematización de aprendizajes.
- Evaluación interna del impacto y posibles nuevas alianzas.
- Elaboración de informe o contenido de memoria institucional.

La celebración del centenario no termina cuando se apagan las luces del escenario, ni cuando se desmontan las estructuras o se retiran los últimos afiches. Porque lo que realmente perdura después de un evento así no son solo los recuerdos, sino los vínculos que se fortalecen, los espacios que se reencuentran y, sobre todo, la conversación que sigue.

Este plan de acción, con sus fases, sus propuestas y su mirada estratégica, no se limita a ordenar tareas. Es, ante todo, una invitación a repensar el valor de la comunicación en un club social, barrial y comunitario como el Wilde Sporting Club. Informar no es un trámite: es tender puentes, despertar orgullo, revalorizar la historia y habilitar el futuro. Por eso, este plan no se agota en el centenario. Al contrario, encuentra en esa fecha simbólica un punto de partida. Un nuevo tiempo para que la comunicación deje de ser un conjunto de acciones aisladas y se convierta en una herramienta real de transformación institucional.

Lo que sigue será trabajar con los recursos adecuados, con una planificación concreta y con instancias de evaluación que garanticen que este camino, una vez iniciado, no se detenga. Porque si algo quedó claro en este proceso, es que celebrar es importante. Pero comunicar bien es, siempre, la mejor forma de pertenecer.

5.1. Recursos necesarios

Uno de los principales desafíos de las organizaciones del tercer sector es sostener acciones en el tiempo con recursos limitados. Este plan parte de una premisa clara: no se trata de replicar modelos ajenos, sino de potenciar lo que el Wilde Sporting Club ya posee —su comunidad, su historia y su compromiso colectivo— mediante una organización estratégica de sus capacidades. Lejos de plantear un esquema inalcanzable, la propuesta reconoce la realidad operativa de un club barrial: gestión voluntaria, esfuerzo compartido y recursos autogestionados. Por eso, los recursos aquí detallados fueron seleccionados con criterios de viabilidad, priorizando herramientas accesibles, tareas delegables y roles que puedan ser asumidos por miembros activos o colaboradores cercanos.

Si bien algunas acciones implican costos —especialmente las vinculadas al diseño web, la producción del evento y el desarrollo de contenidos—, el objetivo general es minimizar los gastos mediante alianzas, trabajo voluntario, planificación anticipada y aprovechamiento de recursos propios.

A continuación, se detallan los principales recursos necesarios para ejecutar las tres fases del plan:

Recursos humanos

- Programador/a o diseñador/a web para el desarrollo del sitio institucional.
- Community manager o responsable de redes sociales.
- Coordinador/a general de comunicación.
- Voluntarios/as para gestión de contenido, cobertura, logística y stands.
- Animador/a o conductor/a del evento central.
- Profesores/as voluntarios/as para acompañar actividades recreativas.
- Fotógrafo/a y camarógrafo/a para registro del evento y producción audiovisual.
- Encargado/a de contacto con autoridades y medios locales.
- Responsable de responder consultas en redes y Google Maps.

Recursos técnicos

- Equipamiento audiovisual básico (cámara, micrófono, trípode, iluminación portátil).
- Sistema de sonido e iluminación para escenario.
- Pantalla o proyector para presentaciones institucionales.
- Dispositivos para diseño, edición y gestión de contenidos.
- Conectividad a internet estable.

Recursos materiales

- Cartelería institucional (interior y exterior).
- Folletos informativos y promocionales.
- Stickers y pines conmemorativos.
- Merchandising del centenario (remeras, buzos, gorras, tote bags).
- Credenciales o pulseras para equipo organizador y voluntariado.
- Mobiliario básico (mesas, sillas, tablonos).
- Paneles o vitrinas para la muestra *100 años en 100 fotos*.

