

**Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FLACSO - Sede Argentina**

**Tesis para obtener el título de
MAGISTER EN DISEÑO Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES**

**LOS FALLOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO
“FUNDACIÓN PADRE LORENZO MASSA” DEL CLUB ATLÉTICO SAN
LORENZO DE ALMAGRO**

MARTHA ARCINIEGAS MUÑOZ

MARZO DE 2019

**Tesis para obtener el título de
MAGISTER EN DISEÑO Y GESTIÓN DE PROGRAMAS SOCIALES**

**LOS FALLOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO
“FUNDACIÓN PADRE LORENZO MASSA” DEL CLUB ATLÉTICO SAN
LORENZO DE ALMAGRO**

**Tesista
MARTHA ARCINIEGAS MUÑOZ**

**Directora
JANETH PATRICIA MUÑOZ ERASO
Doctora en Ciencias sociales con Especialización en Estudios Políticos**

MARZO DE 2019

Resumen

La década de los 80 trajo consigo transformaciones en la forma de relacionamiento entre el Estado y la sociedad, que llevan a legitimar el papel del sector privado en los asuntos públicos. Estas nuevas dinámicas, implican retos y cambios para actores que inciden en problemáticas sociales, como el Club Atlético San Lorenzo de Almagro, de Argentina, que decide crear en el 2015 el Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa". El objetivo de esta tesis fue analizar la planificación, formulación y puesta en marcha de su diseño organizacional, durante el periodo 2015-2017.

Se examinaron sus antecedentes, sus dinámicas de gobernanza, el desarrollo de sus dimensiones estructural y contextual y se identificaron sus obstáculos, logros, aprendizajes y resultados. Todo esto llevó a proponer lineamientos técnicos y operativos para que el club reformule su modelo de trabajo, potenciando la participación de los actores y considerando las dinámicas de su entorno.

Se concluye que el diseño de esta organización se hizo de manera improvisada sin tener en cuenta el contexto ni a los actores claves, generando resultados parciales y poco efectivos que no lograron contribuir de manera contundente a los propósitos trazados por la institución.

Introducción	1
Planteamiento del Problema e hipótesis	6
Justificación.....	8
Objetivos.....	9
Diseño Metodológico	10
CAPITULO I –Marco teórico y conceptual	12
1.1 La Gobernanza	12
1.2 El diseño organizacional	16
1.3 Conceptos	20
1.3.1 Actores	20
1.3.2 Tercer sector.....	21
1.3.3 Fundación.....	24
CAPITULO II – Escenarios y actores del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa”	25
2.1 El Club San Lorenzo de Almagro	25
2.1.1 San Lorenzo en los últimos años.....	30
2.2 La Fundación Padre Lorenzo Massa.....	37
2.2.1 La Fundación y su entorno: breve contexto	39
2.2.2 Los primeros días de la Fundación y sus principales actores.....	41
CAPITULO III – El diseño Organizacional de la Fundación	46
3.1 La planificación del diseño	46
3.2 Formulación técnica y operativa del diseño.....	54
3.2.1 Presentación institucional del área	55
3.2.2 Micro estructura prevista.....	56
3.2.3 Detalle de tareas a cargo	62
3.2.4 Fuentes de financiamiento previstas	65
3.2.5 Detalle preliminar de programas por área.....	71
Capítulo IV - Puesta en marcha de la Fundación: obstáculos, logros, aprendizajes y resultados.....	74
4.1 Puesta en marcha de la Fundación	74
4.1.1 Presentación institucional.....	74
4.1.2 La microestructura prevista.....	75
4.1.3 Detalle de tareas a cargo	85
4.1.4 Fuentes de financiamiento previstas	88
4.1.5 Detalle preliminar de programas por área	91
4.2 Obstáculos, logros y aprendizajes.....	93
4.2.2 En relación con la organización	97
4.3 Resultados	102
CAPITULO V - Análisis de la Fundación a la luz Neirotti y Daft	107
5.1 La evaluación ex ante: la mirada de Neirotti.....	107
5.2 Análisis del diseño desde la dimensión estructural y contextual de Daft.....	116
5.2.1 Componentes de la dimensión estructural.....	116
5.2.2 Componentes de la dimensión contextual.....	126
CAPITULO VI – Lineamientos estratégicos y recomendaciones.....	135
6.1 Reformulación del diseño organizacional	137
6.1.1 Direccionamiento estratégico.....	137
6.1.2 Estructura operativa	139
6.1.3 Gestión de personal.....	143

6.1.4 Gestión de recursos y sostenibilidad	145v
6.2 Otros elementos a tener en cuenta en el diseño	148
6.2.1 Dimensión estructural	148
6.2.2 Dimensión contextual.....	149
6.2.3 Las voces de los actores	154
Conclusiones	157
Bibliografía	162
Anexos	166

Tabla 1. Dimensiones y variables para el análisis institucional.....	47
Tabla 2. Ejes de trabajo y componentes a desarrollar	54
Tabla 3. Resultados antes y después de la Fundación	103
Tabla 4. Aspectos a evaluar según Daft vs. La planificación de la Fundación.....	108
Tabla 5. Dimensiones y componentes de análisis según Daft vs. la Fundación.....	116
Tabla 6. Diseño organizacional inicial vs. Propuesta de rediseño	136

Gráfico 1. Microestructura prevista	56
Gráfico 2. Propuesta de la estructura administrativa y operativa de “CASLA Social”	141

Introducción

A partir de la década de los 80 se evidencian cambios importantes en la acción pública, con la emergencia de nuevos actores, estrategias e instrumentos que propician transformaciones importantes en la forma de relacionamiento entre el Estado y la sociedad mediante interacciones más horizontales y formas descentradas de acción colaborativa, lo que ha llevado a redefinir las modalidades de la acción pública y a legitimar el papel del sector privado en los asuntos públicos.

En este contexto, Fontaine (2015) indica que la transformación del Estado se refleja en un triple descentramiento: hacia arriba, hacia abajo y hacia fuera. Hacia arriba haciendo referencia a la creación de espacios supranacionales como por ejemplo la Unión Europea, que elevan ciertas decisiones a instancias internacionales que priman sobre las decisiones al interior de los países, esto, incide en las competencias Estatales y su forma de abordar sus políticas económicas y sociales.

El descentramiento hacia abajo se da al interior de los países, descentralizando y desconcentrando las decisiones a niveles provinciales, departamentales, municipales (dependiendo de cada país) transfiriendo algunas de las competencias que estaban a cargo de organismos nacionales; lo que transforma la distribución estatal de poder. Este fenómeno se da de forma diferenciada y en grados mayores y menores al interior de cada Estado.

Por último, está el descentramiento hacia fuera, el cual hace referencia a los actores no estatales como: las empresas privadas y las organizaciones del tercer sector en sus diversas modalidades (asociaciones, fundaciones, organizaciones sociales, entre otros) Este fenómeno empieza a hacerse visible en los años 60's con el nacimiento de movimientos sociales y se amplifica en los 80's, con la generalización y la difusión de la nueva gestión pública. A decir

de Fontaine (2015, p.63) es a partir de ese momento que se hace común hablar de alianzas entre el sector público, el privado y/o el tercer sector¹ para ejecutar acciones que tradicionalmente eran potestad del Estado (...) Se comparte la definición e implementación de algunas cuestiones e incluso llegan a privatizar otras, por ejemplo, el manejo de aguas y/o transportes. En este sentido los diversos actores no estatales entran a incidir en la priorización y elaboración de asuntos que ingresan en la agenda de políticas públicas.

Más allá de esta incidencia, estos actores no gubernamentales, también empiezan a generar iniciativas para abordar situaciones socialmente relevantes. La transformación de las dinámicas sociales hace que no solo el Estado incorpore reformas en su estructura, sino que también el sector privado, empiece a modificar sus esquemas estructurales y operativos, desarrollando diversas iniciativas y áreas de responsabilidad social.

Lo propio pasa con las instituciones del tercer sector. En las últimas décadas ha sido creciente el número de estos organismos, cuyas misiones, en la mayoría de casos, están encaminadas a abordar situaciones socialmente relevantes. A partir de los años 90, las relaciones entre el Estado y la sociedad civil se transforman otorgando un papel cada vez más protagónico a estas instituciones de desarrollo social, esto enmarcado en los procesos de descentramiento antes mencionados y sumado a los lineamientos de organismos multilaterales que promueven su participación en los procesos relacionados con la gestión y control de las políticas públicas, lo cual, ha contribuido a legitimar a estas organizaciones en el campo político y social (Gonzales B y Garay C, 1999, p. 1).

¹Entendido como un sector diferenciado, conformado por instituciones que no hacen parte del sector privado en el sentido del mercado, ni del sector público en el sentido del Estado.

Estas nuevas dinámicas, implican retos y cambios por parte de todos los actores que inciden en las diversas problemáticas sociales. Se inician reformas en los aparatos estatales, se van incorporando áreas sociales en instituciones privadas y van creciendo las organizaciones de la sociedad civil –OSC- en número, tamaño y temáticas de intervención, en una puesta común para la gestión social integral.

En este marco, se llevan a cabo iniciativas y cambios en el sector público, privado y el tercer sector. Específicamente las relacionadas con este último, buscan implementar esquemas y metodologías de intervención que influyan y redefinan poco a poco las políticas sociales en general, y las organizaciones y/o sus áreas de acción social en particular. Estas transformaciones suponen a su vez cambios en los actores individuales que hacen parte de dichos espacios y que están relacionados con las nuevas características de la gestión y de lo que de ella derive, para generar una nueva cultura organizacional.

En el caso de Argentina, “la actividad organizada, privada y voluntaria, con propósitos sociales y sin fines lucrativos es un fenómeno de larga data. Desde la época colonial, y con mayor fuerza desde mediados del siglo XIX, diferentes instituciones de la sociedad civil intervinieron en el campo social, político y cultural” (Thomson, 1994, p.3). Ejemplo de este tipo de instituciones son los clubes, que de acuerdo con Barbieri (2015) nacen a finales del siglo XIX y principios del siglo XX producto del ejercicio del derecho de asociacionismo de entusiastas socios fundadores que se unían por diferentes razones (políticas, de vecindad, regionales, etc.), con una gran actividad de carácter social” (p.3).

Haciendo referencia en particular a los clubes deportivos afiliados a la Asociación de Fútbol Argentino –AFA-, estos son asociaciones civiles, enmarcadas en lo que se cataloga como tercer sector. La principal actividad de estos clubes es el fútbol profesional, sin embargo, desde sus orígenes y por los diferentes intereses de sus asociados, se van desarrollando otros aspectos

relacionados con otros deportes y actividades de tipo cultural, social, educativo, recreativo y solidario.

Los anteriores elementos son la razón por la cual, los clubes deportivos en Argentina se enmarcan en esta figura jurídica, que, además, está legitimada por la disposición reflejada en el art. 4.1² del Estatuto de la AFA, que señala la obligatoriedad de usar esta figura legal como requisito para adscribirse a ella.

En este contexto, es interesante revisar la experiencia del Club Atlético San Lorenzo de Almagro – CASLA- en la creación en el 2015 de un departamento social dentro de su organigrama denominado “Fundación³ Padre Lorenzo Massa”, el cual tiene como fin implementar actividades sociales, culturales, solidarias y educativas, dirigidas a la inclusión social de niños, niñas y adolescentes –NNA- en condición de vulnerabilidad tanto al interior de la institución como en el entorno cercano a su sede principal.

Por lo anterior, y por la particularidad que en Argentina los clubes afiliados a AFA por ley deben ser asociaciones de la sociedad civil⁴, no se encuentran investigaciones ni información relevante que permita referenciar un estado del arte sobre este tema. Esto lleva a plantear la siguiente investigación que tiene como objetivo analizar si el diseño organizacional del Departamento “Fundación Lorenzo Massa” es producto de la participación concertada de los diversos actores que hacen parte del CASLA y si sus resultados y alcances son acordes con los propósitos trazados en este departamento.

²Son miembros y forman parte de la AFA las instituciones admitidas en su seno como afiliadas, las cuales tienen amplia autonomía económica - financiera, jurídica y funcional, debiendo, para mantenerse como tales, dar cumplimiento expreso a lo establecido en su Estatuto y en los reglamentos, y a las leyes vigentes de aplicación en Asociaciones Civiles."

³ Cabe aclarar que la palabra “Fundación” no corresponde a una entidad con tales características, como se explicará en el aparte 1.3.1, de este documento.

⁴ Téngase en cuenta que en otros países de América Latina la ley no limita a los clubes a una determinada figura jurídica para su conformación.

Este texto está organizado en cinco capítulos.

En el capítulo uno, se presenta el marco teórico y conceptual, que guio la investigación. Se trazan los dos ámbitos de análisis, el primero, presenta como se gesta en el marco de la nueva gestión pública, las dinámicas de la gobernanza. El segundo, aborda dos categorías de análisis, que son puntos de referencia a la hora de analizar el diseño organizacional de la Fundación. El primero, planteado por Nerio Neirotti enfocado a una evaluación ex ante que refleje las condiciones dadas antes de emprender cualquier iniciativa. El segundo, dado por Richard Daft quien propone dos dimensiones: una estructural y otra contextual, que deben funcionar de forma armónica para que un diseño organizacional tenga viabilidad y solidez.

El segundo capítulo presenta el caso estudiado e inicia con la descripción de los orígenes sociales del CASLA, para seguir con la creación del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” en el año 2015. Se describen las características y acontecimientos que han marcado el direccionamiento social de la institución a través de su historia, lo que resulta útil para comprender las razones que tiene las autoridades del club para querer incidir en temáticas sociales y comunitarias de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires y para explicar las razones que tienen para impulsar el posicionamiento de la Fundación en su entorno.

En el tercer capítulo se realiza un análisis del diseño organizacional de la Fundación, teniendo en cuenta dos de las etapas surtidas en este estudio, la planificación y la formulación del diseño técnico y operativo.

El cuarto capítulo expone la puesta en marcha de la Fundación, resaltando los obstáculos, alcances y resultados, y el papel de los diferentes actores y grupos de interés a lo largo del proceso y su incidencia en los resultados obtenidos.

El quinto capítulo profundiza en el análisis del diseño organizacional de la Fundación en el marco de las propuestas de Neirotti (2007) quien señala los parámetros a tener en cuenta durante la etapa de la planificación; y de Daft (2011) quien presenta las dimensiones estructural y contextual para el diseño técnico y operativo de las organizaciones.

El sexto capítulo propone a partir de los hallazgos de la investigación, los lineamientos estratégicos y las recomendaciones, que deben ser tenidos en cuenta por las autoridades del CASLA para reformular el diseño organizacional del Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa". Además se realizan sugerencias para desarrollar los componentes que no se tuvieron en cuenta en el diseño original, a fin de generar un modelo sólido y avanzar en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la organización.

Por último, se presenta las conclusiones que sintetizan de manera general los hallazgos más importantes de la investigación, y se presentan los aportes académicos realizados, resaltando la importancia de los mismos, para el desarrollo de estudios sobre organizaciones similares tanto en Argentina como en América Latina, que busquen abordar problemáticas como las identificadas en el caso del Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa" del Club San Lorenzo.

Planteamiento del Problema e hipótesis

El diseño de programas e iniciativas de carácter social, requiere una mirada integral, que lleva a la revisión de los antecedentes de los procesos organizacionales y al análisis de los escenarios particulares en que se desenvuelven las instituciones y los actores públicos y privados que en ellas intervienen. Este diagnóstico permite plantear un esquema organizacional que contemple objetivos, estrategias, instrumentos y resultados acordes a los propósitos institucionales. En este proceso, la participación de los diversos actores involucrados, es fundamental para incentivar el trabajo colectivo y el sentido de pertenencia institucional.

No tener en cuenta los anteriores elementos, pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos y resultados que se esperan de una intervención. No involucrar a actores claves, tanto en el diseño como en la puesta en marcha de los Programas Sociales, como lo afirma Fontaine (2015) los convierte en potenciales opositores u obstructores de la puesta en práctica de las decisiones

y así mismo impide conseguir aliados determinantes, con lo cual el camino al éxito se empieza a trazar a partir de la construcción participativa de los involucrados (p.11).

De igual forma, es fundamental conocer las particularidades de cada caso, su realidad, contexto, capacidad, recursos y entorno, ya que cada escenario de intervención cuenta no solo con una pluralidad de actores con lógicas diferentes sino también con factores que afectan de forma directa e indirecta las intervenciones. Retomar aprendizajes y experiencias propias o externas es enriquecedor en la medida que pueden ser adaptadas a las especificidades del contexto y las características de los actores.

En este marco, el Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” del Club Atlético San Lorenzo de Almagro, es un caso bastante interesante por sus características particulares, su historia, la confluencia de diversos actores y contextos y por su propósito de impulsar la inclusión social de NNA en condición de vulnerabilidad. No obstante, el haber tenido la experiencia de trabajar en esta organización⁵ llevó a intuir que muchos de sus propósitos no se alcanzaban, lo que generó varias inquietudes con respecto a su diseño organizacional. En este contexto surge la siguiente pregunta ¿El diseño organizacional de la Fundación Padre Lorenzo Massa ha contribuido o no al cumplimiento de los propósitos trazados en esta organización?

Se parte de la hipótesis que el diseño organizacional de la Fundación Padre Lorenzo Massa, no tuvo en cuenta el contexto ni incluyó de manera activa y participativa a actores claves que hacen parte de la dinámica social del Club, lo que llevó a improvisar en su puesta en marcha y a presentar obstáculos y resultados parciales que no contribuyeron de manera significativa a alcanzar los propósitos trazados en la Fundación.

⁵ La autora de esta tesis tuvo la oportunidad de trabajar cerca de tres años en dicha organización

Esta investigación se dirige a analizar si los objetivos trazados por la Fundación Padre Lorenzo Massa en el periodo 2015 - 2017, han logrado los resultados esperados. Esto llevará a identificar los obstáculos, los avances y fortalezas que se han presentado en esta iniciativa, así como los actores involucrados y las interacciones que se han generado. A partir de lo anterior, se proponen algunas recomendaciones estratégicas que contribuyan a fortalecer los propósitos de la Institución.

Justificación

Hay varias razones que me motivan a encaminar la tesis en el estudio del Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa." La primera, porque fui la coordinadora de esta organización lo que me despertó algunas inquietudes por descubrir las razones del rechazo generalizado hacia esta institución por parte de los diferentes actores del Club San Lorenzo aun cuando la iniciativa nace de forma genuina y bien intencionada por parte de las autoridades del CASLA. Pese a no continuar mis labores en la organización, el haber permanecido casi tres años dedicada de tiempo completo a trabajar en dicha institución, me permitió conocer su funcionamiento en todos sus ámbitos de acción. Poder abordar el estudio de caso de la Fundación haciendo un análisis de lo que fue su diseño y lo que han sido sus resultados en sus dos primeros años de funcionamiento, permite aportar lineamientos estratégicos para reformular su diseño organizacional y así contribuir al crecimiento de la labor social del club.

Adicionalmente, es una forma de documentar y escribir sobre un tema que ha sido poco estudiado, lo cual lleva a que la siguiente investigación sea relevante para la comunidad académica y científica interesada en abordar este asunto a partir de dos perspectivas teóricas que permiten leer el caso. Por un lado la gobernanza para entender las dinámicas e interacciones de diversos actores en la gestión de los programas sociales. Por el otro, el diseño organizacional

que lleva a plantear lineamientos para que las organizaciones vayan ajustando sus esquemas estructurales y de funcionamiento, en el marco de los nuevos modos de gobernanza.

Considero también que los clubes, como asociaciones civiles, son instituciones que inciden, de manera directa o indirecta en las políticas sociales y se articulan con el Estado para su diseño y ejecución. Más tratándose específicamente del CASLA, que por sus orígenes y por la ubicación geográfica de su sede principal, se ha convertido en un actor social relevante de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires, principalmente en el sector del Bajo Flores y por lo tanto se convierte en un aliado estratégico para los actores públicos y privados, en el marco de una gobernanza que busca la eficiencia, la eficacia y la equidad de las intervenciones en las problemáticas sociales con el propósito de generar valor público.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el diseño organizacional del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” del Club Atlético San Lorenzo de Almagro y sus alcances y resultados durante el periodo 2015-2017.

Objetivos Específicos

- Determinar los escenarios y actores en el origen de la Fundación Padre Lorenzo Massa.
- Examinar el diseño de la organización resaltando su planificación y formulación.
- Revisar la puesta en marcha de la organización resaltando sus obstáculos, alcances y resultados.
- Analizar el diseño organizacional de la Fundación en el marco de las perspectivas planteadas por Neirotti (2007) y Daft (2011)

- Proponer lineamientos y recomendaciones encaminados a reformular el diseño organizacional de la Fundación.

Diseño Metodológico

La metodología bajo la cual se realizará esta investigación es el estudio de caso. De acuerdo con Sautú, hay tres rasgos que caracterizan el estudio de caso: es particularísimo, es decir que se focaliza en una situación o programa particular, tiene un alto contenido descriptivo que permite mostrar las complejidades del caso así como cualidades heurísticas, que posibilitan buscar explicaciones al problema, en términos de cómo suceden los hechos y por qué y cuáles son las razones inmediatas y el contexto en que tienen lugar (Sautú, 2005, p.42-43). La técnica utilizada para desarrollar el estudio de caso es la cualitativa, técnica que:

“se apoya sobre: la idea de la unidad de la realidad, de ahí que sea holística y en fidelidad a la perspectiva de los actores involucrados... Aquellos estudios, que traten con colectivos y en los que es necesario conocer cómo funciona el conjunto, los estudios en los cuales se intenta describir y explicar un proceso... los análisis donde la interacción mutua entre actores, la construcción de significados y el contexto en el que actúan forma parte del problema a investigar” (Sautú, 2005, p.32).

La perspectiva cualitativa no pretende garantizar objetividad, sino más bien comprender motivaciones de las personas respecto al objeto de estudio, bajo esta mirada se pretende obtener un conocimiento exhaustivo de particularidades y no conclusiones generales. el análisis tendrá una orientación empírica y descriptiva incluyendo sus detalles y su particularidad.

La recolección de la información se realizó a partir de fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a 7 actores claves en el

ámbito social del Club (Anexo II) . Los criterios de selección de estos actores fueron los siguientes:

- Miembros de la actual comisión directiva del Club: Presidente y directivo que han estado involucrados desde que surgió la idea de la Fundación.
- Hinchas que ha investigado académicamente la historia política, deportiva y cultura del Club y ha impulsado proyectos de relevante trascendencia en San Lorenzo.
- Trabajadoras vinculadas al Departamento Social desde el año 2013.
- Referentes de los barrios aledaños al Club, que representan a grupos de población objetivo de los programas, proyectos y las acciones implementadas desde el CASLA.

En cuanto a fuentes secundarias se revisaron y analizaron:

- Documentos internos de la Fundación y del Club.
- Informes de gestión de los años estudiados.
- Documentos que contribuyeron a reconstruir la trayectoria social del Club.
- Documentos académicos que abordan los conceptos a estudiar.
- Documentos oficiales de entidades gubernamentales que brindan información sobre las políticas sociales relacionadas al accionar del Club, implementadas en la zona focalizada (Bajo Flores - CABA)
- Artículos de prensa que presentan información relevante de la situación social del Bajo Flores y del Club y su trabajo comunitario

CAPITULO I –Marco teórico y conceptual

El Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” del CASLA, es producto de múltiples características y acontecimientos a lo largo de su historia, que han ido delineando su identidad. Cuando el CASLA empezó a ser considerado como un actor social relevante por parte del Estado, se generaron alianzas público – privadas, que a su vez desencadenaron la necesidad de generar cambios en su estructura organizacional. Por ello, este análisis, evidencia perspectivas teóricas y conceptuales relacionadas con las nuevas dinámicas de la gobernanza y el diseño organizacional, que permiten sugerir cambios en su esquema técnico y operativo de la Fundación para su adaptación a las dinámicas contemporáneas.

1.1 La Gobernanza

A partir de la década de los 80's, surgen nuevas dinámicas entre sector público y el sector privado incluyendo las organizaciones del tercer sector, en una lógica de acción pública que incluye cambios que promueven la participación de actores en relaciones más horizontales con el Estado, lo cual hace que este último no tenga la exclusividad en el manejo de ciertos procesos que tradicionalmente fueron de su potestad.

Estas nuevas dinámicas de relacionamiento conllevan a visibilizar la gobernanza, como una forma de incrementar la legitimidad y eficiencia de los procesos a partir de acuerdos público - privados que persiguen solventar problemas sociales y/o crear oportunidades sociales. La cooperación entre actores es la respuesta a intervenciones que requieren otros enfoques e instrumentos para su abordaje.

“Esto se traduce en unos roles nuevos y en expansión de las ONG en muchas partes del mundo, en grupos de interés especiales que se van implicando en los asuntos de gobernanza

y en la emergencia de iniciativas comunitarias locales en muchas formas y áreas de gobierno” (Kooiman, 2004, p.173).

En esta perspectiva, las decisiones son compartidas y se tejen en escenarios particulares que promueven formas de cooperación e interrelaciones variadas en pro de alcanzar metas comunes que permiten la gobernanza para resultados (Martins H. & Marini C. 2010) y el desarrollo integral de las comunidades. Por lo tanto, la gobernanza, tal como lo afirma Roth:

“describe el hecho de que el proceso y, en particular, la implementación de las políticas ya no está bajo el control exclusivo de las instituciones gubernamentales – el gobierno y la administración pública – sino que participan en ella tanto como organizaciones privadas como asociativas. Con la gobernanza, la decisión ya no es el hecho de alguien en particular, sino que debe resultar de una negociación permanente entre actores sociales: la decisión toma la forma de un proceso de organización y de administración respetuoso de las diversidades” (Moreau, 2003, p 6-7, Citado en Roth 2014, p 2014).

Es así como la conceptualización de la gobernanza, va más allá de las interacciones de diversos actores para comprender los problemas sociales y políticos en escenarios diversos, complejos y dinámicos⁶ de las sociedades modernas (Kooiman, 2004, p.174) que hacen que se genere un cambio en los modelos tradicionales de gobernar, donde lo que era unidireccional va hacia un modelo más bidireccional, en el cual se amplían las interacciones entre los que gobiernan y los gobernados, desdibujando cada vez más los límites que separan el gobierno y la sociedad. La gobernanza, afirma Fontaine (2015) no procede de una discusión teórica, sino de un movimiento histórico que presenta nuevas dinámicas y estilos de gobierno, para responder a problemas sociales.

⁶ Para Kooiman (2004), estas tres características son fundamentales para comprender la gobernanza. La diversidad hace referencia a características de entidades que marcan el grado en el que se diferencian de otras. La complejidad, es un indicador del relacionamiento entre entidades y su entorno y entre ellas y el dinamismo son las tensiones entre estas entidades

Los contextos particulares hacen que abordar situaciones socialmente relevantes requiera de intervenciones mixtas en pro de una mayor eficiencia y legitimidad, donde es claro que se necesita la participación de los actores sociales en igualdad de condiciones y oportunidades para la autogestión de su propio desarrollo. En este sentido, todos los actores trabajando articuladamente juegan un papel determinante en la acción estatal, de ahí que

“ningún actor por sí solo, público o privado, tiene el conocimiento y la información necesarios para solventar problemas complejos, dinámicos y diversificados. Ningún actor tiene una perspectiva suficiente para utilizar eficientemente los instrumentos necesarios. Ningún actor tiene un potencial de acción suficiente para dominar de forma unilateral”(Kooiman, 2004, p.175).

En Argentina, se han venido reflejando las dinámicas propias de la gobernanza en la incorporación de alianzas entre el Estado y las organizaciones del tercer sector, lo cual ha abierto nuevos escenarios de gestión más participativos y con procesos de articulación interinstitucionales que han conducido a un nuevo modo de relacionamiento para la construcción y ejecución de las políticas sociales. La configuración de estos escenarios, crea la posibilidad de que las instituciones del tercer sector, asuman un rol protagónico en la resolución de las diversas problemáticas sociales.

Las organizaciones de este sector diferenciado se han incrementado de modo significativo desde la década de los 90, son muy diversas entre sí, y persiguen múltiples objetivos; no se trata de un actor único, ya que cada organización representa tan solo algunos de los múltiples intereses que existen en la sociedad, sin embargo se clasifican en un mismo grupo al coincidir en ciertas características que las diferencian de las empresas (pese a ser privadas) y del Estado.

Las organizaciones del tercer sector establecen relaciones con diversos actores del Estado, de las empresas o de la cooperación internacional. Específicamente en referencia a su interacción con el Estado, se generan acuerdos, para articular “acciones de complementación

técnica y financiera para la realización de proyectos, de este modo las organizaciones del sector van posicionándose en funciones referidas a la asesoría técnica, la ejecución, el monitoreo y la evaluación externa de proyectos estatales” (Roitter, 2004, p.11).

Esta articulación se genera por la mutua necesidad que tanto el Estado como el tercer sector tienen para intervenir en los problemas socialmente relevantes que se presentan en los contextos modernos. Las organizaciones manejan información específica y de primera mano, tienen contacto directo con la realidad y comprenden las demandas sociales de cada contexto. El Estado por su lado, es el responsable del diseño de las políticas y es el que genera instrumentos y potencia los recursos para solventar los problemas sociales.

Lo anterior, implica un gran reto para las instituciones propias del tercer sector que deben ir fortaleciéndose para lograr participar e incidir cada vez más en acciones públicas y respondiendo a nuevas exigencias de las cambiantes coyunturas. Afirma Roitter (2014) que surge la necesidad de fortalecer sus capacidades organizacionales y las de sus miembros; no solo se trata de una cuestión de generación de fondos para el crecimiento institucional sino, de adquirir una mirada integral de la organización centrada en el contexto en el que opera y en el despliegue de sus potencialidades en armonía con el escenario de oportunidades que enfrenta.

Se debe entonces, ir realizando constantes revisiones que permitan ver la viabilidad, eficiencia y utilidad de estas instituciones, para ir mejorando los procesos de tomas de decisiones e ir proponiendo nuevas iniciativas a partir de capacidades adquiridas y los aprendizajes que cada proceso conlleva. Pero, además, “para que las organizaciones puedan efectivamente ampliar sus actividades en alianza con otros agentes, resulta necesario mejorar su desempeño y jerarquizar su impacto” (Roitter, 2004, p.11). Lo anterior, lleva a revisar que son las organizaciones y cómo es su diseño organizacional, para comprender sus cambios, alcances y resultados.

1.2 El diseño organizacional

Existen innumerables teorías y enfoques para el estudio de las organizaciones. Para los fines de esta investigación se tomarán tan solo algunas definiciones y conceptos que contribuyan a comprender de que se trata el diseño organizacional y cuál es su importancia en el funcionamiento de una organización. Se incluyen aquí algunas de las definiciones y conceptos de los autores más relevantes en la materia y se seguirá como eje principal la línea conceptual de Daft (2011), por ser un autor que desarrolla el estudio de las organizaciones de manera integral, diferenciando su funcionamiento cuando éstas hacen parte del tercer sector.

Antes de hablar de diseño organizacional resulta necesario entender qué son las organizaciones. Existen múltiples definiciones de este concepto, dos de ellas en particular recogerían los elementos básicos para formar un concepto integral. Daft (2011) afirma que las organizaciones "son entidades sociales que están dirigidas hacia el cumplimiento de metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno" (p.11). Para Hodge, Anthony y Gales (1998) una organización es "dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común" (p. 11).

Las organizaciones están compuestas por tres recursos fundamentales, los humanos, los técnicos y los materiales, la clave de una organización son las personas que las construyen y sus relaciones. "Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos" (Daft, 2011, p.11). Aun cuando exista un conjunto de procesos y procedimientos, es clave comprender que son los actores tanto internos como externos quienes hacen que la organización funcione o no.

En la actualidad, más allá de la separación de áreas o departamentos dentro de una misma organización, se tiende a fomentar el relacionamiento de todos los actores que hacen parte de ella, principalmente de los que puedan incidir en procesos para enfrentar la necesidad de responder, adaptarse e influir con mayor eficiencia a los constantes cambios en el entorno.

Haciendo referencia específicamente a las organizaciones del tercer sector, estas se diferencian del resto de empresas, porque su fin no es conseguir rentabilidad u obtención de dinero, sino que están encaminadas hacia la generación de algún tipo de impacto social. Pese a que algunas realizan ventas de productos o prestan algún servicio, sus recursos provienen principalmente del gobierno, concesiones o donaciones (Daft, 2011, p.13).

Lo anterior hace que uno de los principales problemas de la gestión de estas organizaciones sea asegurar el flujo de fondos para garantizar y sostener su operación. Para lograrlo, se requiere de administradores que, entre otras cosas, sean capaces de poder medir y demostrar la efectividad organizacional, teniendo en cuenta que las metas de estas organizaciones tienden a ser intangibles y por lo tanto difíciles de operacionalizar para su medición. por ej. se habla de mejorar la salud pública, mejorar la calidad de vida, etc.

Las organizaciones del tercer sector no solo deben atraer a posibles aliados sino también a voluntarios y donantes, para hacer sostenible su funcionamiento. Otro de los retos incluso es la misma lucha de poder que se puede crear entre estas organizaciones al coincidir en sus fines u objetivos, teniendo en cuenta que los recursos son limitados.

Sumado a lo anterior, es importante revisar cómo se diseñan las organizaciones. Para esto Neirotti (2007) y Daft (2011) proponen algunos lineamientos que permiten comprender el diseño organizacional, tanto en sus elementos básicos previos, como en sus dimensiones específicas.

Neirotti (2007) propone a la hora de emprender una iniciativa organizacional tener en cuenta cuatro elementos: la factibilidad, la viabilidad, el análisis de sustentabilidad y el análisis de la propuesta del diseño. Se estaría hablando de realizar una evaluación ex – ante, que proporcione elementos de juicio para determinar si la combinación de características que rodean la iniciativa genera condiciones favorables a la intervención.

Cada uno de los elementos contribuye a la toma de decisiones previa a la instauración de un modelo. La factibilidad, analiza si se reúnen las condiciones técnicas y financieras para poder llevar a la iniciativa. La viabilidad, busca determinar si están dadas las condiciones políticas, de gobernabilidad e institucionales para impulsar la iniciativa para impulsar la intervención. La sustentabilidad identifica si la iniciativa tiene posibilidades de subsistir, más allá de un tiempo, programa o financiamiento determinado, teniendo en cuenta las capacidades organizativas, institucionales, de conocimiento, de gestión y financieras. Por último, en relación con el diseño, es necesario comprobar dos condiciones, la primera si existe correspondencia entre el problema analizado en el diagnóstico y los objetivos diseñados; y la segunda si el diseño es consistente, es decir, si hay una adecuada relación entre actividades, los insumos necesarios para llevarlas a cabo, los productos y los objetivos y efectos deseados.

Daft (2011), propone dos dimensiones para su análisis: estructural y contextual. La primera describe las características internas de la organización y la segunda, el escenario que incluye y da forma a la dimensión estructural.

La dimensión estructural, incluye estos componentes: a) formalización, que da cuenta de la documentación que incluye los manuales de políticas, procedimientos y actividades, son las reglas escritas. b) especialización, es la división del trabajo, cada empleado realiza unas tareas específicas. c) jerarquía de la autoridad, describe quien reporta a quien. d) centralización, se refiere al nivel jerárquico de la toma de decisiones, puede ser central o descentralizado. e)

profesionalismo, nivel de educación formal y capacitación de los empleados. f) razones de personal, es la distribución de personas entre funciones y departamentos.

Por su parte, la dimensión contextual se compone por: a) tamaño, los criterios para medir esta variable pueden ser diversos, los más comunes están relacionados con el número de personas que componen la organización, sus proyectos, su capacidad física, recursos e impacto.⁷ b) tecnología organizacional, son las herramientas técnicas y acciones que transforman los insumos en productos. c) entorno, son los elementos fuera de los límites de la organización. d) metas y estrategia, son las que definen su propósito y las técnicas que la diferencian de otras organizaciones. e) cultura organizacional, son el conjunto de valores, creencias y normas compartidos por los empleados.

Todas las dimensiones descritas anteriormente, son complementarias y dependientes entre sí. Esta coordinación, afirma Daft (2011) debe ser aún más precisa tratándose de organizaciones del tercer sector que subsisten en su mayoría de recursos públicos, lo que implica que deban sumar además de los elementos de las dos dimensiones, cuestiones como la rendición de cuentas a sus financiadores, bajo los parámetros que cada uno de ellos establezca, lo cual también implica o bien costos en recursos humanos o más procesos asumidos por personal que deberá restar tiempo a sus funciones específicas para responder a estos requerimientos.

Las dimensiones son importantes porque son el punto central a la hora de diseñar una organización y encaminarla a que funcione de manera eficaz⁸ y eficiente.⁹ El reto para quienes

⁷ Autores como Gerardo Zapata (2015, p.198) afirman que es clave elegir el criterio adecuado para esta variable y cita a Kimberly (1976) para identificar cuatro indicadores (1) su capacidad física (2) los insumos o productos de la organización; (3) los recursos disponibles y (4) el número de trabajadores. Este último es el más utilizado debido a su fácil cuantificación en cualquier tipo de organización.

⁸ Eficacia: significa el grado en el que una organización alcanza sus metas (Daft, 2011, p.20)..

⁹ Eficiencia: se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de las organizaciones (Daft, 2011, p.20).

diseñan está en lograr equilibrar los intereses que cada actor tiene alrededor de las dimensiones de la organización, tendiendo a proporcionar al menos una mínima satisfacción en los principales actores.

De igual forma es importante, que las organizaciones sean flexibles a los rápidos cambios del contexto que las rodean, por lo que deben ser abiertas a su rediseño y a cambiar o incorporar nuevas prácticas que puedan contribuir a una mayor eficiencia, esto sin perder de vista que cualquier propuesta que se quiera implementar, puede afectar a los actores involucrados en la organización.

1.3 Conceptos

Para esta investigación se precisan algunos conceptos claves que permiten comprender y delimitar la investigación, estos son: actores, tercer sector y Fundación

1.3.1 Actores

El concepto de actores es fundamental en esta investigación, ya que se presenta, en el planteamiento del problema, la hipótesis y el marco teórico y metodológico que se desarrollará. Cuando hablamos de actores nos referimos a seres humanos, que conciben, deciden e implementan políticas, programas o iniciativas sociales e igualmente sus destinatarios directos o indirectos, son personas (Roth, 2006, p.27).

Son actores relevantes en los ámbitos sociales e institucionales, aquellos que de una u otra forma están implicados o tienen algún interés en la problemática o la controversia planteada; también son relevantes aquellos actores que son destinatarios de sus hechos, quienes las interpretan o tienen una representación de ellas.

Con el concepto de Actor, para Subirats (2008) se está designando a un individuo, a varios individuos, una persona jurídica o incluso a un grupo social. Adicionalmente, que por el solo hecho de existir y ser considerado pertinente para el análisis, ya se categoriza como actor, más allá de su nivel de intervención directa o indirecta.

Existen diversos tipos de actores de acuerdo con Roth y Molina (2008), los actores pueden ser individuos o entes políticos, sociales, económicos, administrativos, comunitarios, públicos y privados, diferentes en cada fase de un proceso, así como cambiantes en sus intereses. Para Fontaine (2015) aun cuando algunas decisiones de política son tomadas por un solo actor, estas son precedidas por una pluralidad de actores con valores, objetivos y lógicas de acción diferentes, que por sus preferencias y recursos, influyeron en la selección de la alternativa elegida por el decisor.

A partir de la diversidad de actores y sus perspectivas, los análisis cobran un significado metodológico, que conduce a volverse necesario entender esta diversidad de intereses y racionalidades para entender por qué ocurren los hechos de la forma en la que ocurren. “Es un proceso más interpretativo que explicativo, que podría ser análogo al proceso de toma de decisión, esto da lugar a un nuevo ejercicio que es el estudio de caso” (Fontaine, 2015, p.45).

1.3.2 Tercer sector

El interés por hacer una construcción teórica de esta categorización es relativamente nuevo, existen múltiples debates en torno a la definición de lo que es el tercer sector debido a varias cuestiones, entre ellas la heterogeneidad de las instituciones que se catalogan en esta tipología, su tamaño, su relevancia, sus objetivos, sus campos de acción, su figura jurídica, su estructura y su esquema de funcionamiento.

Otra cuestión sale a relucir, a partir de las diversas denominaciones que se usan indistintamente para referirse a estas instituciones, de acuerdo con el lenguaje y cultura política de cada país, o incluso de acuerdo con algún momento histórico específico. Se les llama fundaciones, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro etc. En Argentina, se las denomina organizaciones sociales, organizaciones comunitarias, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del tercer sector, entre otras.

Pese a la amplitud en las terminologías usadas y la existencia de una gran heterogeneidad institucional, se ha venido construyendo el término de “tercer sector” como objeto, esto porque cuenta con características propias que lo diferencian del sector privado, en el sentido del mercado y de lo público en el sentido del Estado.

“Más allá de su denominación con que se lo identifique en todos los casos aparece como un sector emergente, tanto cuando se lo aborda como nuevo campo de estudio como cuando se lo visualiza como un espacio alternativo para el desarrollo de acciones que se relacionan con múltiples aspectos de la vida social” (Roitter, 2004, p.9).

Tanto Thompson (1994) como Roitter (2004), delimitan el concepto, de acuerdo con los parámetros marcados por Anheri y Salamon, para realizar un estudio internacional liderado por la Universidad Johns Hopkins de los Estados Unidos, el cual presenta una definición que denominan estructural – operacional, en la cual conforman el sector no lucrativo “diferentes tipos de organizaciones, no sólo por su condición legal o por el área temática o la actividad que abordan, sino porque además existen diferencias en función del modo en que se relacionan con el entorno” y en ese sentido se delimitan dos grandes grupos de estas organizaciones: las comunitarias y las de membrecía.

Las primeras, contienen a dos subgrupos, señala Roitter (2004), que por una parte están aquellas que trabajan para el sector público brindando servicios intangibles que no pueden

restringirse por su propia esencia a sus asociados y, por otra parte, están las organizaciones de base que trabajan en programas de desarrollo comunitario y de promoción social (hogares de niños y jóvenes, mejoramiento de barrios, centros de salud, apoyo escolar). El segundo grupo está constituido por las entidades que predominantemente brindan servicios a sus miembros o asociados, los cuales usualmente pagan una cuota (clubes, escuelas, hospitales de comunidad, grupos de afinidad). Se incluyen también bajo esta tipología las denominadas instituciones “de representación”, cuya principal misión es la de defender los intereses de sus asociados o de determinada actividad (sindicatos, ciertas asociaciones de profesionales, cámaras empresarias, academias nacionales)

Si bien, el CASLA, por ser un Club, pertenecería a este segundo grupo “organizaciones de membresía” sus orígenes y características hacen que sea más bien un híbrido al contar con varios elementos del primer grupo reflejados en el accionar de sus áreas, subcomisiones y peñas que trabajan por el desarrollo social y comunitario, ejemplo de esto es la Fundación Padre Lorenzo Massa, que aquí se estudia.

La definición estructural–operacional, establece cinco criterios que cumplen las organizaciones del tercer sector, estos son: a) son estructuradas: supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo, aunque no es indispensable que las organizaciones cuenten con personería jurídica; b) privadas: que estén formalmente separadas del Estado, aunque pueden recibir fondos públicos y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio; c) auto gobernadas: tienen la capacidad de manejar sus propias actividades y de elegir sus autoridades; d) no distribuyen beneficios entre sus miembros: este criterio supone que las ganancias generadas por la institución no deben ser distribuidas entre sus miembros; e) voluntarias: de libre afiliación.

San Lorenzo, cumple a cabalidad con los cinco criterios mencionados anteriormente, por eso es considerada como una organización del tercer sector. Cuenta con cierto grado de formalidad, está separada del Estado, aunque recibe fondos públicos entre otros aspectos para desarrollar programas estatales, maneja sus actividades y elige sus propias autoridades, es una entidad sin fines de lucro y es de libre afiliación.

1.3.3 Fundación

Retomando el concepto presentado anteriormente, al hablar de Fundación se está haciendo referencia a organizaciones enmarcadas dentro del tercer sector, que se diferencian de otras también enmarcadas en dicha clasificación porque “en la Fundación la actividad benéfica está dirigida en forma indeterminada hacia la comunidad o hacia lo público en general” (Thompson, 1994, p.10) y no hacia un grupo por ejemplo de asociados como en los casos de las asociaciones civiles. Las fundaciones, son también definidas como “organizaciones que surgen de la mancomunidad de ideas y esfuerzos de un grupo de personas, tendientes a cumplir una finalidad de bien común” (Roitter y González, 2000, p.21).

En el caso argentino, de acuerdo con el artículo 33 del Código Civil Argentino –CCA-, tanto las fundaciones como las asociaciones, son personas jurídicas de carácter privado que tienen como principal objeto el bien común, poseen patrimonio propio, son capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsisten exclusivamente de asignaciones del Estado y tienen autorización para funcionar.

No obstante, lo anterior, cabe aclarar que en el caso de la “Fundación Padre Lorenzo Massa” su denominación de “fundación”, no corresponde a lo que se define por “fundación” en el citado artículo 33 del Código Civil Argentino – CCA- sino a un departamento, dentro del organigrama del Club Atlético San Lorenzo de Almagro (el Departamento Social).

CAPITULO II – Escenarios y actores del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa”

Como se señaló anteriormente, el Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” se encuentra dentro de la estructura organizacional del CASLA, lo cual lleva a examinar en primer lugar, el origen del propio Club San Lorenzo, instancia en la que se enmarca y materializa esta iniciativa, para luego determinar cómo se dio el surgimiento de la Fundación.

2.1 El Club San Lorenzo de Almagro

El Club Atlético San Lorenzo de Almagro – CASLA – de acuerdo con su estatuto social, es una asociación civil sin fines de lucro con domicilio legal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Se rige por su estatuto y por el reglamento general que la Asamblea de representantes dicte para su reglamentación, todo ello enmarcado en las leyes que regulan el funcionamiento de los clubes y asociaciones civiles, así como también por las normas que le sean aplicables de los estatutos y reglamentos de las federaciones deportivas a las que se encuentre afiliadas por las distintas disciplinas por ellos el CASLA se encuentra afiliado y enmarcado en las normas y lineamientos de la Asociación de Fútbol Argentino, AFA, que de acuerdo con su estatuto señala que cada Club, debe tener una comisión directiva que represente los intereses de sus socios. San Lorenzo en la actualidad es catalogado como uno de los clubes “grandes” de Argentina.

Los Clubes en general, son abiertos a sumar nuevos socios siempre y cuando los interesados, sientan afinidad con su razón de ser y su identidad y/o quieran desarrollar algún deporte en categoría recreativa o competitiva. La inclusión y permanencia de cada persona en la institución en calidad de asociado, depende, entre otros aspectos del abono de una cuota mensual que da la condición de socio.

Cada Club, pese a enmarcarse en la AFA, cuenta con su propia identidad y sus propios antecedentes. San Lorenzo fue Fundado en 1908, por el Padre Lorenzo Massa, quien desde sus inicios, marcó una fuerte impronta social fomentando el desarrollo humano, social y cultural de las personas más vulnerables, a identidad y esencia del Club, se ha ido construyendo en torno a su origen.

En el barrio de Almagro, el Padre Lorenzo Massa, a los pocos días de haber recibido su mandato en el Oratorio San Antonio, observó desde ahí como un tranvía, atropelló e hirió a un niño que estaba jugando fútbol con sus amigos; el cura, además de ir a auxiliar al chico, decidió abrirles las puertas del oratorio para que los jóvenes jugaran adentro y de esta manera estuvieran alejados de los riesgos de la calle y se evitara que otro accidente como ese ocurriera. Los chicos aceptaron el ofrecimiento, ellos mismos adecuaron un espacio brindado para usarlo como cancha de fútbol y empezaron a usar camisetas rojas y azules que el cura les regaló.

El grupo de chicos se fue consolidando, fue ganando el apoyo de la gente del barrio y empezó a jugar con otros equipos de la zona. El equipo, paso a conformarse como una agrupación cuyos únicos socios eran los jugadores, quienes en su primera asamblea, en una de las aulas de la capilla, buscaron un nombre para el equipo, que remplazara su nombre inicial: “Los Forzosos de Almagro”, fue en esa asamblea que se estableció la modificación de su nombre al que se usa actualmente: Club Atlético San Lorenzo de Almagro. Tiempo después, los primeros jugadores/socios del Club, conformaron la primera comisión directiva (Garroch, 2007, p.73).

Una vez el lugar inicial otorgado por el cura en el oratorio, empezó a quedar chico, buscaron otros sitios en carácter de préstamo o alquiler para poder jugar, uno de ellos fue, en el mismo lugar que quedaría su estadio el Gasómetro, en el barrio de Boedo. Luego de una masiva recaudación con rifas, donaciones y colectas y sobretodo con la ayuda del Padre Lorenzo Massa

y dos de sus miembros fundadores, pudieron adecuar y dotar el lugar con rústicos vestuarios y tribunas.

En 1916, San Lorenzo, juega por primera vez como local en este predio y 11 años después el Club deja de ser inquilino y con la ayuda de Pedro Bidegain¹⁰ pasa a ser su dueño e inicia la construcción de tribunas, muros y remodelaciones, características que lo hicieron uno de los mejores estadios de la época. Con el pasar de los años el CASLA fue creciendo y sumando obras para el funcionamiento de otros deportes como básquet, atletismo, natación, bowling y boxeo, adicionalmente este lugar albergaba actividades culturales durante época de carnaval (Blanco, 2007, p.88).

Así lo recuerda, Adolfo Res, reconocido hincha y socio del CASLA, que ha dedicado su vida a investigar, reconstruir y enseñar la historia del Club; Res, resalta que San Lorenzo, contaba con un sinfín de actividades, y que además de ser un Club polideportivo era una verdadera universidad popular de la cultura, tenía una de las mejores bibliotecas de la ciudad en los años 40, a la cual asistían más de 40.000 personas al año a informarse y consultar libros que difícilmente se conseguían en otros lugares. En el CASLA, había más de 30 manifestaciones culturales, tenía fotografía, teatro, idiomas, danza folclórica, arte escénico y recuerda a su madre, quien aprendió su oficio de encuadernadora en el Club, en sus palabras:

“San Lorenzo era un mundo de cultura, bajo los tablones y lo que hay que destacar es la calidad con la que se hacía todo, se contaba con profesionales y docentes de alto nivel, donde además de enseñarte la manifestación cultural, te enseñaban a querer a San Lorenzo... vos fijate que en la biblioteca de esa época cada libro estaba encuadernado en azul y rojo... esto generaba la pertenencia y la identidad de la institución” (A. Res, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

¹⁰Diputado radical que representaba los intereses de los vecinos del barrio Boedo.

El Club crecía año a año, hubo épocas de prosperidad y éxito como las que narra Res que corresponden a los primeros 60 años de la institución, sin embargo, los años más complicados llegaron a San Lorenzo en medio de un contexto económico poco favorable en Argentina, con el golpe militar en los años 70s, en el cual Isabel Martínez de Perón fue sustituida por una junta militar que posteriormente fue reemplazada por Jorge Rafael Videla, quien asumiría la presidencia de la Nación en dicha época, él, inició y heredó a su sucesor un plan de ordenamiento nacional que incluía, la apertura de una calle en Av. de la Plata, entre las Casa e Inclán, lugar que ocupaba el Gasómetro (Blanco, 2007, p.89).

El golpe militar, también establecía a Osvaldo Andrés Cacciatore como intendente de la Ciudad de Buenos Aires para el periodo entre 1976 y 1982. Tanto el gobierno nacional como el de ciudad, presionaban para que el Club, vendiera sus terrenos, con motivo del ordenamiento urbano y la necesidad de la apertura de una calle nueva y la extensión de las ya existentes calles Muñiz y Salcedo, adicionando un proyecto de urbanización con casas y la instauración de una escuela.

La expedición de ordenanzas que exigían al Club la venta del predio del Estado, dejaba con pocas opciones al CASLA, quien se ve obligado a vender, por un bajo valor el predio. El proyecto de urbanización, jamás se concretó, no construyeron la escuela ni abrieron la calle, el Club se quedó sin su cancha y tiempo después el predio fue vendido por el gobierno a un valor muy superior al de su compra a los hipermercados Carrefour, que funcionan ahí hasta la actualidad.

Los triunfos y derrotas futbolísticas, los buenos y malos momentos, las características de cada equipo, fueron cambiantes durante la historia del Club, sin embargo, la pérdida del Estadio, es quizá el acontecimiento más recordado en la historia de San Lorenzo, pues

representa para sus simpatizantes, hinchas y socios, hasta la actualidad, la destrucción de un símbolo de identidad y pertenencia que el Club había forjado en ese lugar por más de 60 años.

Los años posteriores a la pérdida del predio del barrio de Boedo, fueron muy difíciles para el Club, no solo ya no contaban con una locación física que representaba su esencia e identidad sino que también durante la década posterior a este acontecimiento, el CASLA, se vio obligado a ir buscando lugares para alquilar y así poder seguir desarrollando sus actividades y poder jugar con otros equipos.

Fue recién a principios de los 90's que empezaron a levantarse los cimientos de la hoy conocida como Ciudad Deportiva, un predio de 27 hectáreas ubicado en el Parque Almirante Brown (Hoy Bajo Flores) que había sido cedido al Club años atrás por la Comisión Municipal de Vivienda¹¹ Ya para 1993, el estadio era una realidad y fue inaugurado, con lo cual el Club tenía nuevamente un lugar para desarrollar sus actividades, pese a esto, el Bajo Flores, no era ni es considerada la "casa" de San Lorenzo.

Monseñor Gustavo Carrara párroco de la iglesia, Santa María Madre del Pueblo que funciona en la Villa 1-11-14, frente a las instalaciones de San Lorenzo en el Bajo Flores, cuenta que hubo algo de expectativas por parte de los vecinos del sector, cuando el Club llegó al lugar, sin embargo esas expectativas disminuían ante el desinterés del Club por su nuevo lugar, no por el lugar al que venía, sino por el lugar del que se había ido, había perdido el lugar en el que nació, lo que generaba de algún modo una separación con este barrio. La llegada de San Lorenzo al Bajo Flores, de acuerdo con Carrara, "generaban cierta rispidez, había un muro invisible, que después se transformó en paredes físicas. Era ese muro invisible el que impedía

¹¹Hoy Instituto de Vivienda (IVC), Ente que ejecuta la política de vivienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

que los vecinos entraran a las instalaciones de San Lorenzo” (G. Carrara, entrevista personal, 27 de noviembre de 2017).

Por su parte para Cinthya García, líder del Centro Comunitario Niños Felices¹² quien siempre vivió en el Bajo Flores, recuerda cuando vio cómo se empezó la construcción del Estadio “nunca se me ocurrió que pudiéramos trabajar en red, nunca se acercaron al comedor y tampoco nosotros nos acercamos, nos era casi indiferente que se hiciera una cancha en frente, nunca puedo decir que me negaron algo, porque nunca nos acercamos y ellos tampoco” (C. García, entrevista personal, 23 de noviembre de 2017).

Salir del Barrio de Boedo y llegar en los años 90 al Bajo Flores, un sector completamente diferente en lo urbanístico, económico, cultural y social, marca una nueva hoja de ruta en la intervención social del Club, que hasta la actualidad apunta de manera prioritaria a buscar mecanismos que lleven a mejorar el entorno que rodea su sede principal: La Ciudad Deportiva, ubicada en el Bajo Flores.

2.1.1 San Lorenzo en los últimos años

Entrada la década del 2000, San Lorenzo comienza a desarrollar algunas acciones en materia educativa, esto producto de la incorporación de algunos trabajadores que inician una gestión gradual para la inserción educativa de los chicos de la pensión al sistema educativo formal, así lo recuerda Jaquelina Cichero:¹³

¹²Funciona en la Villa 1-11-14 del Bajo Flores desde fines de la década de los 80, como olla popular y centro articulador de múltiples programas sociales y educativos estatales.

¹³Jaquelina ingresa al Club en el año 2002, como directora de la pensión de fútbol infante – juvenil y a partir del 2013 pasa a ser la responsable del proyecto: Cuervo Social. Cichero es adicionalmente funcionaria del sector educativo en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires –GCBA-

“yo venía de un trabajo territorial de muchísimos años atrás con lo cual empecé a trabajar pequeños lineamientos como el tema del derecho a la educación, se empieza a trabajar muy lentamente desde la perspectiva de derechos que no se trabajaba, los chicos no iban a la escuela, había poca voluntad de hacerlo y empecé por el lugar en donde yo era más fuerte, la educación, el primer objetivo que me puse cuando empecé en el Club fue que todos los chicos vayan a escuelas públicas de la Ciudad Buenos Aires y acompañar ese proceso, que no iba ser fácil pero que debía suceder” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

De este modo, el Club inicia un proceso educativo para quienes se formaban como futbolistas. De acuerdo a la misma funcionaria el CASLA cede un espacio para escuelas, que es el lugar donde funciona hoy el jardín de San Lorenzo, la escuela primaria y más recientemente la escuela de educación media 6 Distrito Especial 19 que es el polo educativo que comienza a vincular la institución con el barrio. Además en el mismo periodo se avanzó de manera muy artesanal, con una biblioteca popular bajo una mirada de integración entre el Club y la Villa 1-11-14 y el Barrio Charrúa. Adicionalmente señala:

“Armamos algunos dispositivos donde la gente venía leer, había narradores... era todo muy artesanal, eran buenas voluntades de un montón de gente que lo hacían medio para hacerme un favor... eran pequeñas acciones aisladas y que tenían que ver más que nada con mi función como directora de la pensión” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Lo anterior, deja en evidencia algunos indicios de articulación entre el Club y el barrio que lo alberga, esta relación se fue desarrollando e intensificando especialmente a partir del año 2012, cuando el actual presidente de San Lorenzo, Matías Lammens, fue electo de manera iterina como la máxima autoridad de la institución hasta diciembre de 2013, ante la renuncia de Carlos Abdo, a la presidencia de la Institución.

En el año 2013, en vísperas de las nuevas elecciones internas para elegir a quienes serían las autoridades que comandarían el CASLA por los próximos 3 años, los candidatos empiezan a

fijar sus posturas respecto al abordaje de las problemáticas relacionadas principalmente con temas de seguridad derivadas de la realidad del barrio que los alberga.

La propuesta del entonces Presidente iterino, consistía en buscar y a abrir caminos que le permitieran de la mano con otros actores del sector público, privado y otras OSC, intervenir en problemáticas sociales del Bajo Flores. Esto marcaba un cambio de paradigma en la institución, que hasta ese momento contaba con un incipiente y limitado trabajo de interacción con el barrio.

En septiembre de dicho año, asume de manera oficial Matías Lammens quien es electo por los socios del Club. Con ello se da inicio a una nueva etapa en el accionar del CASLA, ya que se empieza a introducir un componente social y comunitario que permite visibilizar nuevos actores y estrategias de intervención. Afirma el presidente del Club “lo que hubo en San Lorenzo realmente fue una decisión política de un cambio de estrategia del club que da la mirada de cómo se relaciona el club con sus entornos, con sus vecinos y la villa” (M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Estos antecedentes han hecho que en los últimos años se haya intensificado de manera muy positiva el relacionamiento del Club con la comunidad del Bajo Flores. Monseñor Carrara, señala al respecto

“hoy en día, el muro invisible que tenía San Lorenzo, no está más, lo que era cuando llegó al barrio, se ha ido revertiendo y San Lorenzo, ha hecho muchos hinchas acá, hoy hay una cercanía con la institución, muchos de nuestros vecinos participan en la vida del Club, ya sea como socios o como participantes de nuestro Club Atlético Madre del Pueblo¹⁴, que

¹⁴Es una Asociación Civil, creada en el ámbito de la Parroquia Madre del Pueblo en el año 2012, con el fin de generar un espacio deportivo, educativo, social y cultural para las niñas, niños y adolescentes del Bajo Flores. En la actualidad cuenta con más de 2.000 chico/as anotados.

desarrolla actividades allá, lo que les genera cierta simpatía con la institución” (G. Carrara, entrevista personal, 27 de noviembre de 2017).

Del mismo modo, los cambios en San Lorenzo evidencian nuevas apuestas institucionales que inciden en diferentes frentes del CASLA. Entre ellos cabe resaltar el incremento de sus socios, así como en su infraestructura física, técnica y operativa. Lammens al respecto resalta:

“San Lorenzo prácticamente se ha hecho un Club nuevo en los últimos 5 años, lo que ha pasado con San Lorenzo ha sido casi un milagro, pasó de tener 20.000 a 70.000 socios, es un Club que prácticamente, no tenía infraestructura y ahora tiene muchísima, es un Club que se está haciendo de nuevo” (M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Así para el año 2018 San Lorenzo, se convirtió en un Club que además de los 70.000 socios activos que señalaba el Presidente de la Institución, contaba con un amplio número de simpatizantes reflejados por ejemplo, en sus redes sociales que para el momento ascendían a 735.000 seguidores en Twitter¹⁵ y más de 1.000.000 en Facebook¹⁶, lo cual lo convierte en un referente en el orden local, nacional e internacional, que lo lleva a ser un actor relevante con alta incidencia social e institucional, capaz de llegar a millones de personas e instancias institucionales en el ámbito público y privado.

El crecimiento acelerado del Club hace que también su infraestructura física, técnica y operativa se expanda, al punto que las acciones sociales, comunitarias, culturales y educativas sean lideradas desde los diversos frentes de la organización como: la comisión directiva, algunos dirigentes individuales, algunos empleados, algunas subcomisiones,¹⁷ las peñas,¹⁸

¹⁵<https://twitter.com/sanlorenzo>

¹⁶<https://www.facebook.com/SanLorenzo>

¹⁷Las subcomisiones, de acuerdo con el artículo 89, del Estatuto social del CASLA, son delegaciones que restrictiva y condicionalmente la Comisión Directiva faculta para el mejor ejercicio y consecución de un fin determinado.

¹⁸Las peñas, de acuerdo con el artículo 118, del Estatuto social del CASLA, son agrupaciones san lorencista oficiales conformada por grupos de socios CASLA que se reúnan y organicen con el fin –entre otras cosas- de realizar actividades de promoción social, cultural o educativa en su zona de influencia.

diversos grupos de socios y algunos socios individuales e hinchas, los cuales desde su perspectiva ponen en marcha programas continuos,¹⁹ acciones solidarias y sociales esporádicas y actividades de línea asistencial.

Hasta aquí, la multiplicidad de acciones y la diversidad en los actores que las lideran, no permiten establecer una línea clara y unificada en el accionar social del Club. Cada actor ha ido definiendo sus líneas de acción de acuerdo a su interés particular, a su contexto propio o a la coyuntura del momento, lo que ha llevado a una improvisación y desarticulación en las iniciativas sociales del Club. Esto se ratifica con lo manifestado por el presidente del CASLA cuando afirma que:

“La Fundación un poco apuntaba profundizar el trabajo de San Lorenzo no solo en lo relacionado con el barrio, vos fijate que el Club tiene un Departamento de Peñas muy grande y las peñas hacen muchas cosas en las provincias de las cuales son y hay posibilidad de hacer muchas cosas con la gente que lo necesita y cada uno desde sus lugares, entonces pensamos que estaría bueno que la Fundación pudiera ser un buen articulador en ese sentido” (M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Esta situación repercute directamente también en la población objetivo del Club (beneficiarios) ya que al ser de múltiples características y de varios grupos poblacionales, las intervenciones han sido dispersas y desarticuladas, sin unos parámetros de focalización que permitan determinar el impacto de estas iniciativas, los criterios de selección de la población y las características que los hace acreedores de la intervención. Todo esto, ha llevado a que no se comprenda claramente cuáles son los fines y objetivos del accionar social y solidario del Club.

¹⁹ Como los implementados de manera oficial desde el Departamento Social a partir del año 2013

Lo anterior lleva a que en el año 2013, las autoridades del CASLA empiecen a pensar en una hoja de ruta común para canalizar y potenciar la labor social del Club, razón por la cual se reorganiza al personal, designando a una de sus trabajadoras para que mediante la formulación de un proyecto socio-comunitario pudiera materializar este propósito. La persona designada fue Jaquelina Cichero²⁰ quien contaba con experiencia en el territorio, conocía la zona de los alrededores del Club y tenía amplia experiencia en el sector público en general y educativo en particular.

De este modo la profesional propone el proyecto "Cuervo Social"²¹ el cual contempla una mirada integradora entre el Club y el Bajo Flores, mediante dos líneas de acción. La primera, refleja una continuidad a lo que se venía desarrollando desde hace algunos años en materia educativa, haciendo énfasis en incentivar la inclusión, permanencia y finalización de estudios de los deportistas del CASLA, en el sistema educativo formal. Para ese entonces ya se adelantaban gestiones para instaurar una escuela pública de educación media, para cubrir la demanda de vacantes educativas de la zona y además para facilitar el acceso al sistema educativo por parte de los chicos que iban desde el interior del país a jugar en las divisiones inferiores de fútbol y que residían en la pensión del Club.

La segunda línea de trabajo tiene que ver con la inclusión social, materializada por medio de una alianza entre el Club y el Ministerio de Desarrollo Social (Hoy Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat) del GCBA, para trabajar en gestión asociada,²² en la implementación del

²⁰Trabajadora del Club que fue contratada inicialmente para dirigir la pensión del Club y quien impulsó el componente educativo en la institución.

²¹En la revisión de dicho documento no se evidencia el establecimiento de un objetivo explícito

²²Mecanismos que tiene el Estado para trabajar en alianza con organizaciones de la sociedad civil, empresas y universidades para potenciar el desarrollo de los barrios y las comunidades.

Programa Adolescencia,²³ esto para cubrir la creciente demanda de espacios de inclusión social a través del deporte, de la zona sur de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires –CABA- brindando la posibilidad a los chicos principalmente de los alrededores del Estadio de tener un espacio para su desarrollo personal y deportivo. Este Programa continúa funcionando en la actualidad beneficiando a 300 adolescentes de la zona, 220 más de los que benefició inicialmente en el año 2013.²⁴

Durante los años posteriores a la creación de Cuervo Social, su implementación indica que las dos líneas de acción van creciendo en número de población atendida y en componentes logísticos y técnicos, sumando nuevas herramientas a partir de las experiencias. Adicionalmente se han venido realizando de manera esporádica actividades en estas dos líneas iniciales de trabajo y también, se van generando algunos convenios con el GCBA que permiten que las escuelas públicas de la zona que no tienen algún espacio físico para sus actividades relacionadas con la educación física y el deporte, lo hagan en las instalaciones de San Lorenzo.

Sin embargo, dos años después del funcionamiento de Cuervo Social, la dirigencia, quiere afianzar su intervención en lo social, cubriendo una demanda de actividades sociales y deportivas al interior del Club y también del barrio que lo rodea, ya que se empieza a visibilizar que muchos de los socios del San Lorenzo que se anotan en la institución para hacer algún deporte y que residen en el sector, no tiene continuidad por falta de recursos económicos para abonar las mensualidades de membrecía y los aranceles deportivos.

²³Programa Estatal de inclusión social que ofrece talleres, actividades culturales, deportivas, de ciencia y tecnología para que los adolescentes en condición de vulnerabilidad potencien y enriquezcan sus proyectos de vida.

²⁴Cifras extraídas de convenios y reportes de gestión del Departamento Social del Club.

Adicionalmente, el trabajo realizado por Cuervo Social no se había enmarcado en una estructura institucional concreta, con responsables del nivel directivo que den línea de hacia dónde debían apuntar las intervenciones que buscaban estrechar los vínculos del Club con el entorno que lo rodea. Todo ello llevó a la creación de la denominada Fundación Padre Lorenzo Massa, tal como lo recuerda Gastón Laville, principal directivo a cargo de la Fundación:

“Cuervo Social empezó a funcionar con unas iniciativas puntuales hace aproximadamente 5 años y venía funcionando bien, sin embargo, había varias cuestiones que se querían desarrollar y potenciar (...) se quería ordenar y darle visibilidad a todo lo que venía funcionando y a partir de eso, potenciar los proyectos que ya estaban en curso y también se quería institucionalmente dar una identidad que retomara los valores fundacionales del Club, por eso resolvimos por comisión directiva crear una Fundación” (G.Laville, entrevista personal, 16 de diciembre de 2017).

Lo anterior, deja entrever la intención de unificar el trabajo social de la institución en torno a una sola directriz que lleve a articular las acciones que se venían realizando en el proyecto mediante una reorganización institucional plasmada en un Departamento Social que se denominaría “Fundación Padre Lorenzo Massa”.

2.2 La Fundación Padre Lorenzo Massa

Buscando recuperar y promover los valores fundacionales impartidos desde los inicios del Club, en febrero de 2015 se crea en su interior el Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa”, el cual al igual que lo deseaba el padre fundador, busca impulsar el desarrollo humano, social y cultural de las personas más vulnerables y también desarrollar una nueva mirada que fortaleciera las acciones sociales del Club, haciendo foco en sus deportistas y el entorno que rodea su sede más importante (donde está el Estadio), ubicada en el Bajo Flores, frente a una

de las villas más precarias y con más complejidad social de la Ciudad de Buenos Aires, la 1-11-14. Lammens, presidente del CASLA, afirma que la Fundación se crea con el fin de:

“rescatar y poner en valor, los ejes fundacionales de San Lorenzo, que surgen desde su nacimiento con la historia de un cura que abre las puertas de su iglesia para que los chicos vinieran a jugar al fútbol en el patio y que así estuvieran más seguros...nosotros pensamos entonces en abrir las puertas del Club para que los chicos de la villa estén más seguros adentro de San Lorenzo” y además “empezar a buscar nuevas herramientas y otros recursos por que hasta ese momento, todos los programas que teníamos eran financiados por el GCBA y por el mismo presupuesto del Club, entonces lo que se quería era dar visibilidad a todo ese trabajo que se hacía y a partir de eso conseguir otros aliados externos” (M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Adicional a lo anterior, la Fundación Padre Lorenzo Massa resulta de un proceso en el cual el CASLA se va viendo cada vez más afectado por el entorno cercano que geográficamente rodea su sede²⁵ principal, ubicada en el Bajo Flores lo cual lleva a desarrollar una iniciativa institucional que le permita al Club trabajar para mejorar dicho entorno que lo rodea, para convertir a San Lorenzo en un actor protagónico en el tejido social de esa zona y en el gran articulador de todas las políticas sociales, tal como lo ratificó Matías Lammens.

Esto marca el deseo por focalizar el trabajo social que se quería desarrollar, específicamente a los barrios aledaños a la sede de la Ciudad Deportiva (Bajo Flores), los cuales se caracterizan por sus condiciones precarias y por ser poco seguros. El barrio que más presenta estas condiciones se encuentra justo en frente de las instalaciones del Club, se trata de la Villa 1-11-14 que es el más grande asentamiento informal y uno de los más precarios de la CABA,

²⁵San Lorenzo, cuenta con tres sedes, una administrativa y dos deportivas, la más grande y principal es la denominada Ciudad Deportiva, que es aquella en la que está el Estadio y tiene la mayor oferta deportiva del Club.

siendo también comúnmente reconocido por el tráfico de drogas y altos índices de robos y violencia.

2.2.1 La Fundación y su entorno: breve contexto

Como se vio anteriormente, el entorno crítico que rodea al Club es uno de los factores que lleva a la creación de la Fundación, particularmente la Villa 1-11-14, cobra relevancia por ser un asentamiento donde confluyen múltiples problemáticas sociales. Asentamientos como la 1-11-14, empezaron a hacerse notorios a partir de la década de 1.940 cuando la población ocupa terrenos en su mayoría fiscales en los entramados de las calles. Inicialmente se percibieron transitorios, enmarcados en el proceso de integración de los inmigrantes, sin embargo con el paso del tiempo fueron quedando de manera permanente y fueron siendo reconocidos (GCBA, 2.010, p.114).

A mediados de los 70s, por una parte la desregularización del mercado de alquileres y por otra, las políticas que buscaban erradicar las villas miseria, generan desplazamiento de la población de menores recursos hacia el cono urbano (GCBA, 2.010, p.114, citando a Oszlak 1.991). La Villa 1-11-14, al igual que muchas otras tiene un antes y un después que se delimita en el año 1.976, cuando sus habitantes emigran y años más tarde hacia 1983, empiezan a retornar de nuevo a estos asentamientos, que para esa época seguían recibiendo nuevos migrantes.

En los años posteriores a este fenómeno, se generaron cambios económicos y sociales profundos, que tomaron mucha fuerza en los 90s y que trajeron entre otras consecuencias, la pérdida de la importancia del empleo industrial, el aumento de la desocupación y la pobreza y el incremento de la desigualdad social, asociado a la creciente marginación (GCBA, 2.010, p.114, citando a Beccaria 2.007).

Desde ese entonces, el crecimiento de las Villas en la CABA ha sido sostenido, de acuerdo con el GCBA (2.010) entre 1983 y 1993 la población residente en estos lugares, pasó de 8.709 personas a 58.248 y de este total el 49.5% habitan en las Villas 1-11-14 del Bajo Flores, la 21-24 de Barracas y la 31 de Retiro. Así mismo la población residente en las villas empezó a estar compuesta cada vez más por trabajadores urbanos con baja calificación e ingresos por debajo de la línea de pobreza, lo cual aumenta las condiciones precarias y amplía la masa societaria de estos asentamientos.

La ocupación de estos terrenos fue progresiva y sin planificación desde sus inicios, especialmente en altura, la 1-11-14, es la villa que cuenta con la superficie más grande de la CABA (47 Hectáreas) y una de las que más alberga habitantes. Las cifras sobre de la cantidad de personas que la habitan son inciertas y han variado mucho desde las últimas cifras oficiales relevadas en el 2010; Los referentes barriales entrevistados Monseñor Gustavo Carrara y Cynthia García, coinciden en afirmar que son aproximadamente 60.000 personas quienes ocupan el lugar.

De acuerdo con el diario La Nación (2.014) citando una investigación realizada por el Departamento de Sociología, la Escuela de Economía Francisco Valsecchi y la Universidad Católica Argentina UCA, la inseguridad es el principal problema identificado por los vecinos de la villa, la mitad manifestó haber sufrido (él o un miembro de su familia) un hecho de delincuencia en el barrio o sus alrededores y también se refleja un concepto débil en la percepción de la zona por conflictos violentos protagonizados por pandillas, grupos de diferentes "sectores" de la villa y de distintas nacionalidades. Situaciones de violencia, inseguridad y tráfico de drogas (entre otras problemáticas) siguen siendo comunes en la zona en la actualidad y no solo en la 1-11-14 sino también en los barrios que la colindan a ella y al CASLA: Barrios Rivadavia I y II, Ilia, I y II, Charrúa y Juan XXIII.

Desde 1993, San Lorenzo, pone en funcionamiento su estadio justo enfrente de la 1-11-14 y con el pasar de los años, va generando en el interior de su sede, diversos espacios que le permiten sumar deportes y actividades sociales y culturales. Es así como, a medida que crece el CASLA y crece la población del barrio, también crecen las problemáticas y cada vez más socios y la comunidad que asiste al Club se va viendo afectada por múltiples incidentes de inseguridad. Es por esta razón que gradualmente la problemática va dejando de ser invisible y se va considerando relevante para ser incluida en la agenda del Club, como se señaló anteriormente con los testimonios de los actores entrevistados y que vale la pena contextualizar para comprender el origen de la Fundación.

2.2.2 Los primeros días de la Fundación y sus principales actores

Una vez el Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” fue presentado al público, se inició el proceso para constituirlo legalmente como persona jurídica, sin embargo, en el proceso se obtuvo información que reflejaba la inviabilidad de constituirlo bajo los parámetros en que se pensaba su funcionamiento.

Afirma Matías Lammens presidente del Club que “la idea de la Fundación era que funcionase como un algo autónomo, con identidad y lógica propia, pero siempre respondiendo a los parámetros del Club y bajo su mismo paraguas” (M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018). Hacer funcionar a la Fundación tal y como señala la ley, implicaba necesariamente sacar al ente de ese paraguas del Club, al que hace referencia Lammens.

El CASLA, es en sí mismo una Asociación Civil sin fines de lucro, regulada al igual que las Fundaciones, por el artículo 33 del CCA, y con características similares, razón por la que enmarcar una Fundación legalmente constituida, en el marco de una asociación es jurídicamente inviable.

Adicionalmente, la Fundación, no contaba con patrimonio propio y sus gastos iniciales correspondientes al pago a la consultoría y posteriormente a la profesional que coordinaría el área, se realizaban a través del Club. Por todo lo anterior, se decidió que aunque no se podía constituir una Fundación enmarcada en los términos que señala la ley, se acordó que la identidad de esta institución seguiría denominándose tal como se definió en un comienzo.

Más allá de los aspectos formales, pese a su presentación oficial y salvo algunas acciones puntuales, la nueva institución no mostraba una estructura ni una hoja de ruta concreta. Había un grupo de dirigentes y socios, encabezado por el Presidente del CASLA, que tenían la voluntad y que querían sumar esfuerzos para desarrollar esta iniciativa.

Los interesados en este proyecto, hasta ese entonces, no acreditaban en sus trayectorias laborales experticia en programas sociales. Como lo evidencia en su testimonio Gastón Laville principal dirigente a cargo de la Fundación, antes no había tenido mucha experiencia con temáticas o proyectos sociales, más allá de algunas vivencias particulares desarrolladas durante su paso por el colegio salesiano en el que estudió, en el cual realizaban actividades con algunos sectores vulnerables y carenciados.

Por su parte Lammens, presidente del Club, señala que antes de asumir en el 2012 las riendas de la institución, desarrolló un sentido social que inició con su año de práctica profesional de la carrera de abogacía, en la cual realizaba defensa de la gente que no podía cubrir los gastos del proceso y ya siendo profesional, continuó un año más desarrollando esta actividad porque de cierta manera se fue encariñando con la gente; adicionalmente, cuenta que durante su paso por el colegio, fue a algunas villas de la CABA a dar apoyo escolar.

Aunque las temáticas sociales no eran nuevas para ellos, querían incorporar un enfoque profesional que marcara el camino para llevar adelante su idea de la Fundación, “Queríamos

tener una mirada externa, traer a alguien de afuera que no estuviera involucrado con el Club” afirma Lammens. los directivos interesados tampoco habían estado involucrados con experiencias sociales previas dentro del Club. Es por esta razón que deciden contratar una consultoría externa, especializada en fortalecimiento de organizaciones y líderes, para que diseñe y asesore el funcionamiento de la Fundación y para que brinde información técnica y estratégica a quienes desde el nivel directivo, tomarían las decisiones de esta institución.

Entre junio y octubre de 2015, inicia este proceso con el liderazgo y dirección de la consultoría antes mencionada, el aval de la presidencia del Club y tres miembros de comisión directiva que se designan como encargados de la Fundación. Estos últimos, se convierten en actores estratégicos ya que históricamente han estado vinculados con la Institución, tienen conocimiento de ella y de su funcionamiento en líneas generales, lo cual hace que puedan brindar las directrices para que la consultoría realice su trabajo. A partir de ese momento, estos actores adquieren un peso importante en el accionar de la Fundación.

La consultoría, es un actor externo que se adentra en una organización que no conocía y empieza a explorar la institución a través de la información que le va brindando el cuerpo directivo,²⁶ los cuales participan ad honorem de la comisión directiva del Club. Sus reuniones y relacionamiento con otros directivos, empleados y otros actores de la institución, acontecen en otra sede que centraliza la administración general y legal de San Lorenzo, la cual, es diferente a aquella en la cual funcionará la Fundación es decir la Sede Ciudad Deportiva.

Lo señalado anteriormente, hace que estos dirigentes al estar de manera esporádica y no en el día a día de la sede Ciudad Deportiva, tengan una información limitada proporcionada por

²⁶ El cuerpo directivo se asume como una sola instancia que incorpora a los tres directivos a cargo de la Fundación ya que no asumen roles diferentes o complementarios sino que actúan como colectivo.

terceros: otros dirigentes, empleados o socios, que allí confluyen, lo cual limita la comprensión de las dinámicas particulares de esta sede y su contexto. Se evidencia así mismo que no existía ningún tipo de relacionamiento con otras instituciones del Bajo Flores.

Es claro que toda la situación presentada, lleva a una improvisación en las directrices emitidas para el diseño organizacional de la Fundación y como consecuencia de esto, los directivos delegan a la consultoría plantear su propio esquema de trabajo para el diseño técnico y operativo de la institución, proporcionando los datos de algunos actores de la Ciudad Deportiva que consideraban podrían ser relevantes para sumar información a la hora de realizar la propuesta de funcionamiento de la Fundación.

Los antecedentes descritos en este capítulo sobre el origen del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa”, son relevantes para comprender las fallas estructurales que se presentan en el diseño organizacional de esta institución, las cuales empiezan a ser evidentes en dos momentos: i) por un lado con la delegación de un agente externo que desconoce el entorno y sus dinámicas, lo cual es contra productivo, porque como lo marca Daft (2011) una institución no puede existir sin interactuar con los elementos del entorno, es así como tener en cuenta el contexto y sus dinámicas es fundamental para alcanzar las metas de la organización; ii) por otra parte con la desarticulación con el sector público ya que los nuevos modos de gobernanza implican potenciar el relacionamiento con otros actores que generen complementariedad en las acciones. Bien señala Kooiman (2004) que ningún actor puede por sí solo entrar a solventar problemas sociales al no tener todos los instrumentos necesarios (p.175).

Cabe recalcar que las organizaciones del tercer sector subsisten en su mayoría de recursos públicos como lo infiere Daft (2011), es decir, que para San Lorenzo el limitarse a continuar con las iniciativas público-privadas sugeridas desde Cuervo Social que propiciaron

acercamientos con el Estado y no potenciar estas relaciones de gobernanza para desarrollar su nuevo proyecto, llegó a obstaculizar el desarrollo de sus nuevas intervenciones sociales.

Por último, es claro que no se dio una evaluación previa a la formulación del diseño organizacional que permitiera determinar si la combinación de características que rodeaban la iniciativa se traducían en condiciones favorables para la intervención, como lo plantea Neirotti (2007) al advertir que es fundamental revisar la viabilidad, factibilidad, sustentabilidad y las condiciones del diseño para contribuir a la adecuada toma de decisiones previas a la instauración de un modelo organizacional.

Los puntos expresados en este capítulo, son clave tenerlos en cuenta ya que marcan la pauta del diseño organizacional del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa”, el cual cómo se verá en el siguiente capítulo, presenta inconsistencias tanto de forma como de fondo en su planteamiento y su implementación.

CAPITULO III – El diseño Organizacional de la Fundación

El diseño organizacional del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” lleva a tener en cuenta los antecedentes previos de su planteamiento, los cuales como se indicó en el capítulo anterior, evidencian fallas de tipo estructural en la contextualización del entorno en el que se inscribe esta institución. Partiendo de ello, este capítulo se concentrará en presentar el diseño organizacional de este departamento en tres momentos i) la planificación del diseño ii) la formulación del diseño técnico y operativo; y iii) su puesta en marcha.

3.1 La planificación del diseño

La planificación para el diseño organizacional de la Fundación, se llevó a cabo durante cinco meses e implicó por parte de la consultoría responsable, el desarrollo de una serie de actividades que generaron productos que buscaban dar insumos dirigidos a generar un diagnóstico inicial acerca del trabajo social y comunitario del Club, identificar oportunidades de intervención y públicos objetivo y en general, esbozar una primera idea del escenario en el que funcionaría la Fundación y proponer las bases para su diseño.

En este marco, se identificaron los siguientes los tres lineamientos, que marcarían la directriz de la propuesta organizacional de la Fundación: i) Un documento de relevamiento de casos. ii) Un convenio Institucional. iii) Una guía operativa.

- i) Documento de relevamiento de casos.

Este primer lineamiento, consistió en el desarrollo de un documento que releva Fundaciones y Departamentos de acción social de 6 Clubes extranjeros²⁷ y 2 Argentinos²⁸, con el fin de conocer sus aspectos estructurales y funcionales. Esta propuesta incluyó una serie de dimensiones y variables de cada Institución, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Dimensiones y variables para el análisis institucional

Objetivos	Foco	Gestión		Articulación con el Club	Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Visión: cómo se ven en un tiempo • Misión : razón de ser • Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Temas y ejes de trabajo. • Proyectos realizados en los últimos 3 años • beneficiarios (tipo y cantidad) • implementación: ¿cómo se realiza? • alianzas y articulaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de conducción. • Perfil de sus miembros • Estructura de gestión. • áreas/deptos./ unidades / programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes y estrategias de recolección de fondos. • Existen / publican normas internas • Equipos de gestión: voluntariado o profesional - Cantidad de cada tipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de jugadores profesionales, de las inferiores, directivos, y/o socios • Se presentan y articulan de algún modo los objetivos de la Fundación con los valores del club 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación y tipo de información publicada en ellos

Fuente: elaboración propia con base en la investigación

Este primer lineamiento, generó un producto que como se puede apreciar en la tabla anterior caracteriza el accionar de las instituciones sociales investigadas, a partir de una serie de dimensiones y variables relacionadas con los objetivos que tienen que ver con la cultura institucional de cada entidad, con su foco que enmarca los ejes transversales, sus alianzas y los proyectos realizados, con un área de gestión que condensa la estructura operativa y organizativa, con unas pautas de relacionamiento con los actores del Club y finalmente los canales de comunicación e información de cada una de estas entidades.

Es evidente que este producto aportó ciertas bases que se verán reflejadas posteriormente en el diseño de la Fundación Padre Lorenzo Massa, por ejemplo el foco en las temáticas deportivas

²⁷Real Madrid, Barcelona, Liverpool, Manchester United, Paris Saint-Germain y Benfica

²⁸Boca Juniors y River Plate

dirigidas a NNA, priorizando aquellos en condición de vulnerabilidad, así como la premisa de la inclusión. Se reflejan también elementos de lo que se esperaba fueran las fuentes de financiación incluyendo donantes individuales y alianzas con el sector privado, representado principalmente por los mismos sponsors del Club y también con el sector público.

En este punto, vale aclarar que no se encontraron cuáles fueron los criterios de selección de las instituciones investigadas, porque si bien se trata de organizaciones reconocidas especialmente en el tema futbolístico y presentan información de fácil acceso en sus sitios web, es claro que no se logra identificar características específicas o variables que coincidan con las particularidades propias de San Lorenzo. Vale decir, la ubicación geográfica de su sede principal, las bases fundacionales que lo componen, las cuales incorporan el deporte con conceptos como inclusión, contención, protección e integración, lo que hace que San Lorenzo tenga un enfoque social innato. Particularidades que no se reflejan en las instituciones investigadas.

Por otra parte, este producto al ser de carácter descriptivo, brinda algunos elementos de forma para la formulación del diseño organizacional, que en efecto ayudan a establecer una guía y a tomar como referencia algunos componentes que ahí se incluyen. Sin embargo, el diseño se torna superficial al no realizar un análisis que señale los posibles escenarios de viabilidad para la adaptación de estos elementos para la naciente Fundación del CASLA. Adicionalmente este producto contiene un resumen ejecutivo, que sintetiza la información de esta línea, el cual también carece de propuestas o recomendaciones que señalen como viabilizar los hallazgos del relevamiento, para el caso de la Fundación.

Este primer lineamiento indica una falla tanto de forma como de fondo, porque como bien lo señala Daft (2011) muchos de los problemas ocurren cuando las organizaciones son tratadas

como similares, las divisiones y estructuras que funcionan en unas no son apropiadas para otras, igual sus organigramas y procedimientos.

ii) Convenio Institucional

La Consultoría propuso realizar un convenio con del Ministerio Público Fiscal de Nación – MPF-²⁹ por ser una entidad con la cual ha trabajado, adicional a ello, esta alianza surge por la pertinencia de las temáticas que aborda dicho organismo estatal, relacionadas con las problemáticas que se presentan tanto al interior del Club como en las zonas aledañas al mismo. Se trató de un convenio marco, cuyo objeto es: “la prestación de cooperación en todos aquellos temas que las partes consideren de interés común, en especial temáticas vinculadas al conocimiento y acceso a los derechos y la justicia, de personas en situación de vulnerabilidad social” (Convenio PGN56P, 2015).

En el marco del acto de la firma del convenio se convocó a un espacio de dialogo a dirigentes y empleados de San Lorenzo, con el fin de que junto con los asistentes por parte del MPF, se generara un intercambio de opiniones que permitiera identificar las necesidades y situaciones que se presentan en el día a día del Club, relacionadas con las temáticas que trabaja el MPF. Entre los resultados de esta actividad se estableció que podían desarrollarse talleres y capacitaciones en tres de las líneas temáticas que existen en este organismo: violencia de género, violencia institucional y trata de personas.

Se encuentran en este segundo lineamiento previo dos cuestiones, por un lado el convenio como tal, que permite pensar en una nueva línea de intervención para el trabajo social de la

²⁹Es un Órgano independiente dentro del sistema de administración de justicia, que tiene como fin defender los intereses de la sociedad en general

Fundación, encaminada a complementar la formación deportiva que se imparte en el Club a sus socios, deportistas y comunidad de los barrio aledaños así como también para su personal.

Por otro lado, esta alianza facilitó la obtención de información relevante con los aportes de los participantes, quienes plantearon espacios de articulación e implementación del convenio, pues veían reflejadas muchas de las temáticas que maneja el MPF con el día a día de su trabajo. Los insumos de este segundo componente quedaron consignados en un documento – memoria- que recoge las ideas que surgieron del encuentro, el cual plasma la opinión de algunos de los coordinadores o directores de departamentos o deportes del Club, quienes manifestaron en general, interés y necesidad de trabajar en las temáticas que ofrece el MPF. Al final del documento se encuentran algunas consideraciones que propuso la consultoría, para implementar algunas líneas de intervención en el CASLA.

El convenio con el MPF, en efecto fue incluido en la microestructura organizativa de la Fundación, como un nuevo programa de formación en Derechos enmarcado en la que sería la Dirección “San Lorenzo y su Gente”, la cual se constituiría en una novedad del trabajo social dirigido al público interno del Club. No obstante, este programa no quedó de manera explícita en el diseño organizacional de la Fundación. Lo único que se dejó entrever es que la responsabilidad de su desarrollo estaría a cargo de la coordinación de la Fundación (aun por contratar). Sin embargo, no se planteó una hoja de ruta ni se definieron los pasos a seguir.

Este segundo lineamiento, hace un aporte interesante relacionado con la creación de espacios de participación, en los cuales los diferentes actores públicos y privados interactúan para definir las líneas de trabajo del Programa Pedagógico. Esto produce una información importante acerca de los intereses y perspectivas de algunos actores internos del Club, lo cual permite identificar unas líneas de acción para trabajar al interior de la institución, empero, también se puede determinar otra falla de tipo estructural, relacionada con la falta de precisión

de dichos lineamientos, que no especifican un plan operativo para su puesta en marcha. El convenio marco, como se especificó, señala de manera superficial líneas de trabajo formuladas de manera apresurada.

Cabe recordar que antes de emprender cualquier iniciativa, deben existir bases previas sólidas y un direccionamiento preciso para su puesta en marcha, basado en una lectura aterrizada del contexto en el cual se enmarca. En este aspecto, Neirotti (2007) sugiere tomar decisiones fundadas en las capacidades institucionales, de conocimiento y de gestión del equipo involucrado. Estos aspectos no fueron tenidos en cuenta al definir las líneas de trabajo.

Una actividad participativa que ayudó a conocer la perspectiva de algunos actores del club, resultó valiosa pero limitada al no analizar cada opinión en conjunto con otros componentes que deben ser tenidos en cuenta antes de iniciar cualquier proceso, razón por la que no fue posible establecer unas pautas o lineamientos precisos que permitieran trazar una hoja de ruta para la formulación y posterior desarrollo del programa.

iii) Guía operativa

El tercer lineamiento va direccionado a promover una directriz para la operatividad de la Fundación, la cual se verá reflejada en una agenda de reuniones entre la consultoría y algunos empleados³⁰ de las distintas áreas del Club que fueron recomendados por los dirigentes a cargo de la Fundación, con el propósito de recolectar información que serviría posteriormente para proponer el diseño organizacional.

³⁰ Los actores seleccionados para realizar dichas reuniones son empleados del nivel directivo o coordinadores de algunas áreas del Club, la mayoría de estos actores asistieron al acto de firma de convenio mencionado en el punto anterior, son ellos quienes manejan las áreas que se pensaban como posibles públicos objetivo de las actividades a desarrollar por la Fundación.

Estos encuentros se dieron principalmente en dos líneas. La primera permitió identificar las acciones relacionadas con temáticas sociales, educativas y culturales que se habían venido desarrollado en dichas áreas durante los últimos tiempos, lo cual dio una idea de cómo se relacionan los diferentes actores del Club entre ellos y también con actores externos para llevar a cabo estas acciones. Algunas de las actividades o programas descubiertos en las reuniones fueron incluidos dentro del diseño organizacional de la Fundación dentro de la "Dirección San Lorenzo y su Gente" con la premisa de canalizar las acciones sociales del Club "bajo el mismo paraguas".

La segunda línea que surge de estos encuentros estuvo relacionada con la recolección de los diversos intereses y necesidades de índole social que estos actores tenían para los socios o deportistas que agrupaban en sus respectivas áreas. A partir de esto se pudo comparar el nivel de coincidencia de la información recolectada con las temáticas que se quería desarrollar en la Fundación. Producto de estas reuniones surgieron algunas propuestas de trabajo y acuerdos conjuntos, que se gestionarían desde la consultoría para su materialización en un futuro cercano.

Este tercer lineamiento, muestra el compromiso por conocer de primera mano los antecedentes en materia social y cultural de diversas áreas del club, lo que permite realizar una caracterización que incluye las percepciones de los actores involucrados, aspecto que es bastante relevante para el propósito del diseño organizacional, tal como varios expertos en la materia (Daft, Subirats, Martins & Marini, Fontaine, Koimman y Roth) señalan al referirse a la importancia de la interacción de los actores y la incidencia que pueden tener en la formulación de las directrices de los diferentes programas o proyectos. Aunque en la práctica como se verá más adelante, estas interacciones no arrojan los resultados esperados.

Por otra parte, si bien los espacios de interacción con los actores del CASLA resultan interesantes para comprender ciertas dinámicas del día a día, no resultan suficientes para comprender el entorno en su conjunto. En la selección de actores para desarrollar la guía operativa, no se contempló generar encuentros con actores claves de los barrios aledaños, aun cuando los promotores de la Fundación marcaron desde el principio el interés por trabajar con y por ellos.

Todo lo anterior, deja entrever un tercer elemento previo interesante, pero desarrollado tan solo de forma parcial, con una participación de actores internos sugerida por los dirigentes que apoyaban la iniciativa, sin que en alguna instancia se haya realizado un cuestionamiento por parte de la consultoría, acerca de la pertinencia o no de dichos actores.

En términos generales la planificación del diseño mostrada a través de estas tres líneas de acción con sus pro y contra, se constituyen en los insumos para el diseño organizacional de la Fundación. Son aportes valiosos, que contribuyen a la formulación técnica y operativa de esta institución, lo que lleva a pensar que en la práctica su puesta en marcha tendría la viabilidad y el impacto esperado, coincidiendo así con lo expuesto con Neirotti (2007) cuando afirma que entrar a revisar los elementos previos a una intervención es fundamental para la toma de decisiones.

Es durante esta etapa que se realiza la recolección de información y de insumos necesarios para generar un diagnóstico previo, identificar las oportunidades en materia técnica y financiera, verificar si las condiciones políticas y económicas son favorables, identificar posibles aliados, definir la población objetivo y analizar el alcance que se le puede dar a la iniciativa. Tener en cuenta estos elementos, puede llevar a responder la pregunta ¿existen las condiciones para ponerlo en marcha? y de acuerdo con su respuesta se decidirá sobre una

opción, que lleve a proponer un diseño lo más adecuado posible a la realidad de cada institución.

Tomando en cuenta esta perspectiva, se verá enseguida cómo en la práctica estos lineamientos previos aportaron al diseño organizacional de la Fundación. Los fallos que se reflejan en cada uno de sus componentes son las consecuencias de las falencias que se dieron en el proceso de planificación.

3.2 Formulación técnica y operativa del diseño

Surtido el proceso de planificación, se produce el documento “Estructura de la Fundación” el cual contiene el diseño organizacional de la institución (Anexo III) que comprende los ejes de trabajo y los componentes a desarrollar (Tabla 2)³¹

Tabla 2. Ejes de trabajo y componentes a desarrollar

a) Presentación institucional del área	b) Micro estructura prevista	c) Detalle de tareas a cargo	d) Fuentes de financiamiento previstas	e) Detalle preliminar de programas por área
Misión	Dirección ejecutiva	Coordinación general y definición de prioridades	Donaciones	Cuervo Social
		Control y registro de gastos e ingresos		
		Registro de actividades y voluntarios	Sponsoreos	
Visión	Direcciones Técnicas	Seguimiento de actividades	Venta de merchandising	San Lorenzo y su gente
		Coordinación de comunicación y marketing		
		Articulación con el Club		
Objetivos	Componentes enmarcados en las dos direcciones técnicas	Articulación con jugadores de primera	Programas públicos	Salud y recreación
		Articulación con la Pensión		

Fuente: elaboración propia con base en la investigación

³¹El contenido del esquema es tomado del documento interno de la Fundación: Estructura de la Fundación – Nov.5 – Ver anexo

El diseño organizacional propuesto inicialmente por la firma consultora, como se puede ver en la anterior tabla se configura alrededor de lineamientos institucionales, técnicos y operativos que se incorporan en cinco ejes de desarrollo a) presentación institucional del área, b) microestructura prevista, c) detalle de tareas a cargo, d) fuentes de financiamiento previstas y e) detalle preliminar de programas por área. Cada uno de estos ejes incluye componentes que serán analizados a continuación.

3.2.1 Presentación institucional del área

Este primer eje tiene que ver con los elementos que marcan la directriz de la organización: la visión, la misión y los objetivos. Estos elementos son relevantes por que sirven de guía general y marcan el alcance de la organización. En el diseño estudiado se establece una visión que define la meta que busca alcanzar la Fundación en el mediano plazo.

“visualizamos un 2020 en el que la Fundación sea un actor social relevante en el entorno más próximo a las instalaciones del club y haya expandido su acción solidario al resto del país, mediante alianzas con otras organizaciones, consolidando su articulación con la vida institucional y los valores fundacionales del Club” (CASLA, 2015^a, p.1).

En lo relacionado con la misión, esta refleja el propósito de esta nueva institución, marca la razón de ser y lo que hará. “Impulsar la inclusión social, de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad, promoviendo su desarrollo integral, utilizando la recreación, el deporte y sus valores, entre otras herramientas para la integración” (CASLA, 2015^a, p.1).

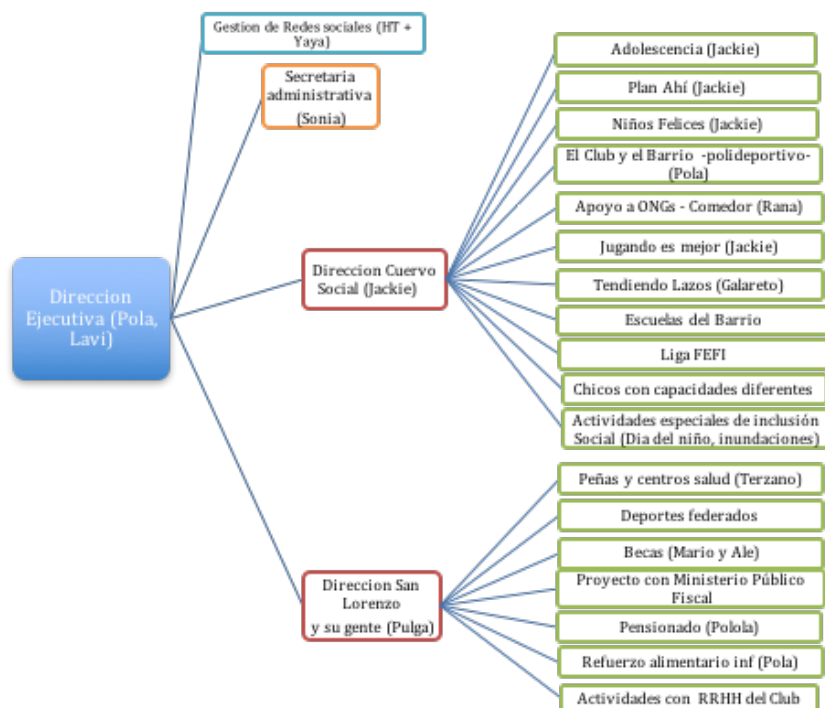
Por último están los cuatro objetivos que señalan los retos que se deben cumplir para poder lograr el propósito marcado en su misión. Estos están relacionados con la inclusión social de NNA de los barrios aledaños al Club, el desarrollo integral de los pensionados, el desarrollo de actividades solidarias en el país y la jerarquización de la actividad solidaria del Club.

Como se puede apreciar, el deber ser de la Fundación está bien plasmado en el escrito, sin embargo los objetivos no contienen metas e indicadores precisos que permitan determinar si contribuyen al cumplimiento de la misión y hacer un seguimiento y evaluación de un plan operativo que tampoco existe.

3.2.2 Micro estructura prevista

Este apartado corresponde al segundo eje planteado en la Tabla 2, aquí se incluye el organigrama y sus responsables. La microestructura prevista indica que hay una jerarquía que parte de una dirección ejecutiva, de la cual dependen dos direcciones subalternas que parecen ser técnicas, diferenciadas por el público objetivo al cual apuntan, tal como se contempla en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Microestructura prevista



Fuente: CASLA (2015a) Estructura de la Fundación.

Como se puede ver en el anterior gráfico por una parte está la dirección Cuervo Social que está integrada por 11 componentes que contienen actividades, proyectos, programas, organizaciones y públicos objetivos, la cual se pudo conocer nuclea las actividades que involucran a la comunidad del Bajo Flores y por otra está la dirección CASLA y su Gente que contiene 7 componentes que al igual que la anterior dirección incluyen diversos elementos que apunta a trabajar con los socios y deportistas del Club.

En cuanto a los responsables de las tres direcciones señaladas en el Gráfico 1, se infiere aunque no está explícito que serán cuatro los directivos de esta nueva institución, la dirección ejecutiva, estará a cargo de dos directivos (Pola y Lavi) la dirección "Cuervo Social" estaría a cargo una directiva (Jackie) quien se pudo determinar es la misma persona que venía liderando este proyecto (Cuervo Social) y por último, la dirección San Lorenzo y su Gente, incorpora a un cuarto directivo (Pulga).

Por otra parte, en lo operativo, se plantean dos componentes adicionales, uno relacionado con la gestión de las redes sociales y otro con la secretaría administrativa, al primero de ellos se asignan dos responsables, uno de ellos se pudo determinar es una agencia de publicidad, sin embargo la otra persona incluida en este componente no pudo ser identificada. En cuanto a la secretaría administrativa se pudo establecer que es la misma secretaria de la presidencia del Club.

Tal como está presentado este organigrama, refleja varias confusiones. La primera de ellas está relacionada con la asignación de uno o más responsables por cada elemento incluido, sin anexar cuales son las características de cada uno de ellos, para determinar por qué se hace necesario que una dirección, programa, proyecto o componente, tenga más de un responsable.

Un diseño organizacional debe ser tan claro que se debe entender por sí solo, tiene que ser comprensible para que cualquier persona que no esté familiarizada con las dinámicas de la organización comprenda la razón de ser de cada uno de sus elementos, la microestructura tal y como se presenta llevaría a pensar que quizá la propuesta se construyó en torno a las personas y no en torno al contenido técnico y operativo que se esperaba tuviera la Fundación.

Empezando el análisis con las tres direcciones establecidas uno de los problemas que sale a relucir cuando se identifica que tres de los cuatro los seudónimos establecidos para los responsables de cada una de ellas, corresponden a los miembros de la comisión directiva del Club delegados para estar cargo de la Fundación, si bien como se ha señalado antes, existía la disposición y la voluntad para involucrarse en la nueva institución, estos actores no contaban ni con la formación ni con la experiencia para tomar decisiones de carácter técnico.

Adicional a lo anterior hay que tener en cuenta que la participación de estas personas en la comisión directiva del Club es ad honorem, lo que significa que dedican la mayor parte de su tiempo a ejercer sus profesiones y trabajar en otras organizaciones relacionadas con su formación profesional, además estos directivos del Club tienen a su cargo responsabilidades en otras áreas de la institución, lo cual deja entrever que si bien hay una buena voluntad, la dedicación en términos de tiempo no podría ser constante. Así se puede ratificar en el testimonio de la máxima autoridad de la institución:

“San Lorenzo es un club que se está haciendo de nuevo, con todo lo bueno que tiene y también con los problemas que eso acarrea, gran parte de estos problemas tienen que ver con qué sigue dependiendo mucho de la parte dirigencial y los dirigentes por ahí tenemos muchas ventanas abiertas, tenemos muchos temas de los que ocuparnos” (M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Si bien puede resultar imprudente señalar que no es adecuado asignar para dos de las tres direcciones a los miembros de la comisión directiva del Club a cargo de la Fundación, es evidente que al fijar en el organigrama tres direcciones, estas deben estar encaminadas a lograr la armonía de todos los aspectos esenciales en el direccionamiento de la organización (técnico, financiero y operativo) factores que requieren de un perfil y unas competencias específicas para ser desarrollados. El no haberse detenido a analizar este aspecto muestra la forma precipitada en la cual se asignaron los niveles directivos de la microestructura, desconociendo el alcance de cada rol y las características de los perfiles para asumirlos.

En lo que respecta a la cuarta autoridad directiva que establece la microestructura, se trata de la trabajadora que venía liderando el proyecto Cuervo Social, mismo nombre de la dirección que se le designó. De entrada, parecería que existe cierta coherencia con esta asignación, debido a que bajo esta dirección se enmarcan múltiples componentes que tienen como público objetivo a la comunidad de los barrios aledaños al Club, población con la que la funcionaria había venido trabajando desde hace algunos años atrás.

Pese a lo anterior, la microestructura desconocería el trabajo en materia educativa que la empleada venía desarrollando desde su llegada al club desde hace 15 años atrás, garantizando el acceso al sistema educativo formal para los adolescentes que hacen parte de las divisiones inferiores de fútbol del Club. De acuerdo con la microestructura, toda acción o componente dirigido a público interno del Club estaría bajo la dirección denominada "San Lorenzo y su Gente" razón por la cual esta labor saldría del dominio de la trabajadora que además es funcionaria y enlace directo con el Ministerio de Educación del GCBA y pasaría a ser manejada por la otra (dirección) cuyo responsable se pudo establecer no cuenta con la formación, las competencias y el conocimiento para hacerse cargo del tema.

Más allá de estas primeras dudas que surgen del diseño planteado, uno de los principales problemas se da con la confusión que genera seguir con la denominación de Cuervo Social para referirse a una sub dirección de la Fundación. Tanto hacia adentro como hacia afuera del Club, esta denominación se había venido instaurando como si fuera en sí misma el área que maneja la mayor parte de los proyectos sociales de San Lorenzo, de hecho, para la líder de Cuervo Social, esto ya había dejado de ser un proyecto y había pasado a ser el Departamento Social del Club en sí mismo.

En relación con lo anterior y teniendo en cuenta que bajo este nuevo esquema, todo elemento social del Club (programa, proyecto, actividad etc.) pasaba a ser nucleado por un ente articulador que era la Fundación, se generaba una cuestión no prevista, relacionada con el hecho de que la trabajadora que lideraba Cuervo Social, pasaba de ser la autoridad máxima en materia social a depender jerárquicamente de alguien más. Si bien los trabajadores siempre deben rendir cuentas a la comisión directiva del Club, esta se da más en termino de presentación de resultados más allá de la toma decisiones de carácter técnico y operativo de cada área.

Todas estas cuestiones surgen sin que la trabajadora destinada a asumir la dirección Cuervo Social tuviera conocimiento de esta nueva distribución que cambiaba su rol, esto debido a que no se trabajó con ella en la definición de esta nueva estructura y tampoco se le socializó. Si una organización realiza cambios que afectan a los trabajadores, sus cargos o funciones es de vital importancia la socialización de los mismos, al respecto la líder de Cuervo Social recuerda:

“De la Fundación no participé ni en la creación, ni en la opinión, menos sabía lo que querían hacer, me dijeron que era una Fundación y después resulta que no era (...) lo que a mí me contaron no sé si será verdad o mentira porque no me lo mostraron por escrito ni en una presentación, es que necesitaban que yo sacara a la Fundación al territorio... así es la parte que yo entendí” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Se refleja en el anterior testimonio, como esta funcionaria incluso a la fecha de la entrevista, casi tres años después de establecer un modelo para la Fundación, habla de esta institución como algo que le es ajeno, algo de lo que no hace parte. Esto, genera preguntas como ¿cuál se esperaba fuera el complemento entre las (sub) direcciones, cuando al menos una de ellas no conocía su rol y el alcance de su cargo? ¿Como se pensaba el funcionamiento técnico y operativo de la sub dirección San Lorenzo y su Gente, si la persona asignada no contaba con el tiempo, el perfil y las características que requería el manejo de las actividades enmarcadas en dicho componente? ¿cómo se lograría la complementariedad entre las dos direcciones cuando no estaban claros los alcances y límites de cada una de ellas? El documento que contiene el diseño organizacional y todo el material recopilado en esta investigación, no logran dar respuesta a estas preguntas.

Más allá de los componentes directivos, otra confusión que surge tiene que ver con los elementos que dependen de cada una de las (sub) direcciones. Como se puede observar en el Gráfico 1, existen una serie de componentes que dependen de cada dirección, estos, se pudo determinar corresponden a programas, proyectos, organizaciones y posibles públicos objetivo. Si bien es válido que en cada una de las dos (sub) direcciones se hagan presentes todos estos elementos, no resulta coherente hacerlo de manera desordenada e indiscriminada sin al menos preguntarse si todos ellos caben en el organigrama, si deben ir en otra sección o como anexos en documentos síntesis que describan de que se trata cada uno de ellos.

Además se debe tener una secuencia lógica, estableciendo niveles jerárquicos que correspondan a una misma categoría, es decir, que si se establecen unas direcciones, debe seguirse la secuencia basada en jerarquías de dependencia, por ejemplo, gerencias, coordinaciones o las denominaciones que correspondan bajo una lógica funcional, no resulta coherente iniciar el ejercicio fijando direcciones y establecer en la subordinación a un público

objetivo como por lo es por ejemplo el caso de "pensionado" que corresponde a un lugar en el cual residen adolescentes que se espera sean destinatarios de las acciones sociales de la Fundación.

Cofunde además en lo que respecta a los componentes enmarcados en las direcciones, que se asignen responsables a tan solo algunos de ellos, dejando sin motivo aparente a otros elementos sin una persona a cargo, esto anula las posibilidades de que haya un referente con el cual se pueda establecer contacto en un escenario de implementación del esquema.

Por último, en los elementos que se podrían asumir como funciones transversales a todo el esquema, no se incluye la coordinación general de la Fundación, cargo que se decide desde la planificación del modelo contratar para que se haga cargo de la puesta en marcha del mismo.

Como se ha podido ver hasta aquí, no solo se trata solo de dar forma a una estructura estableciendo jerarquías, se trata de examinar cual es la viabilidad, el alcance, las limitaciones y la coherencia de todos los elementos entre ellos y también en relación con la realidad institucional y su contexto. El organigrama es un elemento que debería brindar un panorama general de lo que es la organización para poder comprender más fácilmente los otros elementos del diseño organizacional, para el caso de la Fundación como se podrá ver en los siguientes apartados, el organigrama no es útil para comprender como se organiza esta nueva institución ni tampoco es la base para la comprensión de cada uno de sus componentes.

3.2.3 Detalle de tareas a cargo

En este tercer eje del diseño organizacional se incorporan las tareas que van a requerirse para el funcionamiento de la Fundación y los responsables de ellas. Aquí, se listan funciones de carácter transversal (Anexo III) y se designan como responsables de ellas principalmente a

los tres directivos a cargo de la Fundación, a la coordinación y algunos actores de apoyo que se pudo determinar corresponden a dos empelados del club y un miembro de comisión directiva.

Las tareas que se incluyen en este apartado son: i) coordinación general y definición de prioridades ii) control y registros de gastos e ingresos iii) registro de actividades y voluntarios iv) seguimiento de actividades v) coordinación de comunicaciones y marketing vi) articulación con el Club vii) articulación con jugadores de 1ra viii) articulación con la pensión.

A primera vista se puede observar que algunas de las tareas incorporadas, no se reflejan como componentes del organigrama que dan las bases de funcionamiento, es el caso de los gastos e ingresos, voluntariados y comunicación y marketing. Respecto a esta última si bien se incluyó en el organigrama la gestión de redes sociales, esta podría ser tan solo una parte de lo que implica realizar tareas relacionadas con estos dos aspectos.

Se evidencia en la distribución de tareas que además no hay asignación alguna para la persona que se determinó estuviera a cargo de una de las direcciones establecidas (Cuervo Social), resulta llamativo que así sea teniendo en cuenta que esta trabajadora es la única de las autoridades que cuenta con un contrato laboral con el Club, lo cual hace que cuente con al menos el tiempo y la responsabilidad ligada a un contrato para dedicar su tiempo al área social de San Lorenzo.

También resulta incoherente que se asignen múltiples tareas a la entrante coordinación general, cuando esta figura no está incluida en la microestructura prevista que se analizó en el aparte anterior. Del mismo modo, la confusión se vuelve aún más profunda al notar que la primera de las tareas que se establece en esta sección del diseño es la "coordinación general" y

esta se asigna a quien sería uno de los directores ejecutivos de Fundación y no a el/la coordinador(a) general que se contempla contratar para poner en marcha el nuevo esquema.

No se logra entender entonces si se trata de una equivocación en la terminología usada o si hay confusión en lo que implica una dirección y las diferencias que existen con una coordinación, también puede tratarse de una asignación inadecuada en el nombre para el nuevo un cargo.

Este aparte de la propuesta resulta confusa de comprender, al titularse "detalle de las tareas a cargo" y limitarse solo a enunciar dichas tareas. Adicionalmente, estas funciones asignadas a algunos de los actores que participan de la Fundación no establecen los alcances ni los límites inherentes a dichas tareas. En el diseño, no se cuenta con anexos que desglosen cada elemento propuesto ni se desarrolla un manual de funciones por cargo, que permita determinar si las tareas establecidas para un determinado responsable resultan coincidentes y pertinentes con cada cargo establecido. Lo anterior, solo se desarrolla particularmente para el/la Coordinador/a que se esperaba contratar (Anexo IV), caso en el cual si se establecieron las competencias y funciones que se requerían en la persona que cumpliría ese rol, enfatizando en un perfil social con cualidades técnicas para desempeñar el cargo. Esto se pudo determinar como producto de esta investigación, mas no hacía parte integral del diseño propuesto.

Este tercer eje incluido en el modelo pareciera construirse en base a las personas y no a los cargos que se establecen o que deberían establecerse en un diseño organizacional. Una vez más da la impresión de que el planteo obedece a un ejercicio armado alrededor de actores específicos, desconociendo la importancia de construir una organización alrededor de perfiles que se complementen de manera armónica, se ignora además que para lograr la sustentabilidad organizacional es necesario que la estructura permanezca pese a la rotación o ausencia que pudiesen tener los actores involucrados en la institución.

Por otra parte en lo relacionado con las funciones de carácter misional, estas no aparecen de manera explícita en la propuesta, por lo que se podría asumir que los demás actores incluidos en el organigrama continuarían con sus funciones habituales que no están relacionadas con las tareas transversales si no con el desarrollo de los programas y proyectos y demás componentes que se enmarcan en las direcciones establecidas, sin embargo esto es tan solo una intuición que se tiene, al no plantearse ningún asunto misional en las tareas del diseño propuesto.

Todas las falencias encontradas en este tercer eje que propone el diseño organizacional de la Fundación, llevan a pensar que el establecimiento de las tareas se realizó de manera apresurada sin analizar su consistencia con la microestructura propuesta y sin tener en cuenta que cada una de las tareas y responsabilidades traen consigo unas implicaciones técnicas que requieren formación, experiencia y tiempos de dedicación, elementos con los cuales no contaban los actores a quienes se les asignaba determinada función. Si bien, los delegados de la dirigencia había asumido una responsabilidad que antes no existía con el área social del Club, no se puede confundir los roles que implican el direccionamiento general de las instituciones con las labores de tipo técnico.

3.2.4 Fuentes de financiamiento previstas

En este cuarto eje se incluyen las fuentes de financiamiento para el funcionamiento de la Fundación. Se establece que serían cuatro las fuentes de ingresos (Anexo III) i) Donaciones ii) sponsors iii) venta de merchandising iv) programas públicos.

Cada uno de estos cuatro elementos presenta un abanico de opciones para financiar a la Fundación y sus componentes, que parecieran ser alternativas lógicas a la hora de pensar en búsqueda de recursos económicos, pese a ello, todas estas opciones son ideas generales sin ningún contenido o lineamiento que garantice al menos una o dos fuentes concretas y

materializables, a excepción de la financiación mediante programas públicos, que ya venía siendo una realidad desde el año 2013 para las iniciativas del proyecto Cuervo Social, como se podrá evidenciar a continuación revisando cada una de las fuentes propuestas.

i) Donaciones

Se propone captar recursos provenientes de tres fuentes: jugadores, personas individuales y empresas. En cuanto a los primeros no se especifica a que jugadores se hace referencia, teniendo en cuenta que el Club cuenta con al menos 13 disciplinas deportivas. Sin embargo se podría asumir por el apartado anterior donde se plantean las tareas necesarias en la Fundación, que se podría tratar de los jugadores de la primera división del fútbol profesional de la institución. De cualquier forma, el diseño no cuenta con ningún anexo, producto adicional o documento – memoria que evidencie que existió dialogo con alguno de ellos para indagar la posibilidad de recibir financiación de su parte.

Tampoco se tomaron en cuenta algunas cuestiones relacionadas con las decisiones y preferencias de los jugadores que deciden involucrarse en iniciativas sociales, por ejemplo el hecho de que muchos de ellos cuenten con Fundaciones propias, lo que reduciría las posibilidades de su participación financiera en otras organizaciones similares. Adicionalmente, también se omitió indagar sobre las diversas dinámicas que manejan los jugadores de fútbol, según las cuales muchos de ellos permanecen en las instituciones tan solo un par de meses y el nivel de involucramiento y compromiso de cada uno de ellos con la institución es incierto y variable. Si bien no es una mala idea involucrar a los jugadores, al no haber desarrollado una investigación mínima de las implicaciones de esta propuesta esta resulta no ser una fuente concreta que garantice el financiamiento de la Fundación.

En el caso de los individuos y las empresas, estas opciones también se dejaron en el diseño a manera de mención agregando que las donaciones permitieran a los aportantes reducir el monto de su impuesto a las ganancias.³² Esto tiene una enorme limitante relacionada con la ausencia de una figura jurídica para esta nueva institución, al tratarse de una Fundación que no está legalmente constituida, es imposible poder certificar donaciones que impacten en la reducción de este impuesto a individuos o empresas, esto además refleja que las ideas que pudieron haber surgido del estudio de casos previo realizado durante la etapa de planificación en el cual se relevaron los casos del accionar social de otros clubes de fútbol, no fueron adaptadas a la realidad de San Lorenzo.

Había además otro factor que ponía en riesgo y limitaba la propuesta de financiar la Fundación por la vía de recaudación individual y empresarial, se trata de la coyuntura que vivía en ese momento y que sigue viviendo el Club relacionada con la canalización de esfuerzos en materia de recaudación de fondos, enfocada a la prioridad máxima de la institución en los últimos años: la compra del predio y posterior construcción del nuevo estadio en el barrio de Boedo, en el mismo lugar donde originalmente quedaba el Viejo Gasómetro. Por esta razón y teniendo en cuenta de que para sacar adelante dicho proyecto se requieren millones de dólares, era y es imposible para el Club promover e invitar a las empresas amigas y a la comunidad san lorencista a realizar más esfuerzos económicos en el desarrollo de otras iniciativas.

ii) Sponsoreos

Se mencionan en este ítem los elementos que pueden ser sponsorados y de esta manera recaudar fondos, se trata de: productos y servicios, programas y actividades y la Fundación en

³² Es un tributo en el que tanto personas físicas como empresas pagan al Estado en función de los ingresos que declaren haber tenido en el curso del año.

sí misma. Sin embargo, no se desarrollaron ni los lineamientos ni las propuestas de cómo se lograría este tipo de financiación, al igual que el ítem anterior esta opción está únicamente mencionada pero no cuenta con investigación o desarrollo alguno por lo que no se sabía si en efecto podría realizarse.

El Sponsoreo es un mecanismo utilizado por el club como medio de financiamiento principalmente en el fútbol, la forma de desarrollarlo es produciendo piezas publicitarias y generando visibilidad de una marca determinada a cambio de recursos económicos o beneficios. Si bien esta estrategia funciona de manera óptima en el aspecto futbolístico, es una alternativa que debe ser revisada con detenimiento para el caso de otras disciplinas deportivas o áreas del Club que no tienen un alcance ni parecido al que tiene este deporte.

De esta manera sin unos lineamientos al menos generales o sin haber establecido contacto con empresas que pudieran ser potenciales sponsors de la Fundación y sus componentes resultaba apresurado establecer esta estrategia como mecanismo de financiación para la Fundación, sus programas u otros componentes, debido a que su visibilidad y alcance eran muy limitados.

iii) Ventas de merchandising

Se propone la venta de merchandising (productos) como forma de financiamiento para la nueva institución, empero, al igual que los elementos anteriores no se analizaron los escenarios para implementar esta estrategia. Por una parte, la naciente Fundación no tenía aun una identidad bien definida, se generaba un conflicto con Cuervo Social, identidad que había estado tratando de posicionarse desde hace algunos años atrás, lo que hacía que además de generar una situación confusa, la Fundación no tuviera un posicionamiento que diera herramientas suficientes para desarrollar productos publicitarios en torno a ella.

Resultaba igualmente complejo pensar en emplear la marca del Club como estrategia, ya que existen normas y procedimientos que limitan la utilización de sus los símbolos icónicos, debido a que los derechos de uso de imagen y licencias son de un tercero que en caso de permitir la explotación de la marca establece unos costos que la Fundación, por no contar con recursos propios para su funcionamiento no podía asumir.

Por último y como consecuencia de la falta de desarrollo en las propuestas de financiamiento, no se encuentran lineamientos que señalen como se podrían asumir los costos de producción de los posibles elementos a vender.

iv) Programas públicos

Como cuarta y última estrategia de financiación se proponen los recursos provenientes de programas de la Ciudad, la Provincia y la Nación, sin embargo, siguiendo las mismas problemáticas de las otras alternativas propuestas, no existe un desarrollo o algún plan que profundice en este mecanismo de financiación. Este punto al igual que en las demás opciones queda mencionado como una idea y no como una propuesta estructurada que pudiera ser materializable.

Si bien ya existía un vínculo entre el Club y el Estado mediante el GCBA con el cual se desarrollaban acciones en materia educativa y el Programa Adolescencia, era necesario al querer ampliar la intervención en la zona, ampliar también la visión territorial para identificar más políticas, programas, proyectos y actores públicos con los cuales se pudieran generar alianzas encaminadas a unir las herramientas de las que dispone cada uno y para potenciarse mutuamente pudiendo de esta manera desarrollar nuevas acciones en el territorio, cumpliendo los objetivos propuestos y la misión de la Fundación, pero además recaudando fondos para el desarrollo de nuevas iniciativas. Al respecto, Jaquelina Cichero, trabajadora del Club que ha

sido durante los últimos años el enlace con el GCBA, afirma que es necesario trabajar articuladamente con el Estado más allá de quienes sean los gobernantes de turno.

“A San Lorenzo todavía le falta entender que la lógica social se maneja con un criterio político no con un criterio partidario y el criterio político tiene que ver con cómo visibilizo al otro, con marcar un respeto por el sujeto que vive en el territorio y no con ver primero a quien está en el gobierno de turno, es necesario trabajar con él Estado más allá de quien gobierne es algún momento, me parece que todavía nos falta entender eso” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Los pilares de la gobernanza surgen de la evidente necesidad de abordar situaciones socialmente relevantes a partir de intervenciones público – privadas para lograr una mayor eficiencia y legitimidad. El sector público tiene el músculo financiero para el desarrollo de las políticas sociales, mientras que las organizaciones como San Lorenzo, cuentan con la llegada al territorio, por lo que no se pueden dejar de lado estas interacciones.

“querían hacer un montón de cosas pero sin la presencia del Estado no iban a funcionar, yo que tengo una lectura política sabía que molestaba trabajar con este gobierno, trataron de hacer cosas por su cuenta hasta que se dieron cuenta que solos no podían, que era necesario trabajar con el Estado” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Como se puede ver, en cuanto a la posibilidad de incluir al Estado como posible financiador se presenta una gran contradicción, pues más allá de la mención no existe la intención real de desarrollar interacciones público – privadas para el desarrollo de programas y políticas públicas. La importancia del rol del Estado especialmente en lo financiero es ignorada durante la planificación y formulación del diseño organizacional de la Fundación.

Lo anterior permite concluir que, si bien se contemplaron diversas fuentes de financiamiento, el no haber realizado una mínima investigación sobre cada una de ellas, hace que en la práctica la Fundación y sus elementos no cuenten con ningún tipo de recurso

económico para empezar a funcionar. También se debe notar que queda por fuera de las opciones de financiamiento de la nueva institución los recursos propios del club, con lo cual en la práctica la única fuente de recursos económicos que estaba garantizada eran los programas públicos, que en realidad no tenían como destino aspectos institucionales o transversales, sino actividades propias de cada proyecto que ya se venían realizando en alianza con el Estado.

3.2.5 Detalle preliminar de programas por área

El quinto y último eje del diseño organizacional, presenta los programas por área (Anexo III). Cada una de las tres áreas agrupa algunos de los elementos incluidos en el organigrama (Gráfico 1) e incluye también otros programas que no se desarrollaron ni enmarcaron en ninguno de los cuatro ejes explicados previamente. La primera área que se establece es "Cuervo Social" que agrupa seis programas, la segunda área es "CASLA y su Gente" que agrupa cuatro programas, finalmente, hay una tercera área denominada "Salud y Recreación" conformada por dos programas. Las dos primeras áreas coinciden con la denominación de cada una de las (sub) direcciones establecidas en el organigrama y la tercera contiene dos elementos que en el organigrama se enmarcan, en dos direcciones diferentes.

Resulta confuso en la estructuración propuesta, al igual que como ocurrió en la microestructura prevista (Gráfico 1) que los elementos asignados en cada una de las áreas no estén clasificados y se mezclen con lo que serían proyectos, agrupaciones y públicos objetivo. Al establecerse en el sub título de este último eje que lo que se clasificaría en las áreas serían programas, resulta contradictorio encontrar otros elementos que no corresponden con esta categorización.

Sumado a lo anterior, si se analiza este apartado en el Anexo III, se puede ver que las tres áreas planteadas no cuentan con unos parámetros de clasificación que permitan comprender

porque fueron creadas de esa manera. En lo relacionado por ejemplo al área de salud y recreación, se podría asumir por su denominación que se trata de un área temático-funcional que canaliza programas relacionados con estas dos temáticas, sin embargo este criterio no se podría aplicar a las otras dos áreas planteadas ya que su denominación no correspondería a un tema específico sino a los nombres pensados para las dos (sub) direcciones planteadas y que no tienen implícita una línea temática que permita categorizarlas de la misma manera en la que se podría clasificar el área de salud y recreación.

Similar situación ocurre, si se asume que hay áreas por público objetivo, esto aplicaría para las dos áreas que se denominan de la misma forma que las (sub) direcciones que fueron en efecto divididas de acuerdo a ese criterio, sin embargo este razonamiento no sería útil para categorizar al área de salud y recreación.

El último aspecto a considerar en este ítem, está relacionado a lo difícil que resulta comprender esta clasificación, sin antes tener claro el concepto de "área" el cual es muy amplio y variable, en algunos casos hace referencia a un espacio físico, en materia de organizaciones puede tratarse de ámbitos que separan los diferentes roles de trabajo de acuerdo a las funciones que cada uno tiene, por ejemplo el área legal, de comunicaciones, de compras etc. Sin que se haya aclarado o se haya establecido un criterio de clasificación que permita que el modelo se lea por sí solo, no es posible comprender que vendría siendo un "área" en el modelo propuesto, resulta imposible definir qué aspectos se están queriendo enmarcar en cada una de las tres clasificaciones propuestas.

Respecto a este último eje de análisis se puede afirmar que la distribución de programas por área resulta confusa, por no contar con criterios de clasificación claros y por denominar programas a elementos que no lo son. Sin contar con información adicional a la incluida en el

diseño organizacional, no se encuentra cohesión en el desarrollo de este componente y su coherencia con los otros elementos desarrollados en el modelo propuesto.

Con la revisión del quinto eje tenido en cuenta por la consultoría en su propuesta, finaliza el análisis de los componentes que fueron incluidos en el diseño organizacional de la Fundación. En términos generales, se puede evidenciar que si bien se incorporaron algunos elementos provenientes de los insumos previos obtenidos en la planificación, estos fueron muy superficiales, por lo que existieron fallos estructurales y confusión en todos los ámbitos desarrollados en el esquema. Adicionalmente, la suma de los cinco ejes desarrollados en la propuesta, no son suficientes para enmarcar todos los componentes que de acuerdo con Richard Daft (2011) contribuyen a que un diseño organizacional sea integral, como se mostrará en el siguiente capítulo.

Pese a que a lo largo de la propuesta desarrollada por la consultoría se identifican varios fallos estructurales, este diseño es recibido por los directivos del Club a cargo de la Fundación sin comentarios o cuestionamientos, lo cual refleja una vez más que pese a la buena voluntad, estos actores no cuentan con un perfil que les permita tener un criterio técnico para la toma de decisiones.

Todos los fallos y aciertos del diseño organizacional de la Fundación recopilados y analizados hasta este punto generaron consecuencias al momento de iniciar labores bajo este esquema. Los efectos se empezaron a presentar a partir de noviembre del año 2015, fecha en la cual se dio por entregado el diseño, se contrató a una profesional para que bajo la dirección y acompañamiento de la consultoría (en una etapa inicial) se encargue de coordinar la Fundación. De esta manera se inicia la puesta en marcha de esta nueva organización.

Capítulo IV - Puesta en marcha de la Fundación: obstáculos, logros, aprendizajes y resultados

Tomando como referencia la planificación y formulación del diseño organizacional del Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa", en este capítulo se presentan los hallazgos de su puesta en marcha, lo cual permite identificar los obstáculos, logros aprendizajes y resultados. El análisis se divide en tres partes. La primera describe el proceso de la implementación la Fundación, la segunda evidencia los obstáculos y logros y la tercera presenta los principales resultados.

4.1 Puesta en marcha de la Fundación

La puesta en marcha de la Fundación inició en noviembre de 2015, con el nombramiento de su coordinadora, quién inició su labor con una revisión exhaustiva de cada uno de los ejes planteados en el diseño organizacional con el fin de analizar su viabilidad y coherencia desde una óptica más real y aterrizada, tal como se muestra a continuación

4.1.1 Presentación institucional

La presentación institucional reflejó que lo ahí consignado estaba relacionado con los intereses manifestados por las autoridades del Club que promovieron la iniciativa, mas no fue producto de la participación directa de los diversos actores internos de la organización, lo que hizo que éstos a pesar de desarrollar sus actividades, no se reconocían en los principios que guiaban a la organización.

Pese a lo anterior, en términos generales se pudo identificar que si hubo conexión en los elementos de la presentación de la institución, aunque resultó complejo poder determinar en

qué medida cada uno de los objetivos trazados contribuirían a llevar a cabo la misión establecida, debido a que por un lado, no se fijaron metas e indicadores concretos que permitieran establecer de manera clara el avance de cada uno de ellos en un periodo de tiempo determinado, y por el otro, porque no se logró identificar a priori cuáles de los componentes de la microestructura prevista (programas, proyectos, organizaciones, públicos objetivos) se enmarcaban y aportaban al cumplimiento de cada objetivo. El análisis se complejizó aún más cuando se descubrió que no se contaba con documentación o información adicional que permitiera dar luces sobre cómo se iba a llevar el modelo a la realidad.

4.1.2 La microestructura prevista

Con relación a la microestructura, se revisaron cada uno de los 18 componentes enmarcados en las dos direcciones técnicas y se encontró que 9 de ellos no existían, no eran viables o presentaban inconsistencias. Con respecto a los 9 componentes restantes, tan solo 2 de ellos se reconocían bajo el esquema de la Fundación. A continuación, se relacionan los hallazgos de los componentes no viables.

- El club y el barrio – polideportivo-

Se pudo conocer por el referente designado como responsable de este componente (un dirigente del club a cargo de la Fundación) que se trató de una idea que consistía en armar un gimnasio polideportivo en el Bajo Flores. Más allá de esta información, no se contó con lineamientos o con un proyecto que señalara cómo se podía materializar la iniciativa, tampoco se logró identificar quiénes eran los actores claves y gestores de la idea en el Club o en el barrio, por lo tanto, no fue posible avanzar en la creación de este programa.

- Liga FEFI

Surgieron varias inquietudes al querer comprender este componente, dado que no se contaba con un responsable designado dentro del diseño organizacional, se dificultó poder determinar de qué se trataba y porqué fue incluido en el modelo. Indagando con trabajadores del club, se conoció que FEFI es la liga más grande de fútbol infantil de Argentina, en la cual participan más de 350 instituciones deportivas asociadas, distribuidas en cuatro zonas de competición³³ y que la escuela de fútbol de San Lorenzo es una de las participantes de dicha liga.

Esto llevó a la Coordinadora a contactar a la persona que responsable de la Escuela de fútbol del CASLA, quien manifestó no tener conocimiento de la existencia de una Fundación en el club y no entender porqué la Liga FEFI fue incorporada en el esquema. Una situación igual sucedió al contactar directamente a los organizadores de dicha Liga. Por estas razones no se logró determinar si se esperaba realizar alguna alianza o si se pensaba en trabajar con los chicos que participaban en la Liga como un público objetivo.

- Chicos con Capacidades Diferentes

La inclusión de este componente respondía a un interés de los directivos a cargo de la Fundación en crear un programa dirigido a NNA en condición de discapacidad. Los hallazgos en este ítem son muy importantes, pues arrojaron un panorama claro sobre de la viabilidad para crear dicho programa que, además, da luces acerca del escenario real en el que funcionaría la Fundación, permitiendo identificar los obstáculos y fortalezas del modelo. En este componente se revisaron cuatro aspectos: i) gestión de aliados, ii) gestión logística iii) la articulación con el sector público, y iv) la identificación de la población objetivo.

³³ Conceptos consultados en la página web www.fefi.com.ar en julio de 2018

Respecto a la *gestión de aliados*, la consultoría realizó un contacto de presentación institucional con la Presidenta Olimpíadas Especiales Argentinas – OEA-, organización especializada en el manejo de programas deportivos para población con discapacidad en Argentina. Partiendo de ello, se realizó una segunda reunión entre el personal técnico de CASLA y OEA en la cual se logró identificar: i) que ellos ya venían trabajando en articulación con San Lorenzo a través de la subcomisión para la inclusión de personas con discapacidad – SCIPD-³⁴ y ii) que en días anteriores los mismos funcionarios de OEA, habían sostenido una reunión con otras personas que también desarrollaban acciones sociales en el CASLA, lineadas por el vicepresidente del Club y quienes también tenían la intención de desarrollar un proyecto de características similares al que se esperaba hacer en el marco de la Fundación. Es decir, que incluyendo a la Fundación, habían entrado a relacionarse con OEA al mismo tiempo y con fines similares tres frentes oficiales del club.

Fue apenas en este escenario donde empezaron a identificarse algunos actores internos que contaban con intereses similares, al menos en la temática de discapacidad. Lo que siguió fue un relacionamiento con la SCIPD para determinar cómo funcionaba el programa en el club, con el fin de ver si era viable crear otro programa que abordara la misma temática. Lo que resultó fue la posibilidad de ampliar el programa ya existente sumando un deporte más a la oferta ofrecida a sus destinatarios e incrementar el número de participantes, para ello se debía comprender el esquema de trabajo y determinar si esto era posible para la capacidad organizacional de la Fundación.

El programa consistía en la capacitación por parte de OEA a docentes para incorporar el enfoque inclusivo en entrenamiento deportivo de personas con discapacidad intelectual, con el

³⁴ Organismo oficial del CASLA del cual hasta ese momento se desconocía su existencia

fin de facilitar su formación deportiva. Por su parte San Lorenzo aportaba el espacio físico para el desarrollo de las actividades y gestionaba los recursos para el pago de los docentes.³⁵ La identificación y gestión de beneficiarios surgía de un ejercicio conjunto de las dos instituciones.

Pese a los esfuerzos no fue posible ampliar el programa por varios factores: el primero, relacionado con la gestión logística para la consecución de espacios para desarrollar actividades deportivas en el club. Si bien la Sede Ciudad Deportiva cuenta con 27 hectáreas que contienen lugares cubiertos y al aire libre, se pudo evidenciar que entre socios, deportistas, destinatarios de programas sociales y alumnos de escuelas que alquilan los espacios para su clase de educación física, existen más de 4.000 personas que diariamente visitan el predio, razón por la cual hay una alta demanda de espacios físicos de lunes a sábado durante todo el día y parte de la noche. Los lugares son escasos sobre todo, en horarios en los cuales se pudo apreciar que los NNA, tendrían disponibilidad de participar en el Programa, que sería los sábados en la mañana o entre lunes y viernes después de las 16hs, cuando o culminan sus jornadas escolares o sus padres y/o madres, finalizan sus tareas laborales y pueden llevarlos y acompañarlos en las instalaciones del club.³⁶

La situación anterior refleja las falencias en la planificación del diseño, ya que, durante el ciclo de las reuniones realizadas, no hubo encuentros con quienes administran los espacios físicos del club. Estas limitaciones se desconocían en el modelo. Por otra parte, el relacionamiento iniciado con la subcomisión fue importante para comprender que la consecución de espacios no solo dependía de su disponibilidad sino también de la legitimidad y capacidad de gestión por parte de el/los miembros de la Comisión Directiva a cargo de los

³⁵ En el programa de la SCIPD, el financiamiento provenía del ente encargado de la temática de discapacidad del GCBA, actor del cual no se tenía conocimiento hasta ese momento.

³⁶ Es una norma interna de la institución que todo menor de 12 años debe ir acompañado por un adulto al CASLA.

departamentos ante los encargados de asignar los lugares físicos del CASLA. Para el caso de la Fundación, como se sabe estos actores eran poco conocidos en el ámbito de la Ciudad Deportiva y adicionalmente, la institución en general no contaba con el apoyo del intendente de la sede, quien cuestionaba a la Fundación porque desconocía su rol como autoridad principal del lugar.

Tampoco durante la planificación se entró en contacto con organizaciones barriales que permitieran determinar las rutinas más comunes en las familias del sector. El listado de actores seleccionados para las reuniones de planificación, se limitó a incluir a aquellos sugeridos por los miembros de la Comisión Directiva a cargo de la Fundación, sin indagar si era pertinente incluir a otros que pudieran ser claves en la operatividad del diseño.

Otro factor que impidió ampliar dicho programa fue la escasa articulación con el sector público lo que limitó por una parte la posibilidad de generar una iniciativa con más opciones de sustentabilidad, y por la otra, saber de primera mano si el Estado tenía identificada y/o caracterizada la población con discapacidad de los barrios aledaños al CASLA.

Para avanzar la Coordinación entró en contacto con dos de las OSC más importantes de la zona, con el fin de recolectar la mayor cantidad de información sobre el manejo de la temática en el barrio. Se pudo inferir que la población con discapacidad no contaba con intervención en el barrio, debido a dos factores: el primero por los prejuicios que la comunidad tenía sobre la población con esta condición, hecho por el cual las madres y/o padres de los chicos/as, preferían no salir con ellos a la calle ni incluirlos en las actividades del barrio para evitar la estigmatización y la vergüenza. El otro factor era económico, pues un relevamiento de información para identificar a esta población requería de un gran despliegue operativo que acarrearía altos costos, teniendo en cuenta que los barrios aledaños al CASLA no son de fácil acceso por las diversas problemáticas de seguridad y tráfico de estupefacientes.

Adicionalmente, existen múltiples tipos de discapacidad lo cual complejizaba aún más la búsqueda de destinatarios que se reducía a encontrar personas con discapacidad intelectual mayores de 8 años.

Este aspecto tampoco se previó antes ya que durante la planificación del diseño organizacional, no se realizaron encuentros con las organizaciones barriales que pudieran alertar sobre la complejidad de la identificación de la población objetivo en la zona.

Después de revisar la gestión para armar este programa, es claro que la buena voluntad no es suficiente frente a todos los obstáculos que se presentan en el contexto y las dinámicas institucionales de San Lorenzo. Los hallazgos encontrados por la Coordinación, arrojaron información que reflejaba las múltiples limitaciones técnicas, logísticas y económicas, las cuales debieron ser tenidas en cuenta siempre, al pensar en la creación de iniciativas futuras, pues prácticamente desaparecían las posibilidades de contar con algún espacio físico en las instalaciones del club.

- Actividades especiales de inclusión social

Durante la fase de planificación del diseño organizacional de la Fundación, se realizó una campaña encaminada a apoyar a personas que fueron damnificadas por inundaciones causadas por el invierno en dos provincias de Argentina. La campaña fue propuesta por la consultaría y la implementación fue liderada por la responsable de Cuervo Social, apoyada por varios frentes del club. San Lorenzo convocó a sus seguidores para realizar donaciones y generó una alianza con otra organización para que se ocuparía de algunos temas logísticos. La acción logró recaudar una importante cantidad de elementos para los damnificados.

Tiempo después, durante la puesta en marcha de la Fundación, se presentó en otra provincia, un emergencia climática y se pensó repetir la actividad, sin embargo, los actores que

participaron en la primera oportunidad, manifestaron que dicha experiencia sirvió para darse cuenta de que ninguna área del club tiene la capacidad logística y financiera para apoyar estas actividades. En la primera campaña se logró el objetivo, pero por falta de seguimiento y retroalimentación se ignoró que el club no teniendo más opciones y sin haberlo contemplado, gastó una importante cantidad de dinero en cuestiones logísticas y en el transporte de los objetos recolectados hacia su destino, que incluso superaba el valor estimado de la donación. Se concluyó que los costos de operación superaban el impacto de la acción.

- Peñas y centros de Salud

En este componente se consignan dos ítems como una sola iniciativa dentro del esquema organizacional sin un motivo lógico aparente. Por un lado, las peñas, son agrupaciones oficiales conformada por grupos de socios CASLA que se reúnen –entre otras cosas- para realizar actividades de promoción social, cultural o educativa en su zona de influencia. En cuanto a los centros de salud, son entidades con las que al parecer se esperaba generar algún tipo de articulación.

Para comprender las posibles razones para esta propuesta, la Coordinación contactó al referente establecido en la microestructura, que era el responsable del Departamento de Peñas pero no tenía nada que ver con los centros de salud. Al no tener ningún lineamiento que de luces sobre lo que se esperaba articular, se tomaron como temas aparte. Por un lado, indagar en la manera cómo funcionan las peñas permitió entender que pese a regirse por unos determinados lineamientos, eran muy diferentes entre sí, no contaban con documentación o registro de actividades que permitiera conocerlas y era imposible por cuestiones económicas desplazarse a cada provincia a indagar cómo funcionaban. También se vio que si bien desarrollaban algunas acciones solidarias, su público objetivo era diferente al priorizado por la Fundación.

Respecto al segundo elemento de este componente "centros de salud" no se logró identificar con que fines puntuales se proponía. De manera empírica, se encontró que efectivamente era necesario gestionar una articulación con estos centros específicamente en el Bajo Flores, para atender una de las mayores necesidades que se presentaba en los programas sociales, relacionada con la dificultad que tenían los NNA destinatarios de dicho programa, cuando querían obtener sus certificados de aptitud física para hacer deporte en la institución. Por esta razón la Fundación procuró avanzar en una alianza, pero esta no se logró por la política de dichos centros de garantizar la igualdad en el acceso de pacientes. Manifestaban que existían muchos NNA del barrio que también requerían realizar el mismo trámite y que no había razón para no tratarlos en las mismas condiciones.

- Deportes Federados

Este elemento corresponde a un departamento, que se intuyó correspondía a un público objetivo y no a un programa o una actividad como tal. Dicho departamento nuclea 10 disciplinas deportivas del club, que hacen parte de alguna federación. Lo que se incluyó en la estructura se percibió como una sugerencia de los destinatarios de futuras actividades, pero sin ningún lineamiento específico, lo cual se consideró que no tendría cabida en el esquema.

- Pensionado

San Lorenzo cuenta con aproximadamente 300 niños y adolescentes en sus divisiones inferiores de fútbol, que han sido seleccionados para recibir formación deportiva buscando en el futuro ingresar al fútbol profesional, de ellos aproximadamente 60 residen al interior del club, en una pensión. Las edades de estos chicos oscilan entre los 12 y los 19 años.

Había una Fundación perteneciente a un alto directivo del club, que realizaba acciones de inclusión social en la pensión, no obstante, en la reunión desarrollada con las autoridades de la pensión durante la planificación del diseño, se pudo identificar que existían necesidades puntuales en las que la naciente Fundación podía intervenir sin generar duplicidad de acciones. Por ello se propuso en la estructura "pensionados". Teniendo esta información se solicitó una reunión para relevar dichas necesidades, lo que surgió en ese encuentro fue un rechazo contundente hacia la Fundación argumentando que en el primer contacto realizado 6 meses atrás se generaron acuerdos para desarrollar actividades en el corto plazo y luego no los volvieron a contactar e incumplieron sus compromisos.

Ante esta situación y siendo conscientes del incumplimiento, los directivos a cargo de la Fundación decidieron no insistir en el desarrollo de los dos programas pensados para este público objetivo. No era la primera vez que actores internos y externos al Club, llevaban algunas ideas y propuestas a la pensión que terminaban en promesas y palabras que no lograban materializarse, es por esta razón que la postura de sus autoridades era tan radical. Pese a esto, desde la pensión se accedió a desarrollar una actividad que ya estaba contemplada desde la firma del convenio entre el CASLA y el MPF y fue un taller con esta última, sin embargo, descartaron trabajar a futuro con la Fundación.

- Refuerzo alimentario inf.

En este componente se inscribía un proyecto que consistía en brindar un refuerzo alimentario para los niños y adolescentes de las divisiones inferiores de fútbol. La iniciativa se enmarcaba en un programa estatal que fue gestionado por un miembro de la Comisión Directiva y liderado por una profesional que trabajaba para la entidad estatal que manejaba el programa. Aunque estos actores brindaron información a la Fundación para que se conocieran las

actividades que se desarrollaban, manifestaron conocer la nueva institución y pero no estar de acuerdo en ser nucleados por ella.

- Actividades con RRHH

Este componente no se logró enmarcar en ninguno de los objetivos porque ninguno de ellos contempla el trabajo con este público destinatario en particular. Aunque este elemento constituía una novedad en el trabajo social del club, no se desarrollaba alguna propuesta concreta que señalara los alcances y límites entre lo que se esperaba hacer y las actividades de bienestar social que se desarrollaban desde el Departamento de Recursos Humanos del Club.

Los 9 elementos presentados se constituyen en cabos sueltos producto del desconocimiento del funcionamiento y estructura del club y también de la falta de una categorización en la microestructura. Es claro que estos elementos fueron incorporados indiscriminadamente en el esquema organizacional, sin responder a unas características comunes.

Con relación a los otros elementos, si bien se pudo corroborar que existían, no se consideraban parte de la estructura de la Fundación, salvo los componentes " Apoyo a Ongs", y el nuevo "proyecto con el MPF." Ninguno de los actores claves que participaron en el diseño organizacional (la consultoría o los directivos a cargo) habían consensuado o les habían informado a quienes lideraban esos componentes o sus superiores jerárquicos en el club, que los programas de los que participaban pasaban a estar bajo la microestructura de la Fundación, razón por la cual no veían el proyecto como legítimo, por lo cual se limitaron sólo a brindar información general de sus actividades.

Ante este panorama y la resistencia al cambio que surgía entre los diversos actores por no ser partícipes de las decisiones que los afectaban, se advirtió desde la coordinación encargada de implementar el diseño establecido, sobre la necesidad de legitimar a la Fundación con los

actores internos y se sugirió realizar una presentación de la institución (con los ajustes pertinentes) que fuera convocada y liderada por el Presidente del Club. Esta iniciativa no fue aprobada por la consultoría ni los dirigentes a cargo del departamento, argumentando que la legitimidad se iba a adquirir al ir mostrando los resultados del diseño propuesto, aspecto que ignoraba todas las fallas que habían salido a relucir con esta revisión preliminar.

Lo anterior fue un desacierto que seguía evidenciando decisiones unidireccionales sin tener en cuenta las dinámicas de la sede Ciudad Deportiva y de los actores afectados con la iniciativa. Por otra parte, se desconoce la importancia que se tiene en un escenario de poderes fragmentados, la legitimación que podría brindar la palabra de la autoridad máxima del Club en apoyo a la iniciativa y más cuando se optó por no construir el modelo participativamente, lo cual redujo los niveles de confianza y legitimidad. También se desconoce que toda acción debe surtir un proceso que inicia con un diagnóstico y una planificación, que al no haberse dado desde un principio, debió ser realizada a medida que se iban descubriendo los fallos en los que se había incurrido.

Tal situación llevó a la Coordinación a liderar una reunión para la presentación de la Fundación, procurando no afectar los horarios ni la disponibilidad de los actores más relevantes del Club, sin embargo, a dicha reunión no asistió ninguno de los invitados. Lo que demostró una vez más la falta de legitimidad de la naciente institución.

4.1.3 Detalle de tareas a cargo

En este punto, el haber mencionado únicamente algunas tareas en el documento del diseño organizacional de la Fundación, resultó complejo a la hora de determinar hasta qué punto se desarrollaron en la puesta en marcha de la institución. Pese a esta limitación y asumiendo de acuerdo a cada título cuales podría ser sus implicaciones, se pasó a identificar cómo se

desarrollaron y si los actores ahí designados cumplieron los roles asignados. De esta manera se encontró que en:

i) Coordinación general y definición de prioridades. existe aquí dos componentes diferentes, el primero de ellos es la coordinación general que no resultó coherente con la designación de las dos personas que estaban asignadas en la microestructura a ocupar la dirección ejecutiva (Pola y Lavi). Resultó que las características de la tarea eran coincidentes con el perfil de la persona que ingresó a ocupar el cargo de "Coordinador del Departamento Social" (Anexo IV) razón por la cual, esta persona se encargó de dicha tarea.

En cuanto al segundo componente "definición de prioridades" resultó pertinente asignar a las máximas autoridades de la nueva institución este aspecto, deduciendo por lógica que esta labor suele ser una de las características para un cargo de dirección ejecutiva. Cuando la Fundación inició su funcionamiento, en efecto, los directivos a cargo se encargaron de esta tarea durante los primeros meses con el apoyo de la consultoría, y posteriormente contando con el apoyo de dos trabajadoras del Departamento Social: la coordinadora y la persona designada para manejar la Dirección "Cuervo Social".

ii) Control y registros de gastos e ingresos. Esta segunda labor se asumió tenía que ver con el manejo de la información financiera de la Fundación. En la práctica, esta segunda tarea nunca estuvo a cargo del responsable designado (Pulga) quien dentro del organigrama era la persona a cargo de la Dirección Técnica "San Lorenzo y su Gente". En lo relacionado con los programas y componentes que ya venían en funcionamiento antes de la creación de la Fundación, en su mayoría estaban financiados por el sector público, y sus ingresos y gastos siguieron manejándose como históricamente se habían hecho, a través de la persona encargada de cada proyecto en articulación con el Gerente General de San Lorenzo, persona responsable por el control y registro de los ingresos y gastos de todo el club.

En cuanto a los ingresos y gastos de las nuevas iniciativas, el registro, control y la decisión del gasto estuvo en su totalidad a cargo de la coordinación del área, quien era la responsable directa por la gestión integral de cada programa o actividad nueva. Esto, al igual que con el caso de las iniciativas de financiamiento público, estaba bajo el aval de la gerencia general del Club y bajo los parámetros de otras áreas transversales cuando era necesaria la articulación con ellas.

Cabe resaltar que, durante el tiempo abarcado por la presente investigación, la Fundación como tal no contó con recursos de sostenimiento para la organización, solo con financiamiento de programas específicos. Los gastos relacionados con el mantenimiento de las dos personas empleadas para el Departamento Social se cubrían con el presupuesto general del club.

iii) Registro de actividades y voluntarios y iv) seguimiento de actividades. La revisión de estas dos tareas se junta por que el registro y seguimiento de las actividades son acciones que están estrechamente ligadas. En la práctica estas dos tareas fueron asignadas a la Coordinadora de la Fundación(Martha), lo cual resultó coherente con el perfil definido para este cargo (Anexo IV). En cuanto al registro de voluntarios, este no fue necesario ya que por múltiples cuestiones y antecedentes que se habían presentado en esta materia en el club, se decidió no crear un programa de voluntariado, aunque los voluntarios sí fueron considerados para algunas actividades puntuales.

v) Coordinación de comunicaciones y marketing. En el diseño, esta tarea queda sin un responsable, ¿dejando dos marcas de "? ?". En la práctica, el manejo de estos dos aspectos fue responsabilidad de la Coordinación de la Fundación, en estrecha vinculación con el área del club que manejaba dichas temáticas. Para ello, fue necesario generar un vínculo que permitiera comunicar y visibilizar de manera adecuada las acciones sociales, teniendo en cuenta el uso de

un lenguaje inclusivo y la incorporación de las actividades del departamento en las agendas de quienes manejaban estos aspectos en el club.

vi) Articulación con el club, vii) Articulación con jugadores de 1ra, y viii) Articulación con la pensión. En lo relacionado con las tareas de articulación, estas se tomaron como labores separadas en la propuesta, cuando se las debió considerar como un solo componente, teniendo en cuenta que las interacciones entre los diversos actores eran mucho más amplias de lo señalado en el diseño organizacional, pues el club contaba con múltiples departamentos tanto misionales como transversales, por lo cual se requería tener un relacionamiento con la mayor parte de ellos y no solo con los mencionados en su diseño. Esta labor de articulación intrainstitucional fue asumida en su totalidad por la Coordinación de la Fundación con el apoyo tanto del nivel directivo que en muchas ocasiones generaba el enlace con los diversos referentes del club, como por otros referentes que hacían parte del día a día de la institución.

Esta revisión deja ver que las pocas tareas consignadas en el diseño, en la práctica fueron asumidas en su totalidad por la profesional contratada para la coordinación del Departamento Social y no por los actores designados en el diseño

En general este ítem del diseño menciona tan solo algunas de las tareas necesarias para el funcionamiento de la organización, lo que se refleja una vez más la necesidad de contar con un manual de funciones que consigne labores que resulten complementarias entre sí para cubrir todas las necesidades organizacionales.

4.1.4 Fuentes de financiamiento previstas

En el diseño se enunciaban fuentes de financiamiento, pero no se encontraron lineamientos precisos de las mismas. Se observó que en lo relacionado con las *donaciones*, no era legalmente

viabile generar certificados de donación para reducir impuestos a las ganancias, que incentivara a los posibles donantes a elegir a la Fundación como destino de sus aportes. Además la nueva institución no contaba con un manejo independiente de los recursos, todo ingresaba por el área administrativa y financiera del club a una cuenta en común para el sostenimiento del CASLA en general, por lo que era imposible garantizar que cualquier donación recibida tuviera como destino el área social, ya que era potestad de la Comisión Directiva la priorización de gastos operativos de San Lorenzo.

Lo relacionado con los *sponsoreos*, dejó ver que al no contar con una marca posicionada ni con actividades ampliamente visibles como el caso del fútbol, no fue posible conseguir recursos con este mecanismo, pese al intento realizado con los diversos sponsors del club.

Respecto a la venta de *merchandising*, se presentaban múltiples limitaciones relacionadas con la falta de identidad y posicionamiento de la Fundación. Los esfuerzos se encaminaron entonces a gestionar el uso de los colores e iconos del club, pudiendo corroborar después de más de un año y medio de gestiones, que la utilización de la imagen del CASLA, se autorizaba únicamente cuando la iniciativa o propuesta de productos generaba escasas regalías que no afectaran el margen de ganancia del propietario de la marca, razón por la que no tenía sentido incurrir en unos costos de producción que no iban a poder siquiera ser cubiertos.

Por último, se preveía generar financiamiento a partir de programas públicos con los gobiernos de ciudad, provincia y nación. Existían ya programas en alianza con el sector público que se venían desarrollando en San Lorenzo en el marco de la iniciativa de Cuervo Social desde el año 2013. Estos programas se realizaron con la gestión asociada con dos Ministerios del GCBA (Educación y Desarrollo Social), lo que dejó abierta la opción de expandir los niveles de interacción a partir de un mapeo de políticas y programas que fueran viables de implementarse en la zona de influencia de San Lorenzo. Pese a esta oportunidad de expansión,

no se logró avanzar en el desarrollo de esta opción debido a que la directriz que bajaba desde la Comisión Directiva, estaba encaminada a desligar la dependencia de San Lorenzo del Estado, tal como se ratifica con el testimonio de la autoridad máxima del club:

“lo que se buscó con la Fundación fue empezar a tener herramientas de aportes externos porque hasta ahora todos los programas que teníamos eran financiados por el gobierno de la ciudad o financiados con una parte del presupuesto del Club entonces lo que se buscó fue tener algún apoyo externo”(M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Esto cerró la posibilidad de contar con la ampliación de la articulación público - privada para el financiamiento de programas y proyectos.

Como se puede ver, en términos generales, las cuatro ideas planteadas para financiar a la Fundación y sus componentes resultaron no ser viables en la práctica. Cabe recordar que para que una organización funcione debe tener unos componentes básicos garantizados, uno de ellos es el capital financiero o al menos, la capacidad organizacional instalada para generar sostenibilidad en el tiempo más allá de unos recursos específicos provenientes de un tercero.

Por lo anterior y comprendiendo que debían contemplarse otros mecanismos de financiamiento acordes con la realidad institucional y con los deseos de la dirigencia del club, se intentó desarrollar programas y proyectos en articulación con el sector privado. Esta modalidad no correspondió a ninguna de las opciones propuestas. No se trataba de donaciones porque era un trabajo en conjunto para el desarrollo de actividades con rendición de cuentas por parte de la Fundación, tampoco entraba en la figura de sponsoreo o venta de merchandising.

Bajo el anterior modelo fue posible conseguir recursos para desarrollar algunos proyectos específicos, lo cual fue positivo para la Fundación, sin embargo, los ingresos generados tenían como destino exclusivo la ejecución de las actividades acordadas con el aliado-financiador, por lo que los costos de sostenimiento para la organización en general quedaban descubiertos con

dicha modalidad. Ante este escenario, el club no tomaba ninguna decisión ni medida y los aspectos logísticos y operativos mínimos del área que no eran incluidos en los proyectos se iban cubriendo por lo general con pequeñas colectas realizadas entre los mismos trabajadores del Departamento Social.

4.1.5 Detalle preliminar de programas por área

Por último, la Coordinación revisó el quinto componente del diseño organizacional. Como se pudo ver en el numeral anterior (3.2) resultó complejo comprender el sentido de este apartado en el modelo propuesto (Anexo III) por lo que, en la práctica, sin tener un mínimo de información que dé cuenta de que se trataba, resultó imposible de ser implementado. Por ello, se procedió a realizar una revisión de los programas enmarcados en las áreas propuestas (realmente no todos los elementos incluidos correspondían a programas) y se procuró generar alguna conexión con el resto del diseño.

De esta manera se concluyó que las áreas creadas, no tenían ninguna correspondencia entre sí con respecto a los programas enmarcados en dichas áreas. La mayoría de ellos coinciden con los elementos incluidos en la microestructura prevista (Gráfico 1), salvo dos de ellos cuya aparición era nueva en el esquema. No habiendo mucho por trabajar en este aparte del diseño se procedió a indagar en qué consisten estos dos elementos novedosos, pese a no estar enmarcados en el organigrama de la Fundación.

Así se encontró que el primer elemento es "Desarrollo Integral de Jóvenes", el cual está enmarcado en el área denominada Cuervo Social. Asumiendo por la denominación del área que esto puede estar ligado a la dirección o proyecto que llevan este nombre, se procedió a indagar con la trabajadora que ha estado al frente de dicha iniciativa desde el año 2013. Esta opción resultó no ser exitosa, porque dicha trabajadora manifestó no tener conocimiento de qué se

trataba este programa. Por esta razón fue imposible descifrar de que se trataba y en qué se pensó al incluirlo en el diseño.

El segundo elemento que se descubre es un programa denominado "Cumple de Pensionados" enmarcado en el área "San Lorenzo y su Gente". Se pudo identificar en la reunión sostenida entre la coordinación de la Fundación y las autoridades de la pensión, que dicha iniciativa fue una idea conjunta que surgió en la primera reunión adelantada entre ellos y la firma consultora cuatro meses atrás, la cual planteaba realizar en el mes siguiente a dicho encuentro una actividad que se desarrollaría de forma constante cada mes para lograr reunir a los chicos que residían en la pensión con sus familias. Pese a que se logró identificar de que se trataba este componente, fue evidente en el testimonio brindado por los directivos de la pensión, que se había asumido un compromiso y no se había cumplido y por esta razón, como ya se mencionó anteriormente, manifestaron no querer desarrollar ninguna actividad en conjunto con la Fundación.

Como conclusión del examen de este quinto componente, se puede concluir que fue imposible iniciar la puesta en marcha de un elemento que no era entendible por sí mismo y tampoco contaba con los elementos para ser comprendido. Este apartado no tenía coherencia en sí mismo y en relación con los otros componentes del diseño, razón por la cual no puedo estar sujeto a un análisis de resultados en la etapa de implementación del modelo.

De esta manera se concluyó la revisión de cada uno de los componentes del diseño organizacional de la Fundación, lo que dejó una evaluación preliminar de los desaciertos de este diseño en tres aspectos. El primero, relacionado con el establecimiento de una propuesta trazada en el marco de un entorno desconocido e incierto. El segundo, con la escasa participación de actores claves en la vida social y cultural de San Lorenzo, de quienes además no se tuvieron en cuenta ni sus roles ni sus intereses. Por último, la enunciación de cada

componente, sin entrar a detallarlo, generó confusión y obstáculos en la implementación del modelo.

A lo anterior se sumó la falta de conexión entre todos los elementos propuestos y los fallos particulares en cada uno de ellos, que, si bien hizo que se generara improvisación, también sirvió de base para conocer los vacíos entre un escenario ideal y la realidad institucional del club, lo que permitió ir descubriendo estrategias de acción que fueran más acertadas para trabajar en el cumplimiento de los objetivos trazados.

4.2 Obstáculos, logros y aprendizajes

Si bien los logros, obstáculos y aprendizajes se han evidenciado a lo largo de este documento, vale la pena señalar algunos aspectos puntuales en dos niveles i) en relación con los objetivos ii) en relación con la organización en general.

4.2.1 En relación con los objetivos

Si bien no se logró con los lineamientos del diseño la creación de nuevos programas las diferentes acciones desarrolladas en torno su gestión arrojaron hallazgos que reflejaban sus alcances y límites lo cual contribuyó a ir ajustando los procesos sobre la marcha y generar los siguientes logros y aprendizajes.

- Gestión integral de programas y proyectos

Se pudo identificar que la mayoría de programas de Cuervo Social al ser público – privados seguían los parámetros de los aliados (financiadores), por lo que la gestión del conocimiento hacia el interior del departamento era escaso, también se evidenció que no había herramientas

de seguimiento y evaluación propias ya que esto lo hacía el donante y por esto mismo no había memoria institucional.

Por lo anterior, una vez identificados estos vacíos, se encontró un camino de trabajo conjunto que permitió realizar desde la Fundación, actividades y gestiones que hicieron integrales los programas ya existentes, se logró organizar y potenciar los procesos en curso, partiendo de la identificación de los obstáculos y limitaciones que se presentaban en el día a día de las actividades. Esta articulación tomo varios meses, ya que debió irse construyendo gradualmente un lazo de confianza que resarciera el negativo clima organizacional generado por las imposiciones generadas desde la Fundación en sus comienzos.

De igual forma se logró documentar estos programas para generar capacidad instalada y promover la gestión del conocimiento en el Departamento Social del Club y fue posible instaurar herramientas de seguimiento, que no existían hasta ese momento, de esta manera era posible ver de manera sistemática los avances de los programas y proyectos en curso de acuerdo con sus objetivos y sus actividades y además retroalimentar procesos institucionales.

- Metodologías de trabajo de acuerdo con la capacidad de la Fundación

Aunque no se logró que el programa de becas existente en el Club pasara a ser manejado por la Fundación como deseaba la comisión directiva, el departamento que lideraba dicho programa brindó la información necesaria para saber cómo funcionaba la iniciativa e identificar sus debilidades, lo que permitió desarrollar un programa propio de la Fundación basado en el modelo existente pero adicionando un enfoque inclusivo y bajo unos criterios estructurados. El nuevo programa no requería gestión de espacios físicos por que los destinatarios serían incluidos en calidad de socios del Club, a partir de recursos aportados por instituciones privadas por medio de sus Fundaciones empresariales o áreas de RSE.

Tomando como aprendizaje la experiencia de la gestión realizadas durante los primeros meses para armar el programa de discapacidad, no se realizó planificación alguna hasta que se confirmó el primer aporte económico que brindaba una sustentabilidad mínima de un año a este nuevo modelo. Aunque la iniciativa no fue apoyada por parte de la consultoría que acompañaba la puesta en marcha de la Fundación porque se salía de los lineamientos brindados por el modelo diseñado, fue posible ponerlo en marcha al conseguir el apoyo de los directivos a cargo de la Fundación. Por sus características adaptadas a la capacidad logística y financiera del Departamento, este programa pudo consolidarse como una metodología de trabajo viable y ha seguido en funcionamiento hasta durante los últimos años.

- Articulación con el barrio

Uno de los intereses por parte de la dirigencia del Club, era establecer una relación mucho más cercana con la organización del Bajo Flores que agrupaba la mayor cantidad de personas de la zona (en su mayoría NNA). Existía un relacionamiento previo, porque el Club le facilitaba algunos espacios físicos para desarrollar actividades sin ningún cargo, pero no existían instancias sociales que fueran más allá de eso.

El dialogo con las autoridades de esta organización, permitió conocer que las mayores necesidades de dicha institución, no estaban relacionadas con la misión que se había trazado la Fundación, pues esta institución contaba ya con un modelo de intervención integral para NNA a través de la educación, cultura y deporte. Su mayor necesidad estaba en dar respuesta a la falta de oportunidades laborales para que mayores de 18 años encuentren un trabajo digno, manifestaron que identificaban que las principales causas más allá de las dinámicas de la economía argentina, eran la falta de capacitación, la estigmatización por su lugar de residencia y falta de conocimiento sobre la forma de cómo armar un curriculum o como aplicar a una vacante.

Desde la Fundación no se consideró un encuentro durante la planificación del diseño organizacional, por lo que para que San Lorenzo pudiera articularse con esta organización debía salirse de los parámetros marcados en su misión y objetivos y crear una nueva línea de trabajo de trabajo ajustada a las necesidades de dicha organización. Era tanto el interés en trabajar en articulación con dicha institución que en efecto, se entró a apoyar con asistencia técnica directa brindada sin cargo por la Coordinadora de la Fundación a la formulación de un proyecto encaminado a cubrir dicha necesidad y posteriormente a apoyar de forma permanente su ejecución. Esta articulación resultó ser exitosa y se mantuvo en el tiempo.

- Nuevos públicos objetivos

Dado que las autoridades de la pensión del Club habían manifestado no querer trabajar con la Fundación, se inició un relacionamiento con las autoridades que coordinaban las divisiones juveniles en general y de esta forma trabajar no solo con los 60 chicos de la pensión sino ampliar el público objetivo a los 300 chicos que hacían parte de todas las divisiones formativas de futbol del Club.

Los aprendizajes hasta aquí adquiridos, llevaron a que no se realice el primer contacto sin tener al menos una presentación institucional sólida y una propuesta viable para empezar a trabajar con dicha área y así no generar expectativas que después no pudieran cumplirse. Es por esto que en alianza con una organización especializada en educación sexual integral –ESI- se arma un bosquejo de un proyecto dirigido a los futbolistas juveniles del Club. Dicha organización contaba con recursos humanos, financieros y técnicos para ejecutar el proyecto, por lo que el rol de la Fundación era de articulación, seguimiento y coordinación logística de las actividades, aspectos que estaban dentro de su capacidad organizacional. Se procedió entonces a presentar la iniciativa a las autoridades del futbol infanto-juvenil quienes se mostraron muy interesados en el proyecto que finalmente se desarrolló adaptándose a las

características de la población objetivo, y debido al trabajo mancomunado de todos los actores involucrados. Pese a no haberse contemplado en el diseño organizacional ni este proyecto ni ese público objetivo, se logra desarrollar esta iniciativa de manera exitosa y sostenida en el tiempo.

4.2.2 En relación con la organización

Los logros y obstáculos organizacionales están relacionados con los siguientes aspectos

- Jerarquizar la actividad solidaria del Club a través de la Fundación.

Jerarquizar implica poder organizar de manera esquemática la organización, Daft (2011), afirma que la jerarquía describe quién le reporta a quién y está relacionada con el tramo de control que se da de forma vertical entre un subordinado y un superior. La Fundación, no logra conseguir dicha jerarquía al no haber tenido en cuenta los componentes estructurales y contextuales necesarios para funcionar en armonía. La intención del diseño organizacional busca seguir el interés del presidente del Club por nuclear su actividad social "bajo un mismo paraguas" pero termina siendo un conjunto de ideas, programas, destinatarios, agrupaciones y actividades consignados en un documento de forma desordenado, sin conexión entre sí y muchas veces sin motivos.

- Identidad

Denominar "Fundación" a una institución que no cumple con los requisitos de ley para ser nombrada de esa manera, generó un elevado nivel de desconfianza en los actores internos del Club y también en los de su entorno, quienes se ven confundidos con esta nueva identidad sin comprender su relación con Cuervo Social a quien reconocían como principal ente de carácter social y comunitario en la Institución, la pregunta que surgía era, si esta iniciativa venía

trabajando en la sede Ciudad Deportiva y en el Bajo Flores ¿porque se creaba otra instancia también oficial para el mismo fin?

También hubo oposición del equipo de trabajo de Cuervo Social, quien desde el año 2013 había venido desarrollando y tratando de posicionar una imagen en torno a dicha identidad. Existía un lineamiento para no visibilizar o las acciones que desarrollaban bajo la imagen de la Fundación, adicionalmente no querían ser parte de algo denominado "Fundación" cuando no estaba constituida como tal, no querían ser parte de algo que generaba desconfianza, cuando habían venido trabajando los últimos años para generar confianza con la comunidad en general.

Por otra parte la posición de la comisión directiva era radical en no establecer la identidad de Cuervo Social para el Departamento Social, sus razones estaban encaminadas a que personas que participaban en dicha iniciativa estaban asociadas a la vida política del GCBA y por ende se podía entender que usaban al Departamento para hacer política partidista.

Pese a todos los obstáculos relacionados con esta cuestión, la primera estrategia que empieza a instaurarse desde la coordinación general es ir variando el lenguaje para que no se genere resistencia entre los actores internos del CASLA, usando la denominación Departamento Social³⁷, lo cual no generaba resistencia e iba posicionando al Departamento como el ente canalizador, haciendo posible reflejar el accionar del social del Club más allá de cualquier identidad.

Una vez se fueron estableciendo pautas de trabajo en equipo, se logró ir desdibujando el conflicto en torno a la identidad del Club y se pudo ir pensando en conjunto la definición de

³⁷ Esta figura se ajusta al esquema organizativo del CASLA, que está dividido por departamentos que agrupan áreas temáticas. En la parte formal del Club, por ejemplo, el personal para trabajar en actividades tanto de la Fundación como de Cuervo Social, era contratado como personal para trabajar en el Departamento Social (sin tener en cuenta una identidad particular) Así consta en la documentación en el Departamento de Recursos Humanos y el organigrama del CASLA.

una identidad para el Departamento Social, por lo que desde la coordinación se generó un espacio de encuentro entre los directivos a cargo de la Fundación, la líder de Cuervo Social y el Departamento de marketing y comunicaciones del Club, donde se pudiera llegar a un acuerdo, esto se pudo dar apenas hacia finales del año 2017.

El balance de dicho encuentro fue positivo y se logró definir una sola identidad: CASLA Social. El compromiso del Departamento de Comunicaciones fue empezar a incluirla al difundir cualquier acción de carácter social y comunitario. Esto constituye un avance de relevante importancia, aunque marca el reto de seguir posicionando gradualmente esta nueva identidad y trabajar en su socialización con todo los actores internos y externos también es necesario trabajar en la comunicación de este tipo de decisiones por parte los directivos a cargo del departamento, a sus pares y superiores dentro de la Comisión Directiva del Club. Este acuerdo refleja que hay caminos de salida cuando se toman decisiones de manera participativa e inclusiva.

- Improvisación y ajuste sobre la marcha

Si bien el diseño de la Fundación da algunos lineamientos generales, al ser planteados desde lo hipotético sin tener en cuenta ni el entorno, ni la participación de los actores principales, no constituye una herramienta útil que brinde insumos para realizar una planificación o plan estratégico en el cual se pudieran establecer objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Tampoco era posible saber de entrada con qué recursos humanos, técnicos y financieros se contaba, su distribución por actividades, las acciones específicas para hacer frente a las particularidades del entorno, como alcanzar los objetivos, ni los roles y relacionamiento entre los actores, por lo cual era imposible construir una guía que marque ruta clara.

Al no poder planificar en base a ideales que no contaron con ningún tipo de examen de viabilidad y factibilidad, no había una línea clara para empezar a operar, entonces, lo que vino fue una improvisación en todos los aspectos, que no daban lugar a plantear de manera estructurada cada situación nueva que se iba descubriendo, sino que requería ir abordando cada cuestión de manera aislada y rápida, esto porque existía un afán por parte de la dirigencia, en empezar a mostrar resultados de la Fundación que había sido anunciada a en febrero de 2015 y que un año después no lograba presentar ni una sola iniciativa concreta en funcionamiento, Ellos, no comprendían que el modelo el sí era inviable y que no había nada concreto que poner en marcha en noviembre de 2015 fecha prevista para iniciar con la implementación de las actividades, lo que hizo que los primeros fueran destinados a generar una revisión del diseño que permitiera comprender el panorama real de la institución.

- Mejoramiento en la difusión de actividades

Se logró fijar un esquema de trabajo conjunto con el Departamento de Comunicaciones que permitió incorporar un lenguaje inclusivo en las publicaciones, establecer procedimientos de revisión y acuerdos antes de realizar publicaciones, fijar tiempos y responsables por la difusión de actividades y llevar registro de todas las actividades sociales. Si bien ya existía difusión de actividades, esta se desarrollaba de forma desarticulada al interior del Club.

- Evidencia con registro fotográfico

Se contactó a algunos medios de comunicación partidarios y se recolectó imágenes que tenían trabajadores Departamento Social que estaban desde el 2013 en la institución con el fin de re construir el registro fotográfico de las actividades sociales de San Lorenzo, se organizó de forma ordenada dicho registro por años y por carpetas que se siguieron nutriendo desde ese momento. El contar con este registro fue importante por dos aspectos, el primero por que

evidencia y refleja el trabajo social que desarrolla el Club en el ámbito social y por otra por qué sirve para producir las piezas de comunicaciones del Departamento.

- Gestión del conocimiento

La dirigencia no contaba con información precisa acerca de las actividades del Departamento Social desde el 2013.. A partir de la creación de la nueva institución se estableció la entrega de dos informes al año que de manera sistematizada dieran cuenta de los programas, proyectos, campañas solidarias y acciones sociales que se desarrollaban desde el departamento.

El contar con la información concreta del contenido de cada uno de los programas y actividades, permitió generar un registro organizado tanto físico como digital que contenía información específica de cada iniciativa. Esto, es muy valioso pues genera capacidad instalada, promueve la gestión del conocimiento que permite sintetizar la información que requiera la comisión directiva en cualquier momento brindando herramientas para la toma de decisiones.

Un producto valioso que resulta al ordenar la información es la creación de un brochure institucional, que es una pieza de comunicaciones que explica que es CASLA Social, que hace, como se organiza y describe sistemáticamente cada iniciativas en desarrollo. Esta pieza, es la carta de presentación que se entrega a los posibles aliados, a los actores internos del club, a los socios y a la comunidad en general para que se conozcan y se familiaricen con el departamento.

- Comprensión del entorno

Se ampliaron los espacios de interacción entre el Club y los actores de la comunidad, lo cual permitió tener una mirada territorial del entorno que rodea al CASLA y tener una perspectiva a partir de las necesidades y la mirada del destinatario y/o aliado. Se logró identificar las

características y dinámicas que rodean al Club y a partir de ello re formular los mecanismos de intervención pensados en un principio, teniendo en cuenta la capacidad institucional del Departamento y los intereses y necesidades reales de los diversos actores y grupos de interés.

- Tecnología Organizacional

Se logró contar con un espacio físico en las instalaciones de la Ciudad Deportiva que tiene tres puestos de trabajo, una equipo de cómputo con acceso a internet desde una red wifi propia una impresora, una mesa de reuniones y de una biblioteca en la cual se agrupan los documentos físicos de la institución, las publicaciones y algunas piezas de comunicaciones. Todo ello se consiguió a manera de donación.

En lo relacionado con la gestión documental del departamento se lleva en físico y/o digital, y se continua con el uso de herramientas gratuitas en la web para respaldar las copias de los archivos, registro fotográfico y de videos de la organización.

4.3 Resultados

Teniendo en cuenta el contexto presentado anteriormente, se pudo determinar algunos resultados y alcances de la Fundación, ligados a temas generales que no corresponden explícitamente a cada uno de los objetivos propuestos en su diseño, los cuales se sistematizaron de forma cuantitativa con el fin de determinar las realizaciones del Departamento Social antes de ser denominado como Fundación y después de la misma, con el fin de mostrar las variaciones de los diversos indicadores en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2017, buscando identificar los cambios que son atribuibles a la creación de la nueva institución. (Tabla 3) Los resultados del diseño que se organizaron y sistematizaron de acuerdo con los informes de gestión correspondientes a los años que abarca la investigación.

Tabla 3. Resultados antes y después de la Fundación

	2015	2016			Atribuible a la Fundación*	2017			Atribuible a la Fundación*
	Departamento Social (sin la Fundación)	Totales	Aportados por la Fundación	% de incidencia de Fundación		Totales	Aportados por la Fundación	% de incidencia de Fundación	
1. Número de programas y proyectos	7	11	3	27%	Poco significativa	15	5	33%	Poco significativa
2. Numero de campañas y actividades esporádicas	2	10	7	70%	Significativa	13	11	85%	Muy significativa
3. Número de beneficiarios por programas y proyectos	1507	2536	735	29%	Nula o casi nula	2883	445	15%	Nula o casi nula
4. Número de beneficiarios por campañas y actividades esporádicas	0	490	290	60%	Significativa	545	385	71%	Significativa
5. Numero de Aliados sector público	4	5	1	20%	Nula o casi nula	6	2	33%	Poco significativa
6. Numero de Aliados sector privado	1	5	4	80%	Muy significativa	7	6	86%	Muy significativa
7. Numero de Aliados tercer sector	2	8	6	75%	Muy significativa	8	6	75%	Muy significativa

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación.

*Se clasifica de manera cuantitativa de acuerdo a su porcentaje de incidencia

De manera muy significativa: Cuando la Fundación influye en el indicador entre un 75 y 100% del resultado

De manera significativa: Cuando la Fundación influye en el indicador entre un 50 y 74% del resultado

De manera poco significativa: Cuando la Fundación influye en el indicador de manera limitada entre un 26 y 49% del resultado

Influencia nula o casi nula: Cuando la Fundación influye de forma no significativa o nula entre un 0 y 25% del resultado

Como se puede observar en la tabla anterior los indicadores muestran que durante el periodo estudiado, el accionar del Departamento Social tendió a ampliarse y crecer en todos los aspectos, año tras año. Algunos aspectos se atribuyen a la creación de la Fundación y otros no.

En cuanto a los programas y proyectos y su número de destinatarios, la influencia de la Fundación fue muy baja, sin embargo más allá de los números se rescata en términos cualitativos, que la Fundación tendió a fortalecer, complementar y generar valores agregados a todas las actividades. En lo relacionado con las campañas y las acciones esporádicas, estas aumentaron de forma significativa debido a la creación de la Fundación, cabe decir que todas ellas se realizaron con apoyo de las otras instancias del Departamento social.

En cuanto a los aliados, el relacionamiento tanto con el sector privado como con el tercer sector se incrementó de manera significativa gracias a la Fundación. Uno de los intereses de las autoridades del Club al crear la Fundación era ampliar el relacionamiento con estos dos sectores y el objetivo fue logrado. La Tabla 5. muestra el número de alianzas que se lograron consolidar, sin embargo hubo nuevos contactos que si bien no lograron concretarse en hechos específicos, amplían el relacionamiento institucional y sirven para dar a conocer el trabajo del Departamento Social del CASLA.

En lo que tiene que ver con el relacionamiento con el Estado, este fue muy limitado, si bien el Departamento tenía contacto con entidades públicas por los programas que se desarrollaban antes de la creación de la Fundación, el lineamiento dado con la creación de la Fundación limitaba la ampliación de dicho relacionamiento, por lo que las dinámicas de gobernanza fueron escasas y con ellas la eficiencia de los procesos para solventar de forma más integral y sostenible los problemas sociales abordados por el Departamento.

La escasa articulación con el sector público, además, limitaba la participación del Club, como actor social relevante en la incidencia en políticas públicas, ya que al no generar una interacción bidireccional en la que los intereses de San Lorenzo fueran incluidos en la construcción de dichas políticas y tampoco le daba la posibilidad ampliar su actuar como interlocutor del Estado en el territorio. Bien resaltaba Koimman (2014) que ningún actor puede por sí solo entrar a solventar problemas de las sociedades modernas por no tener el conocimiento, la información o el potencial de acción suficiente para dominar de forma unilateral.

Las organizaciones del tercer sector como San Lorenzo por conocer el territorio al estar inmerso en él, manejan información específica, tienen contacto directo con la realidad y comprenden las demandas sociales de su contexto, sin embargo al no tener en cuenta al Estado, pierden la oportunidad de potenciar su incidencia en el abordaje de los problemas sociales.

Por último, cabe resaltar que si bien no se logró ampliar las relaciones con el sector público se procuró gestionar la complementariedad de los programas que se venían desarrollando con este sector desde antes de crear la Fundación, con actividades gestionadas con otros actores del tercer sector. Un ejemplo de ello es cuando en el marco del Programa Adolescencia, desarrollado en gestión asociada con el GCBA, se incorporaron talleres impartidos por entes no gubernamentales especializados en determinadas temáticas, de modo que se logró la integralidad de una actividad, a partir de la coordinación entre tres instancias.

Todo lo descrito y analizado a lo largo de este capítulo resulta interesante y se lo toma como aprendizaje para desarrollar lineamientos técnicos que lleven a re formular el esquema funcional y operativo establecido para el Departamento Social de San Lorenzo. Sin embargo con el fin de que estos lineamientos sean precisos, completos y adecuados a la realidad del

CASLA, es necesario profundizar en el estudio del caso a la luz de las categorías de análisis propuestas por los autores que enmarcan la investigación.

En primera instancia está Nerio Neirotti, quien da los lineamientos para la etapa de la planificación, con el fin de determinar las condiciones de operatividad a partir de una evaluación ex ante, luego se aborda a Richard Daft quien plantea dos dimensiones complementarias que deben tenerse en cuenta a la hora de crear un diseño organizacional: la estructural y la contextual.

CAPITULO V - Análisis de la Fundación a la luz Neirotti y Daft

Se ha visto hasta este punto, la planificación, el planteamiento operativo y funcional de la Fundación y los resultados que se produjeron en la puesta en marcha del modelo propuesto. En esta revisión han salido a relucir aciertos y desaciertos que constituyen las fortalezas y las debilidades de un diseño organizativo pensado a partir de una consultoría que no tuvo claridad en las dinámicas y realidades de la institución. Por ello en este capítulo se hará un análisis del diseño organizacional de la Fundación en contraste con planteamientos de Nerio Neirotti (2007) y Richard Daft (2011) quienes presentan los lineamientos para planificar y diseñar un modelo organizacional ideal.

Neirotti (2007) plantea cuatro elementos básicos que buscan descubrir cuáles son las condiciones bajo las cuales se puede formular y desarrollar determinada iniciativa. Se trata de realizar una evaluación ex ante de herramientas que permitan tomar decisiones y elegir entre las opciones disponibles. Por su lado Daft (2011), plantea dos dimensiones complementarias que corresponden a la formulación técnica y operativa del diseño organizacional.

5.1 La evaluación ex ante: la mirada de Neirotti.

Proponer el diseño organizacional de la Fundación implicó desarrollar tres elementos previos durante su planificación, que fueron muy importantes para proponer su esquema de funcionamiento. i) Un documento de relevamiento de casos. ii) Convenio Institucional. iii) Guía operativa. Estos se constituyeron en los únicos insumos y bases para la para la formulación y marcaron la hoja de ruta para su puesta en marcha, sin embargo, son elementos básicos que no corresponden a los componentes estructurales que todo diseño organizacional debe contemplar en su etapa de planificación, tal como lo expone Neirotti (2007) al proponer cuatro factores para determinar el grado de cumplimiento en las condiciones previas para llevar

a cabo una iniciativa i) la factibilidad, ii) la viabilidad, iii) el análisis de sustentabilidad y iv) coherencia en el diseño.

Tabla 4. Aspectos a evaluar según Daft vs. La planificación de la Fundación

ASPECTOS A EVALUAR SEGÚN NEIROTTI		PLANIFICACIÓN DE LA FUNDACIÓN		
		Si	Parcialmente	No
Factibilidad				X
Viabilidad				X
Sustentabilidad				X
Coherencia en el diseño	a) Correspondencia entre el problema y los objetivos		X	
	b) Relación entre actividades, insumos, productos y objetivos			X

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

Se aprecia en la Tabla 4. la correspondencia entre los cuatro elementos propuestos por Neirotti para determinar las condiciones que se dan antes de iniciar en una iniciativa y el grado de desarrollo que se tuvo de cada uno de ellos en los tres elementos previos que sirvieron de insumo para proponer el diseño técnico y operativo de la Fundación. Como se observa en la tabla y como se verá a continuación la revisión de estos elementos fue muy escasa en el caso estudiado.

i) La factibilidad

Implica analizar cuáles son las condiciones financieras y técnicas para llevar a cabo la iniciativa. En el caso de la Fundación, en cuanto al contexto financiero, este se contempló en el relevamiento de casos de otros clubes, por medio de una variable encaminada a investigar las fuentes y estrategias de financiamiento que cada uno de ellos utilizaba para la recaudación de fondos. No obstante los hallazgos de dicho estudio no eran útiles para determinar si existían o no las condiciones financieras para el caso propio de la Fundación del CASLA, al haberse

limitado a describir las características de cada caso, sin llegar a contrastarlas con las dinámicas propias de San Lorenzo.

Tampoco se pudo evidenciar el desarrollo de alguna actividad específica dirigida a revisar cuales eran las condiciones económicas que harían la iniciativa sostenible en el tiempo. Esto lleva a inferir que no hay un estudio de factibilidad financiera contundente para la Fundación, sino algunos ejercicios de revisión de casos que no aportan significativamente a determinar si existía o no factibilidad en términos económicos, lo que va en contravía con lo propuesto por Neirotti (2007) cuando señala que es necesario revisar y producir información que dé cuenta de los recursos que se espera invertir y su pertinencia en términos de coste - efectividad.

Con relación a la factibilidad técnica, en la Fundación se evidencia un planteamiento técnico y operativo que apunta a no seguir abriendo más líneas de intervención lideradas por múltiples actores y a incluir bajo un mismo marco lo que ya venía en funcionamiento. Sin embargo, esta propuesta pierde valor al no haber sido resultado de un proceso participativo en el cual convergieran intereses y necesidades de los actores directamente involucrados ni tampoco contempla perfiles apropiados para cada cargo previsto. Esto por las decisiones precipitadas que incluían dar roles a actores sin su consentimiento y sin conocer si sus perfiles y competencias técnicas eran acordes con el rol asignado. Un caso concreto en el que se visibiliza este problema es la decisión de enmarcar el proyecto Cuervo Social y las actividades que se desarrollaban en otros frentes del Club, como parte de la estructura de la Fundación sin consultar a los actores que lideraban dichas iniciativas. Es claro que estos lineamientos, son superficiales y no apuntan realmente a establecer las condiciones técnicas que deben tenerse en cuenta antes de diseñar una iniciativa, como lo concibe Neirotti (2007), quien contempla la factibilidad técnica como una sumatoria de técnicas, personas que conocen sobre el tema, los

sistemas de información con los que se cuenta, el tiempo y todo lo cual va limitando la acción de lo propuesto.

En este ítem, se puede concluir que la Fundación no contó con la factibilidad financiera y técnica que proporcione unas bases claras para su funcionamiento. Los lineamientos propuestos fueron superficiales y no condujeron a establecer un esquema organizacional sólido tal como lo plantean los autores.

ii) La viabilidad

Estudiar la viabilidad implica conocer si existen condiciones políticas, de gobernabilidad e institucionales para desarrollarla. Respecto a las condiciones políticas, estas tienen que ver con los roles e intereses de los actores y la capacidad de anticipar sus posiciones para conseguir su apoyo y participación en la iniciativa. En el caso de la Fundación se evidencian dos hallazgos, el primero tiene que ver con la baja participación de los actores en la propuesta técnica y operativa del diseño, lo cual fue una dificultad a la hora de anticipar cuáles eran sus posturas respecto al funcionamiento de esta nueva institución. Si bien se realizó un encuentro con algunos de ellos, esto fue únicamente un contacto inicial que permitió identificar algunas cuestiones particulares básicas que no hacían posible determinar cuál sería su posición frente al nuevo modelo no socializado, ellos no sabían que iban a estar enmarcados en la nueva estructura, por lo cual apoyaron dicha iniciativa percibiéndola ajena a ellos. Adicionalmente hubo actores claves en el día a día del Club con quienes no se tuvo contacto durante la etapa de planificación, razón por la cual era imposible predecir su postura.

En cuanto a las condiciones que tienen que ver con la gobernabilidad de la institución, estas son las acciones que legitiman un mandato, si bien esta iniciativa contaba con el respaldo del presidente del Club, máxima autoridad de la institución, no era él quien lideraba la gestión del

cambio. Se designó a otros miembros de comisión directiva, poco familiarizados con las dinámicas de la sede Ciudad Deportiva y las actividades de carácter social y comunitario que ahí se desarrollaban, además su relacionamiento con algunos actores claves de dicha sede, eran nula, lo cual hacía que las condiciones de gobernabilidad fueran débiles.

Aparte de los directivos, el actor que jugaba el papel más importante en los inicios de la Fundación era la consultoría, quien había asumido la responsabilidad de proponer el modelo, pese a haber realizado un trabajo previo a la propuesta del diseño, no logró ganar legitimidad entre los actores del Club al haber realizado sólo un contacto con muchos de ellos y no haber generado continuidad en el trabajo de diagnóstico y formulación.

Lo anterior hacía que por su presencia tan esporádica, la consultoría no fuera reconocida por quienes hacían parte del día a día de la institución, a esto se le añade el hecho de que tampoco asistía o participaba de los programas o actividades sociales que había ido descubriendo durante su diagnóstico, razón por la cual los actores que conviven en la Ciudad Deportiva no reconocían ni a la consultoría ni al proyecto que representaba, asumían la dinámica de cambio como algo que no tenía que ver con ellos.

Por último, en cuanto a las condiciones institucionales que tienen que ver con la normativa y las reglas de juego escritas, no se evidencia que durante la planificación o formulación del diseño se haya revisado la documentación esencial del Club como su estatuto social o sus actas de comisión directiva. Estos elementos básicos de la constitución y funcionamiento de la institución, permiten conocer más a profundidad los antecedentes en programas y actividades sociales realizadas en la Institución de manera oficial y también reconstruir y entender mejor cuáles son las dinámicas organizacionales. La documentación institucional permite conocer cuáles son las normas que enmarcan el funcionamiento del CASLA, lo que habría resultado interesante tener en cuenta al momento de diseñar la Fundación.

El desconocimiento del marco normativo, limitaba la identificación de actores claves relacionados con las actividades sociales. Ejemplo de ello es la inclusión en el diseño del intendente del Club como un actor de apoyo, dejando de reconocer el rol que por estatuto se le da como autoridad máxima en la toma de decisiones de la sede Ciudad Deportiva en asuntos sociales y culturales.

Las actas de comisión directiva por su parte reflejan las necesidades institucionales relacionadas con las temáticas de interés que se quería abordar desde la Fundación así como la influencia de los diversos actores que solían intervenir y resolver situaciones relacionadas con dichas cuestiones.

Una revisión de estos elementos fundamentales, deja claro que no existió una viabilidad política, de gobernabilidad e institucional, que permitiera generar unas condiciones favorables para el funcionamiento de la Fundación. Omitir el análisis de viabilidad limitó la identificación actores claves relacionados con las actividades sociales de la institución y desconoció los esquemas para la toma de decisiones y las diversas dinámicas que atraviesa la vida institucional del Club. Esto quiere decir que no hay elementos que contribuyan a determinar la viabilidad precisa de la Fundación, lo cual deja un vacío primordial en la nueva institución. Neirotti (2007) resalta que es fundamental conocer los aspectos relacionados con este elemento, porque reflejan las posibilidades de consenso y negociación con otros actores en torno a la iniciativa que se quiere desarrollar y a conocer el marco normativo y las reglas de juego que enmarcarán las acciones a desarrollar.

iii) la sustentabilidad

La sustentabilidad busca determinar a partir de las capacidades organizativas, institucionales, de conocimiento y de gestión del equipo de trabajo, si una organización tiene

probabilidades de subsistir en el tiempo más allá de una fuente concreta de financiamiento dada por un tercero.

En la experiencia de la Fundación, resulta complejo entrar a hablar de sustentabilidad cuando las características que contempla este factor son tan difusas en esta organización. No se encontró evidencia de que se haya realizado algún análisis o estudio para determinar cuáles eran las capacidades reales de la organización y los recursos que le permitirían mantenerse en el tiempo. Como se ha podido visibilizar a lo largo de este documento, esta institución no contó con recursos para su funcionamiento, tampoco con capacidades organizativas concretas que potenciaran su accionar, el nivel de institucionalización era bajo y la capacidad de gestión y conocimiento del equipo humano era limitado al estar la mayoría de los actores incluidos en la propuesta, enmarcados en otras áreas y funciones.

Todo lo anterior lleva a pronosticar que las posibilidades de sostenibilidad de la Fundación, son de entrada, muy reducidas, lo que va en contravía con otro tópico relevante en la planificación de una iniciativa, al ser un aspecto que desde mi punto de vista se torna en fundamental para el éxito de cualquier organización. Bien señala Neirotti (2007) que revisar este aspecto es fundamental para determinar las posibilidades con que cuenta el proyecto para subsistir. (p.20)

iv) La coherencia en el diseño.

Este último elemento de una evaluación ex ante, sugiere que es necesario revisar en relación con el diseño dos cuestiones, la primera de ella es la correspondencia entre el problema y los objetivos y la segunda de ella la consistencia entre las actividades y los objetivos.

a) Correspondencia entre el problema y los objetivos

La Fundación no nace producto de una problemática principal específica y bien definida, su origen se da en torno a varios aspectos coyunturales como:

- Problemas de seguridad en el Bajo Flores, barrio en el que se encuentra la Ciudad Deportiva del Club.
- Falta de lugares para realizar actividades deportivas / recreativas para NNA de la zona
- Necesidad de reforzar el compromiso del Club con sus socios y la comunidad
- Necesidad de la dirigencia por tener información clara y concreta sobre las actividades sociales que se desarrollaban en el Club.
- Necesidad de visibilizar las acciones sociales que se desarrollan en el Club.
- Desarrollar una identidad social propia, más allá de ser implementadores de políticas estatales y promover la movilización de recursos del sector privado.

Aunque se pudo determinar que su origen si bien no correspondía a una problemática central, si obedecía a un deseo específico de “un grupo de socios y dirigentes del CASLA que quieren organizarse para reforzar e impulsar la inclusión social de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad” (CASLA, 2015b, p1).

Con base en lo anterior y relacionando los objetivos propuestos para la Fundación, se encuentra que existe correspondencia entre las problemáticas expuestas antes y dichos objetivos, ya que los mismos apuntan a abordar cada uno de estos temas. Pese a que si existe una conexión, no se desarrolló un esquema que organizara los elementos en causas/efectos en torno a un problema principal bien definido, que permitiera esquematizar la relevancia y priorización de objetivos y así lograr comprender en qué medida cada uno de ellos influye en el cumplimiento de la misión de la Fundación.

b) Consistencia del diseño.

Aquí se refleja en el nivel de correspondencia entre las actividades y los objetivos establecidos, teniendo en cuenta los insumos que se tienen para llevarlas a cabo, es decir que para determinar si existe esta relación es necesario enmarcar las actividades en los objetivos. En el caso del diseño de la Fundación no existió dicha esquematización, por lo que no fue posible determinar si el diseño era consistente. Otro factor que no se logra ver de manera clara, excepto por los programas que ya venían en funcionamiento, fueron las fuentes de financiación e insumos específicos con los cuales saldrían adelante cada uno de los elementos propuestos.

Así mismo, no se evidencia que durante la planificación se hayan fijado metas concretas ni efectos esperados de la intervención, no se diseñaron indicadores que señalen cobertura, calidad o gestión ni se habla del alcance de cada una de las nuevas iniciativas o del diseño en general. Fue imposible avanzar en cada uno de estos aspectos, porque no se contó con información, ni con una investigación que presentara un diagnóstico del contexto ni tampoco un plan de trabajo de esta iniciativa.

Teniendo en cuenta el análisis de la coherencia en el diseño de la Fundación, se puede afirmar que no existe ninguna correspondencia concreta ni una consistencia precisa en la planificación del modelo propuesto, que permita establecer una hoja de ruta clara para la puesta en marcha de la Fundación. Para Neirotti (2007) resulta determinante que exista dicha conexión entre los elementos de un diseño para que se puedan tomar decisiones de acuerdo con las características y condiciones de cada caso.

Esta etapa preliminar del diseño técnico y operativo es un aspecto fundamental para el posterior modelo organizacional y repercute de forma directa en las fallas estructurales que se puedan presentar en el mismo tal como se determinará a continuación.

5.2 Análisis del diseño desde la dimensión estructural y contextual de Daft

La solidez en un diseño organizacional implica desarrollar con el mayor detalle posible una serie de componentes que Daft (2011) agrupa en dos dimensiones: la estructural y la contextual. No basta con enmarcar los elementos de una organización en determinada estructura, el reto está en hacerlo teniendo en cuenta todas las particularidades que caracterizan a cada institución para que el diseño resulte útil en la práctica.

Teniendo en cuenta las dimensiones y componentes propuestos por Daft (2011) se analiza cada uno de ellos en el diseño organizacional de la Fundación para mostrar en qué medida se acogen en el mismo (Tabla 5)

Tabla 5. Dimensiones y componentes de análisis según Daft vs. la Fundación

DIMENSIONES Y COMPONENTES DE DAFT	Componentes	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION		
		Si	Parcialmente	No
Dimensión estructural	a) formalización			X
	b) especialización /división del trabajo		X	
	c) jerarquía de la autoridad		X	
	d) centralización de la toma de decisiones		X	
	e) profesionalismo y capacitación		X	
	f) razones de personal		X	
Dimensión contextual	a) tamaño		X	
	b) tecnología organizacional		X	
	c) entorno			X
	d) metas y estrategia		X	
	e) cultura organizacional		X	

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

5.2.1 Componentes de la dimensión estructural

La dimensión estructural describe las características internas de la organización, la armonía entre todos sus elementos contribuye a que la institución se simiente en unas bases estructurales sólidas. Daft (2011), propone enmarcar en esta dimensión seis componentes: a) formalización,

b) especialización, c) jerarquía de la autoridad, d) centralización, e) profesionalismo y f) razones de personal.

En el caso de la Fundación, algunos de los componentes propuestos por Daft, no fueron desarrollaron, otros, si bien se tuvieron en cuenta, no contribuyeron a sentar bases de manera contundente como se puede ver a continuación.

a) Formalización.

La formalización es un componente sustancial porque establece las políticas que enmarcan el funcionamiento institucional y brinda legitimidad sobre las reglas, procedimientos y/o actividades que se desarrollan. Los elementos de la formalización son los que guían las operaciones, las enmarcan en un esquema normativo que encuadra y limita el rumbo de la institución y sirven de guía cuando se presentan situaciones de no acuerdo entre los actores.

En el diseño organizacional de la Fundación y en general durante la revisión bibliográfica de la investigación, no se halló evidencia que diera cuenta de un desarrolló mínimo de este componente, no hay manuales de políticas, de procedimientos, de funciones y/o de operaciones. Las reglas de funcionamiento no quedaron escritas ni tampoco establecidas de manera informal, por lo que se puede afirmar que el nivel de formalización de la Fundación fue nulo.

Por otra parte, no existe registro de que esta nueva institución haya sido discutida, creada y aprobada en alguna reunión oficial de la comisión directiva del Club, sumado a esto, no existió espacio de socialización interna que formalizara y presentara el esquema organizativo de la Fundación ante toda la comisión directiva, trabajadores, colaboradores y/o deportistas del Club, lo cual hace que la iniciativa carezca de legitimidad dentro del CASLA.

Afirma Jaquelina Cichero, líder de Cuervo Social, proyecto que fue incluido en la estructura propuesta, que nunca le mostraron la forma como se había planteado el esquema, ella creía de acuerdo con lo que iba conociendo en la práctica que su rol estaba enfocado en ayudar a la Fundación a relacionarse con su entorno (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

La falta de socialización también se dio hacia afuera del Club, salvo el anuncio inicial realizado en febrero de 2015 con la difusión realizada por los canales oficiales de comunicación del Club. No se realizó una presentación dirigida a los socios o la comunidad en general contando de que se trataba esta nueva iniciativa, como iba a funcionar o quienes eran sus autoridades.

Actores como Adolfo Res, que dedica su vida a documentar la historia del Club en todos sus ámbitos y está altamente involucrado con la institución, cuenta respecto a su conocimiento sobre la Fundación:

“Si, sé que el Club hizo una Fundación pero desconozco de qué se trata porque no hay mucha información de eso, desconozco qué es o que es lo que hace, soy muy incrédulo de las Fundaciones en general supongo lo hacen para que la dirigencia resolviera un tema de impuestos” (A. Res, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

La formalización, legitimación y socialización de la Fundación era nula tanto hacia adentro de la institución como hacia afuera. La evidencia me lleva a coincidir con Jaquelina Cichero, líder de Cuervo Social cuando afirma:

“Faltó una presentación, no de la Fundación, porque no existe como tal sino del área, lo primero que hay que hacer es que te reconozcan como tal, cuando vos tenés un reconocimiento, se hace un evento, viste que en toda buena Fundación, Departamento, o Escuela lo que sea se arma es un acto mostrándolo hacia afuera con la prensa incluida por supuesto, un lanzamiento real y concreto. Mientras eso no se haga no existe, puede existir para nosotras que ponemos el cuerpo cada día, seamos realistas, si no hay un acto político

donde se diga de que se trata, que presente unas autoridades, un organigrama, no existe, en el organigrama del Club nosotros no existimos, por eso lo que tenemos son un montón de intervenciones por todos lados sin poder canalizar todo lo social por el área” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Las bases débiles en la formalización de la Fundación, empiezan a mostrar un diseño organizacional incompleto que no se fundamenta en un direccionamiento estratégico sólido que permita establecer reglas de juego claras para la implementación de esta nueva institución. Daft (2011) al respecto indica que un bajo grado de formalización es aceptable únicamente cuando las instituciones han construido a través del tiempo, rutinas y buenas prácticas que derivan en una cultura organizacional sólida, que no hace necesarias ciertas especificaciones formalizadas para conocer e implementar las políticas, procesos y actividades. Tratándose de una nueva iniciativa, como la Fundación Padre Lorenzo Massa, que no cuenta con dichas características el nivel de formalización tiene que ser desarrollado de forma muy detallada.

b) Especialización

La especialización señala el grado en el que las tareas organizacionales están subdivididas por cargos, del nivel de desarrollo de este componente depende la carga laboral de un determinado trabajador, si en una institución la especialización se señala de manera precisa, es posible identificar de manera clara cuáles son sus tareas, pero esto no ocurre, dicho trabajador puede terminar asumiendo una amplia variedad de funciones.

En el caso de la Fundación, este componente se evidencia explícitamente en el tercer apartado del diseño organizacional “detalle de tareas a cargo” (Anexo III). En efecto, hubo una aproximación sobre la división del trabajo, en la cual los actores que promovían la iniciativa al interior del Club fueron asignados a unas tareas específicas y también se refleja la distribución

de personas entre programas, proyectos y actividades en el segundo apartado del mismo documento "microestructura prevista" (Gráfico 1).

Pese a que lo anterior, el componente se desarrolla de forma superficial, ya que no existe descripción para los cargos transversales propuestos para la Fundación. El no haber generado un manual de funciones que señale de manera explícita las tareas para cada cargo creado en el nuevo esquema de la institución, hace que no haya claridad en los límites de cada rol y que tampoco se reconozcan las responsabilidades específicas de quienes fueron propuestos para ocupar dichos cargos.

Existe sin embargo una salvedad en este componente, relacionada con el desarrollo y definición del perfil técnico y funcional para el cargo de "coordinador/a de la Fundación" (Anexo IV). Este fue desarrollado por la consultoría con el fin de dar herramientas para que el Club pudiera realizar con claridad el proceso de selección y contratación para dicho cargo que hasta ese entonces no existía en la institución. Si bien este aporte es importante, también resulta contradictorio que sea el único perfil desarrollado que corresponda a un cargo que no fue incluido en la microestructura prevista para la Fundación (Gráfico 1).

Sumado a lo anterior, no se concertó, ni se les comunicó a los actores incluidos en el diseño organizacional que iban a ser parte de este ocupando un cargo determinado y se omitió establecer un rol específico a quien por estatuto del Club es el dirigente responsable de las actividades de la Ciudad Deportiva, el intendente del Club³⁸ quien fue reducido a ser un apoyo para la entrante coordinación en temas relacionados con la articulación entre la Fundación y el Club.

³⁸ Miembro de la Comisión directiva, autoridad máxima en la toma de decisiones de la sede Ciudad Deportiva. De acuerdo con el Capítulo VII, Artículo 70 del Estatuto Social del Club, corresponde al intendente entre otras cuestiones: "Coordinar las actividades deportivas, sociales y culturales, de conformidad con las disposiciones que dicte la Comisión Directiva"

Cuenta Alejandra Masiello, coordinadora de varios programas y actividades de Cuervo Social desde el año 2013, que más allá de una autorización resulta indispensable la participación del intendente del Club en todo aspecto relacionado con la sede Ciudad Deportiva

“me parece que el rol del intendente del Club hubiese sido fundamental además porque es innato en él la función social, porque es el quien siempre y desde el primer momento estuvo acompañando esta área y aparte de él creo que los que estuvimos en alguna instancia tendríamos que haber estado con mayor compromiso, pero esto hubiese pasado si hubiésemos sido convocados para participar en la construcción y no solo cuando les resultaba conveniente” (A. Masiello, entrevista personal, 2 de marzo de 2018).

Como se puede evidenciar en lo relacionado con el nivel de especialización, si bien existieron algunos elementos en el diseño de la Fundación, estos resultan superficiales y no logran el propósito del componente, que como señala Daft (2001) es fundamental para diferenciar cada área de trabajo de acuerdo con las características concretas de la institución y para dividir el trabajo de forma adecuada de acuerdo con las metas establecidas para la institución (p.425).

c) Jerarquía de la autoridad

La jerarquía de autoridad está relacionada con el tramo de control que tiene cada autoridad en un área determinada, es aquí donde se señala quien debe reportar a quien en términos verticales.

Este componente es difuso en el diseño organizacional de la Fundación, si bien se realizan señalamientos claros en la microestructura prevista (Gráfico 1) que indicarían los niveles de jerarquía, hay cuestiones que no quedan claras, por ejemplo, ¿cómo se prevé llevar a la realidad que los actores líderes de los programas o proyectos enmarcados en la dirección “CASLA y su Gente” que dependen de otras instancias al interior del Club, sean al mismo tiempo dependientes de las autoridades de la Fundación señaladas en el diseño organizacional? Al no

haberse concertado la participación con dichos actores ni con quienes venían siendo sus superiores jerárquicos en el CASLA, la propuesta plasmada en el diseño no pasa de ser una idea que carece de legitimidad y viabilidad en un escenario real de aplicación.

La construcción participativa es fundamental en un diseño organizacional, más cuando no existe el liderazgo directivo que legitime las decisiones. Cabe recordar en este punto que el conocimiento y relacionamiento de los actores que conviven en el día a día de la ciudad deportiva con los directivos a cargo de la Fundación era escaso, salvo algunas excepciones los diversos actores no tenían como saber en qué consistía el diseño propuesto y su eventual participación, factor que hacía que aunque las jerarquías existieran en el papel, en la realidad fueran inviables e inexistentes.

Similar situación se presenta con el establecimiento de una dirección técnica denominada "Cuervo Social" que jerárquicamente depende junto con la dirección "CASLA y su Gente" de una dirección ejecutiva. Estaba así establecida en el diseño, pero no se tuvo en cuenta que Jaquelina Cichero, quien lideraba "Cuervo Social", se asumía a sí misma y era asumida por los actores de la Ciudad Deportiva como la Directora del Departamento Social en sí y no solo de una parte de él.³⁹

"El armado de la Fundación debía ser diferente, creo que no estuvo mal la intención pero debió haber sido una construcción lenta, concreta, participativa y no generar un disturbio interno y un mal clima al interior del Club innecesarios. Empezaron a ponerle rótulos a la gente, pero solo ellos lo sabían, hubiesen empezado por armar un equipo, no a inventar un lugar donde ellos querían ponerme, un cargo dentro de una Fundación que no existía... no había nada creado dentro de la institución de San Lorenzo como tal... El área empezó a funcionar muy lejanamente a lo que ellos inventaron, cuando entendimos todos la lógica y

³⁹ Cabe resaltar que no hay ni claridad ni evidencia del cargo ocupado por la profesional, esto debido al alto nivel de desestructuración general del Club que carece de evidencia y de manual de funciones y alcances.

podimos construir una historia distinta y diferente muy desligada de la inexistente Fundación” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Por otra parte, se presenta una situación similar en la propuesta de establecer una secretaría administrativa y de un gestor de redes sociales dependientes la dirección ejecutiva de la Fundación. Ni los actores propuestos ni sus superiores jerárquicos dentro del Club, fueron consultados sobre la viabilidad de su efectiva participación, por lo que nunca se logró concretar la existencia de los cargos ni la participación de quienes fueron incluidos en la microestructura planteada.

Por todo lo descrito anteriormente se puede afirmar que si bien se estableció un esquema jerárquico vertical en la microestructura prevista de la Fundación (Gráfico 1), en la práctica no se cumple con el fin de este componente, el cual de acuerdo con Daft (2011) busca controlar y supervisar el funcionamiento de las áreas subordinadas. Debido a que no había un reconocimiento de estas jerarquías en la Fundación, no se hacía tampoco posible controlar los elementos propuestos en el esquema.

d) Centralización

Este componente hace referencia al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar decisiones, esta puede ser central o descentralizada dependiendo de su grado de delegación. Para el caso de la Fundación y como consecuencia de los fallos en el aparte anterior (jerarquía de autoridad), se puede evidenciar que si bien la microestructura prevista (Gráfico 1) brinda un panorama que dejaría a la interpretación algunas relaciones de subordinación, resulta complejo en la práctica determinar cómo funcionaría el esquema de la toma de decisiones debido al desconocimiento del diseño técnico y operativo de la Fundación por parte de los actores asignados como líderes de los programas o los proyectos dentro de la microestructura,

adicionalmente no existen manuales de funciones y descripciones de cada cargo del organigrama que permitan de manera explícita o intuitiva dar luces sobre cuál es el esquema de toma de decisiones.

El escaso desarrollo en este aspecto en la Fundación hace que no sea posible determinar lo que en palabras de Daft (2011) se requiere para determinar el nivel de centralización o descentralización en la toma de decisiones de la Fundación, esto debido a que el esquema propuesto y en general, el material de investigación, no son suficientes para determinar en qué niveles del organigrama se concentran determinadas decisiones.

e) Profesionalismo

Este componente señala el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. En el caso estudiado resulta complejo poder determinar el nivel de profesionalismo, esto debido a que únicamente se creó el perfil para el cargo de coordinador/a de la Fundación. Los demás actores incluidos en el diseño organizacional son trabajadores del Club que cumplen funciones en otros departamentos, de ellos se asume que cuentan con formación y capacitación relevante para los fines de sus respectivas áreas, pero es incierto si cuentan o no con conocimientos específicos que contribuyan a lograr los propósitos de la Fundación, esto debido a que no se revisó su nivel de capacitación en temáticas sociales y/o comunitarias y por esto mismo no se sabía cuáles eran las fortalezas y aspectos a potenciar o reforzar en cada uno de ellos.

Más allá de lo planteado anteriormente se debe tener en cuenta que un esquema no se puede proponer con base en las personas sino en las necesidades del modelo técnico y operativo. Al respecto, Daft (2011) propone ver el tiempo promedio que los trabajadores han invertido en capacitación para acceder a un cargo específico en una organización y de este modo determinar si la institución tiene un alto o bajo grado de profesionalización. En la Fundación no se indagó

sobre la formación de los actores que fueron incluidos en la microestructura, por ello, no fue posible conocer el nivel de profesionalización de la institución.

f) Razones de personal

Las razones del personal señalan la distribución de las personas entre las funciones requeridas en la organización. Este ítem se incluyó en el tercer aparte del diseño de la Fundación (Anexo III) sin embargo, no resulta comprensible por haberse limitado únicamente a enunciar las tareas sin explicar en qué consistían cada una de ellas, no señalar sus alcances y limitaciones y además por no especificar los perfiles de los actores incorporados.

Para Daft (2011), la razón del personal implica poder clasificar a las personas de acuerdo con sus perfiles y competencias en determinados ámbitos, sean estos de carácter técnico, logístico o administrativo (entre otros), lo cual hace que no sea posible realizar dicha clasificación en la Fundación ya que estamos ante una institución poco legitimada, que no está formalizada, que no cuenta con un manual de funciones y que tiene un sistema jerárquico difuso que además no fue concertado, ni socializado, ni establecido de acuerdo con la realidad y las dinámicas de la Ciudad Deportiva del CASLA.

Con este ítem se concluye el análisis de los componentes agrupados en la dimensión estructural, hasta aquí se evidenció un desarrollado superficial y en muchos casos nulo de los aspectos que se requieren para sentar unas bases fundamentales en cualquier organización. En esta dimensión, más allá de los elementos esenciales se deben proponer los factores diferenciales que marcan los valores agregados respecto a otras organizaciones, por lo que en el caso de la Fundación se perdió la oportunidad de marcar la diferencia desde sus inicios.

5.2.2 Componentes de la dimensión contextual

La dimensión contextual describe el escenario que es subyacente a la estructura y a los procesos de la organización. Encontrar la armonía entre sus componentes y a su vez con los elementos de la dimensión estructural es lo que conlleva a lograr la solidez en una institución. Daft (2011) enmarca en esta dimensión, los siguientes ítems: a) tamaño, b) tecnología organizacional, c) entorno, d) metas y estrategia y e) cultura organizacional.

Para el caso de la Fundación, como se puede ver en la Tabla 7, los elementos enmarcados en esta dimensión fueron tenidos en cuenta de forma parcial en la mayoría de los casos, tal y como se señala a continuación.

a) Tamaño

En este componente se determina la dimensión que tiene la empresa, uno de los retos que tiene este ítem es saber elegir el o los criterios adecuados para descifrar si una organización es pequeña, mediana o grande de acuerdo con sus características. Para el caso de la Fundación, a partir de la información obtenida durante la investigación se puede dimensionar el tamaño por:

- El número de trabajadores: no se determina de manera exacta en el diseño, en dicha etapa aún no se releva la información detallada de cada programa/actividad, Sin embargo, se estima en un rango entre 30-40 personas, de las cuales solo 2 cuentan con un contrato laboral por tiempo indefinido.
- La capacidad física (equipos e instalaciones): al momento del diseño, no se contaba con instalaciones propias, pero se proyectaba tener una oficina a futuro y se contaba con un equipo de cómputo con acceso a internet

- Numero de programas y proyectos: serían 18 si se tiene en cuenta la microestructura prevista (Gráfico 1) Sin embargo, siguiendo la clasificación de la Tabla 4, serían en realidad aproximadamente 8.
- Los recursos disponibles, capacidad financiera y activos netos: no se contaba con recursos propios ni activos.

Si bien el diseño refleja algo de información cuantificable en cuanto al número de programas y de personas, elementos que de acuerdo con Daft (2011) son algunos de los indicadores más comunes para determinar el tamaño de una organización, la salvedad realizada en este punto está relacionada al igual que en la mayor parte de los componentes de la dimensión estructural, con el hecho de que muchos de dichos programas, proyectos y personas, no se reconocen como parte de la Fundación, la mayor parte de los actores no fueron ni participantes de la construcción del esquema, ni informados sobre el modelo establecido, por lo que si bien en el diseño organizacional la información estaba dada, esta no obedecería a la realidad y por lo tanto no servirían como indicadores para definir el tamaño real de la Fundación.

Si de forma hipotética se tomara como válida la información del diseño organizacional, el conjunto de criterios llevaría a concluir que se trata de una organización pequeña, dado que no tiene capacidad financiera, el número de personas que se reconocen como parte de la Fundación y están en efecto involucradas con su desarrollo es bajo, no cuenta con una estructura física y sus herramientas tecnológicas son limitadas. Aunque el esquema propuesto se conforma por varios programas y proyectos, es muy relativo incluir dicha variable para estimar su tamaño, dado que no hay conocimiento del contenido de cada uno de ellos y quienes los llevan a cabo no los reconocen como parte de la Fundación.

b) Tecnología organizacional

Este componente hace referencia a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. El diseño de la Fundación no evidencia de manera explícita cuál va a ser la tecnología organizacional para llevar a cabo la iniciativa. De forma empírica durante la puesta en marcha de la nueva institución se pudo determinar que había un escritorio y un equipo de cómputo con acceso a internet para que la coordinación de la Fundación pudiera realizar sus funciones. Adicionalmente los miembros de la Comisión Directiva del Club a cargo de la nueva institución, se comprometieron en su momento a gestionar la construcción de un espacio físico para el funcionamiento de la Fundación, mientras eso se materializaba, otra área del Club facilitó un espacio físico temporal a la nueva institución. Por otra parte, se instauró como herramienta para el manejo de información una cuenta compartida en Dropbox,⁴⁰ para uso de la consultoría y la coordinación de la Fundación con el fin de ir almacenando la información institucional.

Teniendo en cuenta los elementos identificados en este ítem, se puede afirmar que, si bien se cuenta con algunas herramientas útiles para el funcionamiento de la Fundación, estas están encaminadas a cubrir cuestiones de carácter logístico y no técnico. En primera instancia los hallazgos fueron establecidos de forma empírica y no en el marco del diseño técnico y operativo de la institución y en segunda instancia no resultarían suficientes para cubrir el esquema operativo que se propone ya que no se cuenta con estrategias y técnicas que permitan determinar si es posible ofrecer al público objetivo, las actividades o servicios planteados en el modelo, como lo señala Daft (2011).

⁴⁰Es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, que permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros usuarios.

c) Entorno

El entorno comprende los elementos por fuera de los límites de la organización que de forma directa o indirecta la afectan. Para el caso del diseño organizacional estudiado, no se desarrolló de manera explícita un aparte que estudie el entorno, aunque se pueden identificar en el diseño algunos elementos que apuntarían a señalar que dicho entorno serían las inmediaciones del Club, la comunidad que habita los barrios aledaños a la Ciudad Deportiva y los programas que incluyen población del Bajo Flores que se desarrollan en articulación con el Estado (Anexo III).

Se hace manifiesta en el diseño la intención de trabajar con los barrios aledaños a la Ciudad deportiva del CASLA (sector del Bajo Flores) sin embargo no se encontraron registros, documentos, testimonios o elementos que muestren que se haya entrado a indagar cual era el entorno específico. Para Daft (2011) es fundamental conocer cuáles son los elementos claves que están por fuera del control de las organizaciones y que afectan o tienen el potencial de afectar a la institución. Para diseñar la Fundación, no se realizó ningún estudio, ni mapeo de las características del sector colindante al Club que identificara actores claves del ámbito público, privado o tercer sector en dicha zona, ni el alcance de sus acciones en las inmediaciones de San Lorenzo.

Examinar el entorno implica además analizar los posibles escenarios para desarrollar y potenciar las relaciones de gobernanza que permitan responder a problemas sociales de manera integral a partir del complemento que se genera al articular las herramientas propias de la organización con las de otras instituciones de carácter público o privado. En el diseño propuesto se desconocen estos elementos y se limita a mencionar programas públicos que ya existían en el Club.

d) Metas y estrategia

La meta define cual es el propósito de la organización y a donde se quiere llegar con ella. Para el caso de la Fundación no se trazaron metas explícitas, sin embargo en la visión sí se encuentra una meta que señala que el Club quiere llegar a ser un actor social protagónico en su entorno y extender su accionar a todo el país en un horizonte de cinco años (2020); también se refleja de forma un poco más difusa en la misión una meta relacionada con impulsar la inclusión social de NNA en condición de vulnerabilidad mediante la recreación y el deporte (Anexo III). Las metas definen cual se espera sea el alcance de las operaciones. En el caso estudiado puede deducirse que lo trazado en la visión y la misión se plantea bajo el supuesto de que todos los demás elementos del modelo van a funcionar en la práctica por el solo hecho de estar consignados en el diseño organizacional establecido, sin tener en cuenta que se hace necesario establecer unos indicadores específicos que den cuenta de los avances en la consecución de las metas fijadas.

En cuanto a la estrategia, entendida como la forma en la que se puede llegar a alcanzar las metas planteadas, en este caso la misión y la visión, se establecen unos objetivos que pueden ser considerados como la guía que direcciona las acciones para lograr el cumplimiento de los fines últimos de la institución. Si bien fijar unos objetivos resulta útil para orientar el cumplimiento de las metas, sin unos esquemas que permitan medir el avance y contribución de cada uno de ellos a la misión y visión en unos tiempos concretos, no resultan ser suficiente para poder determinar si se están logrando los propósitos planteados, para ellos se requiere desarrollar otros instrumentos que establezcan de manera más específica la hoja de ruta a seguir para llegar a la meta, por ejemplo, un plan de acción.

En el diseño de la Fundación no se fijaron tampoco mecanismos que establecieran cuales eran los recursos, de qué manera estarían organizados y cuáles eran las actividades puntuales

para afrontar los problemas del entorno y los riesgos que se pudieran presentar en el cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos en el esquema. Para Daft (2011) son las estrategias las que establecen los factores diferenciales entre las organizaciones de un mismo rubro, en el caso de la Fundación se desconoció el rol de otras organizaciones con propósitos similares que operaban en su entorno más cercano, por lo cual no se hacía posible proponer algunos valores agregados que diferenciaron a la nueva institución de otras organizaciones pares.

e) Cultura organizacional

La cultura organizacional agrupa las creencias, normas y valores que comparten las personas que hacen parte de una institución. Este elemento no se da por sentado, sino que surge de un proceso de construcción de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la institución, su misión, su visión y sus valores. En el caso de la Fundación, al ser una institución incipiente, se esperaba que su cultura se diera en línea con el conjunto de elementos que hacen parte de la "presentación institucional" del diseño organizacional (Anexo III)

Como se ha evidenciado hasta este punto las bases estructurales y contextuales de la Fundación son muy poco sólidas, lo cual ha generado un desconocimiento y rechazo generalizado por parte de los actores que hacen parte del día a día del Club, esto ocurre porque no existe claridad en los alcances de la nueva institución, no se sabe cuáles son sus límites y la participación específica de los actores incluidos en el esquema, tampoco se contaba en el momento de la puesta en marcha, con un espacio físico propio para el funcionamiento de la institución.

Sumado a lo anterior, es muy importante señalar que la definición clara de una identidad y los mecanismos para promover su apropiación en los actores de la organización es fundamental

para cimentar una cultura organizacional favorable. En el caso de la nueva institución se crea un logo, un slogan y algunos elementos que se espera generen una pertenencia, no obstante, esta estrategia pierde legitimidad al no ser comunicada ni socializada ante los actores del Club y del entorno, quienes no comprenden que es la Fundación, por qué se le denomina de esta manera sin estar legalmente constituida y tampoco entienden por qué se creó si ya existe un proyecto de trabajo social denominado Cuervo Social.

No es fácil tampoco comprender el hecho de que actores incluidos en la estructura de la Fundación simultáneamente usen sus propios elementos de identidad y no sepan cuáles son los límites y los alcances de esta nueva institución. Muchos de los actores claves ven la naciente institución como un proyecto lejano y no se reconocen como parte activa de ella.

“Hablar de Fundación y más cuando realmente no es una Fundación como señala la ley era innecesario, quería la dirigencia posicionarse en una institución y en una ciudad pero esto pasa cuando la gente no sabe, entonces van haciendo cosas que creen, pero no es necesario, hay gente que no necesita armar una cosa de estas para posicionarse, era innecesario” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Para algunos, hablar de Fundación era innecesario y más cuando no se trataba de un ente legalmente constituido ni ante las autoridades legales del país ni ante los entes decisorios del Club como por ejemplo la asamblea de socios o la misma comisión directiva. Para otros hablar de la Fundación resulta confuso tal y como se puede notar en este aparte del testimonio dado por Cinthia García (referente barrial):

“había un coordinador acá de apoyo escolar que hablaba de Cuervo Social, cuando escuchamos de una Fundación nosotros no identificábamos si era el Club o si era una parte social y aunque ya conocíamos Cuervo Social, igual creemos que tiene que ver todo con todo porque todo es parte de San Lorenzo...yo creo que es así” (C. García, entrevista personal, 23 de noviembre de 2017).

Cimentar una cultura organizacional, en medio de características complejas en las cuales los actores involucrados y afectados, no reconocen la existencia de la organización ni sus elementos de identidad hace que no existan bases para desarrollar este componente. La cultura, para Daft (2011), implica establecer mecanismos para generar el compromiso con los empleados a partir de valores y normas que sean el "pegamento" para mantener juntos a los miembros de la organización (p.18).

Concluyendo el análisis de los componentes de la dimensión estructural y la dimensión contextual, se recuerda que estos son complementarios y dependientes entre sí por lo cual es relevante que todos ellos estén desarrollados de manera completa, detallada y sólida, para que así la organización reduzca al mínimo sus puntos débiles. Como se evidenció en la Tabla 7, en el caso de la Fundación, la mayoría de los componentes fueron acogidos parcialmente y dos de ellos fueron desarrollados (la formalización y el entorno). De acuerdo con Daft (2011), es aún más importante desarrollar todos los componentes, al tratarse de organizaciones del tercer sector, que subsisten en su mayoría con recursos de terceros, lo que exige tener las dimensiones muy coordinadas para poder adicionar a los procesos, la rendición de cuentas a sus financiadores, aspecto que por cierto no se tiene en cuenta en el diseño organizacional planteado.

No contar con un modelo integral pone en riesgo la eficiencia y eficacia de la institución, pero además, no genera credibilidad en los actores involucrados y/o afectados. En el caso de la Fundación, su diseño organizacional fue superficial y a veces nulo en cada uno de sus componentes, las causas de este hecho de acuerdo con lo visto en este capítulo pueden ser atribuibles a cuatro aspectos: i) que no se incluyeron los pilares básicos de una evaluación ex-ante durante la etapa de la planificación, ii) no se adaptó la información obtenida durante la planificación a la realidad institucional de San Lorenzo, iii) no se tuvieron en cuenta todos los

componentes de las dimensiones estructural y contextual para que el diseño fuera integral y iv) los componentes que si se tuvieron en cuenta fueron desarrollados de manera muy superficial incluso a veces solo fueron mencionados.

En el caso de la Fundación, se ha reflejado hasta este punto que para su formulación se tuvieron en cuenta algunos insumos adquiridos en la planificación, sin embargo el diseño muestra un alto grado de superficialidad y confusión en cada uno de sus componentes lo que evidenciaría un modelo poco sólido. Los aprendizajes generados durante las tres etapas que se recopilaron en la investigación y su contraste con los parámetros delineados por los autores expertos en materia de evaluación ex ante –Neirotti - y diseño organizacional – Daft-, permiten identificar las brechas entre los formulado y lo que se dio en la práctica, lo cual genera insumos valiosos para reformular los planteamientos iniciales de la organización y establecer unos lineamientos y recomendaciones viables y acordes con la realidad institucional.

CAPITULO VI – Lineamientos estratégicos y recomendaciones

Los resultados y hallazgos derivados tanto de los aportes teóricos recopilados en este documento, como de los fallos evidenciados en el diseño organizacional del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa”, permiten generar lineamientos estratégicos y recomendaciones que surgen a partir de sus logros, obstáculos y aprendizajes.

Adicional a una propuesta de reformulación de los lineamientos del diseño organizacional se sugieren unas líneas de acción encaminadas a incluir elementos de las dimensión estructural y contextual que buscan principalmente reforzar el relacionamiento del club con los diversos actores que hacen parte de su entorno, quienes adicionalmente plantean recomendaciones generales para el fortalecimiento de la organización. Es importante señalar que si bien se tomarán de referencia los aportes de los autores que llevan a un diseño organizacional ideal, los mismos se adaptarán a la especificidad de la Fundación.

La Tabla 6. sintetiza de manera comparativa los elementos que se tuvieron en cuenta en el diseño organizacional inicial y lo propuesto para el ajuste del modelo, en tres aspectos: i) Reformulación del diseño organizacional; ii) Elementos complementarios de las dimensiones estructurales y contextuales y; iii) Las voces de los actores.

Tabla 6. Diseño organizacional inicial vs. Propuesta de rediseño

	Componentes	DISEÑO ORGANIZACIONAL INICIAL		PROPUESTA DE REDISEÑO			
		Estrategias	Productos	Estrategias	Productos		
REFORMULACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	Direccionamiento estratégico	Tres elementos desarrollados durante la Planificación: *Un documento de relevamiento de casos *Un Convenio Institucional *Una guía operativa	Presentación institucional: con visión, misión y objetivos	Reunión con el personal de CASLA Social y el Departamento de comunicaciones	Reformulación de visión, misión, objetivos e incorporación de valores institucionales		
	Estructura operativa		Microestructura prevista con tres direcciones y 18 componentes no categorizados (programas, proyectos, organizaciones, actividades y públicos objetivos)	Planeación estratégica concertada con los actores involucrados	Estructura jerárquica de tres niveles, con una dirección y un consejo asesor paralelos, una coordinación y cuatro áreas temáticas		
	Gestión del Personal		Algunas tareas institucionales mencionadas	Identificación y separación de tareas de carácter ejecutivo, y técnico - operativas.	Manual de funciones con los límites y alcances de las tareas institucionales y misionales.		
	Gestión de Recursos		Mención de cuatro opciones de financiamiento	*Identificación de recursos actuales y priorización de necesidades *Encuentros participativos con actores claves *Espacios de socialización	Plan de financiamiento que tiene en cuenta: * la articulación con actores públicos y privados *la memoria institucional *la gestión del conocimiento.		
	Programas por áreas		Tres áreas sin categorizar que nuclean algunos programas de la microestructura y otros nuevos	Este elemento está nucleado en la propuesta de rediseño en la estructura operativa.			
ELEMENTOS ADICIONALES DE LAS DIMENSIONES ESTRUCTURALES Y CONTEXTUALES	Formalización	No Aplica	No existió ningún producto asociado a esta categoría	Espacios participativos entre los actores involucrados en acciones sociales del Club.	Manual de políticas y procedimientos		
	Tecnología organizacional			Inventario de herramientas y necesidades	Articulación con el Club para actualización y suministro de herramientas de trabajo		
	Tamaño			Todos los elementos que se han investigado en el diseño	Propuesta de variables para determinar tamaño y variaciones a través del tiempo		
	Entorno			Mapeo de actores mas relevantes en el entorno del Club	Diagnóstico del contexto incluyendo *El Estado y instituciones, políticas y programas. *Comunidad y organizaciones del Bajo Flores *Hinchas y socios del CASLA		
	Metas y estrategia			Dos elementos de la Planificación: El relevamiento de casos y la guía operativa.	No estuvieron explícitas, pero si reflejadas en la visión y objetivos	Información misional y transversal en constante actualización.	Un sistema de seguimiento y evaluación, con metas explícitas pe indicadores para los objetivos y las áreas temáticas
	Cultura organizacional			Presentación institucional: con visión, misión y objetivos	No existió ningún producto asociado a esta categoría	*Identidad concertada *Elementos del direccionamiento estratégico desarrollados	Agendas de planeación participativas.
LAS VOCES DE LOS ACTORES	Las voces de los actores	No Aplica	No existió ningún producto asociado a esta categoría	Testimonios de los actores claves del Club y su entorno	Articulación de necesidades e intereses de actores con la oferta técnica de CASLA Social.		

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

6.1 Reformulación del diseño organizacional

La reformulación del diseño organizacional implicó repensar el esquema planteado en los orígenes de la iniciativa para proponer unos nuevos elementos que lleven a desarrollar una gestión integral de la organización acorde con las características propias de San Lorenzo y además, teniendo en cuenta la flexibilidad que se requiere para enfrentar los cambios del entorno. Para ello, se retoman los cuatro elementos propuestos inicialmente en el diseño y por cada uno se presentan las estrategias de rediseño con sus respectivos productos.

6.1.1 Direccionamiento estratégico

Este primer componente retoma el primer eje del diseño original denominado "presentación institucional" aquí se consignan tres elementos: la *misión*, la *visión* y los *objetivos*. En cuanto a la *misión*, la misma debe ampliarse, considerando las actividades que se han realizado desde el Departamento Social, no solo durante el tiempo estudiado sino antes y después. Hay acciones que tienen como público objetivo directo y exclusivo a adultos o familias, por lo que no se pueden desconocer este tipo de intervenciones. También es importante incluir la educación como estrategia de trabajo, ya que hay actividades y programas que desarrollan dicha temática de forma exclusiva sin estar relacionada directamente con un deporte.

Respecto a la *visión*, sería inapropiado generar algún tipo de recomendación en un tema que requiere ser examinado en otro espacio, con el liderazgo del Departamento Social y con los directivos a cargo, ya que faltando poco tiempo para que se cumpla el periodo que se fijó en la misión al 2020, resulta pertinente desarrollar una evaluación participativa con los diversos grupos de interés para determinar si se ha avanzado o no en lo ahí propuesto.

Posteriormente, se debe fijar una nueva visión replanteando las metas organizacionales en un horizonte de tiempo determinado, mediante una planeación estratégica concertada con los

actores involucrados. Es importante tener en cuenta las lecciones aprendidas para fijar metas que vayan en sintonía con la capacidad institucional, porque tal como lo afirma (Daft, 2011, p.17) la meta es la que define el alcance de las operaciones.

En cuanto a los *objetivos* se sugiere que los inicialmente planteados sigan en vigencia, realizando algunos ajustes puntuales, por ejemplo, en el objetivo que tiene que ver con la formación integral de niños y jóvenes de las divisiones inferiores de fútbol, este se debe ampliar incluyendo a los y las deportistas en general. Como se mostró en esta investigación, en el CASLA existen 13 disciplinas deportivas que agrupan aproximadamente 4.000 socios. Adicionalmente, se debe incorporar el enfoque de género con el fin de incluir también a las mujeres deportistas. Adicional, se hace necesario replantear un objetivo puntual que integre a adultos y familias ya que se pudo determinar que existen actividades dirigidas a estas poblaciones que no se tuvieron en cuenta como destinatarios de las acciones de la Fundación.

Por último, teniendo en cuenta que uno de los objetivos iniciales planteaba el desarrollo de actividades solidarias por todo el país, el mismo fue eliminado de manera precipitada al no generar resultados claros e inmediatos, dado que se enfocó a una sola actividad (atención de damnificados en inundaciones) excluyendo otras acciones que también apuntaban a cumplir el propósito del objetivo. Por ello se considera que dicho objetivo, se debe plantear nuevamente ya que integra actividades que van más allá de cubrir emergencias y que se relacionan con procesos formativos y de capacitación a nivel nacional.

Aunado a lo anterior, es relevante que el Departamento Social del Club considere incluir en su direccionamiento estratégico, valores que caractericen su labor social y que marquen la pauta de sus trabajadores. Es importante recordar que la incorporación de valores es fundamental en el diseño organizacional por que sirven como orientadores de su accionar y el de las personas que lo integran "en el ejercicio de sus responsabilidades y en la búsqueda de

los resultados establecidos en la planificación estratégica, con miras a la realización de la misión y visión institucionales” (Martins & Marini, 2010, p.104). Es por ello, que los valores son principios o creencias que deben establecerse de común acuerdo por parte de las personas que integran la organización. Estos deben estar alineados con las características del club, su identidad, su origen y sus creencias.

En suma, la misión, la visión, los objetivos y los valores, en su conjunto deben fijar una dirección estratégica bajo una mirada integral, que lleve a:

“orientar la práctica diaria de todos los miembros de la organización y constituir el verdadero conjunto de reglas que rige a la conducta organizacional. Lo que se dice y se predica debe ser coherente con los comportamientos observados y servir para facilitar y promover la convergencia en dirección a los resultados establecidos por la estrategia” (Martins & Marini, 2010, p.104)

6.1.2 Estructura operativa

En este punto se presentan unos lineamientos que se dirigen a fortalecer la microestructura organizacional, integrada por la dirección ejecutiva de la Fundación (parte alta de la estructura), dos direcciones técnicas (“Cuervo Social” y “San Lorenzo y su Gente”) y sus componentes (programas, proyectos, organizaciones, destinatarios). Antes de ello, es importante sugerir la unificación de la identidad del Departamento Social bajo una sola denominación “CASLA Social”⁴¹, si se tiene en cuenta que la Fundación resultó ser una entidad que se integró precipitadamente a un departamento que ya estaba en funcionamiento y no como se pensó en

⁴¹ Según el acta #3 de 2017 se acordó de manera participativa y consensuada por los actores relevantes de San Lorenzo en materia social, nuclear toda las actividades sociales y culturales del Club (no solo del Departamento Social) bajo la identidad: CASLA Social. Por ello es responsabilidad de los directivos delegados para el Departamento Social, comunicar esta decisión al resto de la comisión directiva. Adicionalmente las autoridades del Departamento de Prensa y Comunicaciones del Club deben idear una estrategia de transición a esta única identidad de manera que no se genere una confusión adicional en la comunidad.

un principio, que esta nueva institución sería la que integraría todas las acciones sociales del Club.

Cabe reiterar que usar el término "Fundación" es confuso y no resulta confiable, por ser una denominación que no está acorde con la definición tradicional utilizada en América Latina y que no cumple con los parámetros legales para su constitución. Para el caso del CASLA, se la asocia con un departamento que no es producto de una concertación y una planificación participativa previa.

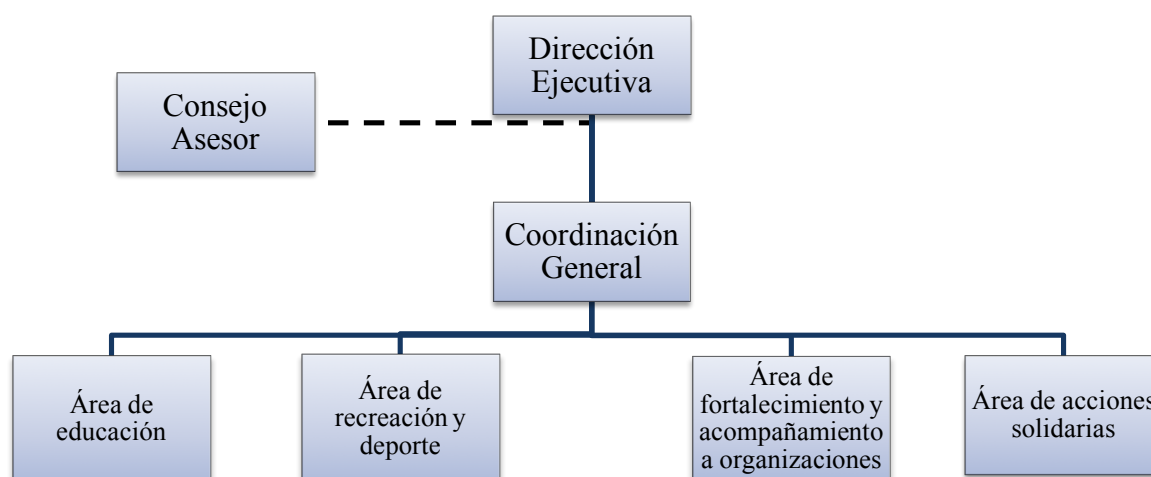
Con relación a la microestructura del Departamento Social que se llamaría "CASLA Social" se parte de una propuesta de organización de los diferentes componentes ya que en el estado actual, existe una mezcla de elementos que no pertenecen a una misma categoría como se vio en el Gráfico 1, en el cual programas y públicos objetivo fueron clasificados en un mismo nivel jerárquico. Por esto se plantea que el esquema cuente con una estructura lógica que dé cuenta de lo que se hace en el departamento y su organización.

En este contexto, la propuesta plantea un esquema organizacional que evidencie una estructura jerárquica, que contemple en primer término, una autoridad decisoria responsable por el funcionamiento general del departamento, que sea quien dirija su operación integral. Esta dirección, debe ir de forma paralela y acompañada de un consejo asesor integrado por los delegados de la comisión directiva del club, el cual será responsable de acompañar y tomar decisiones concertadas de direccionamiento estratégico. Es muy importante invitar a este consejo asesor a quien ocupe el cargo de intendente del club, si se tiene en cuenta que es un actor que por estatuto, es la autoridad máxima en materia social y cultural de la ciudad deportiva.

Siguiendo la línea jerárquica, en el modelo actual existen dos direcciones técnicas “Cuervo Social y San Lorenzo y su Gente” que se establecieron para atender a un público objetivo específico. En la primera, el público es externo, en la segunda, el público es interno. Sin embargo, en muchos programas y proyectos se cuenta con un público mixto, como en el caso de los socios del club, que, a pesar de ser internos, a su vez hacen parte de la comunidad del Bajo Flores. Este público es atendido de manera indiscriminada por cualquiera de las dos direcciones.

Adicionalmente, en la práctica no se presentan diferencias técnicas significativas que ameriten tener dos direcciones, sería más eficiente contar con una coordinación técnica y operativa general que incorpore las cuatro áreas temáticas estratégicas que aborda CASLA Social: educación, deporte y recreación, fortalecimiento y acompañamiento a organizaciones y acciones solidarias. En el Gráfico 2 se indica la propuesta de la estructura administrativa y operativa de “CASLA Social”.

Gráfico 2. Propuesta de la estructura administrativa y operativa de “CASLA Social”



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el anterior gráfico, se plantea la institucionalización oficial del cargo coordinador/a del Departamento Social, el cual a pesar que fue concebido en el club, nunca se concretó en la microestructura prevista para el departamento. Cabe señalar que todos los programas y proyectos incorporados en las áreas, se deben enmarcar en el enfoque basado en derechos, el cual se propone que sea transversal a toda la estructura organizativa.

Teniendo en cuenta que el tamaño de la organización es pequeño, se sugiere que esta estructura no supere los tres niveles de jerarquía propuestos, la idea es que el esquema brinde un panorama general de la institución y que el detalle de las acciones misionales se desarrolle en el diseño operativo de cada una de las coordinaciones. Los temas legales, de comunicación y difusión, de recursos humanos, administrativos y financieros, no son incluidos en el organigrama propuesto porque los mismos son atendidos por el Club.

Se hace énfasis en que el diseño planteado debe contar con la participación y el aval de los actores que conocen y hacen parte del día a día del departamento y del Club, para asegurar que este modelo se ajuste a la realidad, genere sentido de pertenencia y sea asimilado por todos los involucrados. Así mismo el diseño debe plantearse de tal forma que permita desarrollar el programa operativo y técnico plasmado en la planeación estratégica, teniendo en cuenta las dinámicas contextuales que se vayan presentando en el camino de acuerdo con las realidades institucionales y no tanto en correspondencia con decisiones particulares.⁴² Si bien se hace necesario establecer e institucionalizar un esquema que establezca responsabilidades, tareas y niveles en la toma de decisiones, siguiendo a Daft (2011), la sugerencia es cambiar las jerarquías verticales estrictas y promover las estructuras flexibles descentralizadas que hacen

⁴² Cabe recordar que la estructura actual se generó por decisiones particulares en las cuales no se tuvo en cuenta ni el contexto ni la opinión de los actores involucrados en el accionar social del Club.

énfasis en la colaboración horizontal, la gestión integral de la información a través del dialogo y la comunicación y la capacidad de adaptación (p.30).

6.1.3 Gestión de personal

Este tercer eje del diseño retoma lo establecido en el aparte del modelo original de la Fundación denominado "detalle de tareas a cargo", el cual plantea de manera superficial algunas tareas de carácter institucional y no las directrices técnicas y operativas que se requiere en cada área. Por este motivo se deben complementar y especificar las funciones de carácter institucional y se deben plantear unas tareas de carácter misional por cada área.

Teniendo en cuenta que el tamaño de la organización es pequeño, la sugerencia es que todas las tareas institucionales de carácter transversal sean responsabilidad del coordinador/a del Departamento Social, está claro que para cumplir con dichas acciones se deben generar diversos espacios de relacionamiento con otros actores tanto del departamento en particular como del club en general.

Inicialmente algunas de las tareas institucionales fueron asignadas a dirigentes del club, que, si bien tenían la voluntad de desempeñarse de la mejor forma, no contaban con el conocimiento y perfil adecuado para ejercer dichas labores que requieren de una capacidad técnica que la da inicialmente la formación y la experiencia específica en el sector social. Si bien los directivos son importantes en la toma de decisiones, no necesariamente son idóneos para cumplir tareas técnicas y operativas.

En el diseño original se consignaron tan solo algunas de las tareas institucionales que se requieren para el funcionamiento del departamento. Existen otras instancias que no se tuvieron en cuenta y que deben ser consideradas, es el caso del relacionamiento hacia afuera con el sector público, privado, tercer sector y entidades de cooperación internacional, a modo de una

co-gobernanza (Kooiman, 2014) que lleve a alcanzar efectivamente los propósitos trazados en la organización. Si bien muchas veces es imposible evitar que este relacionamiento se dé desde varios frentes, es importante fijar un responsable para canalizar y definir la pertinencia de determinada articulación para la institución y así evitar situaciones como las descritas en el caso de la gestión del Programa para Personas con Discapacidad descrito en capítulo III, en el cual se evidenció que tres canales oficiales del club contactaron a un mismo aliado, lo que hizo que se dupliquen acciones y esfuerzos en torno a una misma intención.

En lo relacionado con las tareas misionales, las mismas no fueron formuladas, por lo tanto, se deben proponer y desarrollar labores acordes con las actividades que se implementen en cada área temática. Unido a esto, cada área debe contener los cargos específicos y el personal idóneo para desarrollar las actividades consignadas en un “Manual de Funciones” que especifique claramente las tareas y responsabilidades asignadas para la gestión de resultados. En este aspecto, hay que tener en cuenta que la definición de muchos de los perfiles depende de las exigencias de los financiadores, por ello se recomienda incorporar estos requerimientos en los respectivos manuales de funciones. En el caso de la coordinación general, dichos manuales además de contener información actualizada que brinde un panorama general de la institución, deben establecer pautas que permitan la gestión del conocimiento para organizar y condensar toda la información técnica, financiera e institucional de CASLA Social.

Por otra parte, el diseño de un “Plan de Gestión de Personal” es fundamental para alcanzar los propósitos de cada área temática en particular, de la coordinación técnica en general y de las metas organizacionales. En este sentido, es clave que todos los actores que integren la estructura organizacional tengan claros sus deberes y límites en la gestión operativa, asumiendo con responsabilidad las tareas asignadas y la entrega oportuna de información que permita

nutrir las herramientas de seguimiento y control y evidenciar los avances y obstáculos de las actividades desarrolladas, a fin de alcanzar las metas trazadas en la institución

“Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes” (Daft, 2011, p.11).

De este modo se pueden establecer tareas y perfiles complementarios de acuerdo con las competencias específicas que requiere el desarrollo de cada área, lo que permite descentralizar un poco las jerarquías verticales, flexibilizar el esquema y actuar más en términos de colaboración.

Con base en lo anterior, se puede establecer siguiendo a Daft (2011) el nivel de profesionalismo⁴³ y las razones del personal⁴⁴ del Departamento Social, lo que lleva a determinar los roles específicos que deben cumplir los trabajadores de la organización y a definir algunos criterios que den cuenta de los parámetros de gestión de personal que puedan perdurar en el tiempo más allá de las personas.

6.1.4 Gestión de recursos y sostenibilidad

El cuarto eje que se retoma del diseño inicial es el relacionado con las “fuentes de financiamiento”, aquí se mencionaron cuatro formas de recaudación de fondos: donaciones, sponsoreos, venta de merchandisng y programas públicos, sin embargo, ninguna de ellas

⁴³ nivel de educación formal y capacitación formal de los empleados (Daft, 2011, p17)

⁴⁴ la distribución de personas entre las diversas funciones (Daft, 2011, p17)

planteó estrategias concretas para materializar en la práctica alguna de estas opciones. Cabe mencionar que una de las razones para que este aspecto no se desarrollara y quedara únicamente mencionado es que durante la planificación del diseño no se realizó ningún estudio de factibilidad financiera.

Por lo anterior, se sugiere en primera instancia hacer un mapeo que indique de donde provienen los recursos del Departamento Social en la actualidad y que destinación tienen. Una vez se conozcan las dinámicas financieras y se sepa que aspectos están financiados y cuales necesitan ser priorizados para cubrirse, es necesario crear un “Plan de Financiamiento” que contemple únicamente alternativas viables. Los niveles de gestión que se deben tener en cuenta para enriquecer dicho plan son: i) la articulación con los actores público y; ii) la gestión del conocimiento.

Respecto al primer nivel, se sugiere realizar un mapeo de aliados estratégicos, que busque potenciar las relaciones de gobernanza con instituciones estatales y otras organizaciones del sector privado y tercer sector, que vayan en sinergia con el plan que se espera plantear. Cabe recordar que cuando se creó la Fundación se desecharon las posibilidades de ampliar las interacciones con entidades del sector público. No obstante, realizar un mapeo de las políticas públicas, programas y proyectos sociales que el Estado desarrolla en la zona, podría contribuir a encontrar oportunidades de colaboración, ampliar las alianzas público-privadas de la institución e incrementar su operación social con los recursos provenientes de dichas entidades. Estas estrategias podrían potenciar el rol de la entidad en el territorio.

San Lorenzo debe aprovechar su condición de actor social relevante en su zona de influencia y trabajar de la mano con el Estado, que es quien tiene el musculo financiero para desarrollar las políticas sociales. La pertinencia de impulsar las relaciones de gobernanza, son incluso reconocidas por el actual presidente del CASLA quien afirma existe una gran posibilidad para

que San Lorenzo se convierta en el gran articulador de las políticas sociales del Bajo Flores “muchos de los programas que tenemos son a través del GCBA entonces de alguna manera San Lorenzo es el brazo del Estado ahí” (M. Lammens, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Otro elemento que debe ir a la par con la creación del plan, es una revisión de la memoria institucional, con el fin de no repetir las gestiones no viables y potenciar aquellas que sí lo fueron. Se deben identificar las experiencias exitosas y lecciones aprendidas que se fueron descubriendo durante la puesta en marcha de la Fundación. Por ejemplo, hay que tener en cuenta el caso de la nueva metodología establecida con el programa de becas que además de estar acorde con la capacidad organizacional, logró promover la inversión del sector privado en torno a un proyecto que con bajos costos produce resultados de gran impacto.

La última recomendación para la gestión financiera es utilizar como herramienta la gestión del conocimiento a partir de la socialización de las actividades y resultados de CASLA Social durante los últimos años, tanto hacia el interior del club como hacia fuera, como estrategia para generar confianza e incentivar la inversión de terceros. Respecto a la difusión entre actores internos, resulta estratégico transmitir esta información a todos los miembros de la Comisión Directiva del Club, organismo que está compuesto por diversos empresarios y profesionales de múltiples sectores que pueden generar enlaces con potenciales aliados.

Si bien no hay garantía de poder ampliar la consecución de recursos con la estrategia anterior, el esfuerzo no se habrá perdido ya que esto también contribuiría a socializar los resultados de CASLA Social. Por otro lado, en lo relacionado con la difusión externa, se debe aprovechar el amplio alcance que tienen las redes sociales del Club para diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones que visibilice el accionar social de San Lorenzo e incentive el involucramiento de la comunidad san lorencista y llame la atención de los seguidores que puedan ser posibles aliados, donantes o financiadores de algunas acciones.

Esto deja claro que hay que tener unas estrategias apropiadas para poder avanzar en la materialización de cada uno de estos componentes con el fin de lograr un diseño organizacional sólido e integral.

“El rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas pueden contribuir a una mayor eficiencia. Las organizaciones crean una motivación para la innovación más que una dependencia en productos estándar y enfoques pasados de moda para la administración y el diseño organizacional” (Daft, 2011, p.13).

6.2 Otros elementos a tener en cuenta en el diseño

Si bien los ajustes propuestos en el aparte anterior contribuyen a desarrollar un diseño organizacional más acorde con la realidad institucional de CASLA Social, teniendo en cuenta las especificidades de la organización, es necesario complementarlo con algunos elementos que son importantes para lograr la integralidad del modelo. Estos, se presentan a continuación, de acuerdo con las dimensión estructural y la dimensión contextual propuestas por Daft (2011).

6.2.1 Dimensión estructural

Para la mayor parte de los componentes de esta dimensión ya se fijaron lineamientos específicos, sin embargo, hace falta desarrollar un aspecto muy importante relacionado con la formalización intraorganizativa del Departamento Social, ya que este aspecto no fue tenido en cuenta en el diseño inicial y resulta fundamental para fijar las normas de la institución. Al respecto se sugiere la creación de manuales de políticas, normas y procedimientos. Si bien la organización es poco estructurada y su accionar es informal, es necesario de manera general, establecer algunas reglas de funcionamiento que faciliten la gestión de los procesos y brinden legitimidad a los procedimientos y/o actividades de la institución.

Valga la pena insistir, que es necesario en el esfuerzo por desarrollar este componente, se tengan en cuenta dos cuestiones fundamentales. La primera, relacionada con la generación de procesos participativos que incluyan a los diversos actores que de forma directa o indirecta se ven afectados con el accionar social del Club, tal es el caso del intendente⁴⁵ de San Lorenzo quien debe tener un papel protagónico en el establecimiento de las políticas y los procesos y a la hora de re-formular el Departamento Social.

La segunda cuestión tiene que ver con la creación de espacios de socialización internos que presenten los aspectos claves del diseño organizacional y las políticas establecidas, para que los diferentes actores del club (comisión directiva, trabajadores, colaboradores y/o deportistas) conozcan y comprendan el funcionamiento de este departamento. Lograr mostrar los resultados de un ejercicio participativo, es muy conveniente y útil para que de entrada, los actores se sientan identificados y no se genere resistencia o rechazo a lo propuesto.

6.2.2 Dimensión contextual

Esta dimensión estuvo menos desarrollada que la estructural en el diseño organizacional, por esta razón las recomendaciones se presentan en varios de sus componentes.

- Tecnología organizacional

Durante el periodo estudiado, se pudo determinar de forma mucho más precisa cuales son las herramientas con las que cuenta el Departamento Social para su funcionamiento. La única recomendación que se daría en este aspecto, estaría encaminada a articular el desarrollo de la

⁴⁵ Figura que hace parte de la comisión directiva del CASLA y que es por estatuto la autoridad responsable de las actividades que se desarrollan en la Ciudad Deportiva

tecnología organizacional de CASLA Social con los procesos del Club en esta materia, con el fin de ir renovando y actualizando sus herramientas.

- Tamaño

Con la información consignada hasta este punto ya se cuenta con insumos que permiten definir cuáles son los parámetros que se pueden usar para determinar el tamaño real de la organización. En el Capítulo III se hizo una aproximación de variables que se pueden usar para el caso de CASLA Social, se sugiere tenerlas en cuenta para determinar los cambios del tamaño de la organización en el tiempo (número de trabajadores, capacidad física –equipos e instalaciones-, número de programas y proyectos y recursos disponibles y activos).

- Entorno

El entorno no fue tenido en cuenta en diseño original. Este elemento es fundamental al emprender cualquier tipo de iniciativa ya que da cuenta de aquellos elementos que afectan a la organización pero que están fuera de sus límites (Daft, 2011, p.17). Para el caso de San Lorenzo esto abarca un abanico de posibilidades como i) El *Estado*, incluyendo las políticas públicas que operan en la zona sur de la CABA; ii) Los *actores* del Bajo Flores, principalmente las organizaciones sociales y la comunidad en general y; iii) Los *hinchas y simpatizantes* del club que están vinculados con el día a día de la vida institucional y son actores que influyen en algunas decisiones.

En lo relacionado con el *Estado*, se perdió la oportunidad de identificar y articular los elementos propios del club como actor protagónico de la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires, con las intervenciones y herramientas específicas de las entidades públicas.

En lo relacionado con los *actores* que incluyen las organizaciones y la comunidad del Bajo Flores, durante la planificación del diseño, no se tuvo en cuenta a estos actores y por ello no se dio una mirada territorial y real del contexto que rodeaba al Club, se desconocían las necesidades desde la perspectiva del destinatario y/o aliado, tampoco se identificaron los escenarios en los cuales funcionaban las políticas y programas sociales en la zona y menos se visibilizaron a la autoridades locales y a los posibles aliados. Por último, tampoco se tuvo la opinión de los actores que son hinchas de la institución. Habría convenido al menos, tener en cuenta algunos miembros de la asamblea de socios o actores que han sido históricamente relevantes en la institución. Hay que recordar que propiciar relaciones de gobernanza con esta gama de actores puede incidir positivamente a alcanzar los propósitos de la organización.

Como último elemento relevante del entorno, están los *hinchas y simpatizantes* de San Lorenzo que inciden de alguna forma en la institución. Si bien resulta complejo establecer de manera unánime una sola caracterización de esta población, es importante tener en cuenta la percepción algunos referentes claves que inciden en la vida institucional de San Lorenzo.

Lo anterior justifica la formulación de un diagnóstico que recoja la contextualización real del entorno de la organización. Este se convierte en una necesidad latente, que ha salido a relucir a lo largo de esta investigación donde se resalta la importancia de potenciar las relaciones de gobernanza para hacer integrales y sostenibles las intervenciones del club en situaciones socialmente relevantes, para evitar la duplicidad de esfuerzos y recursos. Por ello, resulta muy importante que desde el Departamento Social se tome como tarea prioritaria ampliar y fortalecer estas articulaciones.

También se debe interactuar de manera constante con los diversos actores del Bajo Flores y generar espacios de encuentro periódicos con organizaciones de la zona. Si bien durante la puesta en marcha de la Fundación se logró ampliar el relacionamiento con este barrio, estos

acercamientos fueron parciales. Es muy importante conocer y entender de primera mano las necesidades e intereses reales de la principal población objetivo de CASLA Social, para que se puedan incluir de forma estratégica acciones que generen valor público.

Finalmente, es necesario que las relaciones público-privadas sean mucho más profundas y constantes para ir adaptando la organización a los reiterados cambios del entorno “un desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de otras organizaciones” (Daft, 2011, p.9).

Los tres elementos analizados del entorno reflejan de manera general ciertas características que ayudan a percibir la variedad de cuestiones que pueden guiar y enriquecer el planteamiento y la reformulación del diseño del Departamento Social. Por ello, comprender el entorno es fundamental “para que las organizaciones sean efectivas y exista un buen grado de ajuste entre su estructura y las condiciones en el entorno, lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro” (Daft, 2011, p.26).

- Las estrategias y metas

Las estrategias son fundamentales para que la organización pueda alcanzar las metas planteadas. En el diseño inicial, no se plantearon metas explícitas, existen algunas aproximaciones en la visión y en los objetivos. Sin embargo no se establecieron indicadores que permitieran medir sus avances y tampoco se marcaron estrategias concretas para alcanzar los propósitos de forma eficiente.

En este sentido se sugiere la creación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación que consigne metas explícitas de acuerdo con sus áreas temáticas y objetivos estratégico. En este sistema se puedan establecer indicadores que permitan monitorear cuantitativa y

cualitativamente las metas en el corto, mediano y largo plazo. Resulta fundamental poder establecer parámetros que reflejen los avances y los obstáculos del departamento en su conjunto en determinados lapsos de tiempo. Esta sería la estrategia básica para que CASLA Social empiece a potenciar su accionar, tal como lo indica Daft (2011, p.17) "una estrategia (...) describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización".

- Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de principios y creencias que marcan la directriz de la institución, es decir la visión, la misión, los objetivos y los valores. Si bien en el diseño inicial se consignaron algunos de estos elementos, el haberlos fijado de manera unidireccional y sin conocer las dinámicas de la institución, provocó que la cultura se cimiente en unas bases débiles que no representaron a los actores que hacen parte del Departamento Social.

A partir de esta situación, se sugiere ajustar la cultura dando cumplimiento a tres condiciones. La primera relacionada con la promoción y apropiación de la identidad que se logró concertar entre los actores: "CASLA Social", esto con el fin de fomentar el sentido de pertenencia. La segunda condición que debe darse es el desarrollo completo, detallado y coherente de los componentes de las dos dimensiones aquí estudiadas incentivando la participación de los diversos actores, solo así se puede lograr que los trabajadores se sientan identificados con los principios de CASLA Social.

Por último, es muy importante que los miembros de la Comisión Directiva del Club delegados para hacerse cargo del departamento, formalicen los cambios de la reformulación ante toda la Comisión Directiva con el fin de establecer esquemas duraderos que perduren más allá de los cambios en las autoridades del club que se dan cada tres años. Para que estas

sugerencias se puedan llevar a la realidad, es necesario establecer agendas de trabajo conjunto que hagan partícipes a todos los involucrados.

6.2.3 Las voces de los actores

Desde la percepción de los actores del entorno, también se evidenciaron algunas recomendaciones en términos de alianzas institucionales, contextualización del territorio y problemática y promoción cultural, que permiten enriquecer el diseño organizacional. En esta perspectiva Jaquelina Cichero, promotora de la articulación entre el Club y el Estado, resalta la importancia de este vínculo

“Creo que nosotros somos el principal aliado del Estado... en últimas se complementan porque nosotros desde el Departamento Social de San Lorenzo somos profesionales, respetamos mucho el territorio, los vemos como sujetos de derechos y al Estado eso le viene como anillo al dedo y también nos retroalimentamos unos con otros, creo que el Estado nos necesita y nosotros también a ellos por supuesto” (J. Cichero, entrevista personal, 12 de abril de 2018).

Desde una mirada comunitaria, dos referentes de la Villa 1-11-14 dieron luces sobre la necesidad de tener en cuenta las dinámicas propias y las necesidades reales del barrio. El párroco Gustavo Carrara, vio algunas cuestiones importantes en las que San Lorenzo puede sumar desde su lugar. Su percepción es que una de las problemáticas más comunes en el barrio es la falta de oportunidades. Hace especial énfasis en el porcentaje de niños y adolescentes en la villa (el 70% del total de la población) y llama la atención sobre la complicada situación que viven aquellos chicos y chicas que se reciben de la escuela secundaria y no logran continuar capacitándose o acceder al mundo laboral, entre otras cosas, por la estigmatización que sufren por el solo hecho de residir ahí.

Esto ya había sido manifestado por Carrara cuando se puso en marcha la Fundación y por esta razón se había decidido unánimemente desde el club, salirse de los parámetros de la misión planteada y entrar a apoyar con asistencia técnica directa el proyecto encaminado a suplir esta necesidad. Adicionalmente a esto, Carrara sugiere

“fortalecer lo que ya se está haciendo, me parece que el Club puede dar un mensaje simbólicamente fuerte, sé que la Fundación tiene sus límites de capacidad de llegada a personas concretas pero tiene una capacidad simbólica fuerte que me parece que hay que explotar, que un Club grande tienda puentes, hacia los más vulnerables en vez de levantar muros, usando lenguaje del Papa, que abra las puertas le está diciendo a toda la sociedad hay que integrar, hay que recibir” (G. Carrara, entrevista personal, 27 de noviembre de 2017).

No solo el párroco referente clave en la villa, cree que San Lorenzo puede desde su lugar generar un impacto positivo en la zona, otros líderes como Cinthia, del Centro Comunitario Niños Felices piensa que el CASLA, no solo puede ayudar a la villa sino también a otros barrios colindantes en los cuales hay muchos niños y adolescentes que necesitan espacios que el CASLA puede ofrecer.

“Estaría bueno más allá del programa adolescencia seguir abriendo más espacios para nosotros. Esto es fundamental para que los chicos tengan un tiempo haciendo una actividad deportiva y no parados en la esquina o fumando (...) imagínate lo que se lograría si San Lorenzo nos da un espacio y con profesores capacitados, una oportunidad de tener un espacio en el cual los chicos puedan jugar porque es lo que les gusta y también sería una oportunidad para el Club porque podría descubrir niños que capaz tienen un talento y que por ahí capaz no les gusta estudiar pero con la pelota son crack y uno sueña que pueden ser los mejores jugadores y capaz lo que necesitan es un espacio para potenciar eso” (C. García, entrevista personal, 23 de noviembre de 2017).

Adolfo Res, quien ha dedicado su vida a reconstruir y difundir la historia deportiva, política, social y cultural de la institución y ha promovido y participado de manera activa en asuntos

trascendentales de la institución tiene claro que más allá de lo deportivo, el San Lorenzo tiene un potencial enorme en materia social que debe iniciar a partir del rescate de toda la historia institucional y cultural. Si bien reconoce que a veces hay actividades comunitarias, afirma que estas no son comparables con todo el despliegue cultural que se desarrollaba en el CASLA cuando la sede del estadio era en el barrio Boedo y cree que este tipo de actividades deben empezar y tener como fin el conocimiento de la institución para generar un sentido de pertenencia más allá del fútbol.

“Creo que hasta con un mínimo presupuesto se podría hacer una actividad fuerte cultural, San Lorenzo de Almagro transpone los límites de los clubes y puede llegar a influir en la cultura nacional, pero esa cultura tiene que ir de la mano con la historia del Club” (A. Res, entrevista personal, 23 de febrero de 2018).

Res opina que trabajar para mejorar el entorno de las inmediaciones del club es válido, pero se debe empezar por hacer que la comunidad de los alrededores a la Ciudad Deportiva entiendan lo que es San Lorenzo y su historia, para que logren involucrarse con los programas de la institución.

Los testimonios presentados anteriormente, reflejan varios aspectos relevantes que se pueden articular con la oferta técnica de CASLA Social. En general, los lineamientos técnicos y las recomendaciones aquí presentadas buscan contribuir con herramientas y estrategias prácticas y aterrizadas a la realidad del club, a fin de re plantear el diseño organizacional en el marco de las propuestas de autores como Neirotti y Daft, para lograr un modelo organizacional ideal. “De este modo, las dimensiones estructurales y contextuales dicen mucho acerca de una organización y las diferencias entre las organizaciones. Las dimensiones (..) se analizan para determinar el nivel apropiado para lograr un desempeño efectivo en cada escenario organizacional” (Daft, 2011, p.20).

Conclusiones

El caso del Departamento “Fundación Padre Lorenzo Massa” del Club Atlético San Lorenzo de Almagro (CASLA) de Argentina, no es común en América Latina, debido a las características tradicionales de los clubes deportivos que participan en ligas de fútbol profesional que funcionan de manera particular en cada país de la región. En Argentina estas entidades son asociaciones sin fines de lucro que, pese a ser organizaciones de membresía resultan siendo instituciones híbridas que cuentan por lo general, con múltiples actividades que van más allá de lo futbolístico, lo que hace que cada una de ellas sea un mundo diferente.

El CASLA debido a las complejas características de su entorno y a su origen social, se constituye en un caso particular que no tiene ningún otro club afiliado a la Asociación de Fútbol de Argentina (AFA). Este club cuenta con múltiples instancias internas de acción social como las peñas y sub comisiones y áreas que trabajan por el desarrollo social y comunitario como el Departamento “Fundación “Padre Lorenzo Massa”, creado a principios del 2015 como producto del interés de algunos miembros de la comisión directiva del CASLA que deseaban por un lado, mejorar el entorno del club, generando iniciativas de inclusión social dirigidas a niños, niñas y adolescentes del barrio Bajo Flores y de la pensión del club. Y, por otra parte, incentivar la gestión de recursos y aliados del sector privado con el fin de no depender completamente del financiamiento del Estado para el desarrollo de sus programas sociales.

El diseño organizacional de la Fundación no contó con los suficientes insumos para tener una lectura clara de la institución que permitiera proponer un modelo estructural y operativo sólido. Esto por dos cuestiones relacionadas con i.) los actores y ii) el contexto. En la primera, no se identificaron, ni incluyeron a todos los actores claves que pudieran aportar a la construcción del diseño y a gestionar las actividades de la organización. En una organización se debe tener en cuenta que los actores que diseñan, deciden e implementan son diferentes entre

sí y tienen diversos intereses. En la segunda, no se consideraron las dinámicas del contexto, ni se revisaron si existían o no las condiciones adecuadas para desarrollar la organización en los términos que la dirigencia del club esperaba, lo que se constituyó en un fallo estructural, que derivó en la formulación de un diseño improvisado que no contó con unas bases estructurales consistentes.

Es necesario que cualquier organización tenga un capital técnico y económico mínimo para empezar a funcionar. Los cambios organizacionales con bajo margen de negociación, resultan viables en instituciones con un alto nivel de estructuración, caso contrario a la dinámica del Club San Lorenzo. El esquema poco estructurado del club sumado al escaso reconocimiento de autoridad hacia los directivos a cargo de la Fundación por parte de los actores claves, la escasa presencia de la consultoría en la Ciudad Deportiva y la ausencia de cambios visibles o nuevas actividades desde febrero de 2015 cuando se creó la Fundación, derivaron en condiciones políticas no favorables para la iniciativa. Neirotti (2007) indica que es fundamental antes de emprender cualquier iniciativa, evaluar cuatro elementos básicos que permitan tomar decisiones sobre sus posibles escenarios de funcionamiento: la factibilidad (técnica y financiera), la viabilidad (política, de gobernabilidad y de institucionalidad), la sustentabilidad y la coherencia del diseño (relación entre las actividades, objetivos y metas).

La formulación del diseño técnico y operativo de la Fundación, concibió cinco componentes que buscaron proponer unos elementos básicos para guiar las operaciones de la institución, sin embargo, ninguno de ellos marcaba una hoja de ruta que visibilizara de claramente cómo se iba a operar en la práctica, lo cual condujo a que el modelo propuesto contara con múltiples fallos estructurales que limitaron el cumplimiento de los objetivos planteados para la nueva institución y además, llevo a que no se vieran reflejados en los resultados, los intereses de los actores que promovieron la iniciativa.

El contraste de los elementos propuestos por Daft (2011) con el diseño organizacional del Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa" evidencia que la mayor parte de los componentes propuestos se incluyeron en el diseño de manera parcial y poco efectiva limitándose en la mayoría de los casos a enunciar los ítems de la estructura, sin desarrollar el contenido de cada uno de ellos o establecer una hoja de ruta para conocer su aporte al modelo. Quedó claro que esta propuesta resultó ser superficial y confusa al no presentar una conexión lógica en los componentes de los ejes planteados.

El Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa" presentó durante su puesta en marcha muestra algunos impactos positivos en la medida que se fue alejando de sus parámetros iniciales de funcionamiento y de forma flexible empezó a abrir su relacionamiento hacia los actores del Club de forma más horizontal y constructiva. Interactuar con actores estratégicos, que aportaron información relevante contribuyó a la construcción de un diagnóstico certero de las dinámicas de San Lorenzo y su accionar social y comunitario. Con actores externos, el relacionamiento se dio con otros organismos de carácter privado, del tercer sector y en menor medida con entidades del Estatales. Los resultados se empezaron a generar cuando se ampliaron las relaciones de gobernanza, que llevaron a trabajar de forma mancomunada y a avanzar en la gestión integral de los programas y proyectos y de la organización en general.

Los hallazgos y resultados de la investigación permitieron proponer los lineamientos estratégicos más adecuados a la realidad institucional del CASLA y así reformular el diseño organizacional de su Departamento Social. Las autoridades de San Lorenzo interesadas en potenciar el trabajo social de la institución deben comprender que no es suficiente la manifestación de voluntad sino que deben liderar el proceso y generar fuertes incentivos que motiven a los diversos actores a participar de forma activa en su planificación estratégica y gestión del cambio.

Es importante que San Lorenzo, reconozca y evalúe los obstáculos, logros y resultados obtenidos durante los años de funcionamiento de su proyecto institucional en materia social, para que pueda seguir trabajando en torno a los aprendizajes generados y las buenas prácticas instauradas, enfocando su gestión en lograr de forma eficaz y eficiente los objetivos institucionales y misionales que se ha trazado, teniendo en cuenta todas las limitaciones que son inherentes a las dinámicas propias del Club y a los cambios en su entorno.

Esta investigación, partió de la hipótesis que el diseño organizacional de la Fundación Padre Lorenzo Massa, no tuvo en cuenta el contexto ni incluyó de manera activa y participativa a actores claves que hacen parte de la dinámica social del Club, lo que llevó a improvisar en su puesta en marcha y a presentar obstáculos y resultados parciales que no contribuyeron de manera significativa a alcanzar los propósitos trazados en la Fundación. En efecto se pudo evidenciar, que si bien la Fundación contribuyó parcialmente a lograr avances en algunos de los objetivos trazados, su accionar se vio limitado debido a los fallos estructurales inherentes al diseño organizacional establecido, que no correspondió a un proceso participativo y tampoco estuvo aterrizado a la realidad de su entorno.

Este estudio realiza un aporte significativo al conocimiento en un tema poco desarrollado en Argentina, si bien muchos de los clubes deportivos afiliados a AFA, cuentan con Fundaciones o áreas de acción social, por ser esta una tendencia de los últimos años, no se han desarrollado estudios académicos al respecto. Más allá de los múltiples enfoques o estrategias que se puedan llevar a cabo para realizar una gestión integral de las organizaciones sin fines de lucro, este estudio, busca dar los lineamientos básicos del diseño organizacional en cualquier institución, especialmente, en instituciones con cualidades similares a las de San Lorenzo, que se caracterizan por su bajo nivel de estructuración. Esto también abre nuevos interrogantes y la posibilidad para crear nuevas agendas de investigación relacionadas con el estudio del rol

social de los Clubes en Argentina y también de aquellas instituciones de América Latina, que encuentren en este caso elementos coincidentes con las características propias de su institución.

A modo de conclusión final:

El diseño organizacional del Departamento "Fundación Padre Lorenzo Massa" fue planificado y formulado de manera improvisada sin tener en cuenta el contexto ni a los actores claves de la institución y de su entorno, generando resultados parciales en su puesta en marcha que no lograron contribuir de manera contundente a los propósitos trazados por la Fundación.

Bibliografía

- Ballart, Xavier. (1992) *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid, caps. IV y V.
- Barbieri, Carlos Pablo. (2015) *Asociaciones civiles y sociedades anónimas deportivas: organización jurídica de los clubes en Argentina y Latinoamérica*. Documento en línea del Sistema Argentino de Información Jurídica Argentina, Consultado en www.infojust.gov.ar en 07/2017
- Blanco, Jorge. (2007) *La Catedral del Fútbol Argentino*. En: Santo Ciclón. Buenos Aires, Clarín. Pág. 88-91.
- Clarín (2001) *La identidad y la historia de una villa porteña contada por sus habitantes*. Artículo consultado el 13/09/2017 en www.clarin.com/sociedad/identidad-historia-villa-portena-contada-habitantes_0_ryYzHoIIrYg.html
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (2013) Proyecto de Trabajo Cuervo Social. Documento Interno del Departamento Social CASLA.
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (2015a) *Estructura Fundación Lorenzo Massa*. Documento Interno del Departamento Social CASLA.
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (2015b) *Re calculando CASLA*. Documento Interno del Departamento Social CASLA.
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (2016) Informe de Gestión 2015. Documento Interno del Departamento Social CASLA.
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (2017) Informe de Gestión 2016. Documento Interno del Departamento Social CASLA.
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (2017b) Acta de reunión #3 de 2017. Documento Interno del Departamento Social CASLA.
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (S.F) *Historia*. Consultado en <http://sanlorenzo.com.ar/club/historia> Argentina. Consultado en 06/2017.
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (S.F) *Estatuto* Consultado en <http://sanlorenzo.com.ar/club/estatuto> Argentina. Consultado en 06/2017
- Club Atlético San Lorenzo de Almagro (2018) Informe de Gestión 2017. Documento Interno del Departamento Social CASLA.
- Convenio Marco de Cooperación entre el Ministerio Público Fiscal de la Nación y el Club Atlético San Lorenzo de Almagro PGN 56P Buenos Aires, Octubre 7 de 2015
- D'Ambrosio, Leandro. (2013) *San Lorenzo Libro de ORO*. Buenos Aires. Editorial Perfil

- Daft, Richard. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning editores. Décima edición. México.
- Fontaine, Guillaume. (2014) *El análisis de políticas en la sociología de la acción pública*. Publicado en Revista Altoandín. Vol. 16 N°2:05-16. FLACSO, Ecuador.
- Fontaine, Guillaume. (2015) *El análisis de políticas públicas, conceptos, teorías y métodos*. FLACSO, Ecuador. Anthropos Editores.
- Garroch, Gustavo. (2007) *Siempre Forzosos, siempre de Almagro*. En: Santo Ciclón. Buenos Aires. Clarín Pág. 73-85.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, (2010) Ministerio de Hacienda, Dirección General de Estadísticas y Censos. *Dinámica de una Ciudad: Buenos Aires 1.810-2.010*. 1ra Edición GCBA.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat. “Programa Adolescencia” en <http://www.buenosaires.gob.ar/desarrollhumanoyhabitat/ninezyadolescencia/adolescencia/programa-adolescencia> Consultado el 07/ 2017
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, (2007) Dirección de Educación de Adultos y Formación Profesional. *Teoría de la Organización*.
- González Inés, Garay, Candelaria. (1999) Incidencia y Políticas Públicas y construcción de la ciudadanía.
- Hodge, B. Anthony, W.P., Gales, L.M. (1998). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid, Prentice-Hall.
- Instituto histórico de la Ciudad de Buenos Aires – Secretaría de Cultura GCBA (2002) *Bajo Flores, Villa 1-11-14 Cincuenta años de Historia*. En: El Cronista Mayor de Buenos Aires. Año 4 N°33 Buenos Aires
- Kooiman, Jan. (2004) *Gobernar en gobernanza*. En Revista Instituciones y Desarrollo N° 16 págs. 171-194. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, Comte d’Urgell, 240 3-B 08036 Barcelona, España.
- La Nación (2017) *Un caso emblemático de marginalidad y fútbol: el pacto de convivencia entre San Lorenzo y la villa 1-11-14*. Consultado en <http://www.lanacion.com.ar/2046445-caso-emblematico-el-pacto-de-convivencia-entre-san-lorenzo-y-la-villa-1-11-14> El 09/2017
- La Nación (2014) *La Población de las villas creció un 52.3%*” entre 2001 y 2010 Consultado en <http://www.lanacion.com.ar/1653114-la-poblacion-de-las-villas-crecio-un-523-entre-2001-y-2010>. El 09/2017
- Martins, Humberto Falçao & Marini, Caio. (2010) *Una guía de gobernanza para resultados*. Instituto Publix. Brasilia.

- Mokate, Karen. *Convirtiendo el 'monstruo' en aliado: La evaluación como herramienta de la gerencia social* (2000). BID/INDES, consultado en www.iadb.org el 11/2017
- Neirotti, Nerio, (2005) *Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales*. IPE / UNESCO Buenos Aires.
- Roitter, Mario, González, Inés (2000) *Estudios sobre el sector Sin Fines de Lucro en Argentina*. Buenos Aires. Centro de Estudios de Estado y Sociedad. EDIPUBLI S.A
- Res, Adolfo. (2013) *Los Matadores*. Buenos Aires, Editorial Dunken
- Res, Adolfo, (2006) *Volver a Av. De la Plata*. 1ra edición, Buenos Aires
- Roth, André Noel. (2006) *Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá. Ediciones Aurora.
- Roth, André- Noël y Gloria Molina (2008). "Marco para el análisis de las políticas públicas en salud". En: *Políticas Públicas en Salud: aproximación a un análisis*. 7-18. Medellín, Universidad de Antioquia.
- Sampieri, Roberto; Fernández - Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2006), *Cap. 14 Recolección y análisis de los datos cualitativos*. En, *Metodología de la Investigación*. México.
- Sautú, Ruth. (2005) *Capítulo II, Los Métodos de la investigación*. En, *Todo es teoría* Buenos Aires. pp. 21-52.
- Stufflebeam, Daniel L. y Anthony Shinkfield, (1995) *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica* Barcelona, Paidós / MEC, cap. 1, pp. 32-42.
- Subirats, Joan. (2008) *Análisis y gestión de políticas públicas*, Barcelona, Editorial Ariel. Cap. 9. P. 179-253
- Thomson, Andrés. (1994) *¿Qué es el tercer sector en Argentina?*, Buenos aires. Consultado en: www.clacso.org.ar/biblioteca
- UNESCO (1987) *Glosario de Términos de evaluación y términos afines*. París.
- Zapata, Gerardo. (2015) *El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente*. Consultado en: *Revista Ciencias Estratégicas* Medellín, P. 193-208

Entrevistas

- Gustavo Carrara - Párroco responsable del Club Madre del Pueblo. Referente principal de la Villa 1-11-14 y líder del movimiento de curas villeros en la CABA.
- Jaquelina Cichero - Trabajadora del Club desde el año 2002 y del Departamento Social desde el 2013. Enlace del CASLA con el GCBA. Directora de Cuervo Social.

- Cynthia García - Líder del centros comunitario de la Villa 1-11-14: Niños Felices. En el centro funcionan: varios programas estatales, jardín y comedor.
- Matías Lammens - Presidente del San Lorenzo. Promotor de la Fundación.
- Gastón Laville - Miembro de Comisión Directiva del CASLA, promotor y principal dirigente a cargo de la Fundación.
- Alejandra Masiello - Trabajadora de Club para el Departamento Social. Coordinadora de programas enmarcados en Cuervo Social.
- Adolfo Res - autor de varios artículos, documentos y libros de la historia de San Lorenzo, hinchta protagónico de la historia reciente del CASLA.

Anexos

Anexo I. Siglas y Abreviaturas

CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CASLA	Club Atlético San Lorenzo de Almagro
Departamento	Departamento Social
Fundación	Fundación Padre Lorenzo Massa
GCBA	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
MPF	Ministerio Público Fiscal
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
OEA	Olimpiadas Especiales Argentinas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
SCIPD	Subcomisión para la inclusión de personas con discapacidad.

Anexo II - Guía de entrevistas

Entrevista 1

Nombre: Matías Lammens

Fecha: 23 de febrero de 2018

1. Importancia de la entrevista

- Vínculo con el Club: Presidente del CASLA
- Vínculo con la Fundación: Promotor de la Fundación

2. Preguntas

- En tu trayectoria profesional o empresarial ¿estuviste involucrado en algún proyecto social o comunitario?
- Y dentro del Club?
- ¿Cómo nace la Fundación y porque?
- ¿Qué problemática se quería abordar con la creación de la Fundación?
- ¿Qué cuestiones querías continuar, cambiar o potenciar, del trabajo social del Club con la creación de la Fundación?
- ¿Había algún o algunos objetivos de la Fundación cuando la crearon? ¿Cuál (es) eran?
- En la actualidad ¿sigue siendo el mismo el objetivo o hay que recalcarlo? De ser así ¿cuál crees que sería?
- ¿crees que las acciones que se realizan en la actualidad están apuntando a cumplir ese objetivo que se fijó?
- Que logros y obstáculos identificas, en el funcionamiento la Fundación.
- Cuando se estaba diseñando la Fundación, ¿sabes con qué criterio se seleccionaron o definieron los actores del Club con los cuales se quería trabajar?
- ¿Qué tanta coincidencia tiene para vos el diseño de la Fundación con lo que actualmente está en funcionamiento?
- ¿Conoces las líneas temáticas que maneja actualmente la Fundación? ¿esperarías o quisieras que se modifiquen?
- ¿Qué acciones ya sea estructurales o funcionales consideras se podrían realizar para fortalecer a la Fundación?

Entrevista 2

Nombre: Gastón Laville

Fecha: 16 de diciembre de 2017

1. Importancia de la entrevista

- Vínculo con el Club: Miembro de Comisión Directiva del CASLA
- Vínculo con la Fundación: Promotor de la Fundación y principal dirigente a cargo

2. Preguntas

- En tu trayectoria profesional o empresarial ¿estuviste involucrado en algún proyecto social o comunitario?
- Y dentro del Club?
- ¿Cómo nace la Fundación y porque?
- ¿Qué cuestiones querías continuar, del trabajo social del Club con la creación de la Fundación?
- ¿Cuales cambiar o potenciar?
- ¿Había algún o algunos objetivos de la Fundación cuando la crearon? ¿Cuál (es) eran?
- En la actualidad ¿sigue siendo el mismo el objetivo o hay que recalcarlo? De ser así ¿cuál crees que sería?
- Cuando se quería formular el proyecto de la Fundación, el Club ¿dio guía, fijo productos o términos de referencia de lo que esperaban o dio autonomía a los formuladores?
- ¿Sabes cuál es la misión y porque se pensó que podía ser esa?
- ¿Ves que las acciones que se realizan en la actualidad ya en la fase de implementación están apuntando a lo que se fijó como misión? ¿Cómo se evidencian los logros o retrocesos?
- Cuando se formuló la Fundación, ¿sabes con qué criterio se seleccionaron los actores con los cuales se realizaron las entrevistas que daban un diagnóstico de las necesidades?
- ¿Qué tanta coincidencia tiene para vos la formulación de la Fundación con lo que actualmente está en funcionamiento?
- ¿Cuáles crees que son las líneas de abordaje actuales de la Fundación? ¿esperarías o quisieras que se modifiquen?
- ¿Cuáles serían para vos los principales logros que ha tenido la Fundación en los últimos dos años?
- ¿Y cuáles los obstáculos?
- ¿Qué acciones funcionales y/o estructurales consideras que llevarían a fortalecer a la Fundación?

Entrevista 3

Nombre: Jaquelina Cichero

Fecha: 12 de abril de 2018

1. Importancia de la entrevista

- Vínculo con el Club: Empleada, es el enlace del Club con el GCBA (Del cual hace parte como funcionaria del nivel directivo)
- Vínculo con la Fundación: Empleada de Club para el Departamento Social, promotora y Directora del proyecto de trabajo social: Cuervo Social.

2. Preguntas

- ¿Desde cuándo estas en el Club y cuando empiezas a hacerte cargo del manejo de las temáticas sociales, culturales y/o comunitarias?
- ¿Existía alguna iniciativa de intervención social con la comunidad, (sostenida) antes del año 2.013 cuando inició cuervo social con el Programa Adolescencia?
- ¿Cómo crees que se relacionan los Programas y acciones sociales de San Lorenzo con las políticas públicas? ¿Cómo crees que inciden en las políticas sociales de la zona del bajo flores?
- En 2.015, la dirigencia propone cambios en el proyecto social que venias trabajando. (Propone la Fundación) ¿crees que este cambio generó alguna evolución del trabajo social en el Club? ¿A nivel institucional y/o nivel técnico (de contenido)?
- Conoces el esquema que se formuló para el área? Cuál era?
- ¿Participaste en la formulación de esa nueva propuesta de reestructuración del área? Si fue así ¿cómo fue tu participación? Si no fue así ¿qué te habría gustado sumar a esa formulación?
- ¿Crees que hubo actores (internos o externos – del Estado o tercer sector-), que debieron estar involucrados en la construcción de esa nueva propuesta y no lo estuvieron? ¿Quiénes?
- ¿Tenías alguna expectativa con el diseño que te presentaron de la Fundación y qué opinas después de dos años de implementación?
- ¿Conoces los objetivos que se plantearon en ese momento? Si es así, ¿crees que se está logrando avanzar en esos objetivos?
- ¿Qué cambios positivos o negativos has observado con la llegada de la Fundación?
- Para vos, ¿cuál es y cual tendría que ser el objetivo del área social del Club? Y que lineamientos propondrías para llegar a ese objetivo?
- ¿Qué herramientas o elementos harían falta para avanzar en la institucionalización del área?
- ¿Cuáles serían para vos los logros que ha tenido el área (a causa de la Fundación) estos dos últimos años?
- ¿Y los obstáculos?

Entrevista 4

Nombre: Alejandra Masiello

Fecha: 2 de marzo de 2018

1. Importancia de la entrevista

- Vínculo con el Club: Contratista
- Vínculo con la Fundación: trabajadora del Club para el Departamento Social. Coordinadora de programas en el proyecto de trabajo social: Cuervo Social.

2. Preguntas

- ¿Desde cuándo estas en el Club y cuál es tu rol actual?
- En 2.015, la dirigencia propone cambios en el proyecto social que venias trabajando. (Propone la Fundación) ¿crees que este cambio generó alguna evolución del trabajo social en el Club? ¿A nivel institucional y/o nivel técnico (de contenido)?
- Conoces el esquema que se formuló para el área?Cuál era?
- ¿Participaste de la propuesta de restructuración del área? Si fue así ¿cómo fue tu participación? Si no fue así ¿qué te habría gustado sumar a esa formulación?
- ¿Crees que hubo actores (internos o externos – del Estado o tercer sector-), que debieron estar involucrados en la construcción de esa nueva propuesta y no lo estuvieron? ¿Quiénes?
- ¿Tenías alguna expectativa con el diseño que te presentaron de la Fundación y qué opinas después de dos años de implementación?
- ¿Cómo vez el funcionamiento de la propuesta que se armó de la Fundación en estos dos primeros años?
- ¿Conoces los objetivos que se plantearon para la Fundación? Si es así, ¿crees que se está logrando avanzar en esos objetivos?
- ¿Qué cambios positivos has observado con la llegada de la Fundación?
- Cuales consideras poco productivos o adecuados?
- Para vos, ¿cuál es y cual tendría que ser el objetivo del área social del Club? Y que lineamientos propondrías para llegar a ese objetivo?
- ¿Qué herramientas o elementos harían falta para avanzar en la institucionalización del área?
- ¿Cuáles serían para vos los logros que ha tenido el área (a causa de la Fundación) estos dos últimos años?
- ¿Y los obstáculos?
- ¿Qué tanta coincidencia tiene para vos el diseño y formulación de la Fundación con lo que actualmente está en funcionamiento? (esta aplica si dice conocer la formulación)

Entrevista 5

Nombre: Cynthia García

Fecha: 23 de noviembre de 2017

1. Importancia de la entrevista

- Vínculo con el Club: Aliado estratégico en la zona del Bajo Flores. Responsable uno de los principales centros comunitarios de la zona: Niños Felices. Funciona como: comedor, jardín y lugar en el cual funcionan dispositivos estatales
- Vínculo con la Fundación: Aliado en el barrio

2. Preguntas

- ¿Hace cuánto tiempo que esta la organización en el Bajo Flores?
- ¿Cuál es el rol principal que cumple su organización en el barrio?
- ¿Cómo ha sido la relación entre San Lorenzo y el barrio?
- Y ¿entre San Lorenzo y la organización?
- Desde el año 2.015 San Lorenzo, decidió reestructurar su área social, creando la Fundación Padre Lorenzo Massa, usted ¿ha sentido que desde ese momento se generó algún cambio positivo y/o negativo en el relacionamiento de las dos Instituciones?
- ¿Participó en el diseño de la Fundación o antes de que se creara? ¿alguien de San Lorenzo lo buscó para escuchar su opinión, para conocer las necesidades que se viven en el barrio en el día a día?
- ¿Sabe cuál es la misión de la Fundación, qué objetivos tiene o para que fue creada?
- ¿Qué acciones concretas ha visto que indiquen que hubo un mejoramiento, empeoramiento o cambio con la implementación de la Fundación?
- ¿Ha visto que desde ese momento haya habido algún cambio del relacionamiento del Club con el barrio en general?
- ¿Qué podría decir en este momento acerca de ese tema, que problemáticas del barrio cree que La Fundación, podría incidir, y que aún no lo esté haciendo?

Entrevista 6

Nombre: Padre Gustavo Carrara

Fecha: 27 de noviembre de 2017

1. Importancia de la entrevista

- Vínculo con el Club: Aliado estratégico en la zona del Bajo Flores. Párroco y responsable de la Organización y el Club de barrio Madre del Pueblo (Referente principal de la Zona, líder del movimiento de curas villeros)
- Vínculo con la Fundación: Aliados estratégicos

2. Preguntas

- ¿Hace cuánto tiempo que esta la organización en el Bajo Flores?
- ¿Cuál es el rol principal que cumple su organización en el barrio?
- ¿Cómo ha sido la relación entre San Lorenzo y el barrio?
- Y ¿entre San Lorenzo y la organización?
- Desde el año 2.015 San Lorenzo, decidió reestructurar su área social, creando la Fundación Padre Lorenzo Massa, usted ¿ha sentido que desde ese momento se generó algún cambio positivo y/o negativo en el relacionamiento de las dos Instituciones?
- ¿Participó en el diseño de la Fundación o antes de que se creara? ¿alguien de San Lorenzo lo buscó para escuchar su opinión, para conocer las necesidades que se viven en el barrio en el día a día?
- ¿Sabe cuál es la misión de la Fundación, qué objetivos tiene o para que fue creada?
- ¿Qué acciones concretas ha visto que indiquen que hubo un mejoramiento, empeoramiento o cambio con la implementación de la Fundación?
- ¿Ha visto que desde ese momento haya habido algún cambio del relacionamiento del Club con el barrio en general?
- ¿Qué podría decir en este momento acerca de ese tema, que problemáticas del barrio cree que La Fundación, podría incidir, y que aún no lo esté haciendo?

Entrevista 7

Nombre: Adolfo Res

Fecha: 23 de febrero de 2018

1. Importancia de la entrevista

- Vínculo con el Club: Socio tradicional, miembro principal de la Subcomisión del Hincha, sub agrupación del Club, que representa a la oposición, historiador y autor de varios artículos, documentos y libros de la historia de San Lorenzo.
- Vínculo con la Fundación: Ninguno

2. Preguntas

- ¿Qué actividades sociales y/o comunitarias, recordás vos o sabes que hubo en San Lorenzo cuando el Estadio estaba en Av. De la Plata?
- ¿Conoces algo de las acciones sociales que se realizan en la actualidad y quien las realiza?
- ¿Cómo dirías que cambia el rol social y solidario del CASLA con el cambio de la sede del Estadio?
- ¿Sabes cómo reacciona la comunidad receptora cuando llega el CASLA al barrio?
- ¿Conoces la Fundación del Club?
- ¿Vez un cambio en el accionar social de San Lorenzo a partir de la creación de la Fundación? (2015)
- En caso de conocerlo, ¿vos sentís que este ente representa los valores fundacionales del Club?
- Cuáles acciones te han parecido las más adecuadas
- Cuáles no?
- Si vos pudieras aportar en el diseño de la política de trabajo social y comunitario del Club que propondrías y por que

Anexo III – Estructura de la Fundación

PRESENTACION INSTITUCIONAL DE LA FUNDACION

MISION: Impulsar la inclusión social, de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad, promoviendo su desarrollo integral, utilizando la recreación, el deporte y sus valores, entre otras herramientas para la integración.

VISION: Visualizamos un 2020 en el que la Fundación sea un actor social relevante en el entorno más próximo a las instalaciones del club y haya expandido su acción solidaria al resto del país, mediante alianzas con otras organizaciones, consolidando su articulación con la vida institucional y los valores fundacionales del Club.

Por eso nos trazamos los siguientes objetivos:

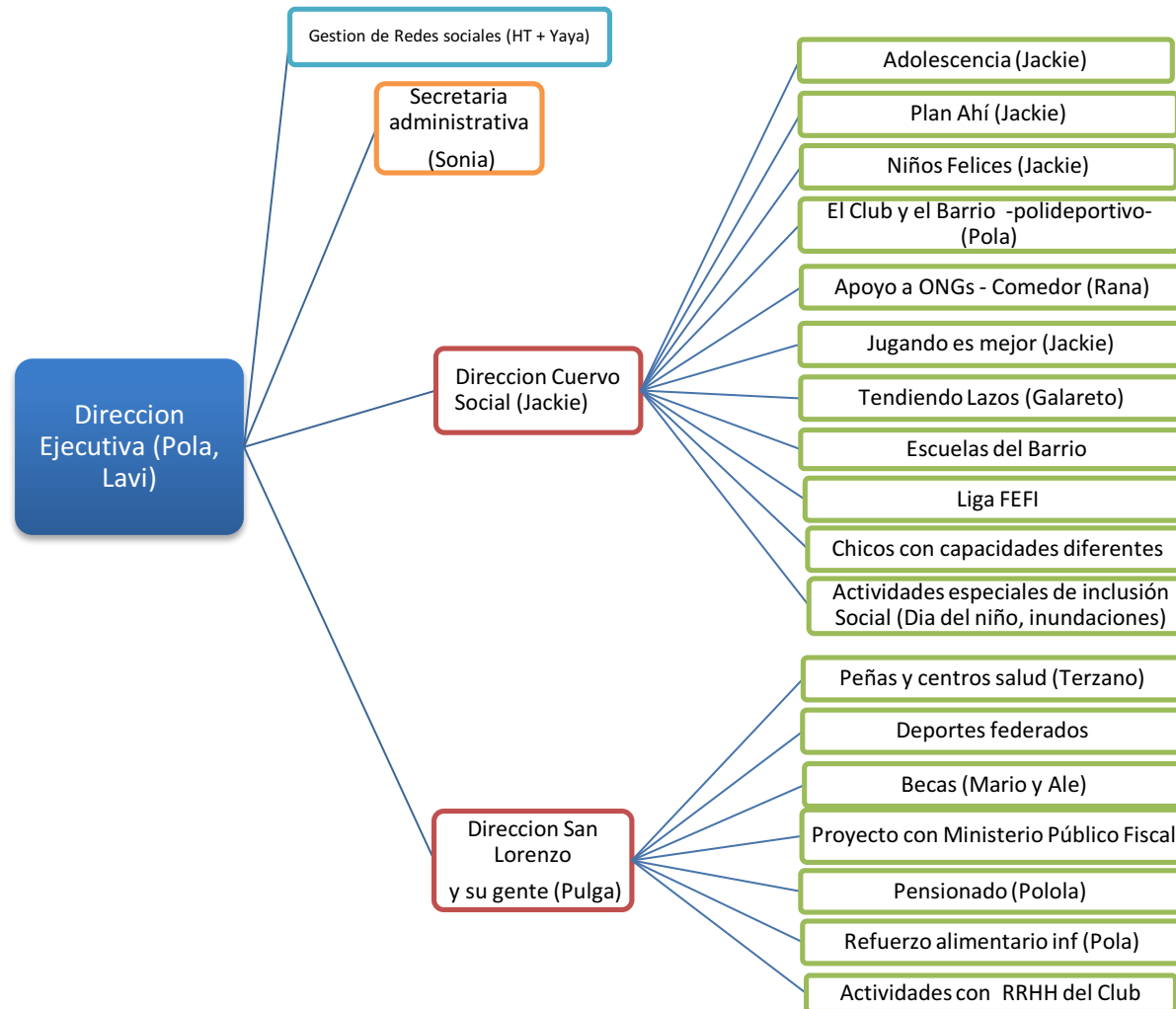
Ofrecer a los niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad, actividades regulares que promuevan su desarrollo integral, priorizando la atención de los habitantes de barrios aledaños.

Promover el desarrollo integral de los niños y jóvenes que participan de las inferiores y pensionado del club.

Desarrollar actividades solidarias en todo el país.

Jerarquizar la actividad solidaria de la Fundación y volverla un elemento duradero de la identidad del Club

MICRO ESTRUCTURA PREVISTA:



DETALLE DE TAREAS A CARGO

Coordinación general y definición de prioridades

- Lavi, Pola

Control y registro de gastos e ingresos

- Pulga

Registro de actividades y voluntarios

- Martha

Seguimiento de actividades

- Martha

Coordinación de Comunicación y Marketing

- ??

Articulación con el Club

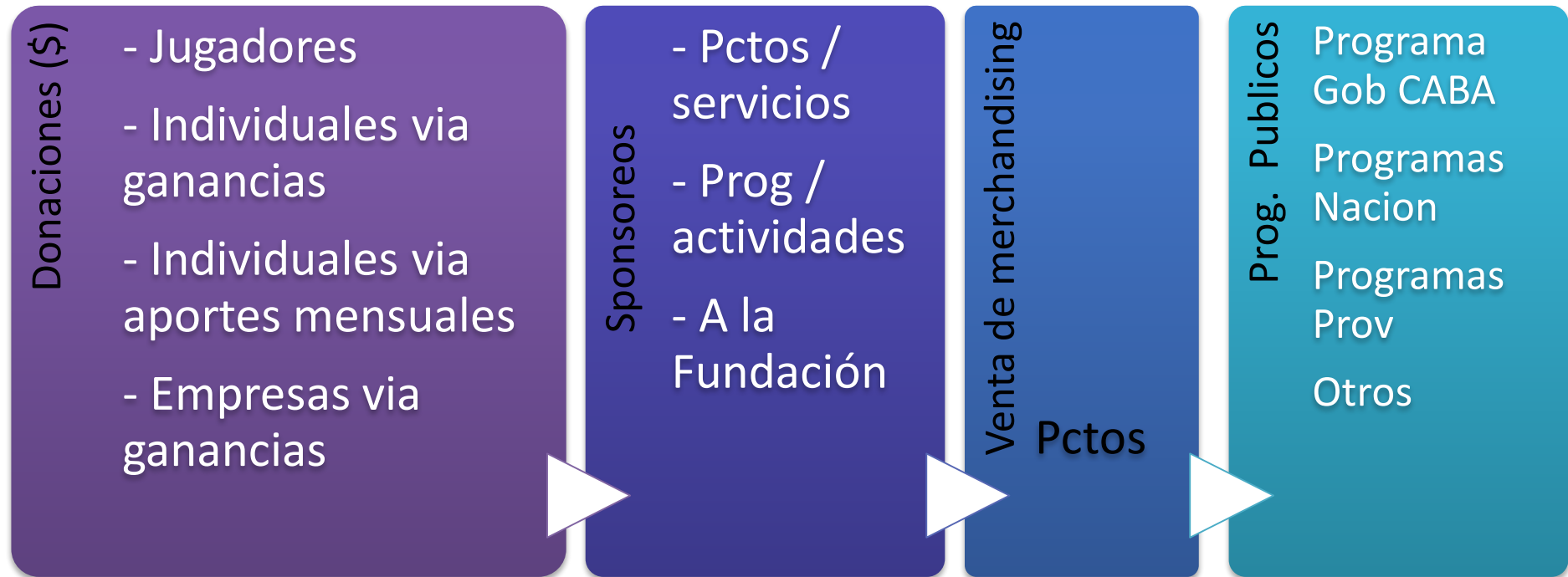
- Martha, con apoyo Pola y Alejandro

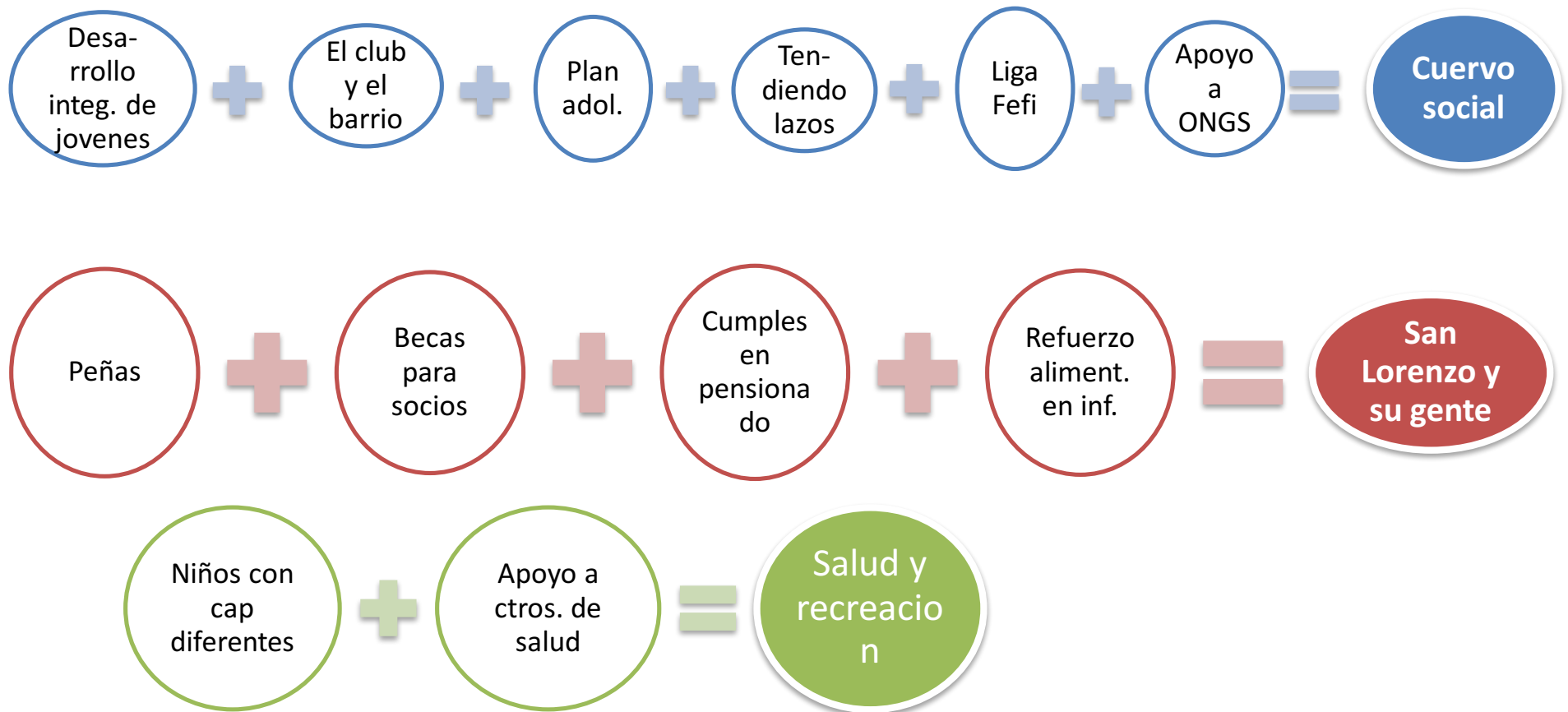
Articulación con jugadores 1º

- Lavi, Pulga y Pola, con Marcela

Articulación con Pension

- Pola, con Polola

FUENTES DE FINANCIAMIENTO PREVISTAS

DETALLE PRELIMINAR DE PROGRAMAS POR ÁREA:

Anexo IV – Descripción del cargo: Coordinador/a del Departamento Social

San Lorenzo recupero el lugar futbolístico que merece. Por eso ahora estamos trabajando para devolverle también el lugar social que pensó su fundador y que estamos convencidos debe tener. San Lorenzo es un club pensado para enriquecer culturalmente a la comunidad, un club abierto a todos, un club que incentiva el deporte tanto profesional como amateur, un club que es un lugar de encuentro para las familias, un club con valores, un club inclusivo, un club que tiene millones de hinchas en todo el país y más de 150 peñas. Por eso, estamos desarrollando su Departamento Social.

Desde allí, podremos profundizar el trabajo que el Club realiza por la inclusión social de niños, niñas y jóvenes en situación de vulnerabilidad, promoviendo su desarrollo integral, utilizando la recreación, el deporte y sus valores, entre otras herramientas para la recreación.

DESCRIPCION FUNCIONAL:

La principal responsabilidad es la de colaborar en el proceso de institucionalización del área. Esto supone:

- Proponer políticas, programas y actividades a realizar con los diferentes tipos de beneficiarios previstos (barrios aledaños, socios, etc.).
- Presupuestar, planificar, coordinar y garantizar la implementación de los programas y actividades de trabajo con los beneficiarios.
- Participar en el impulso, seguimiento e implementación de la comunicación de las actividades que se realizar.
- Generar material / informes que permitan conocer la actividad que se realiza y proveer los datos / información necesaria para la rendición de cuentas y comunicación en los formatos que fuere necesario.
- Coordinar empleados y voluntarios que participan en la conducción e implementación de los diferentes programas y actividades de apoyo a sectores sociales vulnerables, procurando incorporarlos como parte de una organización que los contiene y orienta.
- Desarrollar una cultura propia del área, y articulada con la del club
- Desarrollar las normas, prácticas y mecánicas de trabajo y gestión de la Fundación
- Gestionar autorizaciones de pagos y gastos. Rendir cuentas de los gastos que se realicen

COMPETENCIAS NECESARIAS:

- Visión estratégica, capacidad para imaginar horizontes deseados e identificar caminos adecuados para alcanzarlos
- Experiencia y capacidad de implementación y gestión, preferentemente en contextos organizacionales poco estructurados.
- Liderazgo y capacidad de conducción, basada en escucha y búsqueda de consensos.
- Habilidad para construir equipos de trabajo y genera mística de la organización
- Flexibilidad y solidez, para interactuar de manera eficaz con diferentes interlocutores (desde CEO de empresas, hasta referentes de los barrios vulnerables)
- Muy proactivo
- Buen trato
- Organizado y con capacidad de establecer prioridades
- Experiencia de trabajo con grupos / sectores vulnerable.