

CLUB ATLÉTICO



SAN MARTÍN



INFORME DE GESTIÓN

PRIMEROS 120 DÍAS

PRESIDENCIA: OSCAR MIRKIN

01.

MENSAJE INSTITUCIONAL



ING. OSCAR MIRKIN

**Presidente del
Club Atlético
San Martín**

QUERIDOS SOCIOS, HINCHAS Y FAMILIA DE SAN MARTÍN:

Como presidente del **Club A. San Martín**, y en representación de la Honorable Comisión Directiva, hoy presento este informe para dar cuenta de lo realizado en los primeros 120 días de camino compartido. Este fue nuestro compromiso de transparencia en campaña y que cumplimos en este acto.

Asumimos la conducción de nuestro Club en una coyuntura muy compleja. Estábamos sumidos en una crisis deportiva, institucional y económica. Las dificultades no pasaban sólo por las deudas y los compromisos salariales pendientes, sino por la falta de un proyecto de sostenibilidad y crecimiento. La desinversión en el mantenimiento del Estadio y el Complejo Natalio Mirkin ponía en riesgo el normal funcionamiento no solo la comodidad y la seguridad de nuestra gente sino que no correspondía con el prestigio de nuestra institución.


No miramos hacia atrás para buscar excusas, sino para explicar desde donde partimos. Nos comprometimos a poner toda nuestra experiencia para que San Martín vuelva a recuperar su prestigio y desde el primer día trabajamos para eso: sanear las finanzas, profesionalizar las áreas de gestión y devolverle al socio un club del cual sentirse orgulloso. En estos primeros meses volvimos a ser un club ordenado con una Comisión Directiva

presente en cada rincón de nuestra institución.

Por eso diversificamos nuestros sponsors y buscamos diferentes fuentes de ingresos para darle sostenibilidad a nuestro proyecto institucional, deportivo y económico.

Por eso celebramos a los cerca de 10 mil socios que confían en esta gestión y a los que se suman día a día. El Club es de ustedes y nosotros estamos para cumplir con su mandato. También agradecemos a las diversas empresas e instituciones que nos acompañan en esta etapa.

Sabemos que el objetivo siempre es volver a la máxima categoría y estamos convencidos de que la única manera de lograrlo es con una institución sólida, moderna y transparente, que sea modelo de gestión en todo el norte argentino y que honre el legado de grandeza que nos precede. Hacía allí caminamos.



02. | DIAGNÓSTICO

ACLARACIÓN METODOLÓGICA DEL DIAGNÓSTICO

La nueva gestión asumió formalmente el día **4 de diciembre de 2025**. A partir de esa fecha se profundizó un proceso de diagnóstico integral de todos los aspectos de funcionamiento de la institución, tomando como punto de partida la documentación recibida en el traspaso, los informes internos disponibles, el inventario existente, la nómina del personal, las planillas de profesores y colaboradores, los compromisos económicos vigentes, la información de cuotas por disciplina, los estados de deuda informados, padrón de socios, informes de las recaudaciones y el Estado de Situación Financiero al 04/12/2025.

Si bien la asunción se produjo el 4/12/2025, corresponde aclarar que el diagnóstico inicial demandó aproximadamente **72 horas de revisión preliminar**, período en el cual se realizó una primera lectura de documentación, personal, infraestructura,

caja, compromisos urgentes, cuadro de ingresos y egresos, y funcionamiento general. Luego, durante los **30 a 60 días posteriores**, se avanzó en una etapa de rectificación y ampliación de datos cuantitativos y cualitativos, debido a la necesidad de cruzar información entre documentación recibida, registros administrativos, testimonios de responsables de áreas, planillas internas, situación real de las disciplinas y estado funcional de los bienes existentes y presuntamente existentes.

Este proceso también se vio condicionado por una etapa de **receso vacacional, cierre del calendario deportivo y fin de año**, lo que demoró parcialmente la obtención de información precisa de algunas subcomisiones, profesores, colaboradores, proveedores y referentes operativos. Por ese motivo, este diagnóstico debe leerse como un punto de partida construido en dos niveles:

DIAGNÓSTICO INMEDIATO: información advertida al momento de asumir

DIAGNÓSTICO RECTIFICADO: información corregida, ampliada o confirmada durante las semanas posteriores

El objetivo de este punto es establecer un punto de partida objetivo, verificable y coherente sobre la situación recibida por la nueva gestión, diferenciando claramente entre: infraestructura, organización interna, recursos humanos, deportes amateurs, situación legal-documental, vínculo societario y situación económico-financiera.



ESTADO DE SITUACIÓN

Al asumir la conducción de la institución, la actual gestión realizó un diagnóstico integral para determinar el estado deportivo, institucional y económico del club y contrastar con la información recibida de la renunciante HCD. Si bien la planilla de estado de situación financiero entregada por la HCD saliente indicaba en cuentas a cobrar, saldos en caja y bancos un monto de \$446.187.351 millones de pesos y en gastos y egresos corrientes dic 2025 un monto aprox (SIC) de \$321.143.025 millones, al rea-

lizar un análisis pormenorizado la situación cambia.

En esta instancia, se identificaron diversos reclamos por deudas pendientes que no estaban incluidas en la planilla de balance recibida, planilla que contabilizaba supuestos ingresos pendientes sin ninguna documentación respaldatoria, como una supuesta deuda del gobierno provincial de \$240 millones de pesos a cobrar.

En diciembre de 2025, la ART "Populart" notificó un reclamo de 86 millones de pesos por el período octubre 2018 - octubre

2025, reclamo impugnado por el Club y que en la actualidad se encuentra en vías de resolución.

Asimismo, se registró una deuda de 49.5 millones de pesos con la Policía provincial por operativos de seguridad no abonados durante 2025, trámite que se encuentra actualmente en vías de resolución.

Respecto a la situación de la cantina del Estadio y del Complejo, entre la documentación recibida se encontraba un contrato diferente al que tenían los concesionarios. Uno con fecha 01/02/25 y otro del 05/02/25. Ambos firmados por las autoridades renunciantes del Club. Dichos contratos fueron realizados en desmedro de los intereses del club, por lo que en la actualidad existe una disputa judicial en vías de resolución.

En materia de recursos humanos y personal, se constató que los honorarios del plantel profesional y el cuerpo técnico correspondientes a noviembre habían sido cancelados sólo parcialmente, manteniendo un saldo pendiente.

La venta de Nahuel Banegas al



Club A. Tigre se realizó por 435 mil dólares en cuotas trimestrales hasta el mes de agosto de 2027 más el 20% de potenciales ventas, por el 100% de los derechos federativos y por el 80% de los derechos económicos. Asumimos el reclamo de 85 millones de pesos por la intervención quirúrgica y la situación contractual del jugador Juan Cruz Esquivel, cuyo pase pertenece a Tigre.

La vigencia del contrato de Mariano Campodónico y su equipo de trabajo hasta diciembre de 2026, bajo sus condiciones económicas originales, derivó en una rescisión que implicó un gasto extraordinario de 125 millones de pesos.

En marzo de 2026, la FIFA notificó al club la obligación de abonar 43.068,49 dólares en concepto de derecho de formación del jugador Lautaro Taboada, importe que San Martín debe afrontar.

En cuanto al patrimonio y los activos del club, los contratos de Ulises Vera y Gustavo Abregu vencieron el 31 de diciembre de 2025; pese a las propuestas de renovación efectuadas por la



gestión de Oscar Mirkin, los jugadores optaron por no renovar. En el caso de Juan Orellana, se procedió a la renovación de su vínculo por un año y su posterior cesión a préstamo.

Sobre la cuestión de fútbol en inferiores, se detectó una falta de inversión y seguimiento en las divisiones formativas, con presupuestos que no cubrían las necesidades de desarrollo del patrimonio joven del club.

Respecto a la masa societaria, el padrón electoral habilitado

por la Junta Electoral reflejó un crecimiento de 2.500 socios a principios de noviembre a un total de 4.500 socios entre activos y habilitados para votar en las elecciones de HCD del mismo mes en 2025.

En el ámbito comercial, se detectó una dependencia económica prácticamente de un solo sponsor (Caja Popular de Ahorros de Tucumán, "main sponsor"), sin diversificación de fuentes de ingresos.

La auditoría de recursos mate-

riales puso de manifiesto una situación crítica en logística: el stock de indumentaria era casi inexistente, con menos de 700 prendas disponibles para cubrir la pretemporada del plantel profesional y menos de 100 prendas para las diversas disciplinas amateurs de la institución. No existían en el club registros de la distribución de la ropa.

Se recibió una Ciudadela con diferencias entre el inventario realizado a la fecha que se hizo con fecha de asunción de nueva HCD (por ejemplo, 4 aires acondicionados que figuraban como parte de las cabinas de prensa, no se encontraron) y con falta de mantenimiento crítico: filtraciones históricas en plateas bajas, más de 200 butacas rotas y sanitarios y vestuarios en estado de abandono. Se recibió

una instalación eléctrica general en condiciones deficientes, con conductores de sección inadecuada y evidente falta de mantenimiento. A ello se sumaba un grupo electrógeno que no había sido intervenido durante al menos dos años, lo que derivaba en un funcionamiento irregular y poco confiable. En particular, las torres de iluminación ubicadas sobre calle Pellegrini operaban mediante un único conductor, insuficiente para la demanda requerida. Esta situación generaba recalentamiento, sobreconsumo energético, un alto riesgo de fallas e incendios y pérdida de aislación y cortocircuitos.

Respecto a los terrenos de la Avenida Perón, según la documentación provista en las actas (específicamente el Acta N°

4808 y el Contrato de Superficie allí insertado), la concesión de esos terrenos (a la derecha e izquierda del pórtico de ingreso) se otorgó por un plazo de 70 años para que la Caja Popular de Ahorros instale allí una sucursal comercial. A cambio de este derecho real de superficie y en el marco de un contrato comercial de patrocinio ("Main Sponsor"), la Caja Popular se obligó a aportar de forma anticipada y/o a cuenta del pago de publicidad fondos para la construcción de edificaciones supuestamente detalladas en la memoria descriptiva del contrato de patrocinio pero que no obran en la Gerencia del Club ni en la caja fuerte. Es decir que de las constancias obrantes en el Club solo consta que el costo de la cesión fue a cambio del mismo monto recibido por ser main sponsor.



ALGUNAS CLAVES:**4.500
SOCIOS****PADRÓN SOCIETARIO:**

Apenas 4.500 socios activos habilitados para votar.

**RECURSOS HUMANOS:**

Falta de un organigrama interno profesionalizado con personal capacitado.

**FUNCIONAMIENTO DE SUBCOMISIONES:**

Inexistencia de un modelo de gestión.

**INDUMENTARIA:**

Se verificó falta de indumentaria tanto para la pretemporada del plantel profesional como para las disciplinas amateurs.



COMPLEJO POLIDEPORTIVO ING. NATALIO MIRKIN Y DEPORTES AMATEURS

2.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL – DIAGNÓSTICO

Al asumir la nueva gestión, el Complejo Polideportivo Ing. Natalio Mirkin se encontraba operativo y con actividad diaria, pero con un funcionamiento principalmente reactivo, fragmentado y sin planificación integral. El diagnóstico iniciado el 4 de diciembre de 2025 permitió identificar un predio con alto valor deportivo, social e institucional, aunque con debilidades relevantes en conducción, administración, infraestructura, control económico, organización de disciplinas y vínculo societario.

El relevamiento inicial mostró la ausencia de un esquema unificado de gestión, con baja trazabilidad de ingresos y egresos, escasa planificación de mantenimiento preventivo, falta de reportes periódicos, superposición de tareas, vacíos operativos en sectores críticos y necesidad de ordenar la relación entre administra-

ción, personal, subcomisiones, profesores, colaboradores y Comisión Directiva.

En materia económica, el complejo presentaba una estructura de costos sensiblemente superior a su capacidad de generación de ingresos genuinos. La caja disponible era limitada frente al volumen operativo del predio, mientras que los costos fijos, servicios, mantenimiento, seguridad, viáticos y compromisos deportivos exigían una revisión urgente para construir un modelo sustentable.

Desde el punto de vista deportivo, las disciplinas amateurs funcionaban con distinto grado de autonomía y sin indicadores homogéneos para medir deportistas activos, socios al día, cuotas, cobrabilidad, profesores, colaboradores, costos de competencia, uso de espacios y sustentabilidad por disciplina. Esta situación dificultaba la toma de decisiones objetivas y generaba la necesidad de institucionalizar subcomisiones,

ordenar presupuestos y transparentar el funcionamiento de cada actividad.

También se detectaron necesidades críticas en infraestructura, mantenimiento, pileta, canchas, vestuarios, sanitarios, luminarias, herramientas, maquinaria, accesos, seguridad, permisos, habilitaciones y documentación contractual. En paralelo, el diagnóstico permitió advertir un importante potencial comercial subutilizado en publicidad, activaciones, eventos, alquileres y nuevos acuerdos de sponsoreo, clave para transformar al complejo en una unidad con mayor capacidad de autofinanciamiento.

En síntesis, el punto de partida fue el de un complejo con enorme potencial institucional, deportivo y social, pero que requería ordenamiento integral, conducción clara, planificación, control económico, regularización administrativa y una estrategia sostenida de recuperación operativa.

03.

OBJETIVOS PLANTEADOS

ORDENAR LA ECONOMÍA



RECOMPOSICIÓN ECONÓMICA Y SUSTENTABILIDAD:

trabajar para ordenar el club de raíz, unificando criterios técnicos comunes.



FINANCIACIÓN TRANSPARENTE:

Sostener una estrategia de financiación tripartita basada en el Estado, el sector privado y el aporte de los socios.



OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS:

Garantizar que cada peso que ingresa se invierta en beneficio directo del socio y del equipo, priorizando la sustentabilidad financiera.



GESTIÓN DE PASIVOS:

Continuar con la resolución de deudas heredadas, tales como los operativos de seguridad pendientes con la Policía y los reclamos por derechos de formación ante FIFA.

FORTALECER EL FÚTBOL PROFESIONAL



COMPETITIVIDAD DE JERARQUÍA:

Mantener un plantel sumamente competitivo, respaldado por uno de los tres presupuestos más altos de la Primera Nacional.



AMBICIÓN DEPORTIVA:

Ratificar la ambición de ascenso situando a la institución en la élite del fútbol argentino.



PROFESIONALIZACIÓN DEL ENTORNO:

Continuar con la mejora de la infraestructura crítica para el plantel, incluyendo la renovación total de vestuarios y el mantenimiento profesional del campo de juego.

POTENCIAR LAS DIVISIONES FORMATIVAS







INVERSIÓN EN PATRIMONIO:
Ejecutar un aumento real en el presupuesto destinado a las divisiones inferiores para el desarrollo de los jugadores jóvenes.

PROMOCIÓN DE JUGADORES PROPIOS:
Establecer métricas claras para la promoción de juveniles al plantel superior, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el activo del club.

MEJORAR EL VÍNCULO CON SOCIOS E HINCHAS

15.000 SOCIOS





META 15.000 SOCIOS:
Proyectar el crecimiento y consolidación de la masa societaria activa para alcanzar los 15.000 socios antes de mitad de año.

REVALORIZACIÓN DE LA LEALTAD:
Sostener planes como la moratoria “Volvé a casa” para recuperar socios morosos sin que pierdan su antigüedad.

DEMOCRATIZACIÓN Y BENEFICIOS:
Mantener la unificación de precios en las distintas categorías para que todos los socios cuenten con los mismos derechos y beneficios.



INSTITUCIONALIZAR SUBCOMISIONES DE LAS DISCIPLINAS**MODELO ORDENADO Y SUSTENTABLE:**

Avanzar hacia una estructura donde cada actividad cuente con controles administrativos claros y métricas de evaluación.

**INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL:**

Lograr que todos los deportistas de las diversas disciplinas sean socios activos del club, eliminando el funcionamiento paralelo a la estructura central.

**EXPANSIÓN DEPORTIVA:**

Consolidar las nuevas disciplinas incorporadas (Boxeo, Handball, Futsal, Judo) y avanzar en la formación de Patín y Gimnasia Artística.

PROFESIONALIZAR Y TRANSPARENTAR LA GESTIÓN**TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA:**

Exponer con total claridad la situación institucional a los socios y referentes de las actividades.

**MODERNIZACIÓN DE PROCESOS:**

Implementar sistemas eficientes de cobranza y auditorías permanentes, como la que actualmente se realiza sobre las obras recibidas en los terrenos de Av. Perón.

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:**

Ejecutar el Plan Maestro de Infraestructura y el Proyecto Integral de Arquitectura Paisajística para evitar la improvisación y garantizar un crecimiento ordenado.

04.

ACCIONES EJECUTADAS

ANTE ESTE ESCENARIO, NUESTRA RESPUESTA FUE: PROFESIONALIZACIÓN, ORDENAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE LA CONFIANZA. NUESTRA PROPUESTA SE BASÓ EN UN PLAN INTEGRAL PARA QUE SAN MARTÍN VUELVA A SER SAN MARTÍN.

RECOMPOSICIÓN ECONÓMICA Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Apostamos a una financiación transparente y tripartita: Estado, Privados y Socios. Continuamos con el sponsoreo de la Caja Popular de Ahorros de la provincia, cuyo acuerdo tiene vigencia hasta septiembre de 2026, y logramos la incorporación de sponsors de primer nivel como SuCrédito, Yuhmak, Red de Seguros, Marathon y El Marqués, quienes hoy confían en este proyecto institucional y se sumaron a la vestimenta del equipo profesional.

También se sumaron empresas como Adicem, Pinturería San Juan, Rojas Tecnologías, Santiago Kohn, Cimes, Ophicus, San Iginio, Giulante Bebidas, Los Paisanitos, Aerotransfer, Boaterra y 4 Quesos, que decidieron apoyar a través de diferentes convenios de cooperación mutua.

UN PLANTEL A LA ALTURA

Conformamos un plantel sumamente competitivo sumando 19 refuerzos: Víctor Salazar, Lucas Diarte, Jorge Juárez, Elías López, Laureano Rodríguez, Santiago Briñone, Ezequiel Parnisari, Luciano "Pupi" Ferreyra, Nicolás "Fosa" Ferreyra, Facundo Pons, Nahuel Gallardo, Nahuel Manganelli, Lautaro Ovando, Benjamín Borasi, Kevin López, Diego Diellos, Matías García, Luca Arfaras y Tadeo Poli. San Martín se posiciona hoy entre los presupuestos más altos para fútbol de toda la Primera Nacional, ratificando nuestra ambición deportiva.

En diciembre, la gestión avanzó con la planificación de la pretemporada, que incluyó el traslado a Santiago para la disputa de partidos amistosos, mientras se coordinaba en paralelo la estructura del staff para las distintas categorías. Con el

fin de fortalecer el desarrollo de la cantera, se incorporaron directores técnicos profesionales de jerarquía para liderar tres categorías juveniles, otorgando a su vez un rol funcional a las glorias del club en la supervisión y el scouting general. La profesionalización alcanzó también a los equipos interdisciplinarios que acompañan el día a día, logrando un ordenamiento entre médicos, kinesiólogos, nutricionistas y el área de coaching. En este sentido, se está sumando un médico y un kinesiólogo destinados exclusivamente a las juveniles, al tiempo que se brindan capacitaciones en conducción técnica para los jugadores del plantel profesional. En el plano formativo y social, se puso en funcionamiento la pensión para acompañar a los jóvenes que requieren apoyo por distancia o falta de recursos, y se trabaja en la creación de un área de psicología y sociología para atender casos de necesi-

dad profunda. Actualmente, los juveniles mantienen el ritmo de competencia exigido mediante la participación en dos torneos paralelos: el Regional y la Liga Tucumana. Para garantizar la continuidad del aprendizaje, se coordinaron las semanas

de trabajo de las divisiones juveniles e infantiles, evitando la pérdida de días de entrenamiento por factores climáticos. Asimismo, las áreas de coaching y nutrición realizan talleres y charlas semanales dirigidas a padres, alumnos y

profesores. Finalmente, la institución transita el torneo de la Primera Nacional enfocada en el objetivo planteado desde el inicio de la gestión, analizando activamente las ventanas de posibles incorporaciones para el mes de junio.



**10.000
SOCIOS**



EL CLUB VOLVIÓ A SER DE LOS SOCIOS

CRECIMIENTO RÉCORD:

en diciembre se lanzó una fuerte campaña digital y territorial para sumar nuevos socios.

LA PROPUESTA TUVO RESULTADOS:

hoy San Martín cuenta con cerca de 10 mil socios al día.

PLAN REENCUENTRO "VOLVÉ A CASA":

a fin de año, lanzamos de la moratoria permitió que 1.400 socios se pusieran al día recuperaran su antigüedad, cumpliendo nuestra promesa de revalorizar la lealtad del hincha.

ABONOS

5500 socios compraron abonos populares y plateas para el semestre o todo el año.

DEMOCRATIZACIÓN:

Unificamos los precios de las distintas categorías de socios. Todos los socios cuentan con los mismos beneficios y derechos.

ESTADIO LA CIUDADELA: JERARQUIZACIÓN Y SEGURIDAD

La intervención en La Ciudadela se centró en devolver la dignidad y la seguridad a nuestra casa, enfocándonos en áreas críticas de funcionamiento y visibilidad.



PINTURA E IMPERMEABILIZACIÓN: Ejecutamos un plan de pintura integral que transformó la fachada y el interior del estadio, jerarquizando la imagen institucional. Se realizaron tareas críticas de impermeabilización en las tribunas de plateas bajas para detener filtraciones históricas que afectaban la estructura. También se repararon más de 200 plateas que estaban rotas, se pintaron todos los asientos y se colocaron vinilos con los nombres de los socios que adquirieron abonos en sus respectivas butacas.



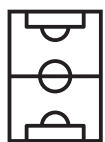
LIMPIEZA PROFUNDA Y RELEVAMIENTO PUBLICITARIO: Se llevó a cabo una limpieza profunda de todos los sectores, incluyendo el relevamiento técnico de espacios estratégicos para publicidad estática (bancos de suplentes, vidrios de plateas, cabinas de transmisión) para optimizar la generación de recursos genuinos.



RENOVACIÓN TOTAL DE VESTUARIOS: Se intervinieron y renovaron por completo los vestuarios de local, visitante y árbitros. Los trabajos incluyeron la reparación de duchas (muchas sin funcionar por años), la solución de problemas de presión de agua y el acondicionamiento integral de los espacios. Se hizo colocación de piso sintético, estanterías nuevos, pintura.



MEJORAS PARA LA PRENSA: Reacondicionamos y renovamos la Sala de Prensa para brindar condiciones dignas de trabajo. Además, creamos una nueva Zona Mixta de atención a medios, ausente en la gestión anterior, para optimizar la comunicación los días de partido. Ampliamos la zona de pupitres para brindar mejor atención a periodistas.



MANTENIMIENTO DEL CAMPO DE JUEGO: Se profesionalizó la gestión del césped con el asesoramiento de Ingenieros Agrónomos socios, estableciendo criterios técnicos comunes y un plan de trabajo. Se garantizó la provisión regular de insumos críticos (combustible, aceites, fertilizantes, fungicidas).



SEGURIDAD ELECTRÓNICA: Incrementamos sustancialmente la red de cámaras de seguridad en puntos estratégicos de La Ciudadela para garantizar la protección de socios e instalaciones.



INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA Y DE PANTALLA: Se avanzó en el diagnóstico para la mejora de las conexiones eléctricas a corto, mediano y largo plazo. Se relevó el cableado de la pantalla gigante sobre calle Rondeau, ausente al asumir, aguardando el cómputo de materiales para su reposición.

COMPLEJO POLIDEPORTIVO NATALIO MIRKIN

El Complejo, corazón social y deportivo del club, fue una prioridad en estos primeros 120 días



ORDENAMIENTO INSTITUCIONAL: Se constituyó la Comisión Complejo como ámbito de conducción y coordinación del área, avanzando en la regularización documental, habilitaciones y circuitos administrativos del predio y la pileta.



GESTIÓN HIDRÁULICA Y SANITARIA: Se gestionó el cambio de 30 metros de cañería de agua para duchas y el relevamiento técnico de sistemas pluviales con especialistas para proyectar mejoras estructurales sostenibles contra inundaciones. También se iniciaron relevamientos técnicos sobre electricidad, maquinaria y mantenimiento general.



DIAGNÓSTICO Y REPARACIÓN DE BOMBA PRINCIPAL: Se realizó el diagnóstico técnico de la bomba principal de la pileta, determinando que se encontraba quemada. Se ejecutaron trabajos previos críticos: cambio de borneras, reemplazo de llaves termomagnéticas principales quemadas y limpieza externa. Se aguarda continuar con la reparación correspondiente para garantizar el funcionamiento permanente.



HABILITACIÓN Y PUESTA EN VALOR: Reabrimos la pileta tras 9 años de abandono, integrando pileta libre, colonia, escuela de natación, cobertura sanitaria y control de ingresos. Además, se avanzó en materiales y refacciones para garantizar mejoras permanentes.



PUESTA A PUNTO DE CANCHAS: Se recuperaron y reacondicionaron sectores de tenis, vóley, básquet, fútbol, futsal y handball, incorporando mejoras de superficie, nivelación y equipamiento para ampliar la capacidad operativa de las disciplinas.



GIMNASIO Y CONECTIVIDAD: Modernizamos el Gimnasio de Pesas con estándares de alto rendimiento. Ejecutamos un recambio completo de fibra óptica, garantizando WiFi de alta velocidad en todo el predio, fundamental para la administración y las actividades de los socios.



REORGANIZACIÓN OPERATIVA: Se relevaron funciones y redistribuyeron tareas administrativas, de mantenimiento y atención al socio. Además, se puso en funcionamiento una nueva oficina administrativa sobre Camino del Perú para mejorar la gestión diaria del complejo.



PROYECTO INTEGRAL: Se avanzó en la institucionalización de disciplinas y subcomisiones, solicitando planificación anual, presupuestos y criterios de funcionamiento para consolidar un modelo más ordenado y sustentable.

Se realizó un relevamiento económico, operativo y administrativo de las

disciplinas del Complejo, avanzando además en reuniones de planificación

y ordenamiento institucional para consolidar un modelo más sustentable.

05. | CIERRE

Esta Comisión Directiva asumió con total responsabilidad y respeto el mandato de socios. Gestionar San Martín no es solo administrar recursos, es custodiar un sentimiento y un patrimonio histórico que nos trasciende. Cada decisión tomada en estos primeros 120 días tuvo como norte el ordenamiento, la transparencia y la profesionalización.

El club volvió a manos de su gente y a cumplir con su rol social, pero la transformación profunda requiere de todos. Convocamos a cada hincha a hacerse socio y a cada socio a ser parte activa de la vida institucional. Las puertas de La Ciudadela y del Complejo están abiertas para quienes deseen aportar para hacer aún más grande a nuestro club.

Estamos convencidos de que el camino es la unidad. Entendemos la gestión como una construcción colectiva donde la transparencia es un pilar innegociable para que el club camine hacia adelante en una sola dirección.

Nuestra visión es clara: un San Martín sólido, moderno y sustentable, que se consolide en la élite del fútbol argentino y sea un orgullo social para toda la provincia.

HONORABLE COMISIÓN DIRECTIVA
Club Atlético San Martín

ANEXO

ANEXO 01.

ESTADO DE SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

COMPLEJO POLIDEPORTIVO ING. NATALIO MIRKIN Y DEPORTES AMATEURS

INTRODUCCIÓN GENERAL

El Complejo Polideportivo Ing. Natalio Mirkin constituye uno de los activos institucionales, deportivos, sociales y patrimoniales más importantes del Club Atlético San Martín de Tucumán. Su funcionamiento no puede analizarse únicamente como un predio de entrenamiento o como un espacio complementario al fútbol profesional. Por su escala, circulación diaria, diversidad de disciplinas, cantidad de socios, presencia de familias, estructura de personal, utilización por divisiones formativas, desarrollo de deportes amateurs, infraestructura disponible y potencial comercial, el complejo debe ser entendido como una unidad estratégica del club.

Al inicio de la gestión, el diagnóstico permitió advertir una realidad compleja: el predio se encontraba activo, con movimiento deportivo y social permanente, pero carecía de un modelo integral de conducción, planificación, administración, control y sustentabilidad. La actividad existía; el desafío era transformarla en gestión institucional ordenada. Había deportes en funcionamiento, personal asignado, subcomisiones activas,

socios y familias utilizando instalaciones, pileta con potencial de temporada, canchas y espacios comunes en uso, pero todo ello se desarrollaba con distintos niveles de informalidad, baja trazabilidad y ausencia de indicadores consolidados.

Durante los primeros 120 días, la intervención de la gestión se orientó a ordenar ese punto de partida. No se trató de ejecutar acciones aisladas, sino de iniciar un proceso de recuperación institucional del complejo, abordando simultáneamente la conducción política, la administración diaria, la situación económica, el mantenimiento, la infraestructura, la seguridad, la regularización legal, las disciplinas amateurs, la atención al socio, la comunicación y la generación de nuevos ingresos.

El presente informe desarrolla, de manera ampliada, dos grandes puntos:

- 1.** Estado de situación inicial – Diagnóstico.
- 2.** Acciones concretadas durante los primeros 120 días.

1. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DIAGNÓSTICO

1.1 ACLARACIÓN METODOLÓGICA DEL DIAGNÓSTICO

La nueva gestión asumió formalmente el 4 de diciembre de 2025. A partir de esa fecha se inició un diagnóstico integral del Complejo Polideportivo Ing. Natalio Mirkin, tomando como base la documentación recibida en el traspaso, los informes internos disponibles, el inventario existente, la nómina de personal, las planillas de profesores y colaboradores, los compromisos económicos vigentes, la información de cuotas por disciplina, los estados de deuda informados y el Estado de Situación Financiero al 04/12/2025.

El diagnóstico no pudo construirse en un solo momento ni con una única fuente de información. En una primera etapa, durante las primeras 72 horas, se realizó una revisión preliminar para identificar urgencias operativas, compromisos inmediatos, estado general del predio, funcionamiento de la administración, disponibilidad de caja, situación de personal, infraestructura crítica, pileta, disciplinas y necesidades más visibles.

Luego, durante los 30 a 60 días posteriores, se avanzó en una etapa de rectificación, ampliación y cruce de datos. Esta segunda instancia fue necesaria porque la información recibida debía contrastarse con registros administrativos, testimonios de responsables de áreas, planillas internas, situación real de las disciplinas, estado funcional de bienes existentes, uso cotidiano de espacios, obligaciones económicas y funcionamiento operativo concreto.

La etapa de diagnóstico también estuvo condicionada por el receso vacacional, el cierre del calendario deportivo y el fin de año, lo que demoró parcialmente la obtención de información precisa de algunas subcomisiones, profesores, colaboradores, proveedores y referentes operativos. Por ese motivo, el diagnóstico debe leerse en dos niveles:

■ **Diagnóstico inmediato:** información advertida al momento de asumir y durante las primeras 72 horas.

■ **Diagnóstico rectificado:** información corregida, ampliada o confirmada durante las semanas posteriores, dentro de los primeros 30 a 60 días de gestión.

El objetivo central fue establecer un punto de partida objetivo, verificable y coherente sobre la situación recibida, diferenciando claramente infraestructura, organización interna, recursos humanos, deportes amateurs, situación legal-documental, vínculo societario, economía, administración, seguridad, comunicación y potencial comercial.

1.2 LECTURA GENERAL DEL COMPLEJO POLIDEPORTIVO

Al momento de asumir, el Complejo Natalio Mirkin se encontraba operativo, con actividad deportiva, social y administrativa diaria. Sin embargo, su funcionamiento era predominantemente reactivo. La estructura del predio sostenía entrenamientos, actividades de disciplinas, circulación de socios, uso de espacios comunes, tareas vinculadas al fútbol profesional y funcionamiento administrativo, pero sin un sistema consolidado de planificación, mantenimiento preventivo,

control de tareas, trazabilidad de reparaciones, programación de obras menores ni priorización técnica de intervenciones.

La primera lectura mostró que el complejo funcionaba más por inercia operativa que por planificación. Muchas tareas se resolvían cuando el problema ya estaba instalado, cuando se producía una rotura, cuando aparecía una urgencia o cuando una disciplina reclamaba una intervención. No existía un tablero centralizado de prioridades, un plan mensual de mantenimiento, un circuito regular de reportes ni una asignación presupuestaria vinculada específicamente a infraestructura, deportes amateurs, administración y mantenimiento del predio.

La situación inicial podía resumirse en cuatro grandes problemas estructurales:

- 1.** Falta de conducción integral formalizada.
- 2.** Falta de trazabilidad administrativa y económica.
- 3.** Falta de planificación preventiva de infraestructura y mantenimiento.
- 4.** Falta de integración institucional de disciplinas, socios, subcomisiones y administración central.

El predio tenía una enorme capacidad de desarrollo, pero se encontraba administrado bajo una lógica fragmentada. Esto afectaba la eficiencia operativa, la experiencia del socio, la sustentabilidad económica, la seguridad, la comunicación interna y la posibilidad de proyectar crecimiento.

1.3 INFRAESTRUCTURA, MANTENIMIENTO Y ESTADO FUNCIONAL DEL PREDIO

1.3.1 FUNCIONAMIENTO REACTIVO Y AUSENCIA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

El diagnóstico de infraestructura evidenció que el complejo presentaba múltiples necesidades de intervención en canchas, gimnasios, pileta, vestuarios, sanitarios, campos de juego, cañerías, barandas, maquinaria, herramientas, luminarias, sectores comunes, cámaras, accesos, portería y servicios esenciales.

La dinámica previa era mayormente correctiva. Las intervenciones se realizaban ante la aparición de una falla o deterioro visible, no como parte de un sistema de mantenimiento preventivo. Esto generaba mayores costos, deterioro acumulado y pérdida de calidad en la experiencia diaria de socios, deportistas, profesores, familias y personal del club.

Entre las principales situaciones detectadas se identificaron:

- Ausencia de un sistema formal y sistemático de control de asistencia del personal.
- Falta de turnos rotativos adecuados para fines de semana.
- Baja dotación operativa en días de mayor circulación social y deportiva.
- Mantenimiento correctivo realizado, en muchos casos, recién luego de producida la rotura o el deterioro.

- Falta de planificación de gastos de mantenimiento.
- Falta de control funcional actualizado sobre herramientas, maquinaria e insumos.
- Espacios comunes con necesidades de limpieza, iluminación, reparación y puesta en valor.
- Sectores deportivos con requerimientos de mantenimiento específico.
- Debilidades en pileta, canchas, vestuarios, baños, barandas, cañerías y sistemas de agua.
- Carencias vinculadas a permisos, habilitaciones y regularización documental.

El problema no era solamente edilicio. Era, principalmente, de modelo de gestión. La infraestructura no contaba con un sistema de seguimiento permanente, por lo que cada problema tendía a resolverse de forma aislada, sin medir costos, responsables, prioridades ni impacto institucional.

1.3.2 INVENTARIO, BIENES Y ESTADO FUNCIONAL

El inventario recibido constituía una base inicial para el control patrimonial, pero no alcanzaba con verificar la existencia física de los bienes. El diagnóstico mostró la necesidad de determinar su estado real de funcionamiento. El inventario tenía una coincidencia aproximada del 95% respecto de los elementos efectivamente presentes, pero se detectaron faltantes menores no registrados, elementos obsoletos, bienes deteriorados y equipamiento que figuraba como disponible pero no

se encontraba en condiciones óptimas de uso.

Esto obligó a diferenciar entre tres categorías de bienes:

- Bienes presentes y operativos.
- Bienes presentes pero con necesidad de reparación.
- Bienes presentes pero obsoletos o de baja utilidad operativa.

Dentro de los elementos críticos se detectaron máquinas y herramientas de maestranza y mantenimiento en estado regular o con necesidad de reparación, incluyendo bordeadoras, tractores fuera de servicio, moledora de ladrillo con faltante de engranaje, bombas de agua rotas, herramientas de uso diario deterioradas y equipamiento de gimnasio en reparación.

Esta situación mostraba que el complejo tenía activos patrimoniales, pero no un inventario funcional que reflejara con precisión la verdadera capacidad operativa del predio. La existencia física de un bien no garantizaba su utilidad real. Por eso resultaba necesario construir un inventario vivo, actualizado, con información sobre estado, uso, mantenimiento requerido, responsable y prioridad de reparación o reposición.

1.3.3 SECTORES CON NECESIDADES DE INTERVENCIÓN

El relevamiento permitió advertir que varios sectores del complejo requerían actualización o intervención:

■ **Maestranza:** maquinaria de corte de césped, tractores, bordeadoras, bombas, herramientas y elementos de mantenimiento con distintos niveles de deterioro.

■ **Gimnasio:** máquinas y equipamiento en estado dispar, con algunos elementos en reparación o sin uso pleno.

■ **Tenis:** canchas con necesidad de mantenimiento específico, polvo de ladrillo, flejes, redes, iluminación, herramientas y maquinaria de preparación.

■ **Vestuario Liga y sectores deportivos:** sanitarios, griferías, espejos, duchas y mobiliario con necesidad de revisión.

■ **Baños generales:** necesidad de control permanente de funcionamiento, limpieza, grifería, duchas, lockers y elementos sanitarios.

■ **Pileta:** necesidad de revisión de bomba, cañerías, barandas, químicos, limpieza, guardavidas, cobertura sanitaria y permisos.

■ **Quinchos y espacios comunes:** necesidad de revalorización, mejor uso social y mayor integración al funcionamiento cotidiano del predio.

■ **Administración y accesos:** necesidad de mejorar trazabilidad de cobros, control de ingreso, circulación interna y atención al socio.

■ **Campos de juego y canchas:** necesidad de provisión de arena, trabajos de arenado, insumos específicos para césped, combustible, lubricantes, tanza, fertilizantes, fungicidas, elementos de

riego y herramientas para mantenimiento diario.

La conclusión técnica fue clara: el complejo debía pasar de un modelo de mantenimiento reactivo a un modelo de gestión técnica preventiva, con participación de personal operativo, responsables de infraestructura y asesoramiento profesional específico para campos de juego.

1.3.4 CAMPOS DE JUEGO, CANCHAS Y MANTENIMIENTO TÉCNICO

Las superficies deportivas constituyen un activo esencial del complejo. Su estado impacta directamente en el rendimiento de las disciplinas, la seguridad de los deportistas, el uso por divisiones formativas, la preparación del fútbol profesional y la imagen institucional del club.

El diagnóstico mostró necesidades vinculadas a mantenimiento de césped, arenado, riego, fertilización, fumigación, uso de herramientas, corte, nivelación, iluminación y disponibilidad de insumos. La falta de planificación preventiva no solo incrementaba el costo de futuras reparaciones, sino que deterioraba la calidad deportiva de las superficies.

Este punto resultaba especialmente relevante porque el complejo combina actividades de alto tránsito, entrenamientos, competencias, circulación de familias y uso simultáneo de múltiples disciplinas. Sin planificación, cada superficie tiende a deteriorarse de manera acelerada, afectando tanto al deporte federado como al uso social y formativo.

1.3.5 PILETA Y TEMPORADA DE VERANO

La pileta representaba uno de los puntos más críticos del diagnóstico por su relevancia deportiva, social, recreativa, sanitaria, económica y legal. La gestión asumió en diciembre, con la temporada de verano próxima a comenzar, lo que exigía decisiones rápidas sobre habilitación, seguridad acuática, guardavidas, cobertura sanitaria, insumos químicos, limpieza, reparación técnica, control de ingresos y organización de actividades.

El sector requería ordenamiento porque combinaba múltiples dimensiones:

- Uso recreativo de socios.
- Colonia de vacaciones.
- Escuela de natación.
- Entrenamientos de terceros.
- Seguridad acuática.
- Permisos y habilitaciones.
- Ingresos propios.
- Gastos específicos.
- Revisión médica.
- Guardavidas y cobertura sanitaria.
- Insumos químicos y mantenimiento técnico.

La pileta tenía potencial para transformarse en una unidad activa de verano, pero al inicio de la gestión requería regularización y una intervención urgente para sostener el servicio con estándares mínimos de seguridad, control y funcionamiento.

1.3.6 POTENCIAL COMERCIAL SUBUTILIZADO

En paralelo al relevamiento físico, se detectó un potencial comercial subutilizado dentro del predio. Existían espacios con capacidad para publicidad estática, activaciones, acuerdos de patrocinio y explotación comercial ordenada en sectores de tenis, hockey, vóley, básquet, fútbol, rugby, divisiones infantiles, inferiores del fútbol, campos de entrenamiento, accesos y áreas comunes.

Este hallazgo era relevante porque el complejo presentaba costos estructurales elevados y baja generación de ingresos genuinos. La identificación de activos publicitarios y comerciales aparecía como una herramienta necesaria para transformar progresivamente el predio en una unidad con mayor capacidad de autofinanciamiento.

El diagnóstico permitió advertir que el complejo no debía limitarse a cobrar cuotas o derechos de uso, sino que podía desarrollar una matriz de ingresos más amplia: sponsors por disciplina, cartelera, activaciones de marca, eventos sociales, alquileres, convenios de uso, acuerdos con empresas, torneos corporativos y paquetes comerciales integrales.

1.4 ORGANIZACIÓN INTERNA, RECURSOS HUMANOS Y FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO

1.4.1 ESTRUCTURA DE PERSONAL

Desde el punto de vista institucional, el complejo contaba con una estructura amplia de personal, profesores, colaboradores y subcomisiones, pero sin un organigrama operativo plenamente formalizado. La información relevada mostró trabajadores distribuidos entre administración, utilería, maestranza, mantenimiento y apoyo al fútbol profesional, aunque sin una definición suficientemente clara de roles, turnos, responsabilidades, jerarquías operativas, control de presencia y mecanismos de evaluación.

Según la documentación salarial de noviembre de 2025, la nómina del sector Complejo registraba 32 personas, con una masa salarial neta de \$39.333.036,02. Este dato mostraba el peso real de la estructura laboral dentro del presupuesto mensual del área.

A esta estructura se sumaban profesores, colaboradores y responsables de disciplinas que no necesariamente integraban la nómina permanente del club, pero generaban obligaciones económicas mensuales para el funcionamiento deportivo del predio. La situación inicial no indicaba ausencia de personas, sino ausencia de un sistema ordenado para administrar esa estructura. El recurso humano existía, pero no estaba integrado dentro de un modelo de gestión con procesos claros, indicadores, responsables por sector y control de cumplimiento.

1.4.2 NÚCLEOS FUNCIONALES INICIALES

En términos generales, el funcionamiento diario se sostenía sobre cuatro núcleos operativos:

■ **Administración:** atención, cobros, carga de datos, gestión interna, soporte operativo y vinculación con socios.

■ **Utilería:** asistencia a disciplinas, fútbol profesional, preparación de elementos deportivos y apoyo a entrenamientos.

■ **Maestranza:** limpieza, mantenimiento, acondicionamiento de espacios, tareas generales y apoyo a infraestructura.

■ **Fútbol profesional:** soporte específico a los sectores utilizados por el plantel profesional dentro del complejo.

El diagnóstico mostró que estos núcleos existían en la práctica, pero no estaban suficientemente formalizados mediante manuales de funciones, circuitos de autorización, esquemas de turnos, responsables jerárquicos, controles diarios y reportes de cumplimiento.

1.4.3 PROBLEMAS DETECTADOS EN RECURSOS HUMANOS

La situación inicial evidenciaba problemas concretos:

- Estructura de personal significativa, pero con baja trazabilidad funcional.
- Ausencia de control sistemático de asistencia, horarios y productividad operativa.

- Falta de distribución equilibrada entre turnos mañana, tarde, noche y fines de semana.
- Baja cobertura en días de alta circulación.
- Superposición de tareas en algunos sectores y vacíos operativos en otros.
- Falta de indicadores para medir cumplimiento, eficiencia o necesidad real por área.
- Necesidad de unificar nómina, funciones, sectores de trabajo y responsabilidades.
- Necesidad de diferenciar empleados de planta, colaboradores, profesores y prestadores.

La principal conclusión fue que la estructura debía ser reorganizada sin afectar la continuidad laboral, pero incorporando criterios de eficiencia, control, asignación de tareas, reportes y planificación diaria, semanal y mensual.

1.5 SUBCOMISIONES Y DEPORTES AMATEURS

1.5.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DEL ÁREA DEPORTIVA AMATEUR

El área de deportes amateurs presentaba una situación heterogénea. Algunas disciplinas tenían fuerte volumen deportivo, historia interna, sentido de pertenencia y participación social; otras funcionaban con menor escala, menor costo o bajo nivel de integración administrativa. Sin embargo, el problema común era estructural: las disciplinas operaban mayormente aisladas respecto de la administración

central del complejo. No existían controles administrativos homogéneos ni sistemas uniformes de registración que permitieran conocer con precisión:

- Cantidad real de deportistas por disciplina.
- Cantidad de deportistas asociados al club.
- Cantidad de socios activos y morosos.
- Ingresos mensuales efectivamente cobrados.
- Egresos mensuales por profesores, colaboradores, viáticos, arbitrajes, inscripciones y materiales.
- Uso de espacios y horarios.
- Costo real de cada disciplina para el club.
- Cantidad de profesores o colaboradores por categoría.
- Relación entre costo deportivo y recaudación.
- Nivel de sustentabilidad deportiva y económica.