Recursos digitales y de gestión

- Plataforma de diseño gráfico colaborativo (Canva).
- Software de edición de video (CapCut).
- Herramienta de mailing gratuita (Mailchimp).
- Registro de dominio web (.com.ar) y plataforma de desarrollo (Squarespace o Jimdo).
- Canales de WhatsApp organizados por equipos (comunicación, redes, logística).
- Google Drive compartido para organización de materiales y cronogramas.

Más que una lista estática, este detalle representa un punto de partida para planificar con realismo, distribuir roles y anticipar necesidades. Contar con los elementos adecuados y organizarlos estratégicamente transforma el desafío de comunicar en un proceso posible, accesible y sostenible.

5.2 Presupuesto

El presente presupuesto acompaña la propuesta integral de comunicación diseñada para consolidar la identidad institucional del Wilde Sporting Club, visibilizar sus valores y proyectar su crecimiento futuro.

Si bien cada acción detallada en el plan posee valor en sí misma, su verdadero potencial radica en el conjunto: en la articulación de tácticas, soportes y canales que permiten no solo comunicar, sino transformar la manera en que el club se presenta, se percibe y se habita.

En este sentido, el presupuesto no debe interpretarse como un gasto, sino como una inversión estratégica orientada al fortalecimiento de la comunidad. Promover la historia, las actividades y los valores del club es también una forma de ampliar su base social y asegurar su continuidad. La estimación contempla un período de implementación de doce meses, e incluye los recursos necesarios para ejecutar las tres fases del plan. Algunos ítems podrán adaptarse o simplificarse según las posibilidades del club, gracias a alianzas, trabajo voluntario o gestión anticipada. En todos los casos, el objetivo es mantener la coherencia comunicacional y optimizar los recursos disponibles sin resignar calidad ni impacto.

A continuación, se presenta la estimación detallada de los costos por categoría.

Figura 50

Presupuesto estimativo del Plan de Comunicación del Wilde Sporting Club.

Categoría	Concepto principal	Detalle / Duración	Costo estimado (ARS)
Recursos Humanos	Community Manager	Gestión redes sociales (12 meses x 300.000)	3.600.000
	Diseñador/a – desarrollador/a web	Proyecto único	416.000

Categoría	Concepto principal	Detalle / Duración	Costo estimado (ARS)
	Fotógrafo/a y camarógrafo/a	3 jornadas (evento + producción audiovisual)	105.000
	Animador/a o conductor/a	Jornada única	40.000
Subtotal Recursos Humanos			4.161.000
Recursos Técnicos	Sistema de sonido e iluminación	Alquiler por jornada	185.000
	Pantalla, proyector y soporte visual	Alquiler por jornada	90.000
	Cámara y trípode	2 jornadas	70.000
	Micrófono profesional	Alquiler	10.000
Subtotal Técnicos			355.000
Recursos Materiales	Cartelería institucional	Afiches, banners, señalética	30.000
	Folletos y stickers promocionales	Producción gráfica	25.000
	Pins conmemorativos	500 unidades	20.000
	Merchandising del centenario	Remeras, buzos, gorras, tote bags (150 unidades)	450.000
	Paneles y vitrinas muestra <i>100 años en 100 fotos</i>	Instalación y montaje	120.000
Subtotal Materiales			645.000
Recursos Digitales	Dominio y hosting web (.com.ar por un año)	Renovación anual	40.000
Subtotal Digitales			40.000

Categoría	Concepto principal	Detalle / Duración	Costo estimado (ARS)
Extras Logísticos	Gastos generales	Hielos, limpieza, agua	50.000
	Seguro del evento central	Cobertura diaria	30.000
Subtotal Logísticos			80.000
TOTAL GENERAL ESTIMADO			5.281.000

Nota. Elaboración propia.

En caso de que la función de *Community Manager* sea asumida por un miembro del club de manera ad honorem, el presupuesto total se reduciría en ARS 3.600.000, resultando un total aproximado de **ARS 1.681.000**.

5.3 Calendarización del plan

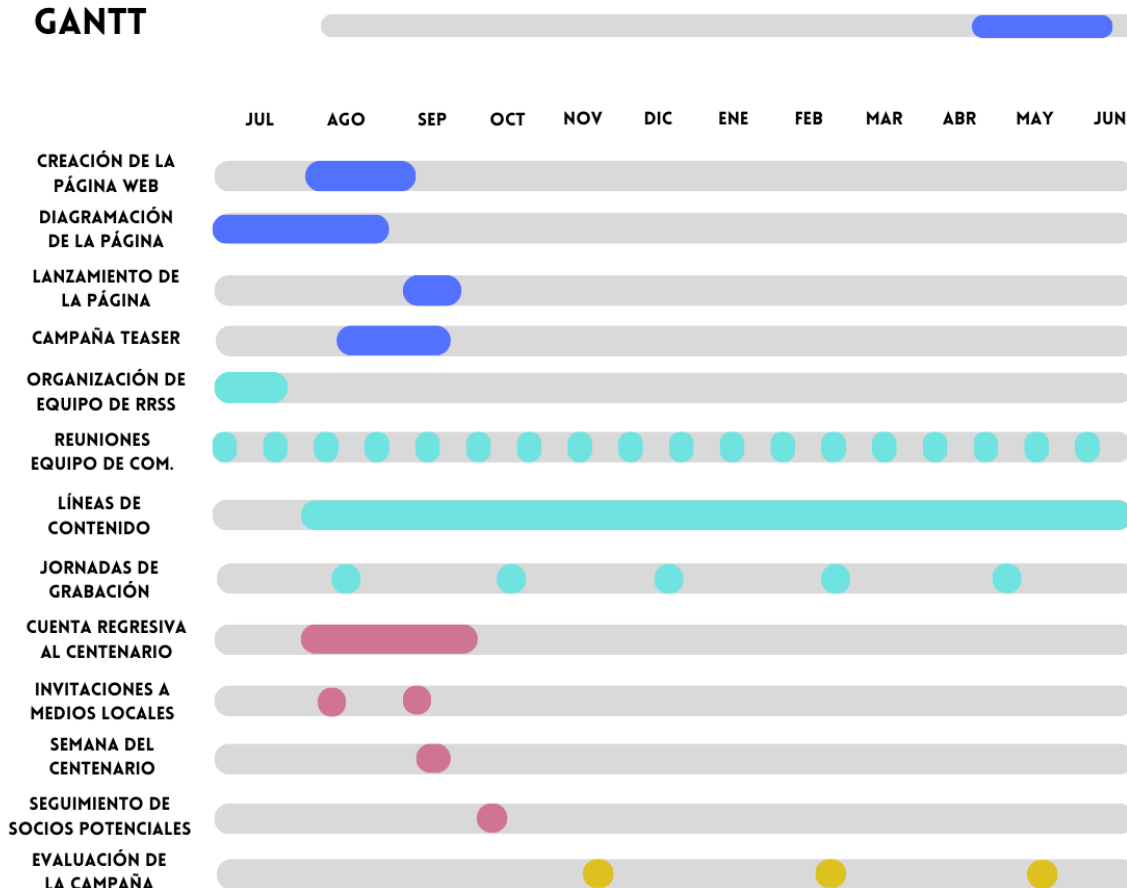
La calendarización del Plan Estratégico de Comunicación del Wilde Sporting Club se organiza con una lógica progresiva, flexible y realista, adaptada a las capacidades operativas y los recursos disponibles de la institución. Más que un cronograma rígido, se propone una planificación dinámica que ordene el trabajo y permita ejecutar cada acción de manera sostenida, sin sobrecargar a los equipos ni perder de vista el ritmo propio de un club barrial y autogestionado.

Las tres fases del plan —transformación digital, estrategia de contenidos y celebración del centenario— se desarrollan de forma interconectada, pero con momentos de ejecución diferenciados. Para facilitar su seguimiento, se elaboró un cronograma visual en formato Gantt, que identifica cada fase mediante un código de colores y permite visualizar su desarrollo a lo largo del año.

Figura 51.

Calendarización general del Plan Estratégico de Comunicación.

GANTT



Nota. Elaboración propia.

Al analizar el desarrollo temporal de las acciones, se observa una mayor concentración en los primeros meses, etapa dedicada a la organización interna, la consolidación de la identidad digital y la creación de contenidos. Esta distribución responde a la necesidad de establecer una base sólida antes de avanzar hacia las instancias más públicas vinculadas al centenario.

De forma transversal, actividades como las reuniones del equipo de comunicación, las jornadas de grabación y el desarrollo de contenidos digitales se sostendrán durante todo el año, asegurando una presencia institucional constante en los espacios digitales y comunitarios.

Finalmente, el cronograma incorpora instancias de evaluación trimestral destinadas a monitorear avances, medir resultados y ajustar las acciones cuando sea necesario. Más que un cierre, estas

evaluaciones funcionan como un mecanismo de mejora continua, que permite retroalimentar el plan, optimizar recursos y fortalecer la comunicación institucional del Wilde Sporting Club en el tiempo.

Conclusión

El desarrollo de este trabajo permitió comprender en profundidad la complejidad que atraviesa la comunicación institucional en las organizaciones del tercer sector en Argentina. El análisis teórico, el diagnóstico del caso y la posterior planificación estratégica evidenciaron que la ausencia de datos sistematizados, la falta de planificación y la escasez de recursos repercuten de manera directa en la sostenibilidad de los clubes de barrio. Este hallazgo fue determinante para responder al objetivo general propuesto: diseñar una intervención comunicacional estratégica que permitiera formalizar, ordenar y proyectar la identidad del Wilde Sporting Club.

El recorrido realizado demostró que los clubes de barrio enfrentan desafíos estructurales que exceden lo económico. La falta de información disponible sobre el tercer sector en el país y la poca institucionalización de los procesos de comunicación dificultan la posibilidad de fundamentar necesidades, solicitar apoyos y demostrar con evidencia el valor social que producen. Este trabajo confirmó que, en la mayoría de las OSC, la comunicación no ocupa un rol estratégico dentro de la gestión cotidiana: se resuelve con los recursos disponibles y sin criterios claros de planificación, lo que refuerza la vulnerabilidad institucional y limita su capacidad de proyectarse.

El diagnóstico del Wilde Sporting Club permitió reconocer estas dinámicas en un caso concreto. A pesar de su historia centenaria y del profundo sentido de pertenencia que despierta en la comunidad, el club no contaba con lineamientos de identidad definidos ni con una narrativa institucional capaz de representar y amplificar su valor simbólico. La revisión de sus canales, prácticas y vínculos puso de manifiesto la necesidad de construir una estrategia que acompañe, ordene y profesionalice la comunicación, no sólo para mejorar la visibilidad del club, sino para fortalecer su relación con la comunidad que lo sostiene.

La articulación entre el diagnóstico y el marco teórico permitió fundamentar la intervención propuesta. Los aportes de Etkin, Holtzhausen, Matilla, Porter, Grunig y Hunt contribuyeron a comprender el carácter estratégico de la comunicación y su potencial transformador en organizaciones con fuerte arraigo territorial. Desde esta perspectiva, la planificación comunicacional dejó de concebirse como un recurso accesorio para convertirse en una herramienta indispensable para gestionar intangibles, acompañar procesos de cambio y fortalecer vínculos con los distintos públicos.

