
Universidad del CEMA

“Análisis de las alternativas de Gestión en los Clubes Deportivos y Sociales”

Profesor Titular: Francisco Pertierra Canepa

Profesor Asistente: Carolina Pavía

Autores: Fernando Pereira

Bruno Faccone

1. INTRODUCCION	6
1.1. ¿Que es un club?	8
1.2. Tipologías Presentes	8
1.2.1. Clubes Selectos	8
1.2.2. Clubes Deportivos y Sociales	9
1.2.3. Clubes Deportivos Semi Profesionales	9
1.2.4. Sociedades Comerciales Deportivas	10
1.2.5. Polideportivos y Parques Municipales	11
1.2.6. Centros Deportivos de Clubes de Campo	11
1.2.7. Centros de Musculación, Aeróbicos, Danzas y Natación	11
2. EL MERCADO DE LOS CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS	13
2.1. Los Gobiernos locales y su relación con el deporte	13
2.2. Gestión Indirecta de Instalaciones Deportivas Municipales	14
2.2.1. Descripción de los aspectos económico-sociales	14
2.3. El rol integrador del deporte en la sociedad	16
2.4. La evolución de la demanda del deporte en los barrios	17
2.5. La Crisis del Modelo Asociativo Voluntario	19
2.6. La peculiaridad de un dirigente de club	20
2.7. Algunas tendencias en Gestión de Clubes deportivos	21
2.8. Gestión por proyectos en los clubes deportivos	22
2.9. Los modos de gestión y la participación de los socios	23
2.10. La gestión vertical o atomista	25
2.11. El Gerenciamiento	25
2.12. Crowdsourcing	26
2.13. Modelo de Negocios de los clubes de barrio de la Ciudad de Buenos Aires	26
2.13.1. Fuentes de ingresos	26
2.13.2. Estructura de costos	28
2.13.3. Inversiones	28
2.13.4. Factores críticos	29
3. OPORTUNIDAD DE INGRESO EN EL NEGOCIO	29
3.1. El relevamiento de datos y su objetivo	31
3.2. Necesidades Detectadas	32

3.3. Nuestra Propuesta de Valor	33
3.4. Plan de Acción	34
3.4.1. Sistemas	34
3.4.2. Administración	34
3.4.3. Cobranzas	35
3.4.4. Finanzas, tesorería y pago a proveedores	35
3.4.5. Compras	35
3.4.6. Operaciones: Coordinación deportiva	35
3.4.7. Comercial	35
3.4.8. Marketing	35
3.4.9. Médico	36
3.4.10. Obras	36
3.4.11. Relaciones con la comunidad, redes deportivas e inst. públicas	36
4. CONCLUSIONES	37
4.1 Futuras líneas de investigación	39
5. BIBLIOGRAFIA	41
6. ANEXO I	43
6.1. Encuesta a dirigentes de clubes deportivos barriales (Club 17 de Agosto) ..	43
6.2. Encuesta a dirigentes de clubes deportivos barriales (Club Defensores de Belgrano)	46
6.3. Encuesta a dirigentes de clubes deportivos barriales (Club All Boys de Saavedra)	50
7. ANEXO II	53
7.1. "La Secretaria de Deportes entregó subsidios para Clubes Deportivos"	53
7.2. Programa Nacional "Nuestro Club"	54
7.3. Proyecto "Censo Nacional de Clubes"	54
7.4. Se entregaron apoyos económicos a 44 clubes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	54
8. ANEXO III	57
8.1. Ley 1807 - Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	57
8.1.1. Capítulo 1 - Objeto. Registro y declaración de interés	57
8.1.2. Capítulo 2 - Clubes y escuelas de iniciación deportiva	58
8.1.3. Capítulo 3 - Clubes de Barrio y deporte escolar	59

8.1.4. Capítulo 4 - Clubes de Barrio y prácticas de salud	60
8.1.5. Capítulo 5 - Subsidios	61
8.2. Las Normatividades Deportivas Argentinas	63
9. ANEXO IV	64
9.1. Ley 25.284 – Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas. Fideicomiso de Administración con Control Judicial.....	64
9.1.1. Objetivos de la Ley	64
9.1.2. Juez competente.....	65
9.1.3. Quiebras decretadas: aplicación de oficio	65
9.1.4. Concursos preventivos: opción. Legitimación. Efectos	65
9.1.5. Desplazamiento de funcionarios y órganos publicación de edictos.....	65
9.1.6. Fideicomiso de administración con control judicial	66
9.1.7. Comité asesor honorario	66
9.1.8. Designación. Requisitos	66
9.1.9. Alcances de la gestión. Remoción.....	67
9.1.10. Responsabilidad personal de los fiduciarios	67
9.1.11. Consolidación del pasivo	67
9.1.12. Anotación de la constitución del fideicomiso en los registros respectivos. Notificación.....	68
9.1.13. Obligaciones del órgano fiduciario	68
9.1.14. Derechos del órgano fiduciario	70
9.1.15. Beneficio del pronto pago	70
9.1.16. Distribución del activo. Cancelación de deudas	70
9.1.17. Emisión de los certificados	70
9.1.18. Actos de disposición. Autorización judicial	71
9.1.19. Peritos judiciales. Informes	71
9.1.20. Plazo del fideicomiso de administración con control judicial	71
9.1.21. Liquidación de la entidad	71
9.1.22. Extinción del fideicomiso administrativo con control judicial.....	72
9.1.23. Efectos de la extinción	72
9.1.24. Disposiciones aplicables.....	72
9.1.25. Ley de orden público. Vigencia	72

10. ANEXO V	73
10.1. Estatuto del Club Deportivo	73
10.1.1. Capítulo I.- Constitución, Fines y Sede	73
10.1.2. Capítulo II.- De los Asociados	74
10.1.3. Capítulo III.- Asambleas de los Socios	75
10.1.4. Capítulo IV.- La Junta Directiva	77
10.1.5. Capítulo V.- Funciones de los Miembros de la Junta Directiva	78
10.1.6. Capítulo VI.- Disolución y Liquidación de la Institución	80

1. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el análisis de la crítica situación social y estructural por la que atraviesan muchos de los tradicionales clubes deportivos y sociales de la Ciudad de Buenos Aires.

Nuestra inquietud sobre el tema nace al observar que existen muchos clubes en diferentes barrios de la ciudad que atraviesan inconvenientes de varias índoles.

Parte de nuestra motivación en abordar este tema, se origina en la experiencia propia de haber participado en estas instituciones como socios y participantes de disciplinas deportivas. Durante esos años, se notaba la gran participación de la comunidad dentro de los clubes y el acompañamiento de los grupos familiares a las actividades sociales y culturales que estas instituciones brindaban a la comunidad del barrio.

Dado que la mayoría de los clubes en la actualidad han dejado de participar a las familias y han discontinuado distintas actividades, consideramos propicio investigar y analizar el tema, no solo desde lo sociológico sino también desde la gestión.

La hipótesis a probar a través de la investigación desarrollada en este trabajo, es verificar si existen fallas estructurales factibles de mejorar, bajo otro modelo cultural en la administración de los clubes deportivos y sociales de la Ciudad de Buenos Aires.

Cuando hablamos de ineficiencia nos referimos a la inconsistencia que se genera entre las potencialidades a su favor que tienen estas instituciones (ubicación geográfica, espacios deportivos, instalaciones de servicios, integración de los individuos a un grupo social, etc.) y los requerimientos de los usuarios actuales (socios y deportistas) y su mercado potencial (vecinos del barrio).

Para fundamentar esta afirmación, la metodología a seguir se basará en el análisis de las distintas tipologías de asociaciones deportivas existentes. Proseguiremos considerando los trabajos sociológicos que estudian la relación entre los cambios sociales y la práctica deportiva en instituciones que aplican el modelo asociativo

voluntario. Estos trabajos basados originalmente en las instituciones deportivas de España, sirven para hacer un paralelo con lo que ocurre en la sociedad argentina justificados por los vínculos, la cultura y las costumbres que unen a ambos países.

Posteriormente identificaremos cuales son las oportunidades de adaptación de este modelo a los cambios sociales y deportivos actuales. Una de ellas, es por ejemplo, la excelente localización y accesibilidad a una demanda potencial que busca satisfacer su necesidad de recreación y que consideramos como una gran oportunidad en la explotación de estos clubes.

Como último punto del análisis, identificaremos los factores críticos que nos ayuden a evaluar la necesidad de profesionalización sobre las alternativas de gestión en las administraciones de estos clubes.

A continuación comenzamos por definir que significa la palabra “club”, nombrando las diferentes formas en que se constituyen los mismos.

1.1. ¿Que es un club?

Un club es una sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes, y dedicada a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales. La palabra club también hace referencia al lugar donde se reúnen los miembros de estas sociedades.¹

Esta definición se plasma en nuestro ámbito a evaluar, circunscripto a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a través de una multiplicidad de instituciones de formas y tamaños diversos que se fueron generando y transformando con el paso del tiempo.

La ley 1807 de la Ciudad de Buenos Aires, “entiende por Club de Barrio a las asociaciones civiles sin ánimo de lucro que posean como objeto social la práctica y fomento de actividades deportivas y cuya facturación anual no exceda el monto de pesos quinientos mil (\$ 500.000)”.

1.2. Tipologías Presentes

Basados en el trabajo “Propuesta de Marco Teórico Interpretativo sobre el Asociacionismo Deportivo en España”, realizado por Puig N. (1995) reelaboramos y adaptamos al ámbito local una tipología de asociaciones deportivas y presentamos además sus alternativas sustitutas que se han ido materializando hasta el momento en nuestro país.

1.2.1. Clubes Selectos

Se trata de los clubes más antiguos, aunque también los hay de reciente creación (los de golf, en especial). En general, están originados por la asociación de personas de las clases sociales altas o medias-altas y cuentan con una cantidad de socios aproximada de 500 en promedio. Suelen contar con instalaciones propias y, aunque en su denominación se hace referencia a un deporte (tenis, polo, golf, etc.) constan con más de

¹ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=club

una sección deportiva. Pueden o no tener equipos que los representen en competencias deportivas pero además suelen tener una intensa actividad social. Son núcleos donde se refuerzan relaciones sociales, donde se habla de negocios y se hacen amistades, al tiempo que se disfruta de la actividad deportiva. La pertenencia es símbolo de un determinado estatus, deseado y admirado por algunos. Voluntarios en sus orígenes, en años recientes, han comenzado a profesionalizar algunas de sus funciones, especialmente técnicos deportivos y personal de gestión, teniendo como objetivo lograr cumplir con las exigencias de la oferta que brindan.

Generalmente la cuota de ingreso es una barrera de entrada importante para la mayoría y además, es muy común, solicitar la recomendación de uno o varios socios de determinada antigüedad para poder ser integrante del club.

Para mencionar algunos ejemplos vale citar a: Jockey Club, CUBA, Buenos Aires Lawn Tennis Club, Yatch Club Argentino, etc.

1.2.2. Clubes Deportivos y Sociales

Sus períodos de fundación en nuestro país se extienden desde principios del siglo XX hasta los años '70. Recogen un abanico social muy variado. Aunque en sus orígenes pudieron tener un sentido integrador, en la actualidad se centran mas en uno de los deportes que representan, razón por la cuál se encuentran vinculados al entramado institucional constituido por las federaciones deportivas. La actividad del club se desarrolla en torno a la práctica de deportes en equipos, los cuales participan en competencias federadas.

Son clubes de tamaño medio o pequeño (300 socios aproximadamente) con una gran movilidad en las personas que los componen.

Como ejemplos de estos encontramos a Club Náutico Buchardo, Club 17 de Agosto, Club Atlético Palermo, Club Estrella de Maldonado, etc.

1.2.3. Clubes Deportivos Semi Profesionales

La semi-profesionalidad es aplicable tanto a la dirigencia del club como a algunos de los deportistas, por lo que conviven en la misma institución dirigentes y jugadores rentados con otros que no lo son. Básicamente la selección del deporte a profesionalizar se hizo en base al rendimiento histórico que cada disciplina que tuvo en el club y el apoyo de sponsors que han logrado sumar como parte de sus ingresos.

La gran adhesión a estos clubes esta dada por las victorias obtenidas y el espectáculo que brindan semanalmente. Cuentan además con un plantel profesional en uno o varios de sus "deportes-estrella".

Ante los retos actuales de la performance deportiva, también se encuentran en la encrucijada de ampliar la profesionalización a sus áreas de gestión y equipo técnico que pasan a ser indicadores de la continuidad del club y de la calidad de la oferta que brindan. Estos clubes son los que llegan a crear verdaderos sentimientos de adhesión colectiva dando caracter a los barrios o ciudades que representan. Algunos de sus socios lo son solamente para acceder al espectáculo de los partidos pero no participan en ninguna otra actividad o evento que organice el club.

Dentro de esta categoría encontramos a clubes de fútbol (Boca Juniors, San Lorenzo de Almagro), básquet (Obras Sanitarias), voleibol (Club de Amigos, Vélez Sarsfield), etc., que participan de los campeonatos nacionales y tienen un plantel profesional y un cuerpo técnico que los conduce.

1.2.4. Sociedades Comerciales Deportivas

No existe una figura como tal en nuestro país porque la ley de Entidades Deportivas (Ley 25.284), no lo considera posible. No hay en Argentina clubes deportivos, totalmente profesionalizados que puedan encuadrarse en el marco de una sociedad comercial.

Los que parecieran tender a eso son los grandes clubes de fútbol de la primera categoría pero los proyectos que buscaron generar cambios duraderos en la profesionalización de determinadas tareas de gestión, no han tenido buenos resultados.

Se han realizado intentos fallidos de transformar a los clubes en sociedades anónimas a partir de determinadas crisis que han padecido algunos de ellos. Ejemplos de estos clubes son: Argentinos Juniors y Racing Club de Avellaneda en fútbol.

1.2.5. Polideportivos y Parques Municipales

Comprenden las instalaciones gestionadas por los gobiernos locales: en el presente trabajo el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Se caracterizan por un espacio de grandes dimensiones donde se pueden practicar deportes múltiples (fútbol, handball, voley, básquet, etc.). Este espacio también es usado como gimnasio de disciplinas atléticas y danzas u otras actividades grupales. Además cuentan con áreas al aire libre, como por ejemplo canchas de fútbol, de tenis, de voleibol, piscinas de natación, etc., intercaladas con sectores verdes dentro de predio.

Dentro de esta clasificación nos parece necesario incluir un apartado con nuevas organizaciones surgidas más recientemente. En base a la necesidad de practicar deportes que tienen actualmente personas de todas las edades, han nacido dos nuevos tipos de organizaciones de gestión privada y profesional, que han sabido cubrir buena parte de la demanda.

1.2.6. Centros Deportivos de Clubes de Campo

Son los espacios creados dentro de los country-clubes del conurbano de las grandes ciudades del país. Son espacios cerrados con gimnasios de maquinas y pesas en los que distintos profesores guían en la práctica deportiva a los propietarios que habitan en el barrio. Muchos de estos barrios además cuentan con espacios abiertos donde se pueden encontrar canchas de fútbol 5, fútbol 11, tenis, jockey, rugby, polo y golf, entre otras.

1.2.7. Centros de Musculación, Aeróbicos, Danzas y Natación

Son los lugares con mayor demanda y regularidad de asistencia en los barrios de la Ciudad de Buenos Aires. Se encuentran en los centros comerciales de cada barrio y tienen un esquema diario de actividades relacionadas a las pesas, los aeróbicos en todas sus variantes y también, en muchos de ellos, la natación.

Esta nueva forma de gestión del deporte ha dado lugar a la formación de redes de "clubes", gerenciados por empresas dedicadas especialmente al tema. Entre las más importantