



SIEMPRE

SAN LORENZO

PLATAFORMA DE
GOBIERNO

GOB

EL CLUB QUE AMAMOS,
EN EL LUGAR QUE QUEREMOS

PLATAFORMA DE GOBIERNO 2023

UNA INSTITUCIÓN CON MÁS DE CIENTOS AÑOS DE ANTIGÜEDAD REVELA CIERTAS CARACTERÍSTICAS QUE MERECEN SER CONSIDERADAS ¿Cómo hizo San Lorenzo para mantenerse vigente durante tanto tiempo? ¿Qué lo llevó a permanecer activo durante todo el siglo XX y lo transcurrido del siglo XXI?

Una primera lectura (y tal vez la correcta) sea que todo eso sucedió por los hinchas de San Lorenzo. Estudiar la historia de nuestro Club deja ver que todo se logró por ellos; no hay instancia alguna donde la política nacional o poderes de otra envergadura hayan tenido una influencia directa positiva en acontecimientos trascendentales de este derrotero. Otro argumento para sostener la vigencia es la génesis y el apogeo de San Lorenzo en Avenida La Plata. Allí forjamos nuestra grandeza y nos convertimos en el Club más ganador de la historia del deporte argentino.

Esta historia tan peculiar llega a nuestros días con una certeza y muchas incertidumbres. San Lorenzo volvió a Avenida La Plata, ya no quedan dudas al respecto. Sin embargo, aún no comenzó la construcción del Estadio y la Institución como tal presenta síntomas que invitan a reconsiderar todas sus estructuras y paradigmas.

Anclados en la historia y el lugar que forjó una identidad única, queremos compartir con toda la comunidad sanlorencista este documento donde podrán pensar junto a nosotros cómo debería ser ese Futuro Sanlorencista en Avenida La Plata. Podrán aquí conocer los principios y valores que defendemos, el perfil dirigencial al que aspiramos, cómo imaginamos las estructuras de gobierno y las estructuras de gestión profesional, así como también la renovación de las estrategias deportivas.

Más de cien años de antigüedad generan identidad y respeto; sin embargo, San Lorenzo debe celebrar sus doscientos y sus trescientos años también. Esa responsabilidad, es de todos. Nosotros, pretendemos gestionar ese camino.

Gracias por el tiempo que nos van a dedicar.

Siempre San Lorenzo

GENESIS DE SIEMPRE SAN LORENZO	4	Dimensiones de control organizacional	28
Principios fundacionales	4	Tablero de comando económico	28
Valores compartidos	4	Tablero de comando institucional	29
Visión de la agrupación	4	Tablero de comando deportivo	30
Modelo de gobierno abierto	5	Espacios de gestión administrativa	31
Perfiles dirigenciales	5	Finanzas y Contabilidad	31
Siete pilares	6	Marketing Deportivo & Sportainment	32
Horizonte 2050	6	Comunicaciones institucionales	33
San Lorenzo en Boedo y Federal	6	Recursos humanos	34
¿Por qué confiar en nosotros?	7	Infraestructura y mantenimiento	35
El Modelo de Club al que aspiramos	8	Cultura y eventos	35
VUELTA A BOEDO		Experiencia del socio	36
Y CONSTRUCCIÓN DEL ESTADIO	8	Estructuras deportivas	37
Política de estado	8	Estructuras tecnológicas	37
Financiación del inicio de obra	8	Fundación Forzosos de Almagro	38
ESTRATEGIAS DE GOBIERNO	9	Formalización del carácter social y solidario	38
Fortalecimiento del orden republicano	9	Tres programas iniciales	38
Asamblea de socios	9	Dirección Social	38
Comisión directiva	10	Materialización de la participación	
Comisión fiscalizadora	10	societaria en la gestión	38
Tribunal de ética	11	15 áreas de gestión	
INNOVACIONES EN EL MODELO DE GOBERNANZA	11	cooperativa en manos de los socios	39
Defensoría del pueblo	11	ESTRATEGIAS DEL FUTBOL PROFESIONAL	40
Minorías de gobierno	11	Jerarquía Institucional	40
Procesos de reforma estatutaria	12	Plan San Lorenzo 2030:	
Ateneos de militancia	13	estrategias futbolísticas 2023-2027	40
Cabeceras regionales	15	Estilo de club de fútbol	40
MiCasla 5.0	15	ADN Sanlorenquista	40
Centro de formación dirigencial	16	Planificación de objetivos deportivos	41
Fortalecimiento institucional	17	Dirección Deportiva	41
Consejo de notables	18	Liderazgo del proyecto futbolístico	41
Desarrollos inclusivos	18	Gestión de la identidad futbolística	42
Las 5R de la refundación económica	18	Relaciones con intermediarios	42
1º R: Refinanciación de deudas	19	Derecho deportivo	43
2º R: Recuperación de ingresos	19	Propósitos de cada área de trabajo	44
3º R: Reducción y eficiencia de gastos	20	ESTRATEGIAS DEPORTIVAS	46
4º R: Restablecimiento de la Tesorería	21	Estructura organizacional,	
5º R: Rigidez presupuestaria de emergencia	21	seis liderazgos deportivos	46
Esquemas de inversiones digitales	21	Deportes federados	47
ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	23	Deportes recreativos	47
Innovaciones estructurales	23	Deportes educativos y sociales	48
Política de financiación	23	Deportes extremos	48
Puntos de equilibrio y sistemas de precios	24	Deportes adaptados	48
Cuota social: percepción		E-Sports & Data Science	48
de valor y fijación de precios	25	NUESTROS PRIMEROS PASOS	50
Ecuación poblacional de socios y abonados	25	Dimensión de la situación inicial	50
Metodología de gestión interna	26	Primeras decisiones de gobierno	50
Red de partners cooperativos	26	Un grupo de interés, una respuesta	51
Ecuación económica	27	Una partida doble final	52

► GENESIS DE SIEMPRE SAN LORENZO

Principios fundacionales

Los socios que fundamos *Siempre San Lorenzo* diseñamos este espacio bajo tres principios:

1. La Vuelta a Avenida La Plata contemplando la construcción del Estadio.
2. La formación de cuadros políticos que asuman responsabilidades dirigenciales bajo lineamientos institucionales innovadores.
3. La generación de estrategias organizacionales y deportivas alineadas a las innovaciones futuras de la industria deportiva.

Fuimos formados en la historia y la política del Club, contamos con cuadros profesionales y especialistas en sus actividades laborales. Bregamos por un San Lorenzo respetuoso de su historia y expectante de su futuro, siendo nuestro principal horizonte ideológico la definitiva Vuelta de San Lorenzo a Avenida La Plata y el constante engrandecimiento de la Institución.

► VALORES COMPARTIDOS

El Futuro, en Avenida La Plata

Somos DE San Lorenzo. Porque San Lorenzo es Avenida La Plata. Esta secuencia revela lo que entendemos parte de nuestra identidad y pertenencia, las cuales hoy sentimos en riesgo. Respetuosos de nuestra historia allí, no proyectamos absolutamente nada que no guarde relación con el definitivo regreso a Avenida La Plata.

Anhelamos reconstruir una vieja definición de San Lorenzo extraída de la Revista “El Ciclón” en 1947: “una escuela de superación física y espiritual que honra al deporte argentino y que trabaja en bien de la patria. Esto y eso es San Lorenzo de Almagro.”

Nuevas estrategias para una nueva industria deportiva

El respeto por la historia y el regreso a Tierra Santa son valores innegociables, más no suficientes para el San Lorenzo que soñamos. El crecimiento de San Lorenzo en el Siglo XXI implica repensar el Club desde sus marcos regulatorios hasta las gestiones más minúsculas. Este proceso modernizador requiere profesionales en cada disciplina.

Visión de la agrupación

Entendemos que la historia de San Lorenzo ha presentado a sus socios e hinchas, modelos de gestión netamente presidencialistas. En pocas oportunidades y obligándonos a remontar el análisis a los tiempos de Bidegain y Pinto, los resultados fueron satisfactorios. En la generalidad de las presidencias que formaron parte de nuestra Institución, los resultados han sido por menos cuestionables. Pretendemos quebrar el tradicional modelo presidencialista e implementar un modelo de gobierno abierto y liderazgo participativo.

El nivel de complejidad que implica gestionar San Lorenzo ha demostrado que es imposible concentrar la toma de decisiones en una sola persona, así como también nunca resulta saludable la total concentración de poder en una individualidad. La complejidad obliga a ofrecer tomas de decisiones enriquecidas por la interacción de un grupo de líderes especialistas en distintas disciplinas y ávidos de diversas aristas de la realidad institucional. En otras palabras, *Siempre San Lorenzo* no ofrecerá un candidato a presidente ni un modelo de gobierno presidencialista.

Todos nuestros proyectos, anhelos y posteriores tomas de decisiones serán obligatoriamente consensuadas por un equipo de líderes cuyos perfiles fueron descriptos en nuestros principios fundacionales. Estamos convencidos que San Lorenzo necesita líderes que asuman situaciones y luego identifiquen los recursos humanos más adecuados

para llevarlos a cabo. Nuestra mayor inquietud no es la formación de equipos de trabajo, sino de cuadros políticos capaces de liderar en el marco de un modelo de liderazgo participativo.

Modelo de gobierno abierto

Toda institución debe adoptar un modelo de gobierno para llevar adelante su actividad. Estilos de liderazgos incluidos, la historia y la ciencia política ponen a disposición de líderes institucionales herramientas para dar vida a ese modelo de gobierno.

Entendemos que una asociación civil sin fines de lucro debe asumir sin duda alguna el modelo de gobierno abierto. Esto implica en primer lugar respetar y fortalecer los tres órganos de gobierno (Comisión Directiva, Comisión Fiscalizadora y Asamblea de Representantes), fomentando el republicanismo en la gestión política y deportiva de la institución. Luego, cumplir con las tres premisas básicas de este modelo:

- **Transparencia**

Todo acto de gestión política, administrativa y deportiva, debe ser comunicado a los socios a través de los órganos de gobierno y los medios de comunicación que aseguren el pleno conocimiento de la masa societaria. Esto deriva del cumplimiento de la legislación vigente para asociaciones civiles sin fines de lucro y de exigencias relacionadas a las federaciones deportivas donde el Club compita. La transparencia en la gestión económica y financiera debe ser una demanda continua del nuevo perfil del socio que desde *Siempre San Lorenzo* intentaremos generar. En línea con esto, los errores de gestión también deben ser comunicados. En un modelo de gobierno abierto, la transparencia en la gestión está por encima de errores y aciertos.

- **Participación**

En un apartado posterior explicaremos la necesidad de crear un área de Fortalecimiento Institucional. Desde allí, estimularemos la participación de los socios en la vida política e institucional del Club. Sin participación societaria, la gobernabilidad de los tres órganos de gobierno pierde demanda y posibilita desvíos indeseables. Llevaremos adelante un profundo programa de concientización sobre la necesidad de la participación y los efectos positivos del modelo de gobierno abierto en la Institución. Dentro del modelo de gobierno abierto, la participación ciudadana es el eje que materializa la idea del Club de los socios.

- **Cooperación**

Nuestro Club lleva adelante sus actividades en la industria del deporte. En este espacio, la competencia es la clave para entender que San Lorenzo no puede crecer solo. Si bien la mejora de sus estructuras internas se revela como algo impostergable, trabajar en conjunto con instituciones similares es condición sine qua non para que los resultados de las evoluciones internas den sus frutos. Crecer de manera individual en la industria del deporte no es una posibilidad, por eso generaremos vínculos para intercambiar buenas prácticas y fomentar el desarrollo de San Lorenzo junto a otros Clubes de similares características.

Perfiles dirigenciales

Históricamente San Lorenzo ha encontrado en las subcomisiones un espacio donde captar dirigentes. La pertenencia a la práctica deportiva o bien a la gestión deportiva brinda una formación atractiva. En las últimas décadas, ese perfil viró hacia la prevalencia de administradores de negocios y/o personas con solidez económica para dedicarse a la administración del Club.

Siempre San Lorenzo entiende que el perfil dirigenal debe ir mucho más allá de la presencia en subcomisiones y la experiencia en administración de negocios. A continuación, una serie de características del perfil dirigenal que anhelamos formar:

- Referencia de una disciplina deportiva o un área administrativa
- Conocimiento de la historia y la identidad del Club
- Formación constante en management deportivo y derivados
- Conocimiento en nuevos negocios y tecnologías vinculadas al deporte

Contemplaremos la generación de convenios formativos con instituciones de la industria deportiva toda vez que los conocimientos allí presentes se relacionen a competencias necesarias en nuestro cuerpo directivo. Dentro del presupuesto anual debe figurar la inversión en formación tanto para los perfiles directivos como para los mandos medios de la estructura profesional.

Vale destacar las diferencias que concebimos entre un funcionario de los tres órganos de gobierno, y los referentes de la estructura profesional. Los primeros son responsables de los planes estratégicos y de todas las obligaciones derivadas de nuestro Estatuto, así como también de una cercanía con la gestión profesional. Los referentes de la segunda estructura, son empleados en relación de dependencia cuya obligación es la ejecución de las estrategias determinadas en lo gubernamental.

A modo de cierre, la industria deportiva ha tenido cambios significativos en los últimos años y todo indica que la intensidad de la evolución será cada vez mayor. En esa línea, el perfil del dirigente no puede quedar estático, sino que debe dinamizarse para estar a la altura de los nuevos desafíos. Todo esto será motivo de constante reconsideración para *Siempre San Lorenzo* no solo para garantizar que el desempeño de los dirigentes contemple las competencias necesarias sino también para sentar bases para el futuro directivo de las próximas décadas.

SIETE PILARES

1. Construcción del Estadio en Avenida La Plata, puesta en valor de nuestra identidad
2. Modelo de gobierno abierto
3. Formación integral de perfiles directivos, cuadros políticos para el futuro
4. Ecuación económica mensual e indicadores de gestión en todas las áreas
5. Modernización de la estructura organizacional
6. MiCasla 5.0, clave de la transformación digital y la participación societaria
7. Estrategias deportivas alineadas a la identidad y a la sustentabilidad del desarrollo deportivo

Horizonte 2050

San Lorenzo en Boedo y Federal

El liderazgo que pretendemos implementar sugiere una doble mirada. En primer lugar, la gestión de corto plazo formada por todos los planes de gobierno y los proyectos de gestión profesional. En segundo lugar, parte de la responsabilidad contempla tomar decisiones pensando en el legado o las acciones que posteriores directivas podrían llevar a cabo.

En esa línea, respetaremos el futuro del Club evitando tomar decisiones de toda índole que comprometan a futuras directivas con empréstitos o acuerdos inalterables en sus gestiones precedentes.

El horizonte 2050 nos lleva a pensar una Institución que trascienda directivas y liderazgos, en un intento de continuidad independiente de sus representantes de turno. En línea con nuestros principios fundacionales, soñamos un San Lorenzo 2050 bajo las siguientes premisas:

- San Lorenzo en Avenida La Plata
- Puesta en valor de la identidad, pertenencia e historia en Boedo
- Nuevos marcos regulatorios

- Procesos internos y servicios al socio modernos
- Generación de atractivas propuestas culturales
- Formación de socios y empleados en distintas disciplinas
- Fortalecimiento institucional en clave cívica
- Fluida comunicación digital entre las dos estructuras y los socios
- Equilibrios financieros basados en ecuaciones y tableros de comando
- Integración de todos los actores participantes en la contienda eleccionaria

La Vuelta a Boedo y la Construcción del Estadio pondrán la historia en su lugar, pero más importante aún, el motor del crecimiento institucional de cara a las próximas décadas. Defendemos que todos somos De Boedo, independientemente de la latitud donde estemos. En nuestro modelo de gobierno y gestión, son idénticos hinchas de San Lorenzo quienes vivan en Caballito, Rosario, Tucumán o Nueva York.

Entender que San Lorenzo debe federalizarse es un gran desafío para las próximas generaciones. La generación de cabeceras regionales resulta una herramienta adecuada para recuperar lazos perdidos y aumentar la presencia institucional en distintos espacios del país. El trabajo realizado por las peñas resulta destacable, más no suficiente para estar a la altura de las expectativas y servicios que merecen los socios e hinchas de San Lorenzo en todo el país. En línea con el modelo de gobierno y gestión que promovemos, los proyectos y objetivos en torno a la federalización de San Lorenzo serán generados en las distintas áreas profesionales y compartidos en Asamblea para su aprobación.

Así como entendemos que el aumento de la infraestructura permitirá en Boedo la ampliación de actividades y en consecuencia la generación de nuevos socios, la puesta en valor de la presencia de San Lorenzo en todo el país resulta igualmente necesaria para el crecimiento hacia el Horizonte 2050. Por eso el Departamento de Peñas debe tomar una jerarquía preponderante contando con un presupuesto determinado y atendiendo a través de acciones determinadas las inquietudes de las cabeceras y las peñas en particular. Miembros de Comisión Directiva deberán obligatoriamente visitar las cabeceras o peñas más representativas.

Serán estos brazos del federalismo en San Lorenzo los responsables de generar alianzas con Clubes del Interior y quienes colaboren con la detección temprana de jugadores. Con esto intentaremos también evolucionar el perfil de las peñas para dejar de ser aglutinadores de socios y convertirse en espacios de gestión deportiva y cultural con pleno apoyo de las estructuras centrales.

A modo de cierre, entendemos otra necesidad debe ser considerada en el horizonte estratégico de San Lorenzo 2050. Hacemos referencia a su internacionalización. No la consideraremos un objetivo de gestión ya que la sola Vuelta a Boedo y la posterior federalización suponen metas estratégicas por demás desafiantes en los próximos cuatro años. La internacionalización de San Lorenzo será tarea de futuras camadas dirigenciales.

¿Por qué confiar en nosotros?

Tenemos una clara visión del Futuro de San Lorenzo en Avenida La Plata. Construiremos un Estadio allí. Diseñamos un modelo claro para el Club en el largo plazo y el camino operativo que debiéramos transitar para llegar a ese objetivo. Parte de esa visión surge de benchmarks y formación sobre el crecimiento combinado de las industrias del deporte y del entretenimiento.

Todas nuestras propuestas e ideas, son respuestas. Respuesta a dos grandes universos de temas:

- **Falencias explícitas:** falta de confianza en los dirigentes, falta de información, falta de transparencia, falta de credibilidad, falta de competitividad y la imposibilidad de saber cómo funciona San Lorenzo.
- **Identificación de más de 20 grupos de interés, generando para todos y cada uno de ellos una propuesta:** personas con discapacidades, niños y niñas, adolescentes, mujeres, diversidades, vecinos de Boedo,

vecinos del Bajo Flores, ex jugadores, ex directores técnicos, familias de deportistas, socios del interior, socios del exterior, socios de peñas, ciudadanos no socios, gobierno de la ciudad de Buenos Aires, Gobierno Nacional, Organizaciones No Gubernamentales, millennials, centennials, jubilados, personas en situación de calle, filántropos y benefactores, periodistas partidarios, ex dirigentes, vitalicios, empleados, sindicatos de la actividad, cuerpos técnicos de todas las actividades, mandos medios de la estructura profesional, minorías de gobierno.

Podemos llevar adelante junto a otros líderes y/o referentes una transformación institucional y deportiva que posicione a San Lorenzo definitivamente en Avenida La Plata y en el siglo XXI.

Podemos generar una disrupción institucional que modifique profundamente los perfiles dirigenciales y de igual manera el perfil del asociado en términos participativos.

Pensamos un balance entre estrategias y ejecuciones. Diseñamos los pasajes de lo abstracto a lo ejecutivo. Llevaremos adelante adecuadamente una traza entre estrategias, objetivos, tácticas, presupuestos, tiempos y mediciones.

El Modelo de Club al que aspiramos

Convertir a San Lorenzo en una fábrica de intangibles, generador de contenidos y talentos deportivos, pionero en la implementación de un modelo de gobierno abierto basado en la innovación constante y la definitiva transformación digital. Consolidar la idea de club social en propiedad y gestión de los socios representados en todos los grupos de interés, que permita su crecimiento constante y el reposicionamiento institucional en todos sus ámbitos de actuación.

► VUELTA A BOEDO

Política de estado

Entendemos que ningún espacio político debería ofrecer de manera unilateral un proyecto de construcción de estadio. Convocamos a una unidad de espacios para que cada uno ofrezca sus mejores cuadros políticos y técnicos en pos de un proyecto colectivo que trascienda agrupaciones políticas y elecciones de autoridades. En concreto, La Vuelta a Boedo con el estadio debe ser una política de estado.

Las plataformas políticas y los modelos de gobierno no pueden interferir en la construcción del espacio que garantizará nuestro futuro. Nuestra oferta electoral implica el llamado a la unidad para que la construcción del estadio sea una política de estado y no una promesa de campaña electoral. No contemplamos un escenario en el cual no formen parte de esta política de estado todos los espacios y los mejores cuadros políticos y técnicos que quieran involucrarse.

Queremos construir una nueva épica, ser quienes demos los primeros pasos para que el pueblo sanlorencista se enamore nuevamente de una causa colectiva.

Financiación del inicio de obra

Garantizamos los recursos necesarios para los inicios de obra y la consolidación del proyecto. Entendemos que, en el marco de la política de estado, nosotros podemos aportar cuadros políticos y técnicos que aseguren la financiación de todas las instancias de la construcción del estadio. En suma a esto, también podemos aportar cuadros técnicos para el diseño del estadio y de las instancias multipropósito que rodeen al espacio deportivo.

► **ESTRATEGIAS DE GOBIERNO****Fortalecimiento del orden republicano**

Una de nuestras propuestas será modificar el funcionamiento de los órganos de gobierno, en pos de atender de manera correcta los requerimientos de la operación habitual del Club. Hacemos referencia a mayor cantidad de reuniones y a una nueva manera de considerar la calidad de las mismas.

En el caso de Comisión Directiva:

Reuniones semanales de 2 horas transmitidas por streaming en MiCasla 5.0

1º reunión del mes: análisis de gestión mes previo con tableros publicados

2º reunión del mes: seguimiento presupuestario y temas de agenda

3º reunión del mes: validación y tratamiento de propuestas de socios

4º reunión del mes: recepción de comisión fiscalizadora y asambleístas

1º viernes del mes: reunión abierta de secretaría para socios con propuestas

En el caso de Comisión Fiscalizadora:

Reuniones quincenales de 2 horas transmitidas por streaming en MiCasla 5.0

1º reunión del mes: seguimiento presupuestario mes anterior

2º reunión del mes: control planificado de gestión de áreas profesionales

En el caso de Asamblea de Representantes:

Reuniones quincenales de 2 horas transmitidas por streaming en MiCasla 5.0

1º reunión del mes: evolución financiera, patrimonial y contable

2º reunión del mes: convocatoria a órganos de gobierno o cargos particulares

Reuniones derivadas del Estatuto

Segmentación de la Asamblea para trabajar junto a las áreas profesionales

Asamblea de socios**Puesta en valor de la verdadera autoridad suprema**

Dos reuniones anuales no dejan más que ver el limitado aporte que la Asamblea puede realizar a la gobernabilidad del Club. La máxima autoridad debe reunirse trimestralmente y allí deben asistir miembros de Comisión Directiva y de las áreas profesionales a exponer sus gestiones tal como ministros de gobierno asisten a la cámara de diputados y senadores. Ser asambleísta debe dejar de ser una mera firma de avales o un espacio para cubrir postulaciones, por lo contrario, debe ponerse en valor la responsabilidad asumida como miembro del principal órgano de gobierno del Club.

El asambleísta debe ganar participación activa en la vida diaria del Club y también en las decisiones de peso dentro de la Institución. Una de ellas, sólo por citar un ejemplo, analizar contratos de toda índole y asegurarse de dar conocimiento a la comunidad sanlorencista que representa. La relación entre asambleístas y estructura profesional debe ser fluida para garantizar el orden republicano dentro del Club. Seguramente estas decisiones carguen de burocracia a la gestión política, más estamos convencidos que es lo que San Lorenzo necesita para fortalecer sus estructuras.

Sus reuniones trimestrales deberán ser transmitidas vía streaming a toda la comunidad sanlorencista, así como también dar a conocer de manera previa y posterior lo sucedido en los encuentros. Apostamos también a la aplicación de metodologías ágiles que dinamicen las reuniones en pos de hacer un uso eficiente del tiempo y los recursos.

Comisión directiva

Nexo entre la Estructura de Gobierno y la Estructura Profesional

En la misma línea, ser miembro de Comisión Directiva debe implicar un serio compromiso con el Club y su gestión. Cada miembro ingresante deberá jurar ante la Asamblea las razones que lo acercan independientemente de la elección ganada, y las responsabilidades que asume para con el pueblo sanlorencista. Cada vocal debe asumir la responsabilidad de ser nexo con algún área de la estructura profesional y convertirse en un referente para ella.

Aquí más que en ningún otro espacio de gobierno y de gestión, *Siempre San Lorenzo* promete implantar el modelo de liderazgo participativo que rige nuestros estándares. En todas las reuniones de Comisión Directiva deberá entonarse el Himno del Club y dar plena información previa y posterior al socio de todo lo ocurrido en ella a través de **MiCasla 5.0**, además de ofrecer transmisión en directo por streaming. A continuación, algunas propuestas iniciales para reconsiderar en el Estatuto:

- Obligatoriedad de reuniones cada 15 días y suspensiones a sus miembros por ausencias.
- Reconsideración, cumplimiento y castigos ante las funciones de cada miembro.
- Asignación de responsabilidades políticas a cada miembro de la Comisión Directiva.
- Adenda de artículos que dinamicen y regulen la metodología de trabajo de la Comisión.

Al momento de comenzar su gestión, cada Vocal deberá presentar ante la Comisión Fiscalizadora una declaración jurada de su patrimonio, la cual se actualizará cada año para que dicha Comisión observe el nivel de evolución. De igual manera, entendemos que la continuidad de cuadros políticos reviste una gravitante responsabilidad por lo que cada Vocal obligatoriamente se convertirá en mentor de un futuro dirigente cuya asignación será consensuada entre las distintas agrupaciones que formaron parte de la elección general.

Comisión fiscalizadora

El contrapeso interno del sistema democrático

Desde *Siempre San Lorenzo* sostenemos que la Comisión Fiscalizadora debe trabajar en cuatro pilares:

Gobierno

- Innovaciones de gobierno abierto
- Estatutos y reglamentos
- Análisis de estructura organizacional
- Procesos internos de trabajo

Evolución patrimonial

- Inversiones e infraestructura
- Contratos del fútbol profesional
- Contratos comerciales

Finanzas

- Control financiero
- Flujos de dinero e imputaciones
- Análisis de deudas e inversiones

Contabilidad

- Imputaciones
- Normativa y técnicas

Sugerimos cuatro tipos distintos de intervenciones. En primer lugar, cumplir con la presencia en todas las reuniones de Comisión Directiva. Luego, de manera mensual ofrecer reuniones abiertas con socios. Tercero, compartir un informe trimestral con análisis sobre los cuatro ejes de trabajo previos y el tablero de comando tripartito. Por último, anualmente participar en la preparación de presupuestos y estados de resultados.

Tribunal de ética

El contrapeso externo del sistema democrático

Sostenemos que el Tribunal de Ética debería tener, aunque sea en una mínima expresión, personas ajenas a la Institución asegurando su total desapego emocional y objetividad profesional que requiere la resolución de casos con relevancias éticas y morales. Promovemos la reconsideración del artículo estatutario que sólo permite participar a personas con conocimientos jurídicos acreditados, así como también nuevos artículos que garanticen el trato directo del Tribunal de Ética con la Asamblea de Representantes, la elevación de propuestas de mejora y la obligatoriedad de reuniones bimestrales con generación de informes para el MiCasla 5.o.

► INNOVACIONES EN EL MODELO DE GOBERNANZA

Defensoría del pueblo

Una nueva herramienta para promover el compromiso del socio con la política

Proponemos la creación de este espacio político el cual debe ser elegido en elecciones directas, con candidatos independientes de las listas y sujeto a mandato estatutario con deberes y obligaciones.

Habitualmente el socio experimenta situaciones donde siente que sus derechos como tal o bien las interacciones dentro de la Institución deberían ser distintas. En suma, situaciones donde siente que no vale la pena elevar el reclamo o la sugerencia porque quedará sólo en una buena intención sin efecto alguno. Si bien se cuenta con una asamblea de representantes de socios y con la posibilidad directa de petitionar a las autoridades vía notas en Secretaría, tomamos las buenas prácticas de otras instituciones que cuentan en sus filas con defensores del pueblo que canalizan la voz de la masa societaria con el objetivo de enriquecer la toma de decisiones gerencial.

Propondremos la creación de una Defensoría del Pueblo independiente de los órganos de gobierno que promueva el compromiso de los socios con la política. Un espacio que canalice las inquietudes de todos los grupos de interés del Club (hinchas, socios, abonados, empleados, medios partidarios, etc.) y a través de un procedimiento de reclamos y sugerencias asegure una respuesta y una posible solución.

Será un espacio atento al cumplimiento de las pautas de transparencia derivadas del Modelo de Gobierno Abierto, sensible al clima institucional, detector de oportunidades de mejora, crítico de las gestiones profesionales y servidor incondicional de los hinchas y socios de San Lorenzo.

Minorías de gobierno

El tercer contrapeso

Cada órgano de gobierno tiene en su composición presencia de los distintos espacios políticos en función de las proporcionalidades de votos que establece el Estatuto. Sin embargo, observamos que los mínimos de representación no son suficientes para garantizar a los socios que dichas minorías tengan actuación cierta en las decisiones institucionales.

Entendemos que los votos pueden dotar de mayorías indiscutibles a la lista ganadora de una elección. Más no debemos olvidar que nuestro Club es una asociación civil sin fines de lucro, anhelando un modelo de gobierno abierto donde los socios revisten calidad de dueños. Por tal motivo, el espacio oficialista debe garantizar tres cuestiones respecto a las minorías de gobierno:

1. Cumplimiento de los requerimientos estatutarios respecto de la proporcionalidad de votos, respetando dictámenes de la Inspección General de Justicia.
2. Generación de procedimientos y espacios dentro de los órganos de gobierno para la activa participación de las minorías en las decisiones.
3. Generación de vínculos directos entre Comisión Fiscalizadora y minorías de gobierno para controles cruzados y aseguramiento de participaciones en la gestión política.

Estos tres puntos serán objetivo del área de Fortalecimiento Institucional, la cual será descripta a la brevedad En *Siempre San Lorenzo* rechazamos la idea de “espacios opositores” u “oposición”. Aquellos miembros de las minorías son representantes de una proporción de socios igual de respetables que aquellos que eligieron a la lista mayoritaria. Y el conjunto de dirigentes de todos los órganos de gobierno representan a toda la masa societaria, no solamente a aquellos que los votaron. Las minorías de gobierno no son enemigas ni obstáculos. Su presencia y participación activa fortalece la institucionalidad, esperando que su actuación y aportes revistan complementariedad y contralor.

Procesos de reforma estatutaria

Debates Asamblearios y Espacios Abiertos para reformar el Estatuto

En *Siempre San Lorenzo* entendemos prioritaria la generación de un moderno marco estatutario que dé respuesta a las siguientes cuestiones:

1. Marcos normativos de la legislación nacional y de las federaciones competentes.
2. Desafíos y requerimientos de la industria deportiva actual y futura.
3. Requerimientos funcionales de la estructura profesional.

Esa tarea no sería adecuada recaiga sólo en nuestras manos. Por eso convocaremos a “Asambleas Especiales” y “Espacios Abiertos de Participación” para que el socio asista y acerque sus proyectos de reforma estructural. Estos procesos contarán con la presencia de las altas autoridades y todos los especialistas que los distintos espacios políticos acrediten como participantes generadores de valor. A continuación, algunas ideas a modo de ejemplo que consideramos importante tener en cuenta:

1. Reconocimiento de la existencia de la estructura profesional determinando cantidad de áreas, obligaciones de gestión e indicadores de control de resultados. Atribuciones, limitaciones y relaciones con los órganos de gobierno.
2. Reconsideración de un apartado en sí mismo con disposiciones extremadamente detalladas de la planificación presupuestaria en términos económicos, financieros y de inversiones. Entendemos esta adenda capitular al Estatuto es uno de los pilares de cambio, ya que a partir de la correcta planificación presupuestaria puede en consecuencia llevarse adelante una administración responsable.
3. Reconsideración de la Junta Electoral en las siguientes cuestiones:
 - Los miembros que la componen deben pertenecer a todos los espacios políticos que previamente aspiran a formar parte de las elecciones. Queda definir cómo van a ser validados esos espacios políticos y los requerimientos de perfil de los miembros en suma a los actuales. Dicho de otra manera, los miembros de la Junta Electoral deberían ser elegidos por la Asamblea y no por la Comisión Directiva.
 - Generar mecanismos transparentes para comunicar a todas las listas y a todos los socios los motivos por los cuales se impugnan avales o se recomienda a los espacios políticos determinadas modificaciones.
 - Diseñar actividades y acciones para capacitar al socio sobre el acto electoral y todas sus instancias reglamentarias.

Ateneos de militancia

Si bien la mayoría de nuestras propuestas revelan cambios inmediatos, también esgrimimos la necesidad de pensar San Lorenzo en el largo plazo. Tenemos la convicción que un espacio de la vida institucional debe orientarse a pensar ese futuro, libre de las coyunturas del presente.

Pensar el Club hacia 2050 es un ejercicio de planificación estratégica que requiere la participación de la masa societaria y la convocatoria a expertos de la industria deportiva para que asesoren en distintas áreas de conocimiento.

Promoveremos dentro del mundo sanlorencista una serie de debates que entendemos centrales para pensar el San Lorenzo de las próximas décadas. Los denominamos “ateneos” porque en honor a la historia, debemos crear espacios dedicados a la investigación y a la posterior divulgación de ideas innovadoras surgidas desde el seno mismo de la comunidad sanlorencista.

Todos los ateneos serán transmitidos en vivo vía streaming para los interesados de cualquier parte del mundo. En resumen, San Lorenzo 2050 tiene que ser un diseño de los propios socios de San Lorenzo luego de intensos estudios y deliberaciones. A continuación, los temas que serán referencias en los distintos ateneos.

• ATENEO 1: La Vida Política del Club

Tiempo previo a las elecciones surgen agrupaciones y/o listas de candidatos que pretenden liderar el Club para el período entrante. Una vez terminada la elección, durante el mandato vigente un oficialismo de turno gestiona el Club sin muchos más controles que miembros de Comisión Directiva y una Comisión Fiscalizadora que suele estar integrada por miembros del propio espacio ganador ¿La vida política del Club es la que transcurre en ese tiempo previo a las elecciones? ¿El formato de agrupaciones es el correcto para generar espacios de futura conducción política? ¿Por qué no existen en San Lorenzo partidos políticos que trasciendan elecciones? ¿Cómo podría el Club generar cuadros políticos independientemente de las agrupaciones? ¿Deberían existir espacios permanentes en el Club donde pueda hacerse política más allá de la pertenencia a una Agrupación determinada? ¿El Club es un espacio político en sí mismo? ¿El espacio oficialista debe intervenir en la vida política fuera de la estructura institucional?

• ATENEO 2: El Perfil Deportivo que debe asumir San Lorenzo

San Lorenzo tiene en el fútbol profesional su principal expresión institucional. Sin embargo, tenemos una variada gama de deportes federados y recreativos. El debate aquí implica pensar si San Lorenzo debe profesionalizar deportes, o bien dejarlos en el plano recreativo para disfrute de los socios interesados ¿Por qué el camino de la profesionalización o el camino de lo recreativo? ¿Son compatibles o excluyentes? ¿Qué estructuras de soporte requiere cada uno? ¿Hay indicadores de gestión que permitan ir por uno o por el otro? ¿Qué argumentos sustentan los distintos caminos?

• ATENEO 3: Posicionamiento ante otros Clubes

San Lorenzo forma parte de una elite de Clubes argentinos considerados “grandes” por su historia, logros y desarrollos institucionales. Lejos de ser algo estático, dicha consideración dinámicamente se modifica a la luz del crecimiento de cada uno de ellos. En suma, otros Clubes del Interior del país también evolucionan en sus espacios ¿El posicionamiento es algo institucional o debe considerarse dentro del Área de marketing solamente? ¿Hay que pensar el Club en relación a otros o solamente debe considerarse el desarrollo propio? ¿Deben considerarse alianzas con otras instituciones deportivas? ¿San Lorenzo es uno de los grandes o debe posicionarse como algo único? ¿Hay posibilidades de crecimiento a través del posicionamiento? ¿Guarda esto relación con la historia o debe pensarse en pos del futuro de la Institución?

• ATENEO 4: El Perfil de nuestros Dirigentes

Vale pensar qué perfil de dirigentes debe tener San Lorenzo de cara a los desafíos futuros ¿Dirigentes que ofrezcan tiempo o talento? ¿Existen perfiles que ofrezcan ambas cosas? ¿Personas con conocimiento de la vida de Club?

¿Personas que conozcan la historia del Club? ¿Personas expertas en distintas ciencias o disciplinas administrativas, aunque ajenas al Club? ¿Deben tener experiencia en algo en particular? ¿De cuántos años? ¿Podría haber talleres de formación dirigencial de carácter obligatorio? ¿Qué nivel de compromiso debe tomar un dirigente para con distintas actividades de Club?

- **ATENEO 5: Alcance de una profesionalización estructural**

Si bien el Ateneo 2 aborda el nivel de profesionalización deportiva que podría considerar el Club, aquí el debate girará en torno al nivel de profesionalización que debe alcanzar toda la estructura de San Lorenzo que brinda soporte a la cuestión deportiva ¿Debemos tener gerentes en todas las Áreas administrativas del Club? ¿Todos ellos deben ser rentados? ¿Deben ser de San Lorenzo como condición excluyente o podrían incorporarse perfiles que no lo sean? ¿Qué relación existiría entre estos perfiles profesionales y los dirigentes de Comisión Directiva? ¿Qué objetivos perseguiría la profesionalización total de la estructura? ¿Existen puntos intermedios en la profesionalización, buscando un equilibrio entre gestión profesional y voluntariado de socios?

- **ATENEO 6: Perfil de Socio (y cómo acercar al socio pasivo)**

Nuestro Estatuto determina una categorización de socios. A cambio de una cápita que varía según la categoría, se accede a distintas cuestiones ¿Los criterios de categorización son adecuados? ¿Merecen alguna revisión? ¿Es necesario contemplar una segmentación moderna a nuestra masa societaria? ¿A qué nivel de servicios acceden los socios? ¿Qué derechos y obligaciones tienen los socios? ¿Los nuevos desafíos que enfrentará el Club necesitan otro perfil de socio? ¿Es necesaria una mayor presencia del socio en la vida institucional de gobierno? ¿La representación de los socios en la Asamblea es adecuada? ¿Podrían existir instancias vinculantes en la toma de decisiones de los tres órganos de gobierno?

Dentro del mismo ateneo, entendemos importante debatir por qué gran parte de la masa societaria no participa en los compromisos electorales ni en actividades deportivas del Club. Por tanto, reviste importancia identificar por qué sucede esto y cómo podría modificarse.

- **ATENEO 7: La Estructura del Fútbol Profesional**

Siendo el núcleo central de la actividad del Club, la estructura que lo sustente también merece un espacio de debate ¿Debe haber una estructura única que incluya el fútbol profesional, divisiones inferiores y fútbol recreativo? ¿Deben gestionarse de manera independiente? ¿Quiénes o quién debe ser la máxima figura dentro de esta estructura? ¿Cómo debe llevarse adelante la toma de decisiones? ¿Cómo debe regularse la relación entre la estructura del fútbol profesional y la comisión directiva? ¿Cuál es el mejor procedimiento para determinar los recursos a destinar al Fútbol Profesional? ¿Cuál debería ser la estrategia para gestionar contratos de juveniles y profesionales que se sumen al Club?

- **ATENEO 8: La Historia, la Cultura y la Proyección identitaria**

San Lorenzo es grande por Avenida La Plata, espacio donde construyó su grandeza en base a lo deportivo, lo cultural y lo institucional. De cara al futuro, retomar esa senda resulta por lo menos motivo de debate en relación a la identidad y la pertenencia ¿Por qué resulta importante la historia en el presente de San Lorenzo? ¿Qué acciones debe tomar el Club para mantener viva su historia? ¿Cuáles son los mejores métodos que podríamos considerar para poner en valor y transmitir a la comunidad sanlorencista la historia y la tradición propia? ¿Existe una cultura sanlorencista? ¿Cómo podríamos exaltarla para diferenciarnos de otros Clubes? ¿Cuáles son los rasgos característicos de nuestra identidad? ¿Qué acciones podría tomar el Club para transmitir a las nuevas generaciones dichos rasgos? ¿Cuál debería ser el alcance de la propuesta cultural del Club en relación a la comunidad que lo rodea?

- **ATENEO 9: La Economía del Club y sus financiamientos**

No hay lucro en asociaciones sin dichos fines, San Lorenzo es una de ellas. Sin embargo, hay ingresos y egresos. Hay ganancias que deben ser obligatoriamente reinvertidas en la organización. El nivel de la operación obliga a pensar

su economía y a través de qué medios debe financiarse. ¿Los socios deben aportar algo más que la cuota? ¿Los ingresos por venta de jugadores a qué deben asignarse? ¿Puede haber pérdidas? ¿Acaso el carácter social del Club permite la pérdida o bien debe desactivarse cualquier operación que genere ese negativo? ¿El destino del superávit debe estar predeterminado o bien debe resolverse una vez generado?

- **ATENEO 10: En la Búsqueda de un San Lorenzo Federal**

San Lorenzo es de Boedo y su casa Avenida La Plata. Sin embargo, las distintas provincias cuentan con presencia sanlorencista que actualmente se nuclea en torno a las peñas ¿Debe San Lorenzo adoptar estrategias de crecimiento institucional en el Interior del país? ¿Recursos presupuestarios deben ser dedicados a ello? ¿Las cabeceras que determina el Estatuto son viables? ¿Hay verdaderas necesidades de avanzar sobre el Interior o por el contrario el foco debe estar puesto sólo en Avenida La Plata? ¿Los socios e hinchas del Interior deben tener nuevos derechos y servicios?

Cabeceras regionales

En línea con la necesidad de implementar un modelo de gobierno abierto, el involucramiento de los socios en distintas latitudes implica hacerlos partícipes de las estructuras de gobierno.

Sugerimos crear inicialmente cuatro cabeceras regionales. Aprender de esas experiencias iniciales y luego desarrollar nuevos proyectos en otras provincias. La figura de la cabecera regional brinda potestad a sus socios de convertirse en una sede administrativa y gestionar con un margen de maniobra superior al de una peña. No serán ya representantes de San Lorenzo sino San Lorenzo en ese espacio geográfico.

Estos nuevos derechos tendrán iguales nuevas responsabilidades. Las cabeceras regionales deberán rendir cuentas de sus gestiones ante objetivos propuestos en Comisión Directiva y comprometerse activamente en la recepción de los hinchas y socios toda vez que San Lorenzo juegue en sus provincias.

El objetivo de la participación en las estructuras de gobierno tiene dos instancias:

- Elección de un delegado regional por cabecera
- Creación de un cuerpo de delegados de cabeceras regionales

A través de las cabeceras regionales pretendemos impulsar el federalismo en nuestro Club. Tendrán un espacio físico, presupuestos, gestión administrativa, recursos y objetivos que cumplir. Dentro de ellos, innovar con gestiones de “turismo deportivo” que ofrezcan a los socios de las cabeceras la posibilidad de acceder a experiencias hoteleras y gastronómicas de fin de semana toda vez que asistan a ver a San Lorenzo. En segundo lugar, convertirse en espacios de fidelización de clubes menores y referentes futbolísticos de la zona para captar talentos que puedan sumarse a nuestras divisiones juveniles. Sobre esto último, la determinación de objetivos es compleja, más las cabeceras regionales deberán entender la importancia estratégica de asumir dicho rol de captación de talento para el desarrollo de la fábrica de jugadores.

Por último, las peñas del exterior también deben ser reconsideradas y puestas en valor. Desde este espacio entendemos el Departamento de Peñas debe relevar sus necesidades y el Club comprometerse a satisfacerlas en el marco de las aprobaciones pertinentes de Comisión Directiva. El rediseño de los roles internos del Departamento y los perfiles que ocuparán esos lugares será un ítem sensible de nuestros diseños estructurales. Ya no existirá la atención sobre las peñas por cuestiones electorales cada cuatro años, sino que serán parta activa del crecimiento institucional.

MiCasla 5.0

Anhelamos esta herramienta sea el exponente de la transformación digital del Club. En ella combinaremos la puesta en valor de los órganos de gobierno, la participación de los socios en la vida institucional y la transparencia en todas las gestiones dentro del Club. En otras palabras, MiCasla 5.0 intentará convertirse en la puesta en práctica del

Modelo de Gobierno Abierto.

Pondremos a disposición del socio en el MiCasla 5.0, los estados de resultados para que vean el devenir de la gestión de la estructura profesional. También estarán a disposición la planificación estructural de ingresos y egresos que garantizarán el equilibrio económico y las acciones planificadas para alcanzarlos. Allí también todos los informes trimestrales de la Comisión Fiscalizadora y de la Defensoría del Pueblo. Cada área de la institución deberá publicar mensualmente en MiCasla 5.0 el avance de sus proyectos, así como también abrir la interacción con los socios que presenten inquietudes.

Volviendo a la transformación digital, entendemos debe consolidarse la relación entre el socio y el Club a través de la digitalización. De manera asincrónica y a través de un simple ingreso a MiCasla 5.0, el socio debe tener a disposición todo lo que quiera saber sobre el devenir institucional hasta el más mínimo detalle. No sólo el acceso, sino también la posibilidad de interactuar de manera directa con los responsables de las distintas áreas profesionales. Será responsabilidad de cada uno de ellos dar respuesta a las inquietudes que surjan de manera diaria.

Centro de formación dirigencial

Uno de los siete pilares de *Siempre San Lorenzo* es la “formación integral de perfiles dirigenciales, cuadros políticos para el futuro”. Aquellos que tengan el honor de formar parte de los órganos de gobierno en el futuro, contarán con la formación requerida para dichos tiempos. Entendemos el Club debe asegurar la generación de futuros líderes en el plano dirigencial.

Para ello crearemos un Centro de Formación con presupuesto, objetivos y responsables, donde la presencia del área de recursos humanos será clave para dar forma y continuidad a este proyecto que debería trascender los tiempos de gestión de un gobierno de turno. El objetivo será que allí participen socios interesados en la cuestión dirigencial futura, así como también socios referentes de los distintos espacios políticos vigentes al momento de la creación del Centro.

Los costos de formación serán responsabilidad compartida del Club y de los asistentes, augurando planes de estudio que contemplen todas las aristas de la vida institucional:

- Marcos normativos de la industria deportiva y asociaciones civiles
- Management deportivo
- Órganos de gobierno
- Planificación estratégica deportiva
- Sociología y psicología del deporte
- Nuevas tecnologías y desarrollos aplicados al mundo del deporte
- Buenas prácticas a nivel mundial en materia de gestión deportiva
- Gestión de informes, balances y administración de recursos institucionales
- Normativa FIFA en términos de intermediaciones y transferencias de jugadores
- Herramientas de transformación digital y comunicación virtual

Anhelamos con esta decisión de gobierno romper una continuidad donde los perfiles dirigenciales presentaron falencias en alguno de los ámbitos de conocimiento enumerados anteriormente. Los conocimientos compartidos en el Centro deberán actualizarse constantemente en pos de dar respuesta a los desafíos de la industria deportiva y en particular, a los desafíos que San Lorenzo tenga por delante.

Propondremos una reforma estatutaria que obligue a los dirigentes de los tres órganos de gobierno a participar en los programas de formación, así como también ser evaluados por los conocimientos dictados. Al Centro de Formación deberán asistir dirigentes de todo el arco político. En el futuro nuestros dirigentes, independientemente de los espacios políticos que los respalden, deberán garantizar a la masa societaria niveles de formación significativos en términos

de management deportivo. En *Siempre San Lorenzo* sostenemos que la pasión ya no es suficiente para liderar al Club, siendo prioritaria la decisión institucional de estimular la formación de sus socios de manera formal.

Fortalecimiento institucional

Desde *Siempre San Lorenzo* promovemos una total modernización de las estructuras de gobierno y de gestión. Por ello crearemos un área dedicada específicamente al análisis y la generación de propuestas políticas y sociales para el crecimiento de la Institución. En otras palabras, velará por la modernización de las estructuras de gobierno, el orden republicano, los perfiles dirigenciales, las innovaciones en modelos de gobernanza y la profesionalización de las áreas. Algunas de nuestras propuestas son las siguientes:

- **Procesos de reforma estatutaria:** reconsideración de la naturaleza de los órganos de gobierno y de los procedimientos disciplinarios ante el incumplimiento de sus artículos. Mayor incidencia de las minorías en la participación política y en el control de la gestión oficialista. Convocatoria a “Asambleas Especiales” y “Espacios Abiertos de Participación” como primera acción de un proceso de reforma estatutaria. Obligatoriedad de apertura del proceso cada dos años.
- **Puesta en valor de la Asamblea:** cambios en su composición, en el nivel de autoridad y en la cantidad de reuniones anuales.
- **Calendarios anuales:** obligatorios para Asamblea, Comisión Directiva y Tribunal de Ética. Rígidas sanciones para aquellos que no asistan al compromiso cívico asumido.
- **Mayor participación del socio:** queremos repensar su perfil generando herramientas políticas (plebiscitos, consultas populares, paneles de opinión, defensoría del pueblo, experiencia del socio) que acerquen y den valor político a la opinión del socio y permitan a los órganos de gobierno tomar decisiones con mayor información y consenso.
- **Educación del socio:** todo nuevo asociado, empleado, jugador o director técnico deberá asistir a un curso de historia y política sanlorencista, así como fomentaremos la asistencia de los socios activos a estos encuentros. Una vez realizado el curso, se completa el ingreso a la Institución.
- **Visitas de Comisión Directiva a Peñas:** la agenda de Comisión Directiva (e inclusive podría debatirse su obligatoriedad estatutaria) debe garantizar un mínimo de visitas trimestrales a distintas peñas del Club para atender inquietudes de sus miembros.
- **Agenda presidencial:** en MiCasla 5.0 deberán figurar mensualmente todos los movimientos diarios realizados por la máxima autoridad ejecutiva. Reuniones, eventos, asistencias a disciplinas, ausencias por actividades personales, etc.
- **Informe de Estado de Situación Institucional:** habitualmente los aspirantes a liderar el Club prometen una auditoría contable para ofrecer a sus votantes visibilidad sobre el cierre de gestión de sus antecesores. Entendemos la necesidad de ingreso y transparencia requiere algo más ambicioso que una auditoría contable. Por eso aspiramos a realizar un Informe de Situación Institucional al cumplirse los cien días de gobierno. Contemplando este horizonte temporal, estaremos en condiciones de ofrecerles a todos los socios una doble posibilidad:
 1. Un estado de situación sobre el momento inicial de la gestión
 2. Un detalle de las primeras decisiones de gobierno
- **Estructura cívica para futuras elecciones:** formalidades para presentación de plataformas, espacios para debates presidenciales, incentivos a la participación de socios en reuniones políticas de todas las agrupaciones, promoción a través de todos los canales posibles del marco regulatorio de las elecciones. En resumen, generar una serie de acciones que fortalezcan el compromiso del socio en el acto eleccionario a través de la exposición de plataformas, proyectos, debates, acercamientos, etc.

- **Reglamentos internos:** cada disciplina debe, obligatoriamente, contar con su reglamento. En ellos figurarán todas las normas necesarias para el correcto desempeño de la actividad, alineado con el Estatuto de la Institución. Todos los reglamentos, así como también las reformas realizadas, deberán estar a disposición en MiCasla 5.0.
- **Certificación de Normas ISO:** iniciar un proceso de calidad para que todos los procesos administrativos del Club sean viables y eficientes. De esta manera, lograremos dejar un legado en la gestión administrativa de cada a futuras innovaciones.

Consejo de notables

Formalización de un espacio estable de ex dirigentes a quien consultar en diversas áreas del conocimiento. Misma estructura para ex directores técnicos, jugadores o personalidades ajenas al ámbito deportivo a quienes consultar. Nuestro Club cuenta con hinchas que se han transformado en referentes del ámbito donde llevan adelante su vida laboral. Contamos con profesionales de las ciencias duras, exactas y sociales cuyas asesorías pueden convertirse en algo importante para la toma de decisiones dirigencial. El área de Fortalecimiento Institucional tendrá el objetivo de identificar dichos referentes y comprometer su asesoría en los temas de su especialidad, evitando cualquier cuestión políticamente vinculante derivada de sus observaciones.

Desarrollos inclusivos

Daremos raigambre institucional a temas que posicionan al Club en línea con los desafíos de la actualidad. Incorporaremos marcos normativos, buenas prácticas y desarrollos deportivos / sociales para educar a la comunidad sanlorencista sobre cuestiones de equidad y género en el marco de la industria deportiva. Todas las acciones del área de desarrollos inclusivos deberán tener aplicaciones transversales a toda la estructura.

También fomentaremos que esta área esté dirigida por personas con discapacidades físicas e intelectuales, en pos de promocionar una cultura de colaboración e integración. Determinaremos el real padrón de personas con discapacidades físicas e intelectuales generando mecanismos para asistirlos en días de partido junto con campañas de concientización entre empleados y socios.

En términos de género, brindaremos asistencia legal inmediata ante necesidad y promoveremos la real participación de las mujeres en la toma de decisiones. Revisaremos y aplicaremos el actual protocolo de género, haciendo obligatoria la capacitación en estos temas. Formaremos referentes y promotores en temas de género y consideraremos una cuota especial para amas de casa o jefas de hogar.

Las 5R de la refundación económica

La economía de San Lorenzo debe ser refundada. Acercamos un plan compuesto por 5 erres, sabiendo que la tendencia dentro de la industria deportiva es el endeudamiento y la desfinanciación. Más aún en el contexto argentino, ambas cuestiones se revelan como normales. Sin embargo, nuestro Club tiene que competir de igual a igual con otros clubes y para ello hay que invertir, endeudarse y cumplir con las obligaciones.

Esto puede resultar preocupante o bien desalentador en torno a nuestras propuestas. No hacemos más que leer correctamente los escenarios actuales y apostar a una refundación económica que nos permita competir sin caer en actuales (e históricas) crisis económicas que ya resultan cíclicas y no pueden tratarse como hechos aislados e inco nexos. Suceden porque no tenemos estrategias ni gestiones profesionales en torno a la economía de nuestro Club. Las 5R son la innovación que proponemos para salir adelante en cuatro años y sentar nuevas bases que sólo acepten innovaciones más no retrocesos. Mensualmente, a través del triple tablero de comando, se verá el cumplimiento del objetivo principal de la refundación económica:

SAN LORENZO DEBE LLEGAR A DICIEMBRE DE 2026 CON MINIMOS NIVELES DE ENDEUDAMIENTO Y ALTOS NIVELES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA. EN CONSECUENCIA, SEREMOS UN CLUB QUE ADMINISTRE RENTABILIDADES ATRACTIVAS EN EL MARCO DE LA INDUSTRIA DEPORTIVA.

Todos los análisis y decisiones para cumplir con las 5R, serán compartidos en MiCasla 5.0. En el marco del Modelo de Gobierno Abierto que promovemos, la complejidad de la refundación económica implica ser extremadamente transparente con los compromisos asumidos tanto en tiempos como en formas.

En suma, creemos que eso no será suficiente para nuestros objetivos. Generaremos una serie de medidas normativas para que ningún gobierno de turno nunca más pueda tomar deuda en las dimensiones que la han tomado no sólo en los últimos diez años sino también en otros períodos de la historia de San Lorenzo. Actualmente tenemos un artículo del Estatuto que impone un porcentaje a la toma de deuda, aunque a la luz de las últimas gestiones no sirve para mucho.

Entendemos aquí radica uno de los principales aportes que podremos realizar de cara al futuro. Los esquemas de gobierno y sus normas son sumamente endeble para cuidar al Club de las decisiones de endeudamiento de sus gobernantes de turno. Será responsabilidad de todos en el futuro evitar el margen de maniobra desmedido que actualmente existe para la toma de deuda.

1º R: Refinanciación de deudas

El objetivo es cumplir con todas las obligaciones asumidas en la gestión anterior. Para ello, convocaremos a dos perfiles distintos de acreedores:

- Aquellos que, por documentación de deuda disponible, sabemos que efectivamente le debemos dinero.
- Aquellos que, sin tener documentación de deuda disponible, sabemos informalmente que son acreedores reales. En este perfil, entendemos necesario el cumplimiento de las obligaciones más allá de los documentos en pos de cambiar la imagen negativa que nuestro Club tiene respecto al pago de compromisos. En suma, a esto, también nos aseguramos que no habrá contingencias posteriores tales como juicios o inhibiciones que hayan quedado fuera del diagnóstico inicial.

Realizado el mapeo real de la masa acreedora (corriente y no corriente) ofreceremos a cada uno de ellos una refinanciación de deuda documentada con pagos ejecutables a partir de 2025 con la menor tasa de interés posible y finalizando en diciembre 2026 cuando termina la gestión. El respaldo de dichos documentos serán ingresos genuinos del Club evidenciados en la proyección de ingresos seguros (sin considerar venta de jugadores, actualmente utilizada para cubrir déficits). Para los cumplimientos de deuda refinanciada comprometeremos un porcentaje determinado de los ingresos genuinos.

Como podrá observarse, minimizar los niveles de endeudamiento heredados es una misión compleja y ambiciosa, más no imposible. Podemos refinanciar los compromisos y cumplir con sus pagos en cuatro años. A tales fines, todo el proceso de los párrafos anteriores deberá ser llevado adelante de manera conjunta entre Comisión Directiva y Comisión Fiscalizadora, para ser puesto a aprobación de la Asamblea de Representantes.

2º R: Recuperación de ingresos

En apartados posteriores, compartimos nuestras premisas de gestión organizacional. Allí podrán leer sobre puntos de equilibrio y un innovador sistema de ingresos para los días de partido. Apostamos a generar ingresos de manera masiva en vez de ingresos diferenciales. En otras palabras, pretendemos aumentar ingresos por mayor cantidad de socios involucrados, en vez de aumentar ingresos por escalamiento de precios.

En la actualidad nuestra cuota societaria resulta competitiva en relación a los otros clubes grandes por más que

las prestaciones ofrecidas presenten falencias en la misma comparación. Pensamos en mantener un nivel de cuota competitivo, aunque la determinación de su precio será producto de la apuesta a una nueva masa de socios que nos permita alcanzar los ingresos proyectados. En la misma línea, presentaremos un esquema de abonos sumamente accesibles y de bajo precio con el objetivo de colapsar las instalaciones de nuestro Estadio. Apostaremos a tener un porcentaje de ocupación del Estadio superior al 60% al pensar en abonos y estacionamientos.

Aquí vemos la materialización de lo dicho anteriormente. Preferimos más socios con una cuota baja y preferimos más abonados por un precio más bajo y una mayor generación de ingresos.

La rigidez presupuestaria será clave para la recuperación de ingresos. Tendremos proyecciones de ingresos tradicionales (cuotas, publicidad, televisión, etc.) pensando en ratios de crecimiento viables más que en cobertura de déficits. En suma, tendremos objetivos de incidencia progresiva de nuevos ingresos derivados del área de sportainment y los nuevos deportes a los que apostaremos.

Un gran desafío en la recuperación de ingresos, será mantenerlos. Evitar niveles de morosidad y pérdida de interés. Entendemos la batería de cambios que generaremos evitará tal fracaso, así como también un plan por demás generoso en la condonación de deudas a socios en pos de lograr una nueva recaudación.

Por último, contemplamos la posibilidad de apostar a inyecciones de dinero privado sin comprometer la propiedad de ningún activo del Club. Es decir, ofrecer instancias de inversión con un retorno atractivo en el marco de la transparencia del Modelo de Gobierno Abierto. En relación a esto, la asociación civil sin fines de lucro presenta dificultades para tales planes. Aunque también es cierto que hay nuevas tecnologías a disposición (blockchain) que permiten apostar a este tipo de iniciativas, ya comunes en otros clubes del mundo.

3º R: Reducción y eficiencia de gastos

Debemos poner fin a la mala práctica: cubrir déficits operativos con venta de activos tales como jugadores. Es un proceso de descapitalización que impide el crecimiento sostenido que pretendemos alcanzar en cuatro años. Aspiramos, con el reconocimiento de la dificultad implícita, a cubrir gastos corrientes con ingresos corrientes. Los ingresos por venta de jugadores deben dejar de ser considerados ordinarios. Al ser extraordinarios (lo que realmente son al observar nuestra historia) su destino también debe ser extraordinario: inversiones en Avenida La Plata, infraestructura y compra de jugadores.

SAN LORENZO DEBE ALCANZAR UN DEFICIT OPERATIVO MÍNIMO. ALCANZADO A TRAVES DE RECUPERACION DE INGRESOS Y EFICIENCIA DE GASTOS, EVITANDO LA MALA PRÁCTICA DE APLICAR INGRESOS POR VENTAS A LA COBERTURA DE DEFICITS.

El fin del déficit operativo será alcanzado por la conjunción de tres gestiones. Primero, un real dimensionamiento de los ingresos y su posterior recuperación ya tratado en la segunda R. Luego, apostando a la eficiencia de los gastos. Cada egreso de dinero debe tener asociado un análisis de retorno, así como tampoco podremos tomar deuda sin el respaldo financiero futuro. Tercero, el éxito de la primera R sobre refinanciación de deuda será el último pilar del déficit cero.

En la misma línea, Todo esto lleva a los puntos de equilibrio anhelados. Al igual que en las R previas, todo lo aquí gestionado será compartido en MiCasla 5.0.

Debemos ser conscientes que el nivel de precisión económica al que aspiramos requiere del compromiso de todos y del entendimiento sobre las reales posibilidades de performance durante el tiempo en que se coordinen todas las decisiones.

4º R. Restablecimiento de la Tesorería

En función de los objetivos a lograr, la Tesorería se revela como algo crítico dentro del andamiaje institucional. Por tal cosa, necesitamos restablecer el funcionamiento inexistente y sus niveles de transparencia por igual inexistentes en la actualidad. Todos los recursos requeridos, estarán a disposición de sus dos máximas autoridades y el equipo de la estructura profesional. Será la Tesorería junto con la Comisión Fiscalizadora los garantes del cumplimiento de las 5R.

5º R: Rigidez presupuestaria de emergencia

En los cuatro apartados previos mencionamos la complejidad y lo ambicioso de la refundación económica. Sin embargo, la refundación es imprescindible para el San Lorenzo del Futuro que intentamos diseñar.

La última R se revela como un “momento de verdad” culturalmente innovador en suma a su importancia económica. Debemos aprender que los tiempos de diseño presupuestario son los más importantes del año. Mientras más detalle, mejor la planificación. Mientras más involucrados, mayor el nivel de compromiso. Pensar el presupuesto es un desafío y una responsabilidad compartida por todos: los que ejecutan, los que controlan y los que aprueban. Otro de nuestros aportes implica aplicar sin concesiones de ningún tipo nuestra propuesta de metodología de gestión interna:

PRIMER REQUERIMIENTO:

1. Presentación de proyectos y objetivos anuales
2. Aprobación de presupuesto en triple instancia: Finanzas, Comisión Directiva y Comisión Fiscalizadora
3. Informe de gestión trimestral con niveles de avances a disposición de los socios en MiCasla 5.0

SEGUNDO REQUERIMIENTO:

1. Garantía de respaldo financiero en tiempo y forma, autorizado por los órganos y sectores determinados a tal fin.

Por estos tiempos, la comunidad sanlorenquista sólo cuenta con 5 páginas de un presupuesto sin aperturas de cuentas ni indicadores de seguimiento efectivo. Otros clubes de igual envergadura, presentan presupuestos de más de 50 páginas con aperturas ya no de cuentas sino de gastos al detalle. Esta herramienta de gestión debe ser seria, responsable y generadora de confianza. Todo el proceso de diseño y negociación interna, decisiones finales debe ser compartido en tiempo y forma en MiCasla 5.0 junto a reuniones abiertas donde los dirigentes expliquen de manera minuciosa las decisiones tomadas para el período.

La rigidez es un adjetivo a desarrollar. Estricto control de lo planificado y mínimos niveles de desvíos sobre los presupuestos. Como en casi todas nuestras propuestas, el benchmarking es vital para aprender prácticas exitosas de clubes que enfrentaron o enfrentan complejidades similares.

Por último, la emergencia también guarda relación con la rigidez y el anhelo de la refundación económica. Convocaremos a todos los involucrados a diseñar un presupuesto de emergencia para los primeros seis meses de gestión (enero 2023 – junio 2023) que nos permita poner en marcha las 5R y poder afrontar el presupuesto anual formal de junio 2024 en adelante con todas las premisas y metodologías aplicadas adecuadamente.

Esquemas de inversiones digitales

Parte de la refundación económica, implica también pensar en nuevas fuentes de ingresos y financiación. La digitalización de la economía es una realidad que ya forma parte de todas las instituciones y sus miembros. Pretendemos crear un esquema de inversiones digitales a partir de Smart Contracts. En consecuencia, toda la comunidad sanlorenquista podrá participar en un innovador Ecosistema Digital de Servicios y Beneficios. Inclusive, contemplando la figura de los prosumidores (consumidores generadores de contenidos) en alianzas comerciales con el Club. Contemplaremos dos instancias de inversión digital:

NON FUNGIBLE TOKENS:

- Inversiones de largo plazo sobre activos intangibles
- Emisión de NFT sobre un jugador
- Descripciones, monetización y rendimientos asociados

TOKENS DIGITALES:

- Inversiones de mediano plazo ante activos tangibles
- Monetización de un tangible y financiación
- Tokens internos para servicios y/o beneficios

▶ **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES****Innovaciones estructurales****Política de financiación**

Al igual que cualquier organización, San Lorenzo tiene ingresos y egresos de dinero derivados de su actividad habitual. No pretendemos generar ganancias cual empresa, pero no asumimos la posibilidad de generar pérdidas. La generación de ingresos estará dada por las cuotas sociales, la venta de jugadores, los derechos de televisión, la participación en torneos internacionales, todos los componentes de la cuestión publicitaria y la generación de nuevos ingresos. Los egresos en cambio serán motivo de un profundo análisis para determinar el retorno de los gastos que generamos y la real posibilidad de asumirlos o no en relación a la incidencia que generan sobre los ingresos.

El título del presente apartado se convierte en uno de los principales faros de trabajo. Debemos consolidar mensualmente una ecuación que equilibre los ingresos y los egresos de San Lorenzo. De allí deriva la idea de “revolución administrativa” convirtiendo a la planificación económica y financiera en uno de los principales fundamentos de nuestra propuesta:

SAN LORENZO NO PUEDE GENERAR UN COMPROMISO DE DEUDA SI NO TIENE PREVIAMENTE EL RESPALDO FINANCIERO PARA EJECUTARLO EN TIEMPO Y FORMA

Sostenemos que la toma de deuda debería ser solamente para infraestructura y cumplimientos de deuda previa, más no para solventar gastos corrientes de la estructura ni para proyectos que no revelen un retorno tangible para el Club. El déficit operativo no puede ser sustentado con la venta de jugadores, más debe ser analizado mensualmente en el marco de una rígida gestión de costos y búsqueda de rentabilidad.



Cada área de la estructura profesional cumplirá con los criterios que entendemos definen una gestión profesional

1. Presentación de proyectos y objetivos anuales
2. Indicadores de performance y control
3. Aprobación de presupuesto en triple instancia: Finanzas, Comisión Directiva y Comisión Fiscalizadora
4. Informe de gestión trimestral con niveles de avances a disposición de los socios

Desde *Siempre San Lorenzo* proponemos discontinuar el Portal de Transparencia y crear MiCasla 5.0, donde cada área deberá compartir los tres puntos recientemente mencionados.

Sabemos que anualmente hay que presentar ante distintas entidades presupuestos que implican la continuidad o discontinuidad de nuestro Club en competencias deportivas. Por eso volvemos a enfatizar la cuestión de la “revolución administrativa” para convertir estas cuestiones en temas prioritarios de agenda y en la cultura de la Institución. Presentaremos al detalle tres presupuestos distintos:

1. **Presupuesto económico:** ingresos por cuotas sociales, alquileres, concesiones, publicidad y cualquier otro ingreso que genere el Club. De igual manera, todos los egresos por servicios, obras, recursos humanos. Este presupuesto determinará si hay superávit o déficit.
2. **Presupuesto financiero:** cálculo del flujo de fondos con los que contará la Institución. Flujo de ingresos por cobranzas y el flujo de egresos por pagos de los compromisos del presupuesto económico.
3. **Presupuesto de inversiones:** detalle de las obras a realizar en Avenida La Plata para la construcción del Estadio y las obras de mantenimiento en Ciudad Deportiva.

Por último, también entendemos necesario que San Lorenzo realice colocaciones financieras determinadas para tener un respaldo sólido en caso de eventos u obligaciones extraordinarias. Dichas colocaciones deben figurar también en los presupuestos en términos de tiempos de la colocación y los rendimientos esperados. Aunque su razón de ser no guarde relación alguna con los objetivos centrales de la actividad deportiva e institucional, pensamos es una forma de tener respaldos ante eventualidades y que no comprometa los recursos corrientes que fueron asignados vía presupuestaria a los proyectos y actividades del Club.

Puntos de equilibrio y sistemas de precios

La política de financiación tiene su correlato en la utilización del Estadio y en cada evento deportivo donde San Lorenzo ponga a disposición sus instalaciones. El punto de equilibrio es la instancia donde los ingresos empatan a los gastos, generando un resultado final igual a cero. Tal lo mencionado anteriormente, desde *Siempre San Lorenzo* no perseguimos ganancias, pero tampoco asumimos pérdidas ordinarias. Abrir nuestro Estadio tiene que permitir, de mínima, alcanzar un punto de equilibrio entre ingresos y gastos.

En el marco del modelo de gobierno abierto, pretendemos transparentar al detalle los gastos a asumir cada vez que San Lorenzo abre su Estadio. Gastos de carácter fijo y variable. Una vez identificada esta estructura de gastos, podremos saber cuánto hay que recaudar por partido para alcanzar el equilibrio.

Sabiendo cuánto hay que recaudar, generaremos un sistema de precios de entradas y abonos bajo la lógica del punto de equilibrio y no de la generación de ganancia. El objetivo es colapsar la capacidad del Estadio a partir de precios de acceso para todos los perfiles de socios y respetando los mínimos establecidos por la Federación. Inclusive cuando haya que generar ingresos extraordinarios para fines determinados (mantenimiento, obras, proyectos sociales, etc.) tanto el objetivo de recaudación como la asignación proporcional a cada localidad será debatida en los órganos de gobierno y luego comunicada en detalle a los socios.

Cuota social: percepción de valor y fijación de precios

Actualmente todo socio abona una cuota con cuatro finalidades:

- Pertenecer a la Institución
- Acceder a determinadas ubicaciones del Estadio
- Participar en prácticas deportivas y culturales
- Utilizar las instalaciones recreativas a disposición

Sin embargo, entendemos abonar una cuota debe significar para el socio la percepción de un valor agregado. Bajo esta mirada las cuatro finalidades no se diluyen, sino que se reconsiderar intentando que cada una de ellas genera al socio una percepción diferencial de valor:

- Pertenecer a la Institución, la cual es motivo de orgullo a nivel nacional
- Acceder a determinadas ubicaciones del Estadio, más moderno del país
- Participar en prácticas deportivas y culturales, modernas y de vanguardia
- Utilizar las instalaciones recreativas a disposición, durante todo el año

Derivado de esto la fijación de precios de cuotas no puede quedar solamente en una actualización debido a incrementos de gastos. Debe responder a una estrategia de uso del principal ingreso de la Institución. Por eso entendemos necesario comunicar mensualmente en MiCasla 5.0 las proporciones de utilización del ingreso por cuotas societarias. En otras palabras, para qué se va a utilizar el dinero ingresado bajo este concepto. A continuación, el detalle a modo de ejemplo:

- **100% INGRESO EFECTIVO DE CUOTAS SOCIALES**
 - 15% SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
 - 20% SUELDOS DEL PLANTEL PROFESIONAL
 - 15% GASTOS DE MANTENIMIENTO Y NUEVA INFRAESTRUCTURA
 - 10% DEPORTES FEDERADOS
 - 5% ACTIVIDADES CULTURALES
 - 5% FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
 - 10% CABECERAS REGIONALES
 - 10% SERVICIOS AL SOCIO
 - 10% ESTRUCTURAS DEPORTIVAS

Ecuación poblacional de socios y abonados

El aumento de la masa societaria resulta crítica para el crecimiento institucional. Los dos registros de mayor cantidad de socios guardan estrecha relación con las mejores gestiones de nuestra historia:

- 1930 Presidencia de Bidegain 15.616 socios
- 1945 Presidencia de Pinto 33.489 socios

Desde *Siempre San Lorenzo* entendemos que deben considerarse una serie de factores para planificar la cantidad de hinchas, socios y abonados a alcanzar. En primer lugar, observar el crecimiento poblacional argentino y no estimar aumentos de socios superiores al comportamiento demográfico. En esta misma línea observar la relación histórica

entre la población argentina y la masa societaria del Club para tener allí un indicador de nuestra incidencia social. Por ejemplo, en 1955 Argentina contaba con 18.929.000 habitantes y San Lorenzo con 40.153 socios, presentando una tasa de incidencia del 0,21%. En 2020 Argentina cuenta con 45.000.000 de habitantes y San Lorenzo con 60.000 socios, presentando una tasa de incidencia de 0,13%. Si manteníamos la misma incidencia de 1955 hoy San Lorenzo debería tener 93.000 socios.

En segundo lugar, observar la contribución marginal que cada nuevo socio genera en relación a los gastos y a las inversiones en infraestructura. Es decir, nuevos ingresos por nuevos socios obviamente son bienvenidos. Sin embargo, esos ingresos generan nuevos gastos y la relación entre ellos siempre debe ser positiva. No es viable un escenario en el cual el Club incremente su masa societaria y al mismo tiempo aumente sus gastos en una cuantía mayor a la de las nuevas cuotas sociales.

Tercero, tener siempre en cuenta dos indicadores limitantes. La capacidad del Estadio y la cantidad de socios que pueden hacer uso de las instalaciones al mismo tiempo. Proyectar un aumento de la masa societaria por encima de estos dos indicadores puede convertirse en un logro de corto plazo imposible de sostener en el tiempo.

A modo de resumen, el objetivo de aumento de la masa societaria deberá responder a una ecuación que relacione los siguientes factores:

- Evolución de la población nacional
- Comportamiento histórico del caudal de socios
- Decisión de incidencia poblacional
- Contribución marginal de nuevos socios
- Limitantes de capacidad

Por último y en función de los servicios al socio, también debe analizarse la cantidad de socios que pueden (y deben) convertirse en abonados. Volviendo a la determinación de precios de cuotas y puntos de equilibrio para acceder a los partidos de fútbol, todos estos puntos de análisis guardan íntima relación entre sí.

Metodología de gestión interna

Cada acción llevada adelante, sin importar el sector, debe satisfacer dos requerimientos:

PRIMER REQUERIMIENTO:

1. Presentación de proyectos y objetivos anuales
2. Indicadores de performance y control
3. Aprobación de presupuesto en triple instancia: Finanzas, Comisión Directiva y Comisión Fiscalizadora
4. Informe de gestión trimestral con niveles de avances a disposición de los socios en MiCasla 5.0

SEGUNDO REQUERIMIENTO:

1. Garantía de respaldo financiero en tiempo y forma, autorizado por los órganos y sectores determinados a tal fin.

Red de partners cooperativos

Entendemos el sponsoreo es una función que excede al área de Sportainment. Se trata de una cuestión de estrategia organizacional, por ende, debe ser tratada al máximo nivel. Inclusive dejando de lado la idea de “sponsors” que acercan dinero al Club a cambio de publicidad. Diseñar una red de partners implica pensar en socios con quienes surjan relaciones cooperativas, de mutuo beneficio. Una red de cooperaciones donde nuestro Club genere clusters de alianzas según las necesidades organizacionales. Algunos partners intercambiarán dinero mientras que otros podrán acercar sus productos o servicios que impliquen una necesidad para la Institución. La red de partners podría estar conformada de la siguiente manera:

- Comerciales
- Publicitarios
- Educativos
- Culturales
- Deportivos
- Entretenimiento
- Futbolísticos
- Desarrollo de infraestructura
- Alianzas de naming en disciplinas federadas
- Alianzas de crecimiento conjunto

Cada uno de ellos tendrá su monetización o bien las condiciones de intercambio ya que esta idea sugiere también la disminución de gastos de estructura a partir de alianzas de mutuo beneficio. En línea con el Modelo de Gobierno Abierto, este ecosistema de asociación entre el Club y organizaciones, debe encuadrarse en el marco de un contrato cuyo detalle debe estar a disposición del socio en MiCasla 5.0.

Ecuación económica

También dentro de MiCasla 5.0 deberán publicarse mensualmente los objetivos de ingresos. En otras palabras, la cuantía dineraria que se debe lograr para cubrir la estructura de gastos. Ya no se puede pensar que el crecimiento económico es volátil o azaroso. Desde la Institución, deben generarse acciones para cumplir los objetivos y hacer viable la gestión. Lograr la línea de flotación es prioritario para no generar deuda corriente, lo que para *Siempre San Lorenzo* representa cuantitativamente la viabilidad del Club.

INGRESOS MENSUALES - EGRESOS MENSUALES = LINEA DE FLOTACION

Debe existir un análisis de la naturaleza de cada uno de los ingresos y de los egresos. En primer lugar, para identificar cómo nuestros activos generan rendimientos y luego en qué gastamos lo generado. En segundo lugar, este ordenamiento económico nos permitirá pensar nuevas fuentes de ingresos (y sus cuantías) necesarias para cubrir los egresos necesarios. Hay que apostar definitivamente a la optimización de recursos internos y la autofinanciación de las distintas actividades. A continuación, un ejemplo de los principales conceptos que pensamos dignos de análisis mensual y de planificación anual.

INGRESOS

- Objetivo de ingreso dinerario por cuotas sociales (Q de socios activos necesarios)
- Objetivo de ingreso dinerario por venta de entradas (Q de entradas promedio por partido)
- Objetivo de ingreso dinerario por publicidad e imagen (Q de ingresos por sponsor)
- Extraordinarios por derechos de formación o ventas

EGRESOS (Porcentaje de incidencia de cada uno sobre los ingresos)

- Sueldos del personal
- Sueldos del plantel profesional
- Gastos de cada área profesional de la organización

RESULTADO MENSUAL

- Ecuación necesaria (línea de flotación)

Dimensiones de control organizacional

Diseñaremos tres tableros de comando que contemplan todas las esferas de actividad del Club:

1. Economía
2. Institucionalidad
3. Deporte

Serán controles de gestión compartidos con la comunidad sanlorenquista a través de MiCasla 5.0. Esto no sólo nos permitirá el control mensual sino también generar información para analizar evoluciones y en función de ello, poder proyectarlos en el tiempo. Se trata de tres tableros que servirán para fortalecer la participación societaria en temas inaccesibles hasta el momento, así como también permitirá a la Comisión Fiscalizadora y a la Asamblea de Representantes llevar adelante sus funciones con todos los análisis correspondientes.

Tablero de comando económico

1. Incidencia de la masa salarial de empleados

Qué porcentaje de los ingresos del Club son necesarios para sostener la estructura de empleados administrativos y operativos. Podremos saber así qué áreas de la Institución reportan mayores gastos y analizar con mayor precisión los retornos necesarios.

2. Incidencia de la masa salarial de profesionales del Club por disciplina

Qué porcentaje de los ingresos del Club son necesarios para sostener la estructura de empleados profesionales segmentado por disciplina. Podremos saber qué disciplinas requieren mayor personal y sueldos, en suma a los recursos necesarios para su práctica.

3. Cantidad de empleados, con ingresos y egresos

Índice de rotación segmentado por sectores con los costos laborales asociados a los nuevos empleados y a los que ya no trabajan más en el Club. En el caso de las bajas, deberá haber un correlato legal de la finalización de la relación laboral ya sea por acuerdo o por desvinculación.

4. Gastos operativos por empleado

La suma de todos los gastos de la Institución divididos por la cantidad de empleados. Esto permite dimensionar cuánto debe generar cada empleado para cubrir formalmente el gasto per cápita generado.

5. Ingresos por cuota societaria

La suma mensual de las cuotas pagadas en tiempo y forma por todos los socios, descontados los niveles de morosidad.

6. Ingresos por televisión

Derechos televisivos efectivamente percibidos por el Club de manera mensual.

7. Ingresos por indumentaria deportiva

Aportes de sponsors efectivamente percibidos por el Club de manera mensual.

8. Ingresos por publicidad

La suma de todos los ingresos segmentados por disciplinas y por aportantes.

9. Nivel de deuda bancaria

Segmentación de bancos contemplando montos de préstamos, tasas, plazos de devolución y cumplimiento de cuotas comprometidas.

10. Nivel de morosidad en cuotas sociales

Suma mensual de cuotas impagas ponderando su incidencia sobre el total de socios.

11. Cantidad de socios por butaca y abonados por sectores

Relación entre los socios activos y la capacidad del estadio así como también el comportamiento del flujo de abonados en los distintos sectores del Estadio.

12. Flujo de caja

El análisis de la liquidez del Club. Un detallado indicador de los ingresos y egresos de dinero que deberán corresponderse con las determinaciones de ingresos y egresos presupuestarios. En suma a eso, se podrán realizar análisis cruzados con otros indicadores tales como la incidencia de la masa salarial con el objetivo de fortalecer la administración general.

13. Línea de flotación

Se trata de un indicador de resultado, ya que es consecuencia de la relación entre ingresos y egresos. Nuevamente, su cumplimiento es parte de los objetivos de gestión administrativa.

14. Gastos de funcionamiento

La suma de todos los gastos necesarios para que la administración y las distintas operaciones deportivas puedan llevarse adelante independientemente de la cantidad de socios participantes. Es decir, al inicio los gastos de funcionamiento presentan una naturaleza de carácter fijo aunque a medida que las actividades incrementan su participación los gastos de funcionamiento incorporan un componente variable. Esta relación de fijo y variable

15. Gastos de bancos

Segmentación de bancos contemplando intereses, gastos de cuentas, tarjetas corporativas (en caso de existir asignaciones) y gastos comerciales derivados de las operaciones realizadas.

16. Socios participantes por disciplina

Derivado de un objetivo institucional, observar el comportamiento de la cantidad de socios por disciplina nos permitirá conocer la dimensión de cada actividad, el nivel de participación, la incidencia de los recursos y por último las tendencias deportivas dentro del Club en pos de aumentar o disminuir la promoción de los deportes.

17. Ingresos y Gastos por disciplina

Así como debemos generar la ecuación económica resultante de la línea de la flotación, cada disciplina debe ser analizada también en términos de ingresos y egresos para conocer su desempeño económico más allá del deportivo.

Tablero de comando institucional

A través del MiCasla 5.0, los socios podrán acceder a más de diez indicadores de gestión organizacional, así como también a los proyectos de cada una de las áreas administrativas. De igual manera podrán acceder a un Tablero de Comando Institucional con más de 60 indicadores que trabajaremos progresivamente.

Uno de los siete pilares de *Siempre San Lorenzo* es la generación de un Modelo de Gobierno Abierto. En esa línea replicaremos en este Tablero de Comando los requisitos del INFUT (Índice de Transparencia de los Clubes de Fútbol) creado por Transparencia Internacional. Los grupos de indicadores son los siguientes y serán evaluados mensualmente:

1. INFORMACIÓN SOBRE EL CLUB DE FÚTBOL (9 INDICADORES)

- Información sobre los órganos directivos y el personal (4)
- Marco legal, estructura organizativa y patrimonio del club (5)

2. RELACIONES CON LOS SOCIOS, AFICIONADOS Y PÚBLICO EN GENERAL (18 INDICADORES)

- Características de la página web del club (4)
- Información y atención al socio y al público en general (6)
- Relaciones con la sociedad, seguridad y posición contra la violencia (8)

3. TRANSPARENCIA ECONÓMICO-FINANCIERA (17 INDICADORES)

- Información contable (6)
- Indicadores económico-financieros (4)
- Información sobre ingresos y gastos (3)
- Datos sobre endeudamiento (4)

4. TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES Y SUMINISTROS (5 INDICADORES)

- Información sobre contrataciones (4)
- Información sobre suministradores de bienes y servicios (1)

5. INDICADORES LEY DE TRANSPARENCIA (11 INDICADORES)

- Planificación y organización del club (2)
- Contratos, convenios y subvenciones (4)
- Órganos directivos del club (2)
- Información económica y presupuestaria (3)

Por otro lado, FIFA cuenta con un Sistema de Licencias ya vigente en Europa, el cual determina la pertenencia o inclusión de los clubes a las distintas ligas en tanto cumplan con una serie de indicadores que fomentan el Modelo de Gobierno Abierto. Si bien aún no está vigente en el ámbito de CONMEBOL, en *Siempre San Lorenzo* lo aplicaríamos de manera informal con un doble objetivo: apuntalar la nueva gestión institucional y brindar aún más información al socio a través de MiCasla 5.0. A continuación, los grupos de indicadores del Sistema de Licencias:

1. INDICADORES ADMINISTRATIVOS Y DE RECURSOS HUMANOS

- Conformación de todo el plantel de profesionales deportivos
- Derechos y obligaciones de cada profesional en descripciones de puestos

2. ESTRATEGIAS DEPORTIVAS

- Programa de desarrollo de juveniles
- Registración contractual y protección médica de juveniles
- Políticas de igualdad de género e inclusión

3. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Publicación de balances anuales
- Pagos al día en materia de empleados y jugadores profesionales
- Información sobre proyecciones financieras

4. INFRAESTRUCTURA

- Estadio habilitado para competencias internacionales
- Centros de entrenamiento bajo estándares internacionales

5. CUMPLIMIENTOS DE LEGALIDAD

- Declaraciones de conformidad hacia la normativa deportiva internacional
- Contratos escritos y legalizados ante jugadores profesionales y entidades

Tablero de comando deportivo

Debemos tener una visión general sobre todas las disciplinas que forman parte de la Institución. Saber en términos cuantitativos la gestión que se lleva adelante mensualmente. Los indicadores estarían segmentados por disciplina deportiva:

1. Cantidad de socios inscriptos
2. Divisiones

3. Cantidad de profesionales en cuerpos técnicos
4. Masa salarial de los profesionales asignados
5. Competencias en curso y posiciones
6. Segmentación de ingresos generados por la disciplina
7. Segmentación de gastos generados por la disciplina

Espacios de gestión administrativa

El nuevo pilar de la generación de valor

Desde los perfiles que forman parte de ella hasta los principales lineamientos fundacionales, *Siempre San Lorenzo* sostiene que San Lorenzo debe dar mayor protagonismo a una estructura de gestión profesional que ofrezca en primer lugar a los socios y luego a la comunidad en general, atractivos adecuados para fomentar el crecimiento de la Institución. Líderes de cada área trabajarán alineados con el Presidente del Club para rendir cuentas ante Comisión Directiva por los avances en cada departamento. Para ello, pondremos en valor la figura del escriba que genere la memoria y balance de cada año. Si bien eso será una tarea anual, esta posición también deberá ser la figura que ponga en valor las memorias y se convierta en el especialista en reglamentos de todas las asociaciones y federaciones donde San Lorenzo participe deportivamente. Su actividad dentro de MiCasla 5.0 será dar a conocer el contenido de cada interacción con dichas asociaciones ya sea en términos de trámites y/o habilitaciones.

Aspiramos a que **Finanzas y Contabilidad** ofrezcan mensualmente reportes de gastos, ingresos y superposiciones con los presupuestos aprobados en Asamblea. Que **Marketing Deportivo & Sportainment** posicione a San Lorenzo como el Club modelo del siglo XXI, aún por encima del resto de los grandes. Esperamos **Recursos Humanos** acerque los mejores colaboradores al Club, fomentando inclusive el desarrollo profesional de ellos a la par de sus funciones. Acercaremos revisiones salariales, evaluaciones de performance y premios por cumplimiento de objetivos en cada uno de los sectores organizacionales. Que **Comunicaciones Institucionales** se mantenga a la vanguardia en medios de comunicación, herramientas digitales y tráfico de información constante hacia socios y medios partidarios. **Infraestructura** a cargo de las instalaciones deportivas, mientras que **Experiencia del Socio** eleve los niveles de facilidades y prestaciones en cada espacio que San Lorenzo esté presente. **Estructuras Deportivas y Estructuras Tecnológicas** tendrán la responsabilidad de proyectar nuevos espacios geográficos para el desarrollo de la Institución y el mantenimiento de los actuales.

Por último, proponemos el área de **Cultura y Eventos** genere actividades, jornadas y comunicaciones que rescaten no solamente la importancia de La Vuelta sino también el recupero de la Identidad. En cada reunión de Comisión Directiva, Asamblea de Socios, partidos de fútbol profesional y de todas las disciplinas deportivas dicha área izará nuestra bandera y entonará las estrofas de nuestro himno.

Sus miembros serán los responsables de los Talleres de Formación sobre la Historia y la Política de San Lorenzo, que serán de carácter obligatorio para todos los deportistas que formen parte de la estructura deportiva de nuestra Institución.

Finanzas y Contabilidad

Si bien la Comisión Fiscalizadora tiene una función de gobierno por demás importante, esta área será la responsable dentro de la estructura profesional de llevar adelante la misma función. Justamente, la relación entre ambos espacios debe ser estrecha para que FyC rinda cuentas mensuales a la Comisión Fiscalizadora de todo lo llevado adelante. Mensualmente FyC deberá ofrecer reportes de gastos, ingresos y superposiciones con los presupuestos aprobados en Asamblea, así como también detectar situaciones en los flujos de caja y en los compromisos futuros que pudieran generar inconvenientes.

Habrà un momento del año donde la actividad de FyC tendrá un protagonismo fundamental dentro de la Institución: la preparación de los presupuestos económicos, financieros y de inversiones. El éxito de su gestión será evaluado en el nivel de detalle máximo que deberá aportar cada cuenta de gasto de cada línea de los presupuestos. A mayor detalle y planificación, mayor la posibilidad de debatir al respecto en base a un análisis realista y objetivo de las posibilidades de la Institución.

Vale aclarar que para *Siempre San Lorenzo* la instancia de preparación de los tres presupuestos es responsabilidad de todas las áreas de la Estructura Profesional. Cada una de ellas deberá pensar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos sectoriales y defenderlos al momento de diseñar los presupuestos. Los resultados de tales planificaciones, serán puestas a disposición en el Portal de Gestión y mensualmente compartidos los avances y utilización de recursos autorizados. FyC no puede avanzar con ninguna erogación que no tenga su contrapartida de ingresos seguros. En suma a esto, parte de los indicadores del Tablero de Comando serán generados por FyC.

Por último, la gestión de morosidad será un objetivo de FyC; pasados los cuatro meses de cuota impagos deberán suspenderse algunos derechos. Se generarán procesos para contactar al socio y reprogramar su deuda sin intereses. Vale recordar que el cobro de cuotas sociales es el principal ingreso del Club. Dicho indicador de morosidad y recupero de deuda deberá publicarse en MiCasla 5.0.

Marketing Deportivo & Sportainment

El marketing deportivo está evolucionando hacia esta nueva figura. Estos tiempos asocian cada vez más las industrias del deporte y del entretenimiento. Las asociaciones entre clubes y artistas de primera línea o bien entre clubes y espectáculos tradicionales resultan cada vez más comunes. Debemos dejar de pensar nuestro Club como un espacio netamente deportivo, ya que el acercamiento a la industria del entretenimiento bien podría generar nuevos posicionamientos e ingresos. Por estos tiempos, la industria deportiva es una factoría de intangibles. Intenta vender emociones, momentos únicos, etc. Será objetivo de esta área monetizar tales intangibles.

Investigaciones de distintas latitudes indican que los fans de los deportes adquieren nuevas características independientemente de los cambios generacionales. Por estos tiempos (y de cara al futuro) los fans son seguidores de clubes, equipos y atletas. Mantienen contacto directo con ellos vía redes sociales y utilizan todo tipo de contenido multimedial. Todo lo realizan a través de smartphones y son generadores de contenidos constantes. Seguir pensando al socio de San Lorenzo como hace cinco años atrás, es no entender los profundos cambios que experimenta la industria deportiva.

Debemos poner en centro de escena a los atletas de todas las disciplinas y generar un Storytelling viable donde sean ellos quienes personifiquen los valores de la Institución. Es mucho más sencillo llegar a las nuevas generaciones a través de ellos, en línea con lo que demuestra la tendencia de la industria en la actualidad.

El área de Marketing Deportivo & Sportainment deberá monetizar la pasión de nuestros hinchas y socios. Generar acciones que redefinan la relación comercial entre el socio y el Club. Debemos tener beneficios y servicios que acompañen al socio a lo largo de toda su vida o mínimamente en hitos tales como nacimientos, cumpleaños, cierres de año, estudios, etc. Especialmente acciones que apunten a la atracción de las nuevas generaciones como parte de la modernización del Club. Pensamos en situaciones como las siguientes:

- Maratones de compras como Black Fridays sólo para la comunidad sanlorencista
- Meet & Greet con jugadores profesionales de las distintas disciplinas
- Concursos de socios para diseños de indumentaria y publicidades
- Puesta en valor y monetización de la mascota institucional
- Segmentación monetizada de sponsors institucionales
- Alianzas con actores de otras industrias

- Espectáculos y espacios de interacción para socios
- Diseño y lanzamiento de remeras especiales ante determinados proyectos
- Subastas en vivo de la ropa utilizada en el partido, para financiación de proyectos

Más allá de esas redefiniciones, nuestro objetivo será separar las comunicaciones institucionales del marketing deportivo, para que la especialización no desvíe a ninguna de las dos de sus razones de ser. Por eso esperamos que el área:

- Posicione a San Lorenzo como un espacio diferencial dentro del deporte argentino
- Tome posiciones en la industria del ocio
- Genere alianzas comerciales con otros Clubes en distintas disciplinas
- Promueva las relaciones de complementariedad comercial con los rivales
- Promocione los productos y servicios del Club garantizando la comunicación
- Diseñe junto a Servicios al Socio puntos de contacto físicos y virtuales con el socio
- Tenga objetivos de generación de socios y de venta de servicios
- Asesore en comunicaciones externas
- Diseñe acciones publicitarias en distintos medios
- Gestione redes sociales junto al área de comunicaciones institucionales
- Cree de canales de comunicación modernos y contenidos de igual tenor
- Aseguramiento de sponsors en todas las disciplinas deportivas
- Genere estrategias para la generación de socios desde el nacimiento
- Diseño de un moderno kit de campo de juego con interacción hacia los asistentes
- Programa de reconocimiento para vitalicios

Por último, vale recordar la Red de Partners compartida anteriormente. El área de sportainment será clave en la puesta en práctica.

Comunicaciones institucionales

Dentro de esta área habrá cuatro espacios de trabajo, tal como indica la estructura inicial. En primer lugar, la responsabilidad sobre la gestión diaria de MiCasla 5.0 donde cada área del Club deberá obligatoriamente compartir su gestión en términos de proyectos, avances, gastos y tareas específicas. Una de las principales apuestas de *Siempre San Lorenzo* en relación a las comunicaciones implica ofrecer a los socios un Newsletter Mensual con las siguientes características:

- Historia del Club
- Presente institucional
- Notas particulares
- Columnas de libre expresión para el socio
- Espacios de reflexión para los medios partidarios
- Noticias deportivas a nivel mundial en relación buenas prácticas e innovaciones

Queremos asegurar al socio un canal institucional donde pueda tener a su alcance todas las voces del espectro sanlorenquista. En la actualidad cada uno de ellos (socios y medios partidarios) halla en las redes sociales el medio para exponer sus trabajos e ideas. Entendemos debe ser la estructura institucional quien garantice ese espacio independientemente de las líneas políticas o las tendencias internas.

En esa línea, entendemos necesario el presupuesto anual cuente con una asignación específica para el financiamiento de medios partidarios. Dicho financiamiento se traducirá en publicidad institucional, siendo el aporte presentado de manera transparente al principio de cada ejercicio. La asignación de fondos requerirá el mantenimiento

de la transmisión a lo largo de todo el año y el monto dependerá de las obligaciones y posibilidades de la Institución en términos generales. Con esta acción en suma al espacio abierto para medios partidarios dentro del Newsletter, promovemos la generación de espacios periodísticos relacionados a San Lorenzo en desmedro de los grupos tradicionales.

En segundo lugar, el área de Comunicaciones Institucionales será la encargada del Ecosistema Digital del Club. En otras palabras, gestionar diariamente las principales redes sociales tanto en la publicación de contenidos como en la interacción profesional con los usuarios. En esta línea y tal como se mencionara anteriormente, la sinergia con Sportainment y sus planes de generación de canales y contenidos modernos será un punto destacado.

En tercer lugar, Storytelling será el espacio dentro de Comunicaciones cuya responsabilidad es la creación de un relato. A partir de sus contenidos se narrará la historia de San Lorenzo, pensando en su pasado y su futuro en términos de posicionamiento. Deberá crear embajadores de marca y ser el contacto con el fan remoto que exceda el ámbito de actuación de peñas y cabeceras regionales.

Por último, el área de Streaming gestionará la plataforma que permitirá al socio de San Lorenzo tener acceso ilimitado a cuatro tipos de contenidos. Cada uno de ellos, deberá contar con publicidades y patrocinios en pos de complementar la inversión en esta plataforma:

- Contenidos “behind the scenes”: para que el socio pueda conocer a los deportistas en espacios previos y distendidos a las competencias.
- Contenidos en vivo: transmisiones de partidos en tiempo real cuando sucede en instalaciones del Club. Todos los deportes federados deberán ser transmitidos cuando jueguen en nuestras instalaciones.
- Contenidos asincrónicos: entrevistas, charlas, debates, entrenamientos, resúmenes de partidos.
- Contenidos autogestionados: apostamos a que los socios se conviertan en generadores de contenidos y que los mismos puedan compartirse a través de este medio.

A modo de resumen, el área de Comunicaciones Institucionales contará dentro con cuatro espacios de trabajo:

- MiCasla 5.0
- Ecosistema digital
- Storytelling
- Streaming

Recursos humanos

Dentro de los presupuestos económico y financiero, figurará el dinero que mensualmente el Club deberá abonar en concepto de sueldos contemplando paritarias y posibles aumentos a personal fuera de convenio. Los colaboradores de San Lorenzo son el motor de su crecimiento institucional, son quienes llevan adelante las tareas para que los socios puedan disfrutar de sus productos y servicios. La atención sobre ellos es vital, para que la cuantía de nómina sea la justa y necesaria en términos de productividad y calidad.

Esta área deberá determinar en conjunto con el resto de las funciones y la Comisión Directiva, la cantidad de colaboradores necesarios por cada sector, así como también el nivel de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para que su trabajo alcance su máxima expresión. Por eso también Recursos Humanos llevará adelante los planes de capacitación necesarios que estarán reflejados en los presupuestos al igual que los sueldos y los beneficios.

Por otro lado, Recursos Humanos será el espacio de trabajo del derecho dentro de la Institución. Proponemos la división en dos espacios a saber;

- Derecho laboral: con el apoyo de un estudio laboralista, llevar adelante procedimientos preventivos de conflictos y tratamiento de demandas ante su aparición.

- Derecho deportivo: en plena sinergia con las estructuras deportivas, cumplir con todos los requerimientos de contratos y acuerdos referentes al plantel profesional y a las federaciones correspondientes. Sabiendo que dentro de la estructura del fútbol profesional tendremos esta figura también.

En plena colaboración con el Departamento de Data Science & E-Sports, Recursos Humanos tiene que aportar mensualmente MiCasla 5.0 una serie de informes interactivos vía Power BI o Tableau explicando las características de la nómina en términos cuantitativos y cualitativos. En ese mismo Portal, Recursos Humanos compartirá todo tipo de cartas documento y demandas que reciba el Club sin importar el fuero correspondiente.

Esperamos Recursos Humanos acerque los mejores colaboradores al Club, fomentando inclusive el desarrollo profesional de ellos a la par de sus funciones. Acercaremos revisiones salariales, evaluaciones de performance y esquemas de incentivos por cumplimiento de objetivos en cada uno de los sectores organizacionales.

Infraestructura y mantenimiento

Al analizar la historia de San Lorenzo, observamos que la única obra importante en los últimos 50 años fue el Nuevo Gasómetro, más cercano en el tiempo y con una envergadura menor el Polideportivo Roberto Pando. Hasta 1950, se realizaron progresivamente obras en Avenida La Plata que fomentaron el crecimiento de socios y la práctica de variadas disciplinas.

En *Siempre San Lorenzo* entendemos que una manera de aumentar la masa societaria es aumentando nuestra infraestructura y ofreciendo servicios de calidad. Necesitamos mayores espacios para la práctica deportiva y cultural, generando de esa manera una oferta atractiva para nuevos socios. En suma, la inversión en infraestructura debería proveer un aumento de ingresos en el principal sustento del Club: las cuotas societarias.

Siendo un Club con distintas locaciones, corresponde tener a disposición de sus socios escrituras y habilitaciones de todo tipo. Se realizará un estado de situación para saber si estamos en regla con permisos y usos, en caso de no estarlo se establecerán objetivos que aseguren el uso de instalaciones sin peligros asociados.

El área de Estructuras Tecnológicas tendrá dentro suyo a los profesionales relacionados al parque informático, redes, servidores, plataformas internas y externas, cableados, obras informáticas y demás cuestiones que serán imprescindibles para sustentar la modernización estructural y tecnológica que pretendemos realizar.

Por otro lado, destacar la necesidad de Estructuras Tecnológicas por convertirse en el principal dador de servicios internos dentro de la estructura profesional junto con el área de recursos humanos.

Cultura y eventos

El primer pilar de *Siempre San Lorenzo* es la construcción del Estadio en Avenida La Plata y la recuperación de nuestra Identidad. Esta área, inexistente hasta el momento, busca recuperar los espacios de San Lorenzo de la primera mitad del siglo XX. En esos tiempos, el Club era un faro de cultura en la Ciudad de Buenos Aires. Desde una biblioteca admirada hasta carnavales, pasando por talleres de tango y visitas de intelectuales.

Esto también es San Lorenzo, por eso el área de Cultura y Eventos tendrá como objetivo la puesta en valor de nuestra Identidad a través de la generación de contenidos históricos que acerquen la Identidad a las nuevas generaciones, así como también será la encargada de fortalecer lazos con la comunidad del barrio de Boedo en pos de una integración de ambos espacios en el futuro Estadio. Dichos contenidos deben circular mensualmente a través del ecosistema digital de nuestro Club. En otras palabras, tenemos que promover más que un Club una marca de contenidos y entretenimientos.

Llevaremos adelante uno de los proyectos restauradores de Identidad más importante de esta plataforma. San Lorenzo debe volver a tener una Biblioteca que sea envidia de todas las instituciones deportivas. La misma debe tener un caudal respetable de libros y al mismo tiempo convenios con las distintas bases de datos académicas para que la

comunidad sanlorencista pueda acceder a investigaciones, papers científicos, etc.

Proponemos el área de Cultura y Eventos genere actividades, jornadas, concursos literarios, generación de publicaciones y comunicaciones que rescaten no solamente la importancia de La Vuelta a Boedo sino también el recupero de la Identidad. En cada reunión de Comisión Directiva, Asamblea de Socios, partidos de fútbol profesional y de todas las disciplinas deportivas dicha área izará nuestra bandera y entonará las estrofas de nuestro himno.

Sus miembros serán los responsables de los Talleres de Formación sobre la Historia y la Política de San Lorenzo, que serán de carácter obligatorio para todos los deportistas que formen parte de la estructura deportiva de nuestra Institución. También serán los responsables de la organización de una “Cena Anual de Beneficencia” donde el objetivo será recaudar fondos para obras o proyectos particulares a desarrollar. De manera previa, esta área divulgará las obras y/o proyectos y cuántos fondos deben recaudarse.

Por último, esperamos el área de Cultura y Eventos pueda estrechar lazos con nuevas tendencias artísticas que aglutinen a nuevas generaciones dentro del ámbito urbano. Convertir a Avenida La Plata en un faro de cultura diferencial dentro de la Ciudad, asociada directamente a las nuevas tendencias artísticas replicando lo que fue en el pasado, aunque en el siglo XXI. Detrás de esta idea, el objetivo de sumar nuevos adeptos y socios a la Institución. A modo de cierre, algunas ideas que tenemos pensado implementar:

- Promoción de actividades artísticas sanlorencistas
- Programa “ciclonizar los barrios”
- Puesta en valor del museo San Lorenzo
- Creación de bares y restaurantes temáticos
- Reconsideración de la presencia en San Juan y Boedo
- Circuito turístico sanlorencista
- Vinculación con las murgas
- Programa “Infancias en San Lorenzo”
- Programa de becas escolares y fomento de la escolarización
- Fortalecimiento del vínculo con el jardín San Lorenzo
- Enseñanza de adultos a distancia para socios
- Participación formal en eventos de índole histórica y cultural

Experiencia del socio

Será un área de atención física y virtual. Multiplicando su presencia con asistencia de colaboradores de distintas áreas en los días de partido del fútbol profesional. Vale distinguir que su razón de ser no es el beneficio sino el servicio; no se tratará aquí de generar prestaciones al socio. Su gestión será estudiar al detalle la experiencia del socio y ofrecer servicios que puedan aumentar sostenidamente sus niveles de satisfacción a todo momento de interacción con el Club.

El principal objetivo del área será recrear y entender “la experiencia del socio” en su actividad social y en su asistencia al Estadio. En la actualidad las organizaciones se construyen ubicando en su centro de gravedad a los clientes. Nuestro Club debe generar un paradigma similar, haciendo propia la experiencia del socio y modificándola en base a sus necesidades y expectativas.

Será el principal punto de contacto con los socios a través de todos los medios que Sportainment y Comunicaciones Institucionales determinen. También tendrá estrecha relación con la Defensoría del Pueblo. Sus miembros deberán tener la formación necesaria y los recursos pertinentes para dar respuesta al instante y derivar a quien corresponda la necesidad del socio. Tendrá mediciones de gestión propias de un área de Call Center: niveles de satisfacción, tasa de abandono, tasa de recomendación, productividad, eficiencia de interacciones, nivel de servicio, etc.

La generación de servicios debe estudiar detenidamente los distintos hitos de la vida de nuestros socios y tener una propuesta acorde a cada paso. Esto implicará niveles de segmentación para que la oferta sea pertinente a cada grupo etario y sus circunstancias. Sus principales herramientas de trabajo serán las encuestas y las entrevistas semiestructuradas. Ambas de manera combinada ofrecen lo siguiente:

- Dar voz a la comunidad de manera anónima y confidencial.
- Fomentar la participación y legitimar la voz colectiva.
- Medir el clima coyuntural, inclusive percepciones ante hechos puntuales.
- Medir la experiencia online y onsite.
- Compartir en MiCasla 5.0 las métricas de su gestión.
- Incorporar la percepción del socio en la gobernanza del Club.
- Segmentar percepciones según criterios como el rango etario y la residencia.
- Identificar los “momentos de la verdad” en las interacciones con el Club.
 - Uso de instalaciones para actividades recreativas.
 - Uso de instalaciones para la práctica deportiva.
 - Acceso a información.
 - Asistencia al Estadio (ingresos, baños, gastronomía, espacios)
 - Procesos administrativos.

Estructuras deportivas

Toda disciplina que deba representar a San Lorenzo dentro y fuera de sus Instalaciones, debe contar en tiempo y forma con la logística y los recursos necesarios para desempeñarse. El área de Estructuras Deportivas tendrá dicha responsabilidad, gestionando transversalmente para todos los deportes federados los traslados, convocatorias, vestimenta y demás elementos propios de cada disciplina.

Esta experiencia logística deberá ser aprovechada para acercar al Club propuestas de proyección de nuevos espacios geográficos para el desarrollo de la Institución y la modernización de los actuales toda vez que observe otra Institución con estructuras y prácticas dignas de imitación.

De igual manera, debemos rentabilizar nuestras instalaciones. Se trata de espacios que tienen mucha intensidad de uso en poco tiempo y luego permanecen ociosos. Para ser rentables, debemos pensar de qué manera utilizarlos todo el tiempo. Cada metro cuadrado cuenta cuando debemos lograr la ecuación de equilibrio entre ingresos y egresos. Los aportes del área de Sportainment serán críticos para el cumplimiento de la rentabilización de instalaciones.

Estructuras tecnológicas

Gran parte de la apuesta de *Identidad Sanlorencista* implica llevar adelante innovaciones tecnológicas y nuevas formas de interacción, que implican por igual tales innovaciones. Para lograr este objetivo la nueva estructura organizacional debe contar con un área de estructuras tecnológicas que garantice el parque informático, el hardware necesario y los desarrollos pertinentes para la digitalización total.

Anhelamos llevar las relaciones entre el Club y sus socios, a cualquier dispositivo a todo momento. De igual manera, la digitalización de las áreas y su obligatoria interacción en MiCasla 5.0 obliga a tener una considerable partida presupuestaria en esta área. El éxito en estas estructuras, será el éxito consecuente del Modelo de Gobierno Abierto y todos sus derivados.

Fundación Forzosos de Almagro

Formalización del carácter social y solidario

Daremos vida a una Fundación donde se concentrarán todos los esfuerzos sociales, solidarios y filantrópicos que

surjan en la Institución. Los beneficiarios de la Fundación serán dos públicos estratégicos: niños hasta doce años de edad y personas con discapacidades físicas e intelectuales. Sus principales características serán:

- Financiamiento mixto entre institución, convenios y donaciones
- Concentración de acciones de todos los espacios sanlorencistas
- Estructura independiente de órganos de gobierno y profesionales
- Federalización de la marca vía convenios gubernamentales
- Embajadores de marca San Lorenzo
- Asociación Imagen del Papa Francisco & San Lorenzo
- Programa “ciclonizar el barrio” (Jardines, Colegios, Iglesias, GCBA, Nación)
- Relaciones públicas, internacionales y protocolares
- Recepción institucional ante todo evento deportivo o social

Tres programas iniciales

- Programa “Cuervos en vuelo”

Asegurar la iniciación educativa y deportiva de niños y niñas hasta doce años de edad provenientes de zonas alejadas a nuestro Club. Este será el espacio donde daremos curso a un proyecto anhelado por toda la comunidad sanlorencista: la Escuela San Lorenzo.

Tendrá los tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria. Contemplando becas escolares y vínculos con la enseñanza de adultos a distancia.

- Programa “Todos somos cuervos”

Asegurar la iniciación e inclusión deportiva de personas con discapacidades físicas e intelectuales dentro de nuestras instalaciones.

- Programa “Anidando cuervos”

A través de nuestro vasto esquema federal de peñas, garantizar abrigo y comida de manera anual a una determinada cantidad de espacios vulnerables.

Dirección Social

Materialización de la participación societaria en la gestión

Otra de las apuestas fuertes en términos de innovación estructural. Diseñamos una estructura de cooperación profesional que solamente puede ser gestionada por socios con intenciones de involucrarse en la gestión organizacional. No habrá limitantes de dedicación horaria ni profesiones. Aquí lo importante será ofrecer espacios de trabajo y condiciones de gestión para que los socios puedan gestionar y dar un valor agregado a las ya existentes estructuras de gobierno y gestión profesional. Todos sus aportes estarán sujetos a la aprobación de los órganos de gobierno. La dirección social es un ejemplo más de la puesta en valor del Modelo de Gobierno Abierto.

15 ÁREAS DE GESTIÓN COOPERATIVA EN MANOS DE LOS SOCIOS



► ESTRATEGIAS DEL FUTBOL PROFESIONAL

Jerarquía Institucional

Reconocemos el fútbol profesional es el espacio de mayor interés e intensidad dentro de la Institución. Sin embargo, el anhelo de *Siempre San Lorenzo* es la Vuelta a Boedo y la creación de un nuevo modelo de gobierno y gestión. El fútbol profesional no resulta ajeno a nuestros dos principales objetivos, por lo contrario, es parte fundamental de la concreción de ambos.

En resumen: Vuelta a Boedo, Nuevo Modelo de Gobierno y Gestión, y Fútbol Profesional son los tres contrapesos que representan en la gestión política la Asamblea, la Comisión Directiva y la Comisión Fiscalizadora. Intentaremos siempre estos tres pilares generen sinergias y transiten conjuntamente sus espacios.

Plan San Lorenzo 2030: estrategias futbolísticas 2023-2027

Estilo de club de fútbol

Presentamos una serie de estrategias futbolísticas de largo plazo, las cuales se alinean con las innovaciones en gobernanza y las disrupciones organizacionales. San Lorenzo 2030 pretende determinar un estilo de club de fútbol:

CONVERTIR A SAN LORENZO EN UN CLUB FORMADOR Y EXPORTADOR DE TALENTOS CON CARACTERISTICAS DE JUEGO DERIVADAS DE LA IDENTIDAD SANLORENCISTA

Derivado del estilo de club que pretendemos desarrollar estratégicamente:

EL FUTBOL PROFESIONAL DEBE FORMAR UN PLANTEL DONDE EL NUMERO DE JUGADORES DE TOTAL PROPIEDAD DE SAN LORENZO SEAN EL 70% DEL TOTAL, APOSTANDO A LA VENTA ANUAL DE DOS JUGADORES COMO EL PRINCIPAL INGRESO PARA REINVERTIR PARCIALMENTE EN LA VUELTA A BOEDO Y EN LA INFRAESTRUCTURA DEL CLUB.

ANUALMENTE DEBE ESTIMARSE EL NUMERO ADECUADO DE PROFESIONALES QUE FORMEN PARTE DEL PATRIMONIO DEL CLUB. EN CONSECUENCIA, LA GENERACION DE UNA ECUACION QUE CONTEMPLE TODAS LAS MODALIDADES DE CONTRATACION: PRIMEROS CONTRATOS, CONTINUIDADES, CESIONES, RETIROS, VENTAS Y JUGADORES LIBRES.

ADN Sanlorencista

San Lorenzo 2030 tiene una estrategia fundacional y dos objetivos particulares. El sustento táctico es ADN Sanlorencista, que consta de dos líneas de trabajo.

Manual de estilo futbolístico

- Quiénes somos
- Cómo jugamos
- Cómo entrenamos
- Determinación para cada posición
 - Perfil psicológico
 - Identidad de juego
 - Requerimientos físicos

- Rangos etarios
- Estándares de rendimiento
- Tiempos de permanencia
- Expectativas de retorno de inversión
- Perfil psicológico de los directores técnicos
- Valores a defender
- Storytelling: equipo que enamore porque defiende los valores del Club

Programa de formación profesional

Orientado a infantiles y juveniles. Este programa es la base del objetivo de desarrollo de jugadores. Debemos pensar que un porcentaje de los jugadores deberán ser colocados como inversión en otros clubes (pensando en su regreso, rendimiento y venta) y otro porcentaje deberá ser colocado en primera división (con un tiempo estimado de permanencia y una posterior venta). Teniendo en cuenta que aquí la lógica es netamente formativa, los seis espacios educativos serán los siguientes:

- Técnicas
- Tácticas
- Desarrollo cognitivo
- Salud mental
- Formación de formadores
- Evaluaciones de rendimiento

Planificación de objetivos deportivos

Primer año de gestión

- Inicio del Proyecto San Lorenzo 2030
- Implementación exitosa de la nueva estructura de trabajo
- Diseño y presentación del manual de estilo futbolístico
- Puesta en marcha del departamento de Data Science

Segundo año de gestión

- X cantidad de logros deportivos en divisiones inferiores
- X cantidad de logros deportivos en el fútbol profesional
- Implementación anual de las dos estrategias principales

Tercer y Cuarto año de gestión

- Conquista de un título internacional

Dirección Deportiva

Liderazgo del proyecto futbolístico

Esta posición reviste vital importancia para las estrategias del fútbol profesional ya que deberá identificar necesidades futbolísticas del plantel, ser el nexo con la Comisión Directiva, elegir el entrenador del plantel profesional, velar por el cumplimiento de la filosofía de juego que el Club decidió adoptar y establecer una relación con la prensa que libere al plantel profesional de cuestiones ajenas a su desempeño.

El Director Deportivo gestiona, junto a miembros de Comisión Directiva, el presupuesto salarial del plantel profesional y toma decisiones sobre diversos aspectos de las divisiones inferiores. En otras palabras, desarrolla integralmente el proyecto de divisiones inferiores.

Por último, esperamos el Director Deportivo sea un agente de cambio dentro de los nuevos horizontes estructurales que pretendemos alcanzar. Su relación con el Departamento de Data Science será importante, así como también la concientización sobre la identidad general del Club. A modo de cierre, el Director Deportivo será la personificación de la identidad sanlorencista en el plano del fútbol profesional.

Gestión de la identidad futbolística

“Dicen que tiramos para adelante, a lo indio. Un momento: tiramos para adelante, es cierto. Pero sabemos a dónde tiramos. La táctica de San Lorenzo es, desde sus comienzos, trabajar los 90 minutos. Dentro de la velocidad y el empuje hay orden. El forward debe gambetear ¡Cómo no, si eso es el fútbol! Ahora, la gambeta tiene que ser un recurso y no un entretenimiento. El que quiera divertirse gambeteando, que vuelva a la plaza. Se busca el gol desde el rechazo del back. Por eso este es un equipo de ataque.”

José Hipólito Fossa, 1934

San Lorenzo debe ser un equipo de ataque. Creemos necesario pensar, diseñar y comunicar cuál es nuestra identidad deportiva ¿Cómo juega San Lorenzo? ¿Qué estilo defiende? ¿Se alinea esa identidad con su historia? ¿Dicha decisión identitaria cumple las expectativas del actual hincha de San Lorenzo? ¿Es una identidad deportiva que permita alcanzar los objetivos deportivos en todos los plazos determinados?

Será el Director Deportivo quien lleva adelante esta tarea, con el objetivo de transmitir esa identidad en todas las instancias de nuestra estructura futbolística: desde el Fútbol Recreativo hasta el Plantel Profesional. Entrenadores que desarrollen su trabajo fuera de los lineamientos de San Lorenzo 2030 y la Identidad futbolística, quedan fuera del proyecto.

Entendemos inadmisibles que una categoría tenga una estrategia de juego y formación distinta a la siguiente categoría o a la anterior. Es justamente la puesta en práctica de una identidad de juego quien garantice homogeneidad y el cumplimiento de la estrategia mencionada del fútbol profesional.

Una de las maneras a través de las cuales pensamos en asegurar la identidad futbolística, es la creación de una estructura matricial dentro del área de rendimiento e innovación deportiva. Por un lado, los tradicionales equipos de direcciones técnicas. En el otro eje, referentes de todas las líneas de juego (arqueros, defensores, volantes y delanteros) trabajando transversalmente en todas las divisionales para asegurar el cumplimiento de la identidad de juego exigida para cada posición.

Deberá analizar la historia de San Lorenzo para identificar equipos y jugadores exitosos para determinar el estilo de juego. El objetivo final es contar con un perfil de jugador para cada uno de los puestos de un equipo de fútbol. Los mismos, deberán aplicarse en los procesos formativos de cada una de las divisiones inferiores. La totalidad de estos contenidos, estará a disposición en un manual de estilo futbolístico, componente del ADN Sanlorencista.

Relaciones con intermediarios

Un aspecto controvertido del actual sistema de fútbol profesional son los intermediarios, representantes o agentes deportivos. Será también el Director Deportivo, junto al Presidente, quien debe llevar adelante estas relaciones, así como también llevar adelante una red de contactos en el ambiente del fútbol que garantice el cumplimiento de las estrategias establecidas.

En línea con los principios del Modelo de Gobierno Abierto, cada interacción comercial que la Dirección Deportiva realice con intermediarios aprobados por AFA debe ser compartida en MiCasla 5.0 ya que el detalle de las transacciones debe contabilizarse en el Balance y puesta a disposición de los socios. En otras palabras, será objetivo de *Siempre San Lorenzo* explicitar los porcentajes de propiedad, derechos económicos y federativos, impuestos, diferi-

mientos de pagos, etc.

Más allá de esto, resulta por demás importante establecer la manera en la cual el Club debe establecer relaciones con intermediarios. Estos perfiles sólo pueden interactuar en función de sus intereses como representantes, más nunca en pos de opinar o juzgar la gestión política y/o profesional de la Institución. Existen incompatibilidades estatutarias y los niveles de participación en las relaciones con nuestros futbolistas deben enmarcarse sólo en ese nivel. No hay motivo alguno que pueda vincular a un intermediario con otras aristas de la vida institucional del Club.

Derecho deportivo

Presentamos aquí una propuesta innovadora de nuestra plataforma de gobierno. Las estrategias contractuales de todas las divisionales y la primera división, deben ser diseñadas, implementadas y controladas dentro de la estructura del fútbol profesional.

La falta de marcos normativos que regulen por completo la actividad de los deportistas profesionales (en todas las disciplinas) es una complejidad particular. No existe una ley del deporte, sólo hay una ley de promoción de actividades deportivas. Por ende, lo único que rige es el Código Civil y Comercial (para asociaciones civiles sin fines de lucro), Inspección General de Justicia, órganos de gobierno y reglamentos internos. Existe también el estatuto del jugador profesional (1973) y el Convenio 430/75. Todos estos instrumentos legales son obsoletos y con falta de precisiones sobre situaciones actuales. Esto perjudica a los clubes porque no pueden frenar las salidas de jugadores con firmeza.

En suma a esto, las modalidades de contratación resultan endeble porque combinan la presencia de menores con una muy baja protección legal hacia las instituciones deportivas. Los jugadores menores no dejan de ser personas para la ley. Mientras no tengan contrato profesional, son libres y pueden ir a club que quieran. Como Club podemos tener estrategias de retención que minimicen los conflictos a la luz de la baja protección normativa. Pretendemos el área de derecho deportivo ofrezca sustentos a las estrategias de base y gestione estratégicamente dos conceptos:

- Derechos de formación
- Mecanismos de solidaridad

Los principales activos del Club, estarán contractualmente en manos del área de Derecho Deportivo porque entendemos necesaria la especialización del tema debido a la complejidad mencionada. Su importancia será gravitante ya que también será responsable de la prevención de inhibiciones que tanto han afectado al Club en los últimos tiempos. A continuación, una serie de propuestas para el área:

- Mapeo de propiedades en todas las divisionales: saber a ciencia cierta si las relaciones de propiedad están en manos de San Lorenzo o de intermediarios.
- Mapeo de todas las familias en todas las divisionales: saber necesidades, anhelos, trabajos, perfiles. Clave para la retención de talentos. Bien cerca del Club.
- Mapeo externo (provincias, ligas provinciales) de zonas de talento a través de cabeceras regionales.
- Acuerdos previos de pagos por encima de los derechos de formación. Ante la evidencia de talento, adelantar pagos para asegurar retención.
- Acuerdos con agencias de representación para tener prioridad en la firma de primeros contratos o colocación en nuestras divisionales de jóvenes talentos.
- Asegurar acuerdos con clubes de ligas menores sin incompatibilidades y transparencia en los pormenores de los acuerdos de trabajo.
- Pensar si conviene tener jugadores de “segundo nivel” a colocar en otras ligas con el sólo objetivo de proyectar ingresos futuros por derechos de formación o solidaridad.
- Registro de posibles ingresos y egresos por derechos de formación.

- Crear un área que progresivamente sustituya la figura “social” del intermediario en la previa de los 16 años. Invertir en esas familias para asegurar retención futura, asumiendo que se trata de una inversión sumamente riesgosa.
- Contemplar tener intermediarios propios. Intermediarios de AFA pueden representar clubes. Representantes en el exterior y en el interior del país. Bajo la estrategia de fábrica de jugadores, el flujo de ingreso de talentos debe ser constante. Ya que la venta de jugadores también será constante.
- Generar fan tokens para inversiones de socios en juveniles destacados. Promesas de retorno ante debut en primera o venta anticipada. Y empezar a poner al jugador como la estrella de esta industria, lo que está pasando a nivel mundial: los jugadores son su propia marca y los clubes plataformas de desarrollo.

Observamos que la figura del “loan manager” (manager de préstamos) es cada vez más común en las estructuras del fútbol mundial. Es altísimo el caudal de rotaciones relacionadas a préstamos y sesiones por lo que nos resultó pertinente pensar en una figura dentro de la Dirección Deportiva que se dedique exclusivamente al seguimiento de aquellos jugadores que fueron sesionados. Los impactos de su performance traen consecuencias en los sectores de rendimiento deportivo y económico.

Desde *Siempre San Lorenzo* tenemos el compromiso de cumplir con estos requerimientos contractuales. Sirve además como un nuevo argumento para sustentar nuestra innovación administrativa con especial énfasis en la generación de presupuestos, mediciones de performance y alcances de objetivos.

Toda vez que la Institución venda un jugador, en otras palabras, un activo intangible, debe publicar en MiCasla 5.0, el siguiente detalle de la operación:

- Importe total bruto que se abonó al club vendedor
- Porcentajes correspondiente al jugador
- Porcentajes correspondiente a AFA
- Porcentajes correspondiente a FAA
- Porcentajes de impuestos nacionales
- Porcentajes de impuestos municipales
- Porcentajes estimados por mecanismos de solidaridad
- Porcentajes de intermediarios presentes en la operación
- Criterios de imputación contable por valor de adquisición o de inversión realizada

En términos de estrategia contractual, compartimos los principales puntos que también consideramos novedosos para las gestiones tradicionales;

- Límite de contratos profesionales
- Transparencia en torno a los porcentajes de propiedad de cada profesional
- Inclusión de los sueldos de profesionales dentro del Presupuesto y el Estado de Resultados
- Apertura de los sueldos de profesionales a los socios
- % de la venta de un profesional, destinada a la Construcción del Estadio
- % de la venta de un profesional, destinada a la generación de infraestructura
- Generación de una política para la firma de contratos de juveniles

Propósitos de cada área de trabajo

- **Rendimiento e innovación deportiva**

Aquí estarán ubicados todos los profesionales de la gestión futbolística propiamente dicha. Cuerpos técnicos del plantel profesional y de todas las divisiones juveniles. Sólo a modo de ejemplo: directores técnicos, ayudantes de campo, analistas de videos, preparadores físicos, psicólogos deportivos, masajistas, utileros, nutricionistas, kine-

siólogos. Todos ellos, en conjunto, serán los responsables del máximo rendimiento deportivo de cada uno de los jugadores y del cumplimiento de los logros deportivos que se hayan establecido para cada división.

Por otro lado, deberán trabajar aquí profesionales cuya única finalidad sea la identificación a nivel mundial de prácticas innovadoras que puedan aplicarse en el marco de la gestión futbolística del Club. Deberá ser un objetivo que anualmente se revisen todas las prácticas de entrenamiento de alto rendimiento para estar siempre en línea con la innovación deportiva.

- **Rendimiento económico**

Será un sector cuya actividad estará condicionada por los mercados de pases y las decisiones de movimientos entre divisiones. Estará conformado por el Director Deportivo, el Presidente y el Director Técnico. Ellos, en conjunto, serán los responsables de las plusvalías que obligatoriamente debe generar año tras año la estructura futbolística. De esta manera, se podrá dar cumplimiento a las dos estrategias de base ya compartidas.

- **Adquisición de talento**

Será el sector responsable del scouting a nivel nacional e internacional. Brindarán el conocimiento necesario para las posibles contrataciones en cada mercado de pases, así como también deberán generar vínculos con otras instituciones junto con el Director Deportivo. Quienes formen parte del sector deberán diseñar mapas de categorización de jugadores, captar jugadores en ligas regionales para nutrir los planteles juveniles y establecer qué mercados son los más adecuados tanto para la atracción como para la colocación de jugadores profesionales.

- **Identidad deportiva**

Una de las principales apuestas de *Siempre San Lorenzo* en esta nueva estructura de trabajo. Anhelamos la Dirección Deportiva encuentre aquí uno de los pilares de su gestión. Todo lo relativo a este sector ya fue compartido en el apartado previo sobre la gestión de la identidad deportiva. En complemento, mencionar que sus integrantes deberán tener diversos perfiles tales como historiadores, ex directores técnicos, preparadores físicos, ex jugadores, etc.

- **Data Science**

En apartados anteriores señalamos la importancia de la aplicación de nuevas tecnologías a la industria del deporte, así como también las desventajas de dilatar la total implementación de estos avances a la gestión deportiva. Habrá aquí una doble atención del sector ya que por un lado trabajará con E-Sports, pero al mismo tiempo tendrá un equipo dedicado específicamente a satisfacer las necesidades de la Dirección Deportiva para cada una de sus divisiones.

Al igual que la lógica del área de Recursos Humanos, sólo tomando contacto con la estructura de profesionales que lideran el fútbol y sus realidades (tareas, responsabilidades, objetivos, sueldos, condiciones, etc.) podremos tener un diagnóstico inicial de la estructura real y luego su comparación con lo ideal para cumplir con las estrategias de base.

► ESTRATEGIAS DEPORTIVAS

Estructura organizacional, seis liderazgos deportivos



Aspiramos a consolidar progresivamente un nuevo esquema de liderazgo deportivo. Incorporando premisas de la psicología del deporte, diseñamos seis unidades deportivas que delimitan la relación de una persona con el deporte a lo largo de toda su vida, contemplando las distintas naturalezas de su práctica. Sólo por poner un ejemplo, los deportes federados manejan lógicas de competencia pura cuando los deportes recreativos y sociales piensan la instancia de iniciación deportiva.

Cada una de estas unidades deberá aplicar la metodología de gestión interna (objetivos, recursos asignados, indicadores de performance y tiempos de trabajo) y será considerada como una unidad de resultados independiente. Perseguiremos el objetivo de incrementar la masa societaria a partir de la consideración familiar de los deportistas y buscaremos también puntos de equilibrio en la relación entre ingresos y egresos por actividad. Esta nueva estructura contempla también el puente vehicular entre Avenida La Plata y Ciudad Deportiva.

Deportes federados

Contamos con una importante cantidad de deportes dentro de la Institución, por lo que el objetivo de *Siempre San Lorenzo* será recuperar el esplendor en las disciplinas que aún no han podido consolidarse, recordando siempre que San Lorenzo es el Club más ganador de la historia del deporte argentino.

Dentro de la Estructura Profesional, cada deporte deberá cumplir con los tres principios de gestión profesional mencionados anteriormente.

1. Presentación de proyectos, objetivos anuales e indicadores de performance.
2. Aprobación de presupuesto en triple instancia: Finanzas, Comisión Directiva y Comisión Fiscalizadora
3. Informe de gestión bimestral con niveles de avances a disposición de los socios

Creemos necesario poner en valor la figura de las subcomisiones integradas por deportistas, socios interesados en la disciplina, padres y miembro de Comisión Directiva. Estos espacios los entendemos “políticos” por definición y serán legitimados por Comisión Directiva para que haya una interacción fluida con representantes directos de cada disciplina. Serán sus miembros quienes transmitan la necesidad de recursos anuales y de situación, para que este espacio de garantice el correcto devenir de la práctica.

A modo de cierre, resulta importante destacar que cada deporte federado será considerado como una asociación civil sin fines de lucro en sí mismo. Deberá gestionar y compartir en MiCasla 5.0 las siguientes cuestiones;

- Reglamento aprobado por Comisión Directiva y Asamblea
- Presupuesto anual de triple aprobación con desglose de ingresos y egresos
- Nómina de empleados afectados y miembros activos de la subcomisión
- Objetivos deportivos
- Objetivos de crecimiento societario
- Asignación de partners corporativos

Deportes recreativos

Así como en el espacio federado la competencia es el principal patrón de trabajo, entendemos que la práctica deportiva también puede realizarse de manera recreativa. La segmentación entre competencia y recreación resulta vital para la orientación de los profesionales intervinientes y para la definición de los principios de gestión que nuevamente compartimos a continuación. Vale señalar también que pueden coexistir en una misma disciplina, una línea de trabajo federativa y una línea de trabajo recreativa.

- Reglamento aprobado por Comisión Directiva y Asamblea
- Presupuesto anual de triple aprobación con desglose de ingresos y egresos
- Nómina de empleados afectados y miembros activos de la subcomisión

- Objetivos de crecimiento disciplinario
- Objetivos de crecimiento societario
- Asignación de partners corporativos

Deportes educativos y sociales

Mencionamos que una sola disciplina podrá tener líneas de trabajo federativas y recreativas. Tripartitamente, también puede adoptar una línea educativa. Apostando a premisas de la psicología del deporte, en *Siempre San Lorenzo* pretendemos apostar al concepto de “iniciación deportiva”. Que niños y niñas puedan tener su primer contacto con el deporte dentro de nuestras estructuras deportivas. Resulta algo trascendental para el desarrollo personal y en términos organizacionales, la posibilidad de forjar:

- Bases infantiles para las líneas deportivas recreativas y federadas
- Acercamiento colectivo de nuevas familias junto a los niños y niñas
- Generación de identidad y pertenencia desde temprana edad
- Aumento de ingresos en las zonas etarias inferiores
- Extensión de la relación societaria y capitante
- Relaciones con entidades educativas y sociales especializadas en la temática

Deportes extremos

En varias instancias de la planificación estratégica surge la necesidad de atraer nuevas generaciones de hinchas como factor de modernización de nuestro Club. Observamos tendencias del mundo deportivo en las cuales los jóvenes participan masivamente de un nuevo nicho deportivo llamado “deportes extremos”. Estos deportes requieren infraestructura específica la cual requiere consideración presupuestaria. Aspiraremos a generar espacios para la práctica de las siguientes disciplinas:

- Skate
- Longboard
- Parkour
- Street Luge
- BMX

Deportes adaptados

Otra apuesta de *Siempre San Lorenzo* es la generación de espacios deportivos para personas con diversidad funcional. Ya sean discapacidades físicas o intelectuales, los deportes adaptados son una realidad dentro de la industria deportiva y nuestro Club debe dar los primeros pasos en esta disciplina.

En una primera instancia generaremos espacios de concientización sobre los deportes adaptados y las diversidades funcionales. Luego, estableceremos un objetivo mínimo de implementación de disciplinas para el período de gestión. Vale señalar que la puesta en marcha implica contar con instalaciones y profesionales preparados para dichas adaptaciones. En otras palabras, el objetivo aquí es el start-up de los deportes adaptados.

E-Sports & Data Science

La innovación tecnológica en la industria del deporte ya tiene un peso específico y no reconocerla puede afectar sensiblemente el futuro de la Institución. Este nuevo departamento brindará información sensible para la toma de decisiones en los siguientes rubros:

- Innovaciones tecnológicas para el mayor rendimiento del futbolista profesional

- Generación de competencias de E-Sports patrocinadas por el Club
- Diseño de la huella digital de cada socio
- Indicadores de tránsito y consumo de socios en las sedes y en el Estadio

Entendemos este Departamento como una innovación necesaria e impostergable para ofrecer a las estructuras deportivas, por un lado, y a las estructuras administrativas por el otro, información detallada para la toma de decisiones. Información inexistente en la actualidad y que bien merece ser considerada y compartida.

Será fundamental que el parque informático y las plataformas de trabajo en San Lorenzo estén a la altura de las necesidades de este Departamento. La huella digital del socio implica conocer los pormenores de la relación del socio con el Club: días de asistencia, horarios, tiempos de permanencia, espacios utilizados, actividades realizadas, consumos, compras de indumentaria, etc. Información que resulta vital para la planificación de objetivos de muchas áreas de la Institución.

Anhelamos este Departamento genere eventos similares a los “hackatones” de management. Eventos donde tecnología mediante se construya conocimiento a partir de la comunidad de práctica. San Lorenzo puede convertirse en un faro de este tipo de eventos, convocando personas de nuestra comunidad sanlorencista y de fuera también.

De igual manera resulta innegable el crecimiento sostenido de los E-Sports dentro de la industria del deporte. En una innovadora mezcla de deportes y entretenimiento, el Club debe apostar seriamente a la participación en todas las disciplinas disponibles ya que a través de ellas se puede captar a las nuevas generaciones de hinchas y socios de la Institución. Vale aclarar inclusive los motivos por los cuales consideramos a los E-Sports dentro de las estrategias deportivas; desde *Siempre San Lorenzo* sostenemos estas innovaciones son parte del deporte y del crecimiento estratégico de la Institución a través de la captación de las nuevas generaciones de socios e hinchas de San Lorenzo.

Parte del equipo de E-Sports & Data Science trabajará junto al área de Marketing Deportivo & Sportainment para el diseño y promoción de distintos eventos que convoquen a socios interesados en la competencia. Fomentaremos la creación de competencias y participación en los siguientes E-Sports;

- FIFA 2020 / PES 2020
- Warcraft
- Starcraft
- Counter-Strike
- League of Legends
- Clash Royale
- Rainbow Six
- Fortnite

Asistimos a drásticos cambios en la manera de acceder a contenidos audiovisuales. La tradicional televisión pierde progresivamente espacio ante nuevas alternativas como los servicios OTT (over the top) y IPTV (internet protocol televisión). Se trata de plataformas de streaming en las cuales los usuarios acceden a ellas sin los tradicionales intermediarios de distribución de contenidos. Estas disrupciones no pueden ser ajenas al ecosistema digital de nuestro Club, teniendo en cuenta la masividad que podrían alcanzar los contenidos generados por las distintas áreas. Parte de los objetivos a alcanzar por esta área serán también posicionar inicialmente a la Institución en este tipo de plataformas.

► NUESTROS PRIMEROS PASOS

Dimensión de la situación inicial

Entendemos el comienzo de la gestión requiere mucho más que una auditoría contable y financiera. Urge la necesidad de saber cómo funcionó San Lorenzo realmente en las últimas décadas. Tomar real conocimiento de la situación de cada una de las aristas institucionales. Haremos un informe para toda la comunidad sanlorencista con los siguientes contenidos.

A. MODULO 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Cantidad de empleados, segmentación por áreas y convenios colectivos
- Sueldos y estructura de cargas sociales
- Primeros veinte gastos mensuales por su incidencia sobre el total de gastos
- Ingresos mensuales ordenados por su incidencia sobre el total de ingresos
- Flujo de fondos real con base en los últimos doce meses

B. MODULO 2: PLANTEL PROFESIONAL DE FÚTBOL

- Cantidad de jugadores integrantes del patrimonio del club
- Sueldos totales e individuales incluyendo primas, premios y otros conceptos
- Tiempos, sueldos y condiciones contractuales
- Porcentajes de propiedad, derechos económicos e intermediario interviniente
- Mapeo de jugadores en inferiores, segmentados por divisional y niveles de propiedad
- Identificación de intermediarios y estado de relación contractual con cada jugador

C. MODULO 3: MAPEO DE DEUDAS

- Deuda reconocida segmentada en bancos, entidades privadas y terceros
- Deuda reconocida relacionada el fútbol profesional
- Dinero recibido, tiempos de devolución e intereses asumidos
- Compromisos pendientes con plantel profesional actual y/o ex jugadores
- Identificación de obligaciones de cumplimiento inmediato

D. MODULO 4: VUELTA A BOEDO Y CONSTRUCCIÓN DEL ESTADIO

- Situación política en términos de normativas pendientes
- Deudas pendientes con Carrefour y/o quien corresponda
- Inversiones pendientes de realización
- Presentación del proyecto de estadio definitivo

Primeras decisiones de gobierno

- Activación de MiCasla 5.0
- Activación de las 5R de la refundación económica
- No existen erogaciones sin aprobaciones contrapuestas
- Presupuesto de emergencia para 1º semestre (considerando el diagnóstico)
 - Triple presupuesto: económico, financiero e inversiones
- Segmentación por área
 - Objetivos
 - Presupuesto
 - Informe de gestión trimestral

- Triple aprobación: Finanzas, Comisión Directiva y Comisión Fiscalizadora
- Premisa: “no hay toma de deuda sin respaldo financiero”
- Nuevo sistema de precios para entradas y abonos al Nuevo Gasómetro
- Ecuación económica mensual
- Activación del triple tablero de comando
- Nombramiento del Director Deportivo, cuerpo técnico y plantel profesional
- Decisiones y procedimientos para asumir niveles de deuda con respaldo estatutaria

Un grupo de interés, una respuesta

Al inicio de la plataforma compartimos que aspiramos a un modelo de club que contenga a más de veinte grupos de interés. Sabemos que la gestión nos permitirá identificar muchos más, en suma, al dinamismo que los grupos ya identificados presentan. Tenemos la convicción que cada perfil dentro de la comunidad sanlorenscista tiene que tener una oferta de servicios, beneficios y condiciones que satisfaga sus expectativas. Por eso dentro de los primeros pasos, también pretendemos avanzar con las primeras respuestas a los grupos de interés.

	GRUPO DE INTERÉS	PROPUESTA
1	Minorías de gobierno	Modelo de gobierno abierto
2	Discapacidades	Área de desarrollos inclusivos
3	Niños y niñas	Programa Infancias
4	Adolescentes	Fundación Forzados de Almagro
5	Mujeres	Área de género
6	Diversidades	Área de desarrollos inclusivos
7	Vecinos de Boedo	Programas turísticos
8	Vecinos del Bajo Flores	Área de desarrollos inclusivos
9	Ex Jugadores y directores técnicos	Programa San Lorenzo 2030
10	Familias de deportistas	ADN Sanlorenscista
11	Socios del interior	Modelo de gobierno abierto
12	Socios del exterior	Internacionalización futura
13	Socios de peñas	Cabeceras regionales
14	Gobierno de la Ciudad de Bs As	Política de estado Avenida La Plata
15	Gobierno Nacional	Política de estado Avenida La Plata
16	Organizaciones No Gubernamentales	Modelo de gobierno abierto
17	Millennials	Sportainment y unidades deportivas
18	Centennials	Sportainment y unidades deportivas
19	Jubilados y pensionados	Área de desarrollos inclusivos
20	Personas en situación de calle	Área de desarrollos inclusivos
21	Minorías de gobierno	Modelo de gobierno abierto
22	Benefactores	Modelo de gobierno abierto
23	Periodistas partidarios	Ecosistema digitales
24	Ex dirigentes	Consejo de notables
25	Vitalicios	Consejo de notables
26	Empleados del club	Desarrollos de recursos humanos
27	Sindicatos de la actividad	Desarrollos de recursos humanos
28	Cuerpos técnicos de la actividad	Desarrollos de recursos humanos
29	Mandos medios de estructura	Desarrollos de recursos humanos
30	Filántropos	Modelo de gobierno abierto

UNA PARTIDA DOBLE FINAL

CERRAMOS NUESTRA PLATAFORMA DE GOBIERNO CON UNA PARTIDA DOBLE: UN AGRADECIMIENTO Y UNA invitación.

Ninguno de los contenidos generados aquí hubiera tenido lugar sin el apoyo de todos aquellos que desde el primer día nos alientan e interpelan para convertirnos en el futuro liderazgo de San Lorenzo. En ese grupo debemos incluir a nuestras familias, amistades personales y todos los sanlorencistas que tomaron la decisión de acompañar a *Siempre San Lorenzo*. Gracias a todos ustedes por el cariño y la compañía. Esta plataforma tiene por objetivo también invitar a todos los espacios políticos, socios, hinchas y simpatizantes a sumarse a *Siempre San Lorenzo*. Tenemos la certeza que vuestros acercamientos serán enriquecedores para la plataforma y para el diseño del San Lorenzo del Futuro en Avenida La Plata. Están todos invitados.

Tal como determinamos al inicio: “cien años de antigüedad generan identidad y respeto; sin embargo, San Lorenzo debe celebrar sus doscientos y sus trescientos años también. Esa responsabilidad, es de todos.”

Gracias por el tiempo que nos dedicaron.

Siempre San Lorenzo