El plan estratégico diseñado para el Wilde Sporting Club ofrece lineamientos concretos para mejorar su presencia digital, formalizar su identidad, ordenar sus mensajes y capitalizar la celebración del centenario como un punto de inflexión institucional. La propuesta se orienta a

construir continuidad, sostenibilidad y coherencia narrativa, entendiendo que la comunicación estratégica debe acompañar tanto la memoria del club como su proyección futura.

En términos disciplinares, el trabajo reafirma que las Relaciones Públicas pueden desempeñar un rol central en el tercer sector, un espacio en el que aún existe un amplio campo de acción profesional. La escasez de recursos, la falta de estructura y la necesidad permanente de legitimar el valor de la comunicación plantean desafíos que requieren creatividad, sensibilidad y una justificación constante del aporte profesional. Este trabajo demuestra que la intervención comunicacional en clubes de barrio no sólo mejora su gestión, sino que contribuye a poner en valor el impacto social que estas instituciones tienen en la vida cotidiana de sus comunidades.

El aporte de este trabajo es, por lo tanto, doble. Por un lado, brinda al Wilde Sporting Club una hoja de ruta estratégica para ordenar su comunicación, fortalecer su identidad y consolidar su vínculo con la comunidad de Wilde. Por otro lado, contribuye al campo académico al visibilizar la necesidad de integrar la comunicación en la agenda de las organizaciones del tercer sector, destacando su potencial para generar sostenibilidad institucional y fortalecer el tejido social.

Finalmente, la celebración del centenario del WSC aparece no sólo como la conmemoración de una historia compartida, sino como una oportunidad para proyectar un futuro posible. La comunicación estratégica, entendida como un puente entre memoria y porvenir, permite transformar la tradición en herramienta, el sentido de pertenencia en acción y la pasión en legado. En ese equilibrio entre identidad y comunidad se encuentra el verdadero valor de este plan: ofrecerle al club una manera de narrarse, sostenerse y seguir siendo, para las generaciones que vienen, parte esencial del corazón del barrio.

Bibliografía

1. Aguadero, F. (2012). *Relaciones públicas, comunicación y enfoque estratégico*. LID Editorial Empresarial.
2. Amado Suárez, A., & Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas: El modelo de la comunicación integrada*. Ediciones La Crujía.
3. Arévalo, J. A. (2007). *Gestión de la información, de contenidos y conocimiento*. II Jornadas de trabajo del Grupo SIOU. Universidad de Salamanca, España.
4. *Boletín informativo mensual del Wilde Sporting Club*, N.º 6. (abril, 1947).
5. *Boletín informativo mensual del Wilde Sporting Club*, N.º 3. (noviembre, 1946).
6. Capriotti, P. (2021). *DircomMAP: Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones*. Edición electrónica disponible en www.dircommap.com
7. Camejo, E. (2019, 6 de septiembre). *Sporting Club Wilde: Una historia de pasión y fraternidad* [Video]. El Trece. <https://www.youtube.com/watch?v=FCesSoaryEk>
8. Campanella, J. J. (Director). (2009). *El secreto de sus ojos* [Película]. Tornasol Films.
9. CENOC. (2017). *Informe sobre organizaciones de la sociedad civil en Argentina*. [Documento no disponible en línea].
10. Código Civil y Comercial de la Nación Argentina. (2015). Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/texact.htm>
11. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1985). *Effective public relations* (6th ed.). Prentice-Hall.
12. De Piero, S. (2020). *Organizaciones de la sociedad civil: tensiones en una agenda en construcción* (2da ed.). Editorial UNAJ.
13. Edwards, M. (2014). *Civil society*. Polity Press.
14. Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. La Crujía Ediciones.
15. Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Rivolin SRL.

16. Fundación Huésped. (2024). *Misión y visión*. Recuperado de <https://huesped.org.ar/institucional/mision-y-vision/>.
17. Fundación Telefónica. (2022). *Libro blanco de la transformación digital del tercer sector*. Recuperado de <https://www.fundaciontelefonica.com/noticias/presentamos-el-libro-blanco-de-la-transformacion-digital-del-tercer-sector/>
18. García Roca, J. (1998). *El tercer sector en la sociedad moderna*. Editorial UVW.
19. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
20. González, N. (2019, 6 de septiembre). *Sporting Club Wilde: Una historia de pasión y fraternidad* [Video]. El Trece. <https://www.youtube.com/watch?v=FCesSoaryEk>
21. Heller, E. (2000) *Psicología del color: Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. Gustavo Gili.
22. Holthauzen, A. (2016). *Las relaciones públicas como activismo*. UOC.
23. International Public Relations Association (IPRA). (2012). PR definition. Recuperado de <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>
24. Larroca, R. (1998). *Qué es la administración*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
25. Ley 19.836. (1972). *Reglamentación de Fundaciones*. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=65478>
26. Ley 20.321. (1973). *Ley de mutuales*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20321-25392/actualizacion>
27. Ley 20.337. (1973). *Ley de cooperativas*. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>
28. Ley 23.551. (1988). *Ley de asociaciones sindicales*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23551-20993>
29. Ley 23.660. (1988). *Ley de obras sociales*. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/62/texact.htm>

30. Ley 27.098. (2014). *Régimen de Promoción de los Clubes de Barrio y de Pueblo*, Art. 6.
31. Mapa Federal OSC. (n.d.). *Mapa federal interactivo de organizaciones de la sociedad civil*. Recuperado de <https://www.mapafederalosc.gob.ar/>
32. Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
33. Martínez, J., Sturba, A., Gómez Ferreño, M., Camargo, A., & Conversano, V. (2024, octubre 1). *Wilde Sporting: sinónimo de familia y deporte*. El Equipo. <https://elequipo-deporte.com/2024/10/01/wilde-sporting-sinonimo-de-familia-y-deporte/>
34. Marston, J. (1981). *The nature of public relations*. McGraw-Hill.
35. McCall, E. (2011). *Comunicación para el desarrollo: Fortaleciendo la eficiencia de las Naciones Unidas*. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
36. Núñez, M. (2019, 6 de septiembre). *Generación dorada en Wilde: los campeones volvieron al club a hacer delirar al barrio*. Clarín. https://www.clarin.com/ciudades/generacion-dorada-wilde-campeones-volvieron-club-hacer-delirar-barrio_0_fEaxz4NWr.html
37. Otegui, R. (2009). *Expertos en ciudadanía. La emergencia de la Fundación Poder Ciudadano y las transformaciones en las formas de la política en la Argentina (1988-1992)* (Tesis de Maestría).
38. Palencia Lefler, M. (2008). *99 técnicas de las relaciones públicas*. Ediciones Pirámide.
39. Poder Ciudadano. (2016). *Manual para la incidencia de la sociedad civil en políticas públicas*.
40. Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Ciudad de México: Cecsá.
41. Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1).
42. Public Relations Society of America (2012). Definición de relaciones públicas.

43. Sadi, M. (2020). *Competencias en relaciones públicas: Diferencias entre Argentina y España*. *Revista de Comunicación*. Global Alliance. Recuperado de <https://revistadecomunicacion.com/article/view/1643/1355>
44. Sociedad Civil en Red. (2023). *Relevamiento del estado de situación de las organizaciones de la sociedad civil argentina 2023*.
45. UNESCO. (2023, 24 de mayo). *Civil society organizations*. Recuperado de <https://www.unesco.org/creativity/es/partners-and-networks/civil-society-organizations>
46. Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (10ma ed.). México: Pearson.
47. Wilde Sporting Club. (1930). *Entidad social. Estatutos y reglamentación interna*. Wilde.
48. Wilde Sporting Club (1954). *29° Aniversario*. Wilde.
49. Wilde Sporting Club. (1965). *40 años*. Wilde.
50. Wilde Sporting Club. (1986) *Cielo Azul, Taller literario*. Wilde.
51. Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Tecnos.