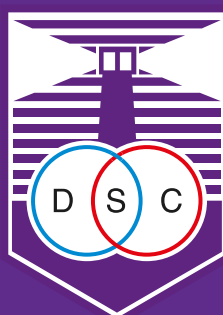




Defensor Sporting: Hacemos club

Programa 2025-2027



Índice

¿Quiénes somos?.....	03
01 Proyecto de desarrollo institucional:	
El Defensor Sporting que queremos.....	06
Fútbol.....	06
Básquetbol.....	07
Atletismo.....	07
Otros deportes.....	07
Actividad socio-deportiva.....	07
Defensor Sporting en todo el país.....	08
Defensor Sporting en el exterior.....	08
Defensor Sporting en la comunidad.....	08
02 Gestión profesional y participación social.....	09
Gestión profesional.....	10
Transparencia y participación social.....	11
Responsabilidad social.....	12
03 Sostenibilidad económico-financiera del club.....	13
Política de ingresos y reestructuración del pasivo.....	13
Gestión de los activos fijos.....	13

¿Quiénes somos?

Nuestra agrupación de hinchas, socios y socias de Defensor Sporting surge hace más de una década, en el año 2012. En aquel momento veíamos que la gestión del Club no respondía a las demandas del momento: problemas preocupantes de transparencia y gestión deportiva e institucional, manejo arbitrario de la institucionalidad y poca confianza en la participación de la masa social. De aquel diagnóstico establecimos tres principios básicos que han sido y son pilares del Encuentro 1989:

1**Fomentar la
transparencia y la
participación social****2****Profesionalizar la
gestión****3****Respeto de la
institucionalidad**

A pesar de que hemos logrado algunos avances, lamentablemente, más de una década después, podemos decir que, luego de sucesivas conducciones de Defensor Sporting, **seguimos detectando prácticamente los mismos problemas.**

En estos seis últimos períodos de gestión del Club nos correspondió participar en las Comisiones Directivas en minoría. Durante estas gestiones cumplimos un rol de contralor responsable en las decisiones: alertamos cuando veíamos que no se protegía el patrimonio del Club o cuando se tomaban resoluciones por fuera de la Comisión Directiva dejando a ésta el mero rol de validación de las mismas. También en estos años hicimos los aportes que entendíamos eran lo mejor para el Club y algunos de ellos se concretaron y hoy hay temas que nadie discute.

A modo de ejemplo citamos dos: tener Auditoría Externa y que, cuando se transfieran los jugadores, quede un porcentaje de una futura venta para Defensor Sporting.

Somos conscientes que estamos atravesando un cambio de época en la gestión institucional de los clubes deportivos. Por un lado, la hipertecnificación del Alto Rendimiento y, paralelamente, la globalización del deporte como actividad económica, generan la necesidad de una mayor profesionalización a la interna de

las instituciones. Por otro lado, la masificación de la actividad deportiva y el acceso a información en tiempo real sobre la vida de los clubes producen una sana necesidad de involucramiento de los hinchas y socios/as en la vida de cada institución. Estas dos tendencias, que corren en paralelo, lejos de asustarnos, son una motivación para el Encuentro 1989 porque consideramos que, si cuidamos nuestro patrimonio, este contexto está lleno de oportunidades.

Hace pocas semanas nuestros directivos, con el apoyo de nuestro equipo del Encuentro 1989, lograron frenar un proyecto de canje de nuestro predio en Camino Pichincha, donde se ubica el Complejo Arsuaga. Un canje que no solo era ruinoso para Defensor Sporting sino que representaba una oportunidad perdida de generar valor con nuestros activos. Consideramos que se encaró esta iniciativa con varias falencias:

a) sin un proyecto de desarrollo institucional (deportivo y social) en el cual integrarla

b) sin un debido análisis económico de la iniciativa y su impacto en la economía y en la situación patrimonial del Club

c) sin proyectos propios sólidos de desarrollo de las infraestructuras, tanto del propio Complejo Arsuaga (por ejemplo, no se tuvo en cuenta un lugar para concentración del plantel de primera división) como de las otras infraestructuras del Club, una en propiedad (Sede Zudañez) y otra en concesión (Sede 21 de septiembre, Estadio Luis Franzini). No se contaba pues con los elementos necesarios para evaluar y contrastar las propuestas con la propia visión del Club.

Tampoco se realizó un examen serio de la propuesta presentada con base en información que el Club, con su propia estructura administrativa y profesional, podía dar y debía conseguir (tasaciones inmobiliarias, información registral, evaluación profesional de las características del predio ofrecido, etc.).

Nuestro trabajo de análisis y búsqueda de información, así como de asesoramiento con profesionales en el tema, fue fundamental para que la Comisión Directiva decidiera dar marcha atrás con la iniciativa de quienes hoy conducen la Directiva de convocar una Asamblea Extraordinaria resolutoria. En cambio, se resolvió convocar una Asamblea "Informativa". En dicha Asamblea, donde paradójicamente no fue la conducción ni la comisión técnica del Club quienes informaron sino el consorcio empresarial, la propuesta presentada quedó contundentemente rechazada por quienes participaron aquella noche.

Asimismo, en todos estos años, también acompañamos siempre que Defensor Sporting necesitó nuestro apoyo. No estamos cerrados al diálogo ni a las propuestas de los demás: cuando nos parece que son correctas y que cuidan al Club, trabajamos codo a codo para construir los acuerdos que nos lleven hacia soluciones beneficiosas para la Institución. Queremos un Club unido detrás de objetivos en común que proyecten a Defensor Sporting hacia el futuro.

Para caminar hacia ese futuro necesitamos cambiar el rumbo y volver a las raíces que cimentaron al Defensor Sporting que queremos. En este sentido, entendemos que debemos fortalecer los siguientes pilares que hoy están debilitados pero que son vitales en toda Institución Deportiva: patrimonio, planificación deportiva y fortalecimiento económico. Estas tres facetas se retroalimentan entre sí y hoy sentimos que no están siendo ni cuidadas ni potenciadas. El centro de nuestras acciones irá orientado a retomar un círculo virtuoso que a la misma vez que mejora cada una de estos tres pilares, por complementariedad, redundará en una mejora de todo el Club.

Nuestra responsabilidad es cuidar al Club. Por eso mismo, una vez más, nos agrupamos e invitamos a hinchas, socios/as a construir el Defensor Sporting que merecemos. La situación económica, financiera y deportiva nos tiene que llamar al involucramiento de quienes amamos a la Institución y la tarea que nos ocupa hoy es reconstruir este Club que tanto queremos. Podemos retomar el camino que nunca debimos abandonar: ser una Institución Deportiva de vanguardia. A continuación presentamos ideas para caminar hacia ese **Defensor Sporting que soñamos**.



Proyecto de desarrollo institucional: El Defensor Sporting que queremos

Construiremos una institución modelo en la práctica de deportes de competencia, profesionales y amateur, en la formación de los y las deportistas como seres humanos integrales y en la actividad física, social y cultural de sus asociados y asociadas. Caminamos hacia una institución inserta y comprometida con la sociedad de la cual forma parte.

Proponemos mejorar la planificación para:



Fútbol

- Reafirmarnos como el mejor club formador tanto en lo deportivo como en lo humano.
- Recuperar la identidad, el sentido de pertenencia con la institución
- Mejorar la promoción de los futbolistas de nuestras formativas.
- Alcanzar más participaciones en copas internacionales con una mejor performance en cada una de ellas, para alcanzar los logros deportivos internacionales que nuestro Club se merece y los correspondientes recursos económicos.
- Consolidar el desarrollo del fútbol femenino.
- Actualizar el Estadio Luis Franzini a los parámetros requeridos por CONMEBOL, dotándolo de tribunas con la calidad y aforo que nuestro Club se merece.
- Recalificar nuestro campo de entrenamiento, el Complejo Arsua-ga, incluyendo lugar de concentración de la primera división.

**Básquetbol**

- Promover eficazmente a los jugadores de nuestras formativas aumentando la calidad de nuestros planteles y el sentido de pertenencia al Club
- Brindar mayor apoyo al trabajo de formación de basquetbolistas.
- Continuar desarrollando el básquetbol femenino.
- Realizar todas las gestiones y esfuerzos para concretar el Estadio cerrado para la práctica del Básquetbol de primera división.

**Atletismo**

- Coordinar eficazmente con otras áreas del Club para seguir perfeccionando la formación de atletas.
- Brindar los apoyos necesarios para la participación en los torneos en el interior del país.
- Fortalecer el sentido de pertenencia al Club de las y los atletas y de todos los socios, socias e hinchas con esta actividad deportiva.

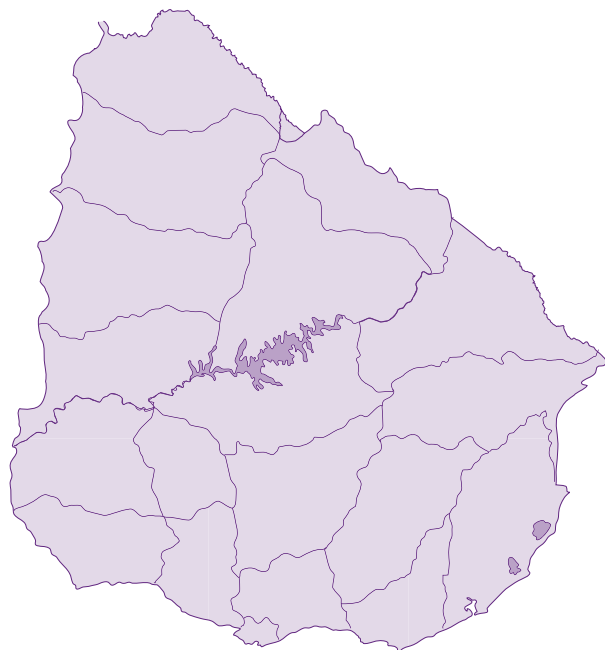
**Otros deportes**

- Incentivar el desarrollo de otros deportes a nivel federado y/o amateur.
- Promover la coordinación entre las diferentes áreas del Club para aprovechar la infraestructura y los recursos humanos existentes para la práctica de otros deportes.

**Actividad socio-deportiva**

- Impulsar el desarrollo profesional de esta área tan vital del Club con una gestión que se respalde en el trabajo técnico-profesional.
- Recalificar y aprovechar adecuadamente los espacios disponibles en las tres sedes de Parque Rodó-Punta Carretas, que deberán funcionar como un sistema de infraestructuras y equipamientos al servicio de socios, socias y deportistas del Club.
- Impulsar la construcción de otra piscina climatizada y más gimnasios multiuso para aumentar el espacio para la práctica de la actividad física y los deportes.

- Dotar al Club de mejores espacios para el encuentro e intercambio humano y cultural entre socios y socias, así como espacios recreativos para niños, niñas y adolescentes (espacios tales como: la sala sobre 21 de setiembre, hoy utilizada como gimnasio; el quincho, el salón grande y el área de la colonia de vacaciones en el Franzini; y otros a crearse).



Defensor Sporting en todo el país

- Consolidar la red de clubes Defensor Sporting existentes y otros a crearse en los distintos departamentos.
- Aumentar el actual caudal de socios en los 19 departamentos acercando a los hinchas del interior. Impulsaremos el otorgamiento de un beneficio diferencial para acceder a los partidos de local.
- Propiciar encuentros con socios e hinchas en cualquier departamento donde juegue el plantel de fútbol de primera división de Defensor Sporting, el de básquetbol o el atletismo.

Defensor Sporting en el exterior

- Facilitar la asociación de hinchas que residen en el extranjero, por ejemplo otorgando una cuota diferencial con beneficios (ejemplo: una camiseta cuando empieza la temporada).
- Generar contenidos online que acerquen a los tuer-tos que están lejos.

Defensor Sporting en la comunidad

Un Club como Defensor Sporting no es indiferente a la sociedad en la cual se inserta y desarrolla. Por ello debe:

- Cuidar a sus trabajadores y trabajadoras, a sus deportistas y a sus socios y socias;
- Contribuir con acciones concretas al bienestar colectivo, particularmente en apoyo a los sectores más vulnerables; y
- Cuidar el medio ambiente.

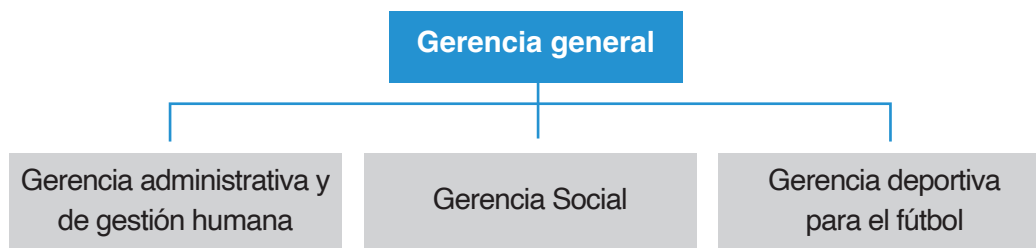
Gestión profesional y participación social

No queremos que Defensor Sporting se transforme en una Sociedad Anónima Deportiva (SAD). Nosotros sí creemos que debe ser una Institución con participación social que se maneje eficaz y eficientemente en procura de lograr los mejores resultados desde todo punto de vista. Sin embargo, en los últimos años, vemos que ni se aumentó la profesionalización de la gestión ni se incentivó el involucramiento y la participación de nuestros socios y socias. Gestión profesional y participación social son dos procesos virtuosos que debemos potenciar.

Gestión profesional

Es necesario ordenar la estructura interna de Defensor Sporting. La Comisión Directiva electa por la masa social conduce y marca los lineamientos pero las Instituciones del futuro cuentan además con un organigrama especializado desde la Gerencia General Institucional hasta funcionarios y funcionarias que acompañan el día a día de la actividad deportiva y social. Por lo tanto, proponemos reforzar la gestión con una Gerencia General institucional que tenga un panorama general del Club y sea la cabeza jerárquica de todos los funcionarios que integran Defensor Sporting. Esta persona debe tener la formación requerida y debe ser proactiva en proyectar a la Institución hacia el futuro.

En este mismo sentido, proponemos racionalizar los recursos que tenemos. Apostamos al trabajo en tres gerencias fundamentales en cualquier organización:



Una **Gerencia administrativa y de gestión humana** que lidere el trabajo en:

- a) contabilidad y administración financiera (información transparente y necesaria para la toma de decisiones y mejorar la difícil situación económico financiera por la que atravesamos)
- b) el cuidado del bienestar y compromiso de las y los trabajadores del Club
- c) la gestión y mejora de la infraestructura y los equipamientos, patrimonio de la Institución
- d) la comunicación social y el marketing (que potencie la marca del mejor Club formador de futbolistas del Mundo).

Una **gerencia social**.

Defensor Sporting se ha identificado principalmente por su actividad en deportes profesionales fútbol y básquetbol así como por su rica historia en atletismo, pero muchos de nuestros socios y socias se vinculan con la Institución por la actividad socio-deportiva. Nuestro Club ofrece una piscina cerrada que ya tiene treinta años, gimnasios multiuso de diversa calidad y docentes que son el corazón de la Institución y sostienen el vínculo con socios y socias todos los días. Todo este buen trabajo técnico necesita tener un orden y coherencia, por eso es tan relevante como necesaria una Gerencia social y deportiva. Esta Gerencia debe potenciar las actividades que brindamos hoy. El ingreso de nuevos socios y socias “socio-deportivos” tiene que ser una fuente de ingresos y adhesión mucho mayor para el Club. Asimismo debemos cuidar el bienestar de quienes hoy ya realizan estas actividades fundamentalmente en nuestra sede de 21 de setiembre. En esta área es fundamental contemplar la opinión técnica de los y las docentes, funcionarios y funcionarias que forman parte del día a día del Club y son el primer contacto con socios y socias. Esta Gerencia también se encargará de liderar el trabajo que se realiza en atletismo en coordinación con la Comisión electa a tales fines, así como en otros deportes amateur que el Club decida encarar en el futuro.

Una **Gerencia deportiva para el fútbol**.

Esta área es central en el Defensor Sporting que se viene porque será la encargada de llevar adelante los lineamientos deportivos que emanen de la Comisión Directiva -en consulta con la Asamblea de Socios- en lo que tiene que ver con el fútbol. Proponemos una política deportiva que tenga como principio fundamental potenciar a los jugadores y jugadoras que surgen de nuestras formativas. Este principio tendrá dos pilares: la mejora constante en la formación de futbolistas y una política de contrataciones racional que no “tape” a nuestros valores. Priorizar a los jugadores y jugadoras de la casa no solo forma parte de nuestro ADN sino que también es imprescindible para cuidar y proyectar la economía de Defensor Sporting. Por eso es imprescindible afinar la puntería en lo que respecta a las contrataciones, para que lleguen al Club en el marco de un objetivo general que es que los talentos del Club tengan la mayor cantidad de minutos posibles en cancha.

El Básquetbol cuenta con una Comisión electa, la que será responsable de conducir específicamente este deporte pero apuntamos a la profesionalización y planificación de la gestión deportiva también en esta área.

De esta forma, se constituirá un nuevo organigrama que contribuirá a una proyección institucional profesional más allá de los cambios de Comisiones Directivas para dotar de estabilidad a la gestión del Club, orientada por un proyecto de desarrollo institucional. La planificación institucional es esencial para confiar en los tiempos de trabajo y poder atenuar todo lo impredecible que es inherente a la actividad deportiva.

Transparencia y participación social

Defensor Sporting es de sus socios y socias. Aspiramos a que siga siendo así, una Asociación Civil sin fines de lucro con el objetivo principal de obtener los mejores resultados posibles. En nuestra masa social está uno de los principales capitales que tiene la institución. Por eso, vamos a fomentar y propiciar el involucramiento de todos los socios y socias en las decisiones estratégicas de la institución.

De ser elegidos para conducir los destinos del Club, en el primer semestre de gestión convocaremos a dos Asambleas. En primer lugar, una Asamblea de diagnóstico de la situación económica, financiera, administrativa y patrimonial del club y en segundo lugar, una Asamblea donde se proponga, por parte de la Comisión Directiva, el rumbo a seguir y recibir los aportes de los socios y de las socias. Asimismo en cada reunión de la Comisión Directiva se publicará, para acceso exclusivo de socios y socias, un resumen de las resoluciones adoptadas en cada sesión. La transparencia es uno de nuestros principios a defender.

A su vez, notamos que en las últimas gestiones, el funcionamiento de la Comisión Fiscal ha sido deficitario pues no se convoca, como se debería, a este organismo que es fundamental para el contralor. En caso de que nos toque conducir al Club, la Comisión Fiscal será convocada tal como prevé el estatuto para ir controlando la gestión de la comisión directiva en lo que refiere a lo económico y a lo financiero. Esta Comisión Fiscal realizará su trabajo basado también en el de la Auditoría Externa.

Lo mismo sucede con la Comisión Electoral que ha sido convocada de forma irregular, sólomente una o dos veces antes de cada elección. La comisión electoral tiene que tener un funcionamiento periódico tal como marcan los estatutos para dotar de transparencia y también dar todas las garantías a quienes quieran participar en la vida social y política de la institución.

Por último, a través de la creación de subcomisiones, se promoverá el involucramiento de socias y socios en estas instancias que tanto contribuyen a la participación y transparencia a la vez que colaboran eficazmente con la Comisión Directiva en la conducción de las áreas respectivas.

Proponemos

Primer semestre

- Asamblea de diagnóstico
- Asamblea de proposición



Resumen de resoluciones adoptadas en cada sesión

- Comisión Fiscal convocada para control de la gestión de la Comisión Directiva
- Comisión Electoral con funcionamiento periódico
- Creación de subcomisiones

Responsabilidad social

La responsabilidad social institucional tiene dos dimensiones.

Por un lado, el compromiso del Club en actuar de acuerdo al marco legal vigente para las asociaciones civiles actuando con alta responsabilidad en materia social, laboral, tributaria y ambiental. Será responsabilidad de la Comisión Directiva y de la Gerencia general institucional del Club, asegurar su cumplimiento, de forma que Defensor Sporting sea un ejemplo en el país.

Por otro lado, el compromiso del Club con la sociedad en la que está inserto, tanto en términos generales como específicos, en aquellos lugares y barrios en los que actúa y los colectivos con los que se vincula. Para ello el Club deberá convocar a la constitución de una Comisión de Responsabilidad Social Comunitaria que se encargue de promover estas acciones y darles seguimiento. Promoveremos iniciativas que podrán realizarse en convenio con instituciones del Estado u organizaciones de la sociedad civil.

Proponemos

1

Actuar con alta responsabilidad en materia social, laboral, tributaria y ambiental.

2

Crear una Comisión de Responsabilidad Social Comunitaria

Sostenibilidad económico-financiera del Club

Es prioridad para este bienio la puesta en marcha de un plan de recuperación económico financiera orientado a darle estabilidad y sostenibilidad económica al Club. Impulsaremos un programa económico donde se vinculen la política deportiva y el patrimonio de Defensor Sporting.

Política de ingresos y reestructuración del pasivo

Como mencionamos anteriormente, impulsaremos una profesionalización en la planificación y gestión deportiva de Defensor Sporting para racionalizar los egresos y potenciar los ingresos. En este sentido, la profesionalización también incluirá la gestión y negociación de los contratos de los jugadores profesionales formados en el club, desde la captación hasta la transferencia de los mismos.

A su vez, buscaremos activamente otras fuentes de financiamiento pues no podemos seguir dependiendo casi exclusivamente de la venta de fichas de nuestros futbolistas. Seremos creativos en este sentido, explorando distintas facetas asociadas a la práctica del deporte de alto rendimiento, el marketing, pero también la actividad socio-deportiva.

Gestión de los activos fijos

Mejoraremos la gestión de los inmuebles del Club de forma que - con base en el proyecto de desarrollo institucional - se puedan convertir en un punto de apoyo para la recuperación patrimonial y la generación de ingresos futuros. En ese marco, deberá analizarse cada uno de nuestros activos para que puedan obtenerse los mayores rendimientos de los mismos en el futuro, con responsabilidad y participación de los socios y socias en el proceso.

Defensor Sporting tiene sedes en zonas estratégicas de la ciudad. El *Estadio Franzini* en las calles Sarmiento y Julio Herrera y Reisig; la *Sede 21 de setiembre*; ambas en pleno Parque Rodó en predios cedidos por la IM; la *Sede Julio César Franzini* en la calle Jaime Zudáñez de Punta Carretas; y la joya del *Complejo Arsuaga* sobre Camino Pichincha, actualmente en una zona de gran desarrollo urbano en Carrasco Norte; estas dos últimas en propiedad.

En los últimos años vimos como se presentaron diversos proyectos que pretendían utilizar el patrimonio del Club. Hace unos meses, un grupo de empresas privadas buscó quedarse con nuestro predio histórico en Camino Pichincha para hacer un negocio inmobiliario dado que el predio está en una zona en plena expansión urbana con significativos aumentos del valor de los terrenos.

Mediante un análisis de los valores de mercado de las propiedades en la zona donde está el complejo Arsuaga, en comparación con los valores en la zona donde nos ofrecían un predio alternativo, además de una consulta al Registro de la Propiedad, ***Encuentro 1989 frenó lo que podría haber sido un enorme perjuicio para nuestro patrimonio y también para la formación de nuestros futbolistas.***

El patrimonio de Defensor Sporting es uno de los principales tesoros a cuidar y puede ser una palanca para el desarrollo de la Institución. Con base en el proyecto de desarrollo institucional y teniendo en cuenta las frustradas experiencias ya mencionadas, proponemos explorar posibilidades de generar recursos a partir de nuestro patrimonio y, al mismo tiempo, mejorar las condiciones en las que se desarrollan las actividades deportivas y sociales, sin resignar ninguna de las condiciones actuales. Procuraremos estudiar propuestas en este sentido, siempre que sea manejada con total transparencia y todo este proceso será debidamente informado. Como corresponde, tendrá la participación de los socios y socias en su resolución.

**1****Fomentar la
transparencia y la
participación social****2****Profesionalizar la
gestión****3****Respeto de la
institucionalidad**

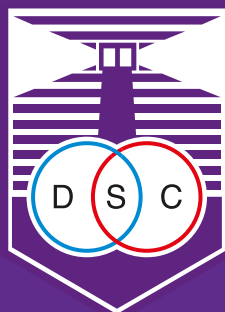
Desde 2012 Encuentro 1989 viene pensando y trabajando por el Club que queremos. Hasta ahora nos correspondió hacer nuestro aporte marcando la cancha cuando veíamos que no se defendía el patrimonio de Defensor Sporting y acompañando con dedicación y en unidad por un mejor futuro. Hoy estamos preparados para conducir los destinos del Club junto a los socios y socias.

Desde el origen, nos guían tres principios: respeto de la institucionalidad, promoción de la transparencia y la participación y profesionalización de la gestión. Hoy, 13 años después, vemos que Defensor Sporting sigue débil en estos tres aspectos. Por eso, una vez más, pedimos tu voto de confianza para construir el club que merecemos.

Tantos años de experiencia nos han enseñado que para reconstruir Defensor Sporting, en este momento de crisis económica, es necesario fortalecer tres patas que se retroalimentan: cuidado y potencia del Patrimonio del Club, política deportiva que priorice a los jugadores de Pichincha y una economía responsable con el cuidado del dinero que aportan socios y socias.

Tenemos la seguridad de que llegó la hora del cambio. Un cambio donde todos y todas sean parte fundamental.

Con el Encuentro 1989 el cambio es seguro.



Programa 2025-2027

El club
que merecemos



@1989Encuentro