La ausencia de métricas consolidadas impedía evaluar con precisión la relación entre ingresos y egresos por disciplina. Esto generaba subsidios cruzados implícitos, falta de previsibilidad presupuestaria y dificultad para tomar decisiones objetivas.

El diagnóstico permitió concluir que las disciplinas tenían alto valor deportivo, social e institucional, pero requerían institucionalización, balances transparentes, planificación anual, registros actualizados, criterios comunes de cobro, control de profesores y colaboradores, y una vinculación más estricta con la condición societaria de sus deportistas.

1.5.2 HOCKEY

Hockey era la disciplina con mayor volumen de estructura deportiva y de colaboradores dentro del complejo. La planilla inicial registraba 46 profesores y colaboradores.

Los valores de cuota vigentes al momento del diagnóstico eran:

■ \$20.000 para categorías de 0 a 12 años.

■ \$22.000 desde 12 años a mayores.

■ \$44.000 para grupo familiar.

El diagnóstico inicial mostró una disciplina de fuerte peso institucional, deportivo y social, pero con una estructura económica elevada en relación con la necesidad de control de cobrabilidad. Hockey tenía un volumen relevante de deportistas, categorías, competencia, entrenadores, colaboradores y actividad permanente, lo que exigía una administración más precisa que la existente.

También se detectó una situación particular de tensión respecto de la conducción de la subcomisión de hecho, lo que generaba incertidumbre para la planificación deportiva 2026, la asignación de responsabilidades, la administración de recursos, la organización de viajes, la compra de materiales y la definición de criterios de trabajo con la nueva gestión.

Las principales necesidades detectadas fueron:

- Regularizar conducción y criterios de funciona-

miento de la subcomisión.

- Transparentar ingresos, cuotas y egresos reales.
- Ordenar nómina de deportistas y condición societaria.
- Verificar cantidad real de jugadoras y jugadores activos.
- Mejorar infraestructura, vestuarios, duchas y sectores de uso específico.
- Ordenar la planificación de materiales deportivos.
- Revisar viajes, competencias y compromisos pendientes.
- Establecer métricas de sustentabilidad por categoría.
- Integrar plenamente la disciplina al sistema administrativo del club.

La lectura inicial fue que Hockey constituía una disciplina estratégica, pero requería orden institucional, control económico, planificación deportiva y reglas claras para evitar que su volumen terminara generando déficit o conflictos internos.



1.5.3 FÚTBOL INFANTIL / ESCUELA DE FÚTBOL

Fútbol Infantil representaba una de las estructuras formativas más amplias y sensibles del complejo. La planilla inicial registraba 30 profesores y colaboradores. El valor de cuota informado para la disciplina era de \$21.600.

El diagnóstico mostró una actividad de alta masividad y fuerte impacto social, pero también con una estructura operativa costosa y necesidad urgente de ordenamiento administrativo. La disciplina cumplía una función estratégica para el club por su rol formativo, por la captación temprana de chicos y por su vínculo con las familias, pero no contaba con un sistema suficientemente consolidado para cruzar cantidad de alumnos, cuota, asistencia, uso de canchas, profesores asignados y recaudación efectiva.

Las principales situaciones detectadas fueron:

- Alta cantidad de participantes sin control administrativo plenamente consolidado.
- Necesidad de depurar nómina de alumnos activos.
- Seguimiento insuficiente de cobrabilidad.
- Estructura numerosa de profesores y colaboradores.
- Necesidad de planificación por categorías.
- Requerimientos de materiales, pelotas, pecheras, conos y elementos de entrenamiento.
- Necesidad de ordenar horarios y uso de canchas.

- Necesidad de vincular a cada niño o familia con la condición societaria correspondiente.

- Requerimientos de logística, competencia y mantenimiento de espacios.

El diagnóstico inicial fue que Fútbol Infantil tenía un valor formativo central, pero requería una revisión integral de estructura, profesores, alumnos activos, pagos, horarios y modelo de sustentabilidad.



1.5.4 VÓLEY

Vóley registraba 5 profesores y colaboradores. La cuota vigente era de \$13.500 para todas las edades.

El diagnóstico mostró una disciplina con crecimiento, demanda deportiva y potencial de desarrollo dentro del complejo, pero con necesidad de mayor organización de horarios, disponibilidad de canchas, equipamiento y control de pagos. La actividad requería integrarse plenamente al esquema administrativo del club para poder medir cantidad de deportistas, recaudación real, costos mensuales y necesidades materiales.

Las principales necesidades detectadas fueron:

- Ordenar franjas horarias y uso de espacios.
- Mejorar disponibilidad y estado de canchas.

- Actualizar equipamiento deportivo.
- Consolidar registro de alumnos y pagos.
- Establecer categorías y grupos de trabajo con mayor claridad.
- Evitar superposiciones con otras disciplinas del microestadio o playones.
- Proyectar crecimiento sin desordenar la estructura operativa del complejo.
- La lectura inicial fue positiva en cuanto al potencial deportivo, pero advertía la necesidad de ordenar el crecimiento para que no genere presión adicional sobre infraestructura y horarios.



1.5.5 BÁSQUET

Básquet presentaba dos planos claramente diferenciados: la estructura formativa del complejo y el plantel superior que disputaba el Torneo Pre Federal.

BÁSQUET FORMATIVO

En la estructura formativa, la planilla inicial registraba 4 profesores y colaboradores.

Los valores de cuota vigentes eran:

■ \$15.500 para categorías de 0 a 11 años.

■ \$11.000 para 12 a 17 años y mayores.

Esta estructura requería ordenamiento de categorías, horarios, uso del microestadio, materiales deportivos, control administrativo y seguimiento económico por división. El diagnóstico inicial mostró que la disciplina tenía una base de desarrollo, pero necesitaba separar con claridad la estructura formativa de la estructura competitiva del plantel superior.

PRIMERA DE BÁSQUET / TORNEO PRE FEDERAL

En relación con la Primera de Básquet / Torneo Pre Federal, el diagnóstico fue más complejo. Se detectó una estructura de compromisos económicos significativamente superior, integrada por sueldos de jugadores, representantes, cuerpo técnico, alquiler de cancha y deudas federativas.

Para el período 15/11/2025 al 15/12/2025, la planilla informaba pagos a jugadores y alquiler

de cancha por aproximadamente \$6.780.000. Además, existían compromisos con representantes por \$1.840.000.

También se detectó que algunos jugadores contaban con contrato o acuerdo formal por representación/agencia, mientras que otros no contaban con contrato escrito, dado que el Torneo Pre Federal no lo exigía obligatoriamente. El cuerpo técnico del plantel superior tampoco tenía contrato formalizado, pese a existir compromisos de pago por prestaciones.

En materia de deuda deportiva e institucional, el Estado de Situación Financiero al 04/12/2025 consignaba para Plantel Básquet y alquiler Barrio Jardín una deuda total de \$8.850.000. Dentro de ese universo también se informó una deuda con Federación de Básquet al 11/11/2025 por \$3.321.000, una deuda histórica financiada en \$300.000 mensuales, una multa de la Confederación Argentina de Básquet por \$672.000 y una deuda con un Oficial de Mesa Digital por \$175.000.

El diagnóstico inicial de Básquet fue que la disciplina tenía valor deportivo, trayectoria competitiva y potencial institucional, pero arrastraba obligaciones económicas relevantes, contratos parciales, compromisos verbales, deudas federativas y riesgo de mayor exposición económica si se avanzaba hacia competencias de mayor exigencia sin ordenamiento previo.

1.5.6 RUGBY

Rugby registraba 7 profesores y colaboradores. Los valores de cuota vigentes eran:

■ \$8.200 para categorías de 0 a 11 años.

■ \$11.000 para 12 a 17 años.

■ \$13.500 para mayores.

La disciplina presentaba potencial deportivo y capacidad de crecimiento, pero requería mejoras en mantenimiento de campo de juego, iluminación, materiales, espacios comunes y planificación operativa. También resultaba necesario ordenar la nómina de jugadores, fortalecer la cobranza, registrar adecuadamente la participación por categoría y establecer un esquema económico que permitiera medir su sustentabilidad.

Las principales necesidades detectadas fueron:

- Mantenimiento de campo de juego.
- Mejora de iluminación.
- Provisión de materiales deportivos.
- Ordenamiento de categorías.
- Registro de jugadores activos.
- Fortalecimiento de cobranza.
- Integración formal de la disciplina al sistema administrativo del club.



1.5.7 FUTSAL

Futsal registraba 1 responsable o profesor. La cuota vigente era de \$13.200 para todas las edades.

Se detectó una estructura deportiva en funcionamiento, pero con necesidad de mayor ordenamiento de horarios, uso del microestadio, control administrativo, materiales específicos y planificación para evitar superposición con otras actividades.

Las principales necesidades detectadas fueron:

- Ordenar horarios de entrenamiento y competencia.

- Controlar el uso del microestadio.
- Registrar jugadores activos.
- Mejorar la cobrabilidad.
- Diferenciar ingresos propios de la disciplina de otros ingresos asociados al espacio.
- Incorporar materiales y redes de contención. Establecer planificación anual.



1.5.8 FÚTBOL FEMENINO

Fútbol Femenino presentaba una situación económica y administrativa especialmente delicada al inicio de la gestión. La planilla inicial registraba una estructura de conducción, preparación física, utilería y escuela.

A ese costo debían sumarse viáticos semanales a 5 jugadoras de Primera y Reserva, por \$15.000 cada una, equivalentes a \$75.000 semanales y aproximadamente \$300.000 mensuales considerando cuatro fines de semana.

Además, la disciplina afrontaba costos recurrentes de arbitraje todos los fines de semana, junto con estructuras de torneo para Primera, Reserva y Ascenso. Estos costos se actualizaban por campeonato, por lo que debían considerarse compromisos variables pero recurrentes.

El diagnóstico inicial marcó una disciplina altamente deficitaria. Las jugadoras de Primera no abonaban cuota social, mientras que Reserva y Ascenso registraban una cuota diferencial significativamente menor a la cuota de socio complejo. La escuela formativa era la principal fuente potencial de ingresos para sostener la actividad, pero presentaba baja conducta de pago y requería seguimiento permanente.

Por su valor institucional, deportivo y social, Fútbol Femenino debía sostenerse dentro del proyecto deportivo del club, pero bajo un proceso urgente de ordenamiento de cuotas, registros, cobrabilidad, costos de competencia, viáticos, inscripciones y modelo general de sustentabilidad.



1.5.9 KARATE

Karate registraba 1 profesor. La cuota vigente era de \$13.500 para todas las edades.

Se trataba de una actividad de bajo costo relativo y funcionamiento estable, aunque sin plena integración a una estructura administrativa formalizada. El diagnóstico señaló la necesidad de ordenar control de asistencia, pagos, horarios, planificación deportiva y aporte institucional de la disciplina dentro del complejo.

Las principales necesidades detectadas fueron:

- Registro formal de alumnos.
- Control de cuotas.
- Planificación de horarios.
- Integración al calendario deportivo del complejo.
- Formalización del uso del espacio.
- Medición del aporte económico e institucional de la actividad.



1.5.10 TENIS

Tenis no surgía en la planilla inicial como disciplina con pago directo de profesores a cargo del club, lo que evidenciaba una lógica de funcionamiento diferenciada respecto del resto de las actividades. A diferencia de las disciplinas con estructura de profesores, tenis funcionaba bajo un esquema que requería regulación específica en cuanto a uso de canchas, responsables, mantenimiento, derecho de cancha, canon y vinculación institucional de los practicantes.

El diagnóstico inicial mostró que la disciplina tenía potencial para constituirse en una unidad eficiente del complejo, pero necesitaba reglas claras. Era necesario definir quiénes utilizaban las canchas, bajo qué condiciones, con qué obligación societaria, qué ingresos generaba para el club, quién asumía el mantenimiento del polvo de ladrillo, cómo se registraban los alumnos y qué controles administrativos debían implementarse. Desde el punto de vista operativo, la disciplina requería atención especial sobre:

- Estado de las canchas.
- Mantenimiento de polvo de ladrillo.
- Redes, flejes y líneas.
- Iluminación.
- Uso de herramientas específicas.
- Responsable de mantenimiento.

- Esquema de cobro por derecho de cancha.
- Canon o modalidad de explotación.
- Obligación societaria de los practicantes.
- Control de alumnos y profesores.

La situación de tenis permitía pensar en un modelo de gestión diferente, con menor costo directo para la institución, pero con exigencia de trazabilidad, formalización y control para evitar funcionamiento informal o desvinculado de la estructura central del club.



1.5.11 CONCLUSIÓN GENERAL SOBRE DEPORTES AMATEURS

El diagnóstico inicial mostró que las disciplinas amateurs tenían valor deportivo, social e institucional, pero funcionaban con distintos niveles de informalidad administrativa y baja medición económica. En varios casos existían estructuras relevantes de profesores, colaboradores, jugadores, viáticos, arbitrajes, inscripciones y gastos operativos sin una lectura consolidada de ingresos reales y costos totales.

Las problemáticas comunes fueron:

- Baja integración de las disciplinas con la administración central del club.
- Falta de registros actualizados de deportistas activos.
- Alto nivel de morosidad.
- Deportistas que utilizaban instalaciones sin estar asociados o sin cuota al día.
- Debilidad en la cobrabilidad.
- Ausencia de indicadores de ingresos y egresos por disciplina.
- Estructuras de costos no siempre alineadas con la recaudación.
- Necesidad de transparentar balances deportivos y económicos.
- Falta de planificación anual por disciplina.

- Déficit de materiales e infraestructura.
- Uso intensivo de espacios sin medición de rendimiento operativo.
- Subcomisiones con distintos niveles de formalización.
- Ausencia de criterios comunes para viáticos, profesores, colaboradores, viajes, arbitrajes e inscripciones.

El desafío inicial fue transformar un sistema disperso de actividades en un modelo deportivo integrado, medible, institucionalizado y financieramente responsable, sin perder de vista la función social y formativa que cumple el complejo dentro del club.

1.6 SITUACIÓN LEGAL, DOCUMENTAL Y CONTRACTUAL

Desde el punto de vista legal y documental, el diagnóstico inicial evidenció situaciones que requerían regularización inmediata. Se verificó la falta de permisos de funcionamiento del complejo y de la pileta, lo que implicaba una exposición legal e institucional relevante, especialmente considerando el nivel de circulación diaria de socios, deportistas, familias, profesores, empleados y terceros.

La falta de permisos o habilitaciones adecuadas no solo representaba un riesgo administrativo, sino también operativo, patrimonial, laboral y civil. En un predio con múltiples disciplinas, pileta, colonia, entrenamientos, competencias y actividades sociales, la regularización documental constituía una condición necesaria para reducir contingencias y ordenar el funcionamiento.

También se identificó la necesidad de revisar y ordenar:

- Convenios de uso de espacios.
- Contratos o acuerdos con terceros.
- Situación de cantina.
- Permisos vinculados a pileta y colonia.
- Documentación de actividades deportivas.
- Contratos o acuerdos de profesores y colaboradores.
- Vínculos con representantes o agencias en disciplinas competitivas.
- Condiciones de uso del complejo por parte de disciplinas, escuelas y terceros.

A su vez, el relevamiento previsional mediante sistemas oficiales permitió detectar una irregularidad puntual en aportes de seguridad social jubilatorios correspondientes a diciembre de 2025. Si bien no implicaba trabajo no registrado ni afectación inmediata de cobertura médica, sí representaba un riesgo relevante sobre la situación previsional futura de los trabajadores, la trazabilidad laboral y la exposición legal e institucional del complejo.

1.7 RELACIÓN CON SOCIOS, ATENCIÓN Y MASA SOCIETARIA

En materia societaria, el diagnóstico inicial fue especialmente sensible. Sobre un total de 1.834 socios categoría complejo, solo 243 registraban

cuota paga en diciembre de 2025, lo que representaba un nivel de cumplimiento de apenas 13,25%.

Este dato evidenció una brecha crítica entre uso real del predio y cumplimiento de obligaciones, afectando directamente la sostenibilidad económica del complejo y la viabilidad de varias disciplinas. La situación no se limitaba a una cuestión financiera. También reflejaba un problema de vínculo institucional.

Se observaba un distanciamiento marcado con socios e hinchas, falta de canales de comunicación directa, procesos administrativos lentos y ausencia de incentivos efectivos para la recuperación de socios morosos.

Los principales aspectos críticos fueron:

■ **Relación con socios e hinchas:** existía un distanciamiento marcado y falta de canales de comunicación directa con la comunidad del complejo.

■ **Atención al socio:** los procesos administrativos resultaban lentos, poco ágiles y sin herramientas suficientes para resolver morosidad, altas, regularizaciones o consultas frecuentes.

■ **Masa societaria activa:** se registraba un alto índice de morosidad y una cantidad significativa de deportistas de disciplinas amateurs que no se encontraban asociados al club o no mantenían su situación al día.

■ **Pertenencia institucional:** muchas actividades se desarrollaban dentro del complejo sin una vinculación proporcional con la vida societaria del club.

■ **Control de acceso:** no existía una vinculación suficientemente estricta entre uso del predio, condición de socio y cuota al día.

■ **Comunicación administrativa:** faltaban campañas claras para regularización, beneficios, moratorias, obligaciones por disciplina y canales de consulta.

Este escenario exigía recuperar el vínculo con socios, deportistas y familias, ordenar la condición societaria de quienes utilizaban el predio y transformar la pertenencia al club en un requisito institucional claro, justo y sostenible.

1.8 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO

El diagnóstico económico-financiero del complejo mostró un fuerte desbalance entre ingresos genuinos y costos de funcionamiento. El área tenía una estructura de gastos elevada, baja liquidez inicial y una generación de recursos propios insuficiente para sostener la operación mensual.

1.8.1 CAJA RECIBIDA

Al inicio de la gestión, el complejo no contaba con una caja consolidada y trazable que permitiera proyectar la operación con previsibilidad. El saldo de caja efectivo del complejo ascendía a \$537.489, evidenciando un nivel muy limitado de liquidez para afrontar la operatoria diaria.

Este dato fue especialmente relevante porque mostraba que el complejo no tenía espalda financiera propia para sostener gastos inmediatos de mante-

nimiento, servicios, seguridad, personal, profesores, viáticos, pileta, insumos o urgencias operativas.

1.8.2 DEUDAS EXIGIBLES Y COMPROMISOS CORRIENTES

Se identificaron compromisos operativos corrientes con proveedores, servicios, insumos, disciplinas deportivas, alquileres, representantes, profesores, colaboradores y gastos de competencia, sin un esquema uniforme de priorización ni calendario de pagos.

Esta situación generaba presión directa sobre la operatoria y obligaba a ordenar vencimientos, obligaciones y criterios de pago. El caso de Básquet permitía observar con claridad la existencia de compromisos acumulados vinculados a plantel, alquiler, Federación, Confederación Argentina de Básquet y oficial de mesa. A su vez, otras disciplinas presentaban compromisos recurrentes por profesores, viáticos, arbitrajes, inscripciones o materiales.

1.8.3 MASA SALARIAL, COSTOS E INGRESOS MENSUALES

Para dimensionar la situación económico-financiera del Complejo Polideportivo, se tomó como referencia la masa salarial mensual del sector, estimada globalmente en torno a los \$39,3 millones, equivalente al 100% de la base de análisis. Desde ese punto de partida, se observó que el funcionamiento real del predio excedía ampliamente el costo directo del personal de nómina. Dentro de los costos identificados, los servicios eléctricos vinculados al complejo representa-

ban aproximadamente \$6,6 millones mensuales, equivalentes a cerca del 17% de la masa salarial. A su vez, el mantenimiento general se estimaba globalmente en torno a los \$3 millones mensuales, equivalente a aproximadamente el 8% de la masa salarial.

El resto de los costos operativos —seguridad, viáticos, profesores, colaboradores, competencias, servicios complementarios y funcionamiento deportivo— representaban, en conjunto, la mayor carga adicional del complejo. En términos porcentuales, esos conceptos explicaban que la estructura mensual total superara ampliamente la masa salarial tomada como base.

En conjunto, los egresos mensuales estimados del complejo alcanzaban aproximadamente los \$111,8 millones, equivalentes a cerca del 284% de la masa salarial. Esto significa que, por cada 100% destinado a salarios, el complejo requería aproximadamente un 184% adicional para sostener su funcionamiento operativo, deportivo, administrativo y de mantenimiento.

Del lado de los ingresos, la recaudación mensual registrada se ubicaba globalmente en torno a los \$15,5 millones, equivalente aproximadamente al 39% de la masa salarial y apenas al 14% del total de egresos estimados. Esta relación evidenciaba una baja capacidad de generación de recursos propios frente al volumen real de funcionamiento del predio.

La brecha operativa representaba aproximadamente el 86% de la estructura total de costos, confirmando que el complejo no era autosustentable al inicio del período analizado y que

dependía del sostenimiento financiero de otras áreas del club. En términos de gestión, esto confirmaba que el complejo no era autosustentable al inicio del período analizado y que dependía del sostenimiento financiero de otras áreas del club.

El diagnóstico económico permitió concluir que el problema no respondía a un gasto aislado, sino a una estructura integral de funcionamiento muy superior a los ingresos genuinos disponibles. Por ello, las prioridades debían orientarse a ordenar costos, mejorar cobrabilidad, regularizar usuarios, profesionalizar subcomisiones, revisar criterios de gastos por disciplina y desarrollar nuevas fuentes de ingresos comerciales, sociales y deportivas que acompañen el verdadero volumen operativo del Complejo Natalio Mirkin.

ANEXO 02.

ACCIONES CONCRETADAS DURANTE LOS PRIMEROS 120 DÍAS

COMPLEJO POLIDEPORTIVO ING. NATALIO MIRKIN Y DEPORTES AMATEURS

INTRODUCCIÓN GENERAL

Durante los primeros 120 días de gestión, el Club Atlético San Martín de Tucumán avanzó en un proceso integral de ordenamiento, recuperación y puesta en valor del Complejo Polideportivo Ing. Natalio Mirkin y de las disciplinas amateurs.

Las acciones ejecutadas no fueron abordadas como intervenciones aisladas, sino como parte de una estrategia institucional orientada a transformar el complejo en una unidad de gestión deportiva, social, administrativa, patrimonial, comunicacional y comercial, con mayor planificación, control, presencia dirigencial y capacidad progresiva de generar recursos genuinos.

El trabajo se estructuró sobre ejes concretos: conducción institucional, organización operativa, administración, infraestructura, legalidad, pileta, disciplinas deportivas, socios, seguridad, eventos, comunicación y desarrollo comercial.

1. ORDENAMIENTO INSTITUCIONAL Y CONDUCCIÓN DEL COMPLEJO

Durante esta primera etapa se avanzó en la formalización de una conducción específica para el Complejo Polideportivo, con responsabilidad política, coordinación operativa y articulación permanente con la Comisión Directiva.

Se puso en funcionamiento la Comisión Complejo como ámbito institucional de planificación, seguimiento y ejecución de tareas. Este espacio permitió ordenar prioridades, definir responsables y comenzar a superar una lógica de decisiones dispersas o reactivas.

ACCIONES CONCRETADAS

- Creación y puesta en funcionamiento de la Comisión Complejo.
- Asunción de la Vicepresidencia 2° como conducción política y estratégica del área.
- Definición de un esquema de trabajo articulado con gerencia, secretaría, tesorería, infraestructura, eventos, prensa, marketing, legales y fiscalización.

- Incorporación de una gerencia operativa para coordinar el funcionamiento cotidiano del predio.
- Presentación formal del nuevo esquema de conducción.
- Inicio de reuniones internas de coordinación.
- Participación de la Vicepresidencia 2° en reuniones con Mesa Directiva y Dirección Deportiva.
- Apertura de una agenda de trabajo con subcomisiones y referentes deportivos.
- Elaboración de los primeros lineamientos de presupuesto, planificación anual y master plan del complejo.
- Inicio de un modelo de gestión con roles diferenciados, responsabilidades concretas y seguimiento permanente.

RESULTADO INSTITUCIONAL

El Complejo pasó a contar con una referencia clara de conducción y con un ámbito formal para ordenar decisiones. Se instaló una dinámica de mayor presencia institucional, planificación, coordinación entre áreas y control de gestión.

2. DIAGNÓSTICO OPERATIVO, INVENTARIO Y CONTROL PATRIMONIAL

Como parte de las primeras decisiones de gestión, se realizó un relevamiento integral del predio, sus bienes, herramientas, espacios de-

portivos, infraestructura disponible y estado funcional de los recursos existentes.

El objetivo fue construir una base objetiva de información para planificar intervenciones, priorizar necesidades y establecer criterios de control patrimonial.

ACCIONES CONCRETADAS

- Auditoría de inventario del Complejo Polideportivo.
- Verificación de bienes existentes, faltantes, estado funcional y necesidades de reparación.
- Relevamiento de herramientas, maquinaria, equipamiento administrativo, deportivo y operativo.
- Identificación de bienes presentes pero deteriorados, obsoletos o con baja utilidad operativa.
- Revisión de sectores críticos: maestranza, gimnasio, vestuarios, baños, pileta, canchas, quinchos, accesos y administración.
- Inicio de un esquema de control patrimonial más preciso.
- Registro de necesidades de actualización, reposición y mantenimiento.

RESULTADO INSTITUCIONAL

Se logró una primera base de información patrimonial para diferenciar bienes operativos, bienes reparables y bienes obsoletos. Esto permitió ordenar prioridades y pasar de una mirada infor-

mal del inventario a una gestión más controlada del patrimonio del club.

3. REORGANIZACIÓN OPERATIVA Y RECURSOS HUMANOS

Se avanzó en la reorganización inicial del personal del complejo, con foco en mejorar la distribución de tareas, ordenar turnos, identificar funciones reales y fortalecer la coordinación entre administración, maestranza, utilería, mantenimiento y asistencia al fútbol profesional.

ACCIONES CONCRETADAS

- Presentación formal de la gerencia al personal del complejo.
- Relevamiento del personal activo y de las funciones reales por trabajador.
- Revisión de sectores de administración, utilería, maestranza, mantenimiento y fútbol profesional.
- Redistribución inicial de tareas operativas.
- Reorganización del personal administrativo y de maestranza.
- Revisión de cobertura de horarios y fines de semana.
- Refuerzo operativo en sectores críticos.
- Coordinación entre personal, gerencia, infraestructura y disciplinas.

- Detección de necesidades de personal complementario en seguridad, pileta, mantenimiento y eventos.

- Inicio de criterios de control de asistencia, cumplimiento y reportes internos.

RESULTADO INSTITUCIONAL

La gestión comenzó a contar con una lectura más clara de la estructura operativa del complejo. Se avanzó en la identificación de responsabilidades, la organización de tareas y la mejora de la coordinación diaria del predio.

4. ADMINISTRACIÓN, ATENCIÓN AL SOCIO Y EQUIPAMIENTO OPERATIVO

Una de las acciones centrales fue fortalecer la administración del complejo para mejorar la atención a socios, deportistas y familias, facilitar trámites, ordenar registros y acercar la gestión al flujo real de usuarios del predio.

ACCIONES CONCRETADAS

- Activación de una nueva oficina de Administración para socios por el acceso de Camino del Perú.
- Mejora de la atención administrativa dentro del predio.
- Incorporación de equipamiento administrativo para optimizar registros, carga de datos y comunicación interna.
- Incorporación de notebooks, tablets, impresoras.

ras y celulares.

- Incorporación de equipamiento de uso operativo y de soporte diario.
- Incorporación de mobiliario y elementos complementarios para mejorar el funcionamiento interno.
- Mejora de herramientas para atención, registro, comunicación y seguimiento.
- Articulación entre administración, gerencia y disciplinas para ordenar cobros, trámites y regularizaciones.

RESULTADO INSTITUCIONAL

La administración del complejo comenzó a operar con mayor presencia, mejores herramientas y mayor cercanía con socios, deportistas y familias. Esto permitió mejorar la capacidad de respuesta y sentar bases para ordenar la regularización societaria y los registros por disciplina.

5. ORDENAMIENTO ECONÓMICO, CAJA Y CONTROL ADMINISTRATIVO

Durante los primeros 120 días se inició un proceso de ordenamiento económico del complejo, orientado a conocer con mayor precisión ingresos, egresos, compromisos corrientes, costos fijos, costos variables y nivel de sustentabilidad real del predio.

ACCIONES CONCRETADAS

- Identificación del saldo inicial de caja del complejo.

- Relevamiento de ingresos genuinos del período.
- Revisión de masa salarial vinculada al sector.
- Identificación de costos de servicios eléctricos.
- Incorporación del costo de seguridad privada al análisis operativo.
- Estimación de gastos de mantenimiento.
- Identificación de viáticos, profesores, colaboradores y compromisos deportivos.
- Revisión de costos por disciplina.
- Análisis de actividades deficitarias.
- Inicio de criterios para separar ingresos propios del complejo de ingresos indirectos.
- Revisión de cuotas vigentes por disciplina.
- Preparación de información para futuras actualizaciones de aranceles.
- Inicio de criterios para presupuestos 2026 por subcomisión.
- Preparación de reportes para Comisión Directiva.

RESULTADO INSTITUCIONAL

Se logró construir una primera lectura económica integral del complejo. La gestión pudo identificar el desbalance entre ingresos genuinos y costos operativos, establecer prioridades de control y

comenzar a diseñar un camino de sustentabilidad basado en orden administrativo, mejora de cobrabilidad y generación de nuevos ingresos.

6. REGULARIZACIÓN LEGAL, DOCUMENTAL Y CONTRACTUAL

Se avanzó en la revisión de permisos, habilitaciones, contratos, acuerdos de uso de espacios, vínculos con terceros, concesiones, disciplinas y compromisos deportivos.

El objetivo fue reducir contingencias, fortalecer la trazabilidad documental y ordenar la relación institucional del club con terceros.

ACCIONES CONCRETADAS

- Gestión de la habilitación municipal integral del predio.
- Gestión de habilitación y regularización de la pileta.
- Relevamiento de permisos y habilitaciones pendientes.
- Revisión de condiciones de funcionamiento de pileta y colonia de vacaciones.
- Revisión de contratos y acuerdos de uso de espacios.
- Revisión de la situación de cantina.
- Análisis de vínculos con profesores, colaboradores y terceros.
- Revisión de contratos y compromisos en bás-

quet competitivo.

- Relevamiento previsional del personal mediante sistemas oficiales.
- Identificación de irregularidades puntuales a regularizar.
- Inicio de criterios para documentar nuevas relaciones institucionales y comerciales.
- Incorporación de criterios de control, rescisión y adecuación contractual a los intereses del club.

RESULTADO INSTITUCIONAL

Se identificaron focos de riesgo legal y documental, se regularizaron condiciones básicas de funcionamiento y se inició un proceso de mayor formalidad en vínculos, permisos, concesiones, convenios y compromisos futuros.

7. INFRAESTRUCTURA, MANTENIMIENTO Y PUESTA EN VALOR DEL PREDIO

La gestión ejecutó un conjunto de tareas de infraestructura y mantenimiento destinadas a recuperar sectores críticos, mejorar la funcionalidad diaria del predio, optimizar espacios deportivos y avanzar hacia una lógica de mantenimiento preventivo.

ACCIONES CONCRETADAS

- Limpieza profunda del predio.

- Desmalezamiento y orden general de sectores comunes.
- Reordenamiento de depósitos, herramientas y materiales.
- Regularización inicial de insumos básicos para el funcionamiento diario.
- Reparaciones menores en sanitarios y áreas administrativas.
- Puesta en valor del sector central del predio con pintura y paisajismo.
- Pintura deportiva de canchas de básquet, vóley, futsal y handball.
- Mantenimiento de canchas de tenis.
- Mantenimiento de canchas de fútbol.
- Reacondicionamiento de cancha auxiliar de vóley.
- Reacondicionamiento del gimnasio de formativas.
- Refacción y reacondicionamiento del vestuario del plantel profesional.
- Refacción y puesta en valor del acceso por Camino del Perú.
- Relevamiento de maquinaria y herramientas.
- Gestión de materiales para barandas de pileta.
- Gestión para cambio de cañerías de agua de duchas.

- Identificación de espacios que requerían reparación, limpieza o puesta en valor.
- Planificación de obras menores y mantenimiento básico.

RESULTADO INSTITUCIONAL

El complejo comenzó a transitar de una lógica de reparación aislada a una dinámica de relevamiento, priorización y ejecución de mejoras. Las intervenciones permitieron recuperar sectores críticos, mejorar la imagen general del predio y ordenar una agenda inicial de mantenimiento.

8. ELECTRICIDAD, LUMINARIAS, CÁMARAS Y SEGURIDAD TÉCNICA

Se avanzó en una primera etapa de revisión y reacondicionamiento de aspectos técnicos vinculados a electricidad, iluminación, cámaras, accesos y circulación interna.

ACCIONES CONCRETADAS

- Puesta en marcha de la primera etapa de reacondicionamiento integral de electricidad.
- Optimización de luminarias en campos deportivos y espacios comunes.
- Renovación de luminarias en canchas de tenis.
- Renovación de luminarias en la caminería hacia canchas de rugby.

- Reacondicionamiento de luminarias en circulación vehicular interna.
- Reacondicionamiento e incorporación de cámaras de seguridad.
- Optimización del sistema de control en portería.
- Ordenamiento de accesos, especialmente Camino del Perú.
- Mejora de condiciones de circulación interna.
- Implementación de escuela de natación.
- Coordinación de guardavidas.
- Incorporación de cobertura sanitaria y enfermería.
- Compra y control de insumos químicos.
- Diagnóstico técnico de la bomba principal de pileta.
- Reparación y mantenimiento de componentes vinculados al sistema de pileta.

Resultado institucional

Se fortaleció la seguridad técnica del predio, se mejoró la circulación y se avanzó en una infraestructura más funcional para el uso diario de socios, deportistas, familias, personal y disciplinas.

9. PILETA, COLONIA DE VACACIONES Y ESCUELA DE NATACIÓN

La pileta fue uno de los ejes centrales de intervención durante el período, especialmente por el inicio de la temporada de verano y la necesidad de sostener un servicio seguro, ordenado y con control administrativo.

ACCIONES CONCRETADAS

- Refacción y habilitación de la pileta.
- Revisión de condiciones de habilitación.
- Organización de colonia de vacaciones.

- Limpieza y acondicionamiento del sector.

- Control de ingresos por pileta.
- Organización de revisión médica.
- Recepción y análisis de convenios o acuerdos para uso deportivo del natatorio.
- Articulación administrativa para cobros y registro de usuarios.
- Gestión de materiales para barandas y mejoras del sector.

RESULTADO INSTITUCIONAL

La pileta se transformó en una actividad central del verano, generando movimiento social, deportivo y económico. Se fortaleció el control sanitario, administrativo y de seguridad, y se recuperó un espacio clave para socios, familias y deportistas.

10. ORDENAMIENTO DE DISCIPLINAS DEPORTIVAS Y SUBCOMISIONES

Durante los primeros 120 días se inició el proceso de institucionalización de las disciplinas amateurs y sus subcomisiones, con el objetivo de ordenar registros, presupuestos, responsables, planificación, cuotas, uso de espacios y sustentabilidad.

ACCIONES CONCRETADAS

- Inicio del proceso de institucionalización de subcomisiones.
- Relevamiento de necesidades por disciplina.
- Solicitud de organigramas de trabajo por subcomisión.
- Solicitud de presupuestos 2026 por disciplina.
- Reuniones con referentes deportivos.
- Diagnóstico específico por disciplina.
- Relevamiento de profesores y colaboradores.
- Revisión de cuotas vigentes.
- Identificación de costos de Hockey, Fútbol Infantil, Vóley, Básquet, Rugby, Futsal, Fútbol Femenino, Karate y Tenis.
- Revisión de situaciones competitivas como Básquet Pre Federal y Fútbol Femenino.

- Análisis de viáticos, arbitrajes, inscripciones y deudas federativas.
- Identificación de disciplinas con mayor déficit operativo.
- Inicio del trabajo de regularización societaria por disciplina.
- Actualización de criterios para futuras cuotas y sistemas de cobro.
- Incorporación de nuevas disciplinas, destacándose Boxeo y Handball.
- Evaluación de nuevos modelos de incorporación deportiva.

RESULTADO INSTITUCIONAL

Se construyó una primera radiografía deportiva, administrativa y económica de las disciplinas. El club comenzó a ordenar subcomisiones, medir costos, revisar ingresos y proyectar una planificación deportiva más sustentable.

11. REGULARIZACIÓN SOCIETARIA Y VÍNCULO CON SOCIOS

La regularización societaria fue incorporada como un eje central de sustentabilidad. El objetivo fue vincular el uso del predio y la participación deportiva con la condición de socio activo y el cumplimiento de cuotas.

ACCIONES CONCRETADAS

- Identificación del nivel real de cumplimiento de

socios del complejo.

- Revisión de deportistas no asociados o morosos.
- Análisis de cuotas diferenciales por disciplina.
- Inicio de comunicación con referentes para regularizar alumnos.
- Articulación con administración para mejorar cobros.
- Revisión de procesos de atención al socio.
- Preparación de acciones de recuperación de masa societaria.
- Vinculación entre uso del predio y condición societaria.
- Activación de nueva oficina administrativa en Camino del Perú.
- Mejora de herramientas administrativas para atención y registro.

RESULTADO INSTITUCIONAL

Se instaló el criterio de que el complejo debe ordenar su masa societaria y que las disciplinas no pueden funcionar desconectadas de la estructura institucional del club. Se inició una base de trabajo para futuras campañas de recuperación, regularización y actualización de cuotas.

12. SEGURIDAD, CONTROL DE ACCESOS Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

Se reforzó el esquema de seguridad y control del complejo, considerando la circulación diaria de personas, la presencia de menores, el funcionamiento de disciplinas, la temporada de pileta y el uso permanente de espacios deportivos y sociales.

ACCIONES CONCRETADAS

- Incorporación y organización de seguridad privada para cobertura del predio.
- Reacondicionamiento e incorporación de cámaras de seguridad.
- Optimización del sistema de control en portería.
- Mejora de luminarias en zonas de circulación.
- Reacondicionamiento de circulación vehicular interna.
- Ordenamiento de accesos, especialmente Camino del Perú.
- Coordinación entre seguridad, portería, administración y gerencia.

RESULTADO INSTITUCIONAL

Se reforzó la cobertura del predio, se redujeron riesgos operativos y patrimoniales y se mejoró el control de circulación interna. Esta línea de trabajo quedó integrada a la necesidad de sostener un complejo más seguro, ordenado y controlado.

13. EVENTOS, ALQUILERES Y DESARROLLO COMERCIAL

El complejo comenzó a ser trabajado como una unidad con potencial comercial, capaz de generar recursos a partir de eventos, alquileres, publicidad, activaciones, sponsors y acuerdos estratégicos.

ACCIONES CONCRETADAS

- Creación de una subcomisión de eventos.
- Ordenamiento del uso del predio para actividades sociales, deportivas, institucionales y comerciales.
- Gestión comercial de alquiler del espacio ubicado sobre Av. Perón para evento social tipo White Party.
- Gestiones institucionales para alquiler del predio en eventos deportivos y profesionales.
- Evaluación de actividades como congresos, encuentros profesionales y eventos corporativos.
- Desarrollo de alianzas comerciales con empresas de equipamiento, paisajismo, arquitectura e indumentaria.
- Desarrollo de convenios para alianzas estratégicas y sponsors.
- Desarrollo de carpetas comerciales para disciplinas y espacios comunes.
- Relevamiento de espacios para publicidad estática.

- Identificación de sectores de alta visibilidad.
- Análisis de formatos de cartelería.
- Evaluación de costos de producción e instalación.
- Reuniones con proveedores vinculados a publicidad.
- Evaluación de alquileres y eventos como fuentes de ingresos.
- Identificación de unidades comerciales dentro del complejo.
- Articulación con marketing y comercial para sponsors.

RESULTADO INSTITUCIONAL

Se abrió una línea de trabajo orientada a generar ingresos genuinos y diversificar recursos. El complejo comenzó a ser concebido como un activo comercial del club, con capacidad para ofrecer espacios, experiencias, eventos y visibilidad a marcas.

14. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y REDES SOCIALES

La gestión avanzó en el fortalecimiento de la comunicación institucional del complejo, buscando ordenar mensajes, informar actividades, mejorar el vínculo con socios y acompañar la promoción de disciplinas, eventos y servicios.

ACCIONES CONCRETADAS

- Creación de una red social oficial del complejo

con identidad institucional propia.

- Institucionalización de redes sociales de disciplinas.
- Coordinación con prensa y comunicación del club.
- Difusión de actividades del complejo.
- Apoyo comunicacional a la temporada de pileta.
- Información a disciplinas y referentes.
- Mejora progresiva de canales internos.
- Preparación de mensajes para socios y familias.
- Instalación del concepto de complejo ordenado, social, deportivo y abierto a la comunidad.

RESULTADO INSTITUCIONAL

La comunicación comenzó a ser utilizada como una herramienta de gestión, no solo de difusión. Se fortaleció la visibilidad del complejo, se ordenó la comunicación de actividades y se mejoró la articulación con disciplinas, socios, familias y áreas internas.

15. SÍNTESIS GENERAL DE HITOS CONCRETADOS

Durante los primeros 120 días se concretaron acciones estructurales que marcaron un cambio de modelo en el funcionamiento del Complejo Polideportivo Natalio Mirkin.

DIAGNÓSTICO, CONTROL PATRIMONIAL Y PLANIFICACIÓN

- Auditoría de inventario.
- Diagnóstico integral del predio.
- Creación de la Comisión Complejo.
- Definición de organigrama de trabajo.
- Presupuestos preliminares.
- Plan de acción anual.
- Inicio del master plan del complejo.

CONDUCCIÓN, GERENCIA Y REORGANIZACIÓN INTERNA

- Incorporación de gerencia operativa.
- Reorganización del personal administrativo y de maestranza.
- Activación de oficina administrativa para socios en Camino del Perú.
- Incorporación de equipamiento administrativo, operativo y de maestranza.

SUBCOMISIONES, DISCIPLINAS Y PLANIFICACIÓN DEPORTIVA

- Inicio de institucionalización de subcomisiones.
- Relevamiento de necesidades por disciplina.

- Solicitud de organigramas de trabajo y presupuestos 2026.

- Incorporación de nuevas disciplinas: Boxeo y Handball.

LEGAL, HABILITACIONES Y EVENTOS

- Gestión de habilitación municipal del predio.
- Regularización de la pileta.
- Creación de subcomisión de eventos.
- Gestión comercial de alquiler del espacio sobre Av. Perón.
- Gestiones para alquiler del predio en eventos deportivos y profesionales.

COMUNICACIÓN Y REDES

- Creación de red social oficial del complejo.
- Institucionalización de redes sociales de disciplinas.
- Difusión de actividades, servicios y mejoras.
- Comercial, alianzas y sponsors
- Desarrollo de alianzas comerciales.
- Desarrollo de convenios estratégicos.
- Elaboración de carpetas comerciales.
- Relevamiento de espacios publicitarios.

- Identificación de unidades comerciales dentro del complejo.

INFRAESTRUCTURA, PILETA Y ESPACIOS DEPORTIVOS

- Refacción y habilitación de pileta.
- Puesta en valor del sector central.
- Pintura deportiva de canchas.
- Mantenimiento de canchas de tenis.
- Mantenimiento de canchas de fútbol.
- Reacondicionamiento de cancha auxiliar de vóley.
- Reacondicionamiento del gimnasio de formativas.
- Refacción del vestuario del plantel profesional.
- Puesta en valor del acceso por Camino del Perú.

ELECTRICIDAD, LUMINARIAS, CÁMARAS Y CONTROL

- Primera etapa de reacondicionamiento eléctrico.
- Optimización de luminarias en campos deportivos y espacios comunes.
- Renovación de luminarias en sectores estratégicos.
- Reacondicionamiento e incorporación de cámaras.
- Optimización del sistema de control en portería.

ORDEN GENERAL, INSUMOS Y MANTENIMIENTO COTIDIANO

- Limpieza profunda.
- Desmalezamiento.
- Orden general del predio.
- Reordenamiento de depósitos y herramientas.
- Regularización inicial de insumos básicos.
- Reparaciones menores en sanitarios y áreas administrativas.
- Planificación de mantenimiento básico.

16. CONCLUSIÓN INSTITUCIONAL

Las acciones concretadas durante los primeros 120 días permitieron iniciar un proceso de transformación del Complejo Polideportivo Ing. Natalio Mirkin. El club avanzó en conducción institucional, reorganización operativa, control patrimonial, administración, regularización legal, infraestructura, pileta, disciplinas amateurs, seguridad, comunicación y desarrollo comercial.

El cambio principal fue pasar de una lógica de funcionamiento disperso y reactivo a una dinámica de gestión con mayor planificación, presencia institucional, control, articulación entre áreas y orientación a resultados.

El proceso iniciado requiere continuidad, inver-

sión, seguimiento y consolidación. Sin embargo, las acciones ejecutadas permitieron sentar una base concreta para que el Complejo Natalio Mirkin funcione progresivamente como una unidad estratégica del Club Atlético San Martín de Tucumán: deportiva, social, patrimonial, económica, comunicacional y comercial.

CLUB ATLÉTICO



SAN MARTÍN