



## PILARES CONCEPTUALES 2023

### EL CLUB ANTES QUE NADIE

Luego de tener el honor de trabajar dentro del Club por casi tres años, desde Peñarolense reafirmamos nuestro convencimiento de, para aprovechar todo su potencial y volver a ser un Club líder en la región, es imprescindible gestionarse de forma profesional, moderna y eficiente, acorde a los tiempos que vivimos.

Esto implica, primero que nada, la necesidad de respetar las reglas y la institucionalidad. Porque nadie puede ni debe atribuirse el derecho de gobernar de espaldas a los verdaderos dueños del Club, sus socios, ni de sus legítimos representantes.

Es urgente revalorizar al Consejo Directivo como el órgano de gobierno, representativo de la masa social, y que este órgano, a su vez, delegue la ejecución de las distintas tareas en estructuras administrativas y deportivas modernas, a cargo de las personas más preparadas y con experiencia comprobable. Parece una obviedad, pero corre el año 2023 y Peñarol conserva estructuras y prácticas que, además de antirreglamentarias en ocasiones, son ineficientes y nos impiden aprovechar el enorme potencial que tenemos.

La primera garantía para alcanzar una gestión moderna y eficiente es algo de lo que se suele hablar pero no se concreta: la transparencia. Mientras no exista conocimiento y control sobre cómo se administra y gasta el dinero del Club, los gobernantes de turno tendrán vía libre para la arbitrariedad y, por ende, margen para el error y la ineficiencia. Los Peñarolenses exigimos transparencia real y control a todo nivel, y reafirmamos la necesidad de contar con una auditoría interna permanente a tales efectos.

**Los resultados en la cancha bajo el sistema actual lamentablemente están a la vista año tras año, período tras período, y solo se van a solucionar trabajando con unidad y convicción detrás de un proyecto serio e innovador.**

**Nuestra propuesta no es contra personas o agrupaciones, sino a favor de respetar y corregir la gobernanza y proyectar un Club moderno e innovador.**

**Para ser una institución eficiente, transparente y de sus socios hay que poner al Club antes que nadie.**

---

#### Capítulo 1. Profesionalizar para ganar

Las estructuras administrativas y deportivas que tenemos hoy son más propias del siglo pasado que de las instituciones deportivas modernas y exitosas. Por mejor preparada que esté una persona que se incorpore al Club, será muy difícil implementar un plan de mediano y largo plazo mientras la estructura sobre la que trabaja está librada a la improvisación o a los cambios dirigenciales que suceden cada 3 años.

Es necesario profesionalizar el Club de punta a punta, generando estrategias que perduren en el tiempo y se sostengan detrás de objetivos claramente establecidos y consensuados. Estamos

convencidos de que esta es la única forma de que Peñarol como institución logre volver a estar en los primeros planos en las competencias internacionales. Peñarol, con el capital humano, histórico y material que tiene, puede y debe ser un Club profesional, moderno y referente a nivel sudamericano.

Para ello, proponemos la **elaboración de un plan estratégico a mediano y largo plazo (3 años y 10 años) que incluya objetivos deportivos, económicos y de crecimiento patrimonial (infraestructura)**. A los efectos de dar cumplimiento a este plan, como en toda institución grande, se debe elaborar un presupuesto por trienio ajustable en cada inicio de año calendario, el cual debe ser transmitido al socio para que este pueda medir resultados en la gestión.

El Plan Estratégico deberá ser aprobado por el Consejo Directivo, y el presupuesto debe ser aprobado por la Asamblea Representativa, como impone el reglamento y no se aplica. Estos instrumentos serán la hoja de ruta de la institución por el período de tiempo definido.

## GESTIONAR MEJOR EL FÚTBOL

- Es necesaria la profesionalización real del área deportiva, revalorizando la figura del Director Deportivo como el responsable principal del fútbol a todo nivel (no sólo primer equipo), partiendo de la redacción del perfil de cargo y términos de referencia, antes que de la identificación de una persona específica. Se elige la persona para el cargo, y no viceversa. Este será el encargado de proponer al Consejo Directivo un proyecto deportivo con objetivos claramente establecidos e indicadores relevantes para medir su éxito, así como de la planificación necesaria a los efectos de cumplir dichas metas.
- Proponemos modelos para la creación de una estructura deportiva profesional que dé soporte a la dirección deportiva y permita planificar la gestión a corto, mediano y largo plazo, mejorar el proceso de contratación de jugadores y proyectar un plan de captación de talento, así como también potenciar y contribuir a la proyección estratégica de las divisiones formativas. Será mandatorio dotarla de profesionales idóneos en las distintas áreas, así como también de la tecnología aplicada al deporte que sea demandada por ellos.
- Como parte de esta área de dirección, es necesario establecer una política profesional de contrataciones, liderada por una Secretaría Técnica. Este rol, que implica conocimiento, preparación y experiencia especializada, no puede estar a cargo de dirigentes de turno honorarios y no necesariamente preparados. Como en cualquier estructura deportiva moderna, este departamento se encargará de la búsqueda, análisis y seguimiento de la incorporación de jugadores y entrenadores. Utilizando procesos profesionales se minimiza el margen de error en las contrataciones y se alcanza un universo mucho mayor de jugadores, minimizando la dependencia de los ofrecimientos de contratistas (ej. foco de *scouting* en Argentina, Interior del País, mercados donde el Club tenga contactos relevantes, seguimiento a ex jugadores del Club, etc.).
- De acuerdo a la planificación y necesidades futuras del Club propuestas por el Director Deportivo y aprobadas por el CD, se realizará *scouting* durante todo el año y no únicamente durante el periodo de pases, como sucede habitualmente y resulta en contrataciones inadecuadas que en ocasiones malgastan el dinero del Club, sin generar beneficios deportivos ni económicos.
- Es necesario negociar contratos deportivos con base fija y base variable en función a cumplimiento de resultados y rendimiento esperado mínimos (obtención del campeonato uruguayo, lesiones, etc.), a diferencia de lo que fue la política aplicada durante buena parte del período actual. Y es imprescindible que estas condiciones se establezcan sobre criterios estudiados en función de los objetivos que se persiguen, con la debida justificación y siempre informando a los órganos del Club que corresponda.

- El área de Video Análisis y Datos debe ser un activo institucional cuya información será compartida y estudiada por todas las áreas relevantes del Club, a los efectos de ofrecer mayores herramientas a la Comisión de Fútbol, Director Deportivo, Secretario Técnico y Cuerpo Técnico para la toma de decisiones.
- Es necesario aplicar los reglamentos disciplinarios vigentes, que establecen provisiones de comportamiento fuera de las canchas, incluyendo la alimentación y la conducta en la vida privada acorde a los compromisos sociales y culturales de la Institución.
- Se encomendará a la Dirección Deportiva un plan innovador para potenciar las divisiones formativas, basado en experiencias exitosas a nivel internacional, dirigido a promover el fortalecimiento de la carrera de los juveniles y desarrollar al máximo todo su potencial deportivo y económico, y que constituyan la base fundamental de los planteles de Peñarol.
- Proponemos crear una “regla de gestión” que obligue al Consejo Directivo a destinar, por un período de 10 años, un % a determinar por la venta de jugadores formados en el Club, para su reinversión en las divisiones formativas (infraestructura y proyectos especiales). Estos recursos no se destinarán a gastos corrientes (tales como sueldos), sino a objetivos específicos de formación y profesionalización de la carrera deportiva en Peñarol.
- A los efectos de profesionalizar el área formativa del Club y visualizarla de forma integral, una dirección de formativas debe tener bajo su órbita toda la estructura de juveniles además de la captación y reportará al Director Deportivo.
- El Director Deportivo será el encargado de visualizar al área deportiva en su integralidad, potenciando y promoviendo de esta forma el ingreso de juveniles en el primer equipo y evitando contrataciones innecesarias, que no dan un salto de calidad y tapan a nuestro principal capital, los jugadores formados en el Club.
- Dotaremos de mayores herramientas a la captación de talento, herramienta fundamental para nutrir a las formativas y desarrollar nuevas figuras. Es necesario invertir con estrategias innovadoras, tanto en infraestructura como en capital humano y en diversos puntos del país, para expandir la captación a lo largo y ancho de todo el territorio uruguayo, considerando que gran parte del talento se encuentra fuera de Montevideo.
- Es urgente adecuar el rol de la Comisión de Fútbol a su rol reglamentario, dotándola de información para poder intervenir de forma acertada y justificada en la toma de decisiones deportivas. Mientras no se cambie el reglamento, esta comisión es un órgano político que debe tomar las decisiones sobre la base de informes técnicos fundamentados por equipos técnicos de primer nivel. La experiencia ha demostrado una y otra vez que las contrataciones y desvinculaciones de jugadores o DT decididas por dirigentes, sin una justificación técnica adecuada, con frecuencia repercuten negativamente en la economía y rendimiento deportivo.
- Cuando hablamos de fútbol, también hablamos de fútbol femenino. Peñarol debe ser la Institución líder en fútbol femenino y ser el motor de la profesionalización del fútbol femenino uruguayo a todo nivel. Es necesario redoblar la inversión, dotar de mayor infraestructura y apoyo humano y material, para ser el Club líder en el país y ayudar a que Uruguay se transforme en una potencia también en dicha categoría. La Dirección Deportiva debe tener entre sus mandatos fundamentales el apoyo a la profesionalización y crecimiento del fútbol femenino en todas sus categorías.
- Ejecutar una estrategia política única, coherente y consensuada por todos los grupos frente a la AUF y Conmebol es necesario para volver a recuperar el peso e influencia que un Club como Peñarol debe tener en instituciones y todos los órganos de gobierno del fútbol uruguayo, para dar pelea desde adentro en la defensa de los intereses de nuestra Institución cerrando filas detrás del único interés de velar por el bien del Club.

## **GESTIONAR MEJOR LAS DEMÁS DISCIPLINAS**

- El concepto de Peñarol como Club Atlético nos enorgullece y enaltece como institución, aunque también supone un desafío económico y de gestión. Para que el modelo funcione, es imprescindible generar mayores ingresos (Ej: búsqueda de sponsors globales y no por disciplina) que puedan ser volcados a los distintos deportes, y gestionar de manera cohesionada toda la estructura desde un área profesional preparada específicamente para ello, y no por una comisión honoraria. Además, si el presupuesto de las disciplinas anexas al fútbol debe salir de la caja principal del Club, estableceremos un criterio objetivo mediante el cual los montos que se les asignen sean variables en función del éxito que el Club tenga en materia de fútbol profesional. Es decir, a mayor éxito deportivo e ingresos económicos por el fútbol profesional, mayor contribución a las disciplinas anexas en ese año particular.
- Como parte de este crecimiento y de la mano de la generación de mayores ingresos, proponemos, además, que gradualmente el área de sanidad tenga responsabilidad sobre todas las disciplinas del Club, extendiendo los convenios que existen con sociedades médicas para todos los deportistas de la institución.
- Continuaremos potenciando el desarrollo del básquetbol en Peñarol bajo un modelo que busque el balance entre la sustentabilidad y el desempeño deportivo. Trabajaremos en el desarrollo comercial de esta disciplina como parte del desarrollo general de la marca Peñarol, para que su financiamiento principal no dependa de los aportes desde la caja del Club, y exigimos que los fondos que la caja dedica a esta y otras disciplinas sean aprobados como corresponde por el CD, incluidos en un presupuesto como manda el Reglamento, y se ponga en conocimiento de los socios.

## **GESTIONAR MEJOR LA INSTITUCIÓN**

- Como primera medida, insistimos en la necesidad de elaborar, por parte de una consultora independiente y especializada, un diagnóstico total de la estructura y gobernanza del Club, para dar el puntapié inicial de una reestructura administrativa a todo nivel, basada en los modelos más modernos de gestión de Clubes comparables a nivel internacional. A partir de esto, propondremos a todos los grupos con representación en la Asamblea Representativa participar de un proceso de construcción de un modelo de gestión acorde a los objetivos y grandeza de Peñarol con una mirada de mediano y largo plazo.
- Para lo anterior, es excluyente disponer de un organigrama institucional de base, insumo que período y tras período sigue siendo desconocido para socios y dirigentes. Esto debe incluir los roles y responsabilidades que determinen las jerarquías. Dichas obligaciones y responsabilidades de cada cargo deben estar claramente redactadas en términos de referencia que serán de conocimiento de los socios y se publicarán en todos los llamados respectivos, incluyendo los cargos de la dirección deportiva.
- La ejecución cotidiana de las acciones tendientes a cumplir los objetivos planteados estará a cargo de las Gerencias bajo la supervisión del presidente y en última instancia del CD. Estas áreas deben ser fortalecidas y dotadas de mayor autonomía técnica y presupuestal respecto al Consejo Directivo, y se debe adecuar la coherencia salarial a través de escalafones acordes a los niveles salariales de plaza a todo nivel.
- Para el manejo económico del Club, es imprescindible contar con un manual de compras y adquisiciones, aprobado por el CD, que establezca con claridad los procedimientos para la aprobación de gastos y compras por parte de las gerencias del Club, establezca cuándo es necesario que un gasto tenga visto bueno de autoridades políticas o del CD en su conjunto. Asimismo, las reglas para los llamados a precios y licitaciones, entre otros aspectos relevantes que en la actualidad no están suficientemente regulados ni conocidos.

- Al momento no existe un área comercial definida en la Institución, propondremos crearla para maximizar los ingresos que genera el Club, sobre todo en épocas de triunfos deportivos, lo cual permitirá realizar mejores contrataciones, continuar creciendo en infraestructura, mayor inversión en formativas, buscar y generar alianzas estratégicas a todo nivel, entre otras ventajas de este tipo de estructuras.
- Peñarol tiene como capital principal a sus jugadores y cuerpo técnico del primer equipo y del resto de las categorías. Es decir que las personas, cientos de atletas, funcionarios y familias, están vinculadas permanentemente al Club. No solamente cuando tienen un vínculo con Peñarol, sino luego de que siguen rumbos nuevos, pero en sus vidas queda la marcada la identidad peñarolense. Por eso resulta fundamental, como parte de la profesionalización y optimización de la gestión en general, mejorar la gestión de los recursos humanos de forma de hacer más eficiente el acompañamiento del principal capital de Peñarol, y que estas personas puedan concentrarse única y exclusivamente en su formación deportiva (para el caso de juveniles) o de ganar el mayor número de campeonatos (para los mayores).
- En relación a lo anterior, ratificamos la urgencia de crear un área de acompañamiento multidisciplinario a las personas vinculadas al Club, incluyendo a todos los deportistas de disciplinas masculinas y femeninas y sus familias.
- Peñarol es una marca global. Su historia y su grandeza así lo disponen. Es por eso que resulta necesario contar con personal especializado y capacitado, responsable de internacionalización de Peñarol en el mundo, y de propiciar y generar oportunidades de negocios, promoción de la marca, intercambio de talento y conocimiento, así como alianzas para la cooperación y el desarrollo de oportunidades deportivas para el Club en los diversos mercados y en todas sus disciplinas.

---

## **Capítulo 2. Una cultura de transparencia para un Club eficiente y moderno**

La transparencia es fundamental para el desarrollo sostenible a largo plazo del Club. Resulta mandatorio a los efectos de asegurar una gestión financiera responsable, dado que limita la arbitrariedad y obliga a justificar cada decisión en los ámbitos que corresponda. Sobre todo, implica que los gobernantes de turno rindan cuentas sobre sus actos.

Los socios tenemos el derecho a saber cómo se manejan e invierten los recursos del Club (ingresos por patrocinio, derechos de televisión, cuotas sociales, ventas de jugadores, etc.). No sólo es nuestro derecho, sino una garantía para evitar decisiones potencialmente injustificadas, imprudentes o equivocadas.

Nada cambiará mientras las decisiones sobre gastos, contrataciones, deudas e inversiones sean desconocidas para los socios y hasta para los propios integrantes del Consejo Directivo antes de ser hechos consumados, se hagan sin cumplir con las reglas y procedimientos vigentes, y no estén basadas y justificadas con metodologías y procesos modernos y eficientes. Es fundamental garantizar: 1) el respeto a la representatividad y atribuciones en el Consejo Directivo y la Asamblea Representativa; 2) la publicación objetiva de los presupuestos, organigrama y contrataciones; y 3) la implementación sin más dilaciones de la Defensoría del Socio ya aprobada, e insistir con la necesidad de una auditoría interna permanente como existe en las grandes instituciones.

La transparencia asegura que los responsables de la toma de decisiones sean responsables de sus acciones. Cuando los procesos y las decisiones están abiertos al escrutinio público, se suele preservar a la institución, se toman mejores decisiones basadas en información y sin temor a ser comunicadas.

- Todas las contrataciones administrativas y profesionales del Club deben ser por concurso de méritos abiertos y públicos, y estar sujetas (como dispone el Reglamento y no se respeta), a la aprobación del CD.
- Todas las contrataciones con empresas que superen ciertos montos a definir deben ser a través de licitaciones, con pliegos claros y conformes a las necesidades del club donde se establezcan explícitamente los criterios de selección a los efectos de fomentar la competencia. Si en casos justificados se opta por una contratación directa, esto debe sustanciarse y aprobarse por el CD, con toda la información a la vista.
- Exigiremos que la justificación económica y deportiva de la contratación y del cese de futbolistas y entrenadores, sea presentada al Consejo Directivo y aprobada por éste con anterioridad a que se tomen dichas decisiones y siguiendo las mayorías que establecen las normas.
- Exigiremos contar con un presupuesto estimado trienal, que se someta a la aprobación de la AR, como dispone el reglamento. Esto no se respeta en la actualidad, y sería una garantía fundamental para lograr los acuerdos políticos necesarios y echar luz sobre lo que se pretende ejecutar con el debido control y aprobación.
- Reivindicamos la obligación de que todos los contratos y condiciones, tanto con futbolistas como entrenadores, funcionarios o empresas, así como las escalas salariales y las proyecciones presupuestarias y flujos de caja, estén a disposición de todos los consejeros del Club, y se informe y recabe la conformidad oportunamente antes de que sean hechos consumados.
- La publicación de los balances en la página web para que todos los socios puedan acceder fue un avance significativo. Continuaremos explorando opciones que permitan ampliar la información brindada a los socios por ese medio a fin de promover la transparencia, salvaguardando la información que por su naturaleza deba mantenerse en reserva. Por ejemplo, proponemos hacer público el organigrama del Club, escalafones salariales administrativos, resúmenes de asuntos tratados en las sesiones del CD, información sobre transferencias, entre otros.
- Se deben publicar resúmenes de los períodos de pases con el detalle de las transacciones realizadas, así como de cada fichaje y desvinculación, como se hace en las instituciones más avanzadas, incluyendo ejemplos comparables en la región.

---

### **3. El Club de sus socios y no de sus dirigentes: Más participación, comunicación, experiencias y beneficios**

Los socios son ni más ni menos que los dueños del Club y deben ser respetados como tales. Su conformidad con las medidas que se adopten y satisfacción con la marcha de la Institución es responsabilidad de las autoridades circunstanciales. La fidelidad de los socios de Peñarol va mucho más allá de un resultado deportivo, por ello es que sentimos como obligación mejorar los beneficios que se le otorgan, las posibilidades de participación que tienen en la toma de decisiones y la forma en que el Club se comunica con ellos.

#### **VAMOS A COMUNICAR BIEN**

- Mejoraremos la comunicación con el socio en relación a los beneficios, actividades, rendición de cuentas en general, incluyendo la mejora de la plataforma virtual en la que todos los socios podrán acceder a la información relevante sobre balances y gestión.

- El manejo de la información es una responsabilidad que implica preparación, seriedad y profesionalismo, por lo que proponemos una política de comunicación institucional acorde a Peñarol, que establezca canales oficiales claros y accesibles para todos los socios y la opinión pública en general, a través de la cual se canalicen los mensajes del Consejo Directivo y las distintas áreas del Club.
- Las decisiones del Consejo Directivo y la información institucional en general se deben canalizar en los medios a través del área de prensa del Club, la cual en la actualidad limita su tarea casi únicamente a la comunicación relacionada al fútbol del primer equipo masculino.

## **PEÑAROL: LA MEJOR EXPERIENCIA**

- Es impostergable mejorar la experiencia de los socios, hinchas y visitantes al Campeón del Siglo los días de partido. Para tal fin, impulsaremos como prioritarios los proyectos tendientes a agilizar el transporte y acceso al Estadio en consulta con las autoridades municipales y nacionales, e impulsaremos mejoras en las facilidades de estacionamiento y opciones de locomoción pública, así como la accesibilidad para personas con discapacidad.
- Además, las experiencias de estadio modernas implican el desarrollo de estrategias de marketing y entretenimiento que hacen que se disfrute más allá de los 90 minutos de juego. Para esto es preciso trabajar en un plan para recuperar los derechos de explotación del estadio, mejorar la conectividad móvil los días de partido, y desarrollar una estrategia inexistente en el país con el modelo de las mejores experiencias a nivel internacional.
- Plantearemos una revisión de las categorías sociales para adecuarlas a los tiempos modernos, que permitan incluir por ejemplo un plan social familiar o que la categoría socios del exterior y/o del interior tenga derecho a voto luego de 3 años. En ese marco, mejoraremos la categoría de socios del exterior, otorgándoles beneficios reales que les permitan estar más cerca del club pese a la distancia.
- Implementaremos planes familiares o planes amigos que permitan a los socios adquirir productos del club (ej: butacas, estacionamientos, etc.) con descuentos razonables de forma grupal.
- Revisaremos políticas de fijación de precios de entradas, buscando un punto de equilibrio entre la estrategia comercial y la accesibilidad a la mayor cantidad de hinchas y socios, teniendo en cuenta que la incidencia de la alta concurrencia en lo deportivo y social. Además, proponemos instrumentar la venta de abonos, para socios y no socios, con descuentos en todas las tribunas en cualquier copa internacional en que el club ingrese en fase de grupos, como parte de la estrategia comercial que se desarrolle.
- Los socios reclaman mayor diversidad de indumentaria y mejores precios. Entendemos imprescindible ocuparnos junto con el proveedor actual (y en futuras negociaciones) en la mejora de estos aspectos.
- Proponemos que una vez establecida la plataforma de voto electrónico sea utilizada, además de en las elecciones, como una plataforma de consulta para con los socios en la cual se recabe la opinión sobre aspectos relevantes de la vida institucional del Club, independientemente del lugar del país o del mundo que se encuentren.
- Trabajaremos fuertemente con los actuales y nuevos auspiciantes, a los efectos de obtener más y mejores beneficios para los socios.

## **MERECEMOS LA MEJOR SEDE SOCIAL**

- Impulsaremos una consulta pública y transparente para presentar proyectos de reforma, modernización y explotación de las instalaciones del Palacio Peñarol, para consolidarlo

como uno de los principales escenarios deportivos de Montevideo, y aprovechar las instalaciones en beneficio de las disciplinas y masa social del Club.

- Asimismo, proponemos adecuar la sede social y tienda oficial para que sea accesible a nivel de calle y estén ubicadas aldañas al museo de Peñarol, para maximizar la experiencia de quienes la visitan.

---

## **4. Peñarol como agente de cambio**

Reafirmamos el compromiso de Peñarol Institución de no solo alcanzar títulos y victorias en la cancha, sino también de ser un agente de cambio social, comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es necesario redoblar la responsabilidad de ser partícipes en la construcción de un tejido social más fuerte y cohesionado, teniendo claro que la identidad peñarolense nos une por encima de cualquier diferencia política, religiosa o de cualquier índole.

- Proponemos crear una Fundación con personería jurídica independiente del Club, con el objeto de profesionalizar la contribución que Peñarol hace a la sociedad a través de personal especializado y con capacidad de recaudar fondos de forma autónoma a la caja del Club. A través de la Fundación, Peñarol fortalecerá su compromiso y pondrá a disposición de la sociedad en su conjunto el poder de su marca y convocatoria para promover los valores fundamentales que unen a todos los peñarolenses.
- Continuaremos trabajando con las Peñas como otro instrumento mediante el cual canalizar acciones sociales del Club en todo el país.
- Fortaleceremos la capacidad de acción de la Comisión de Asuntos Sociales, para potenciar el trabajo que se ha hecho en materia de inclusión y acciones solidarias y promoción del desarrollo social, económico y ambiental, y así proyectar desde el Club actividades de mayor impacto en coordinación con la Fundación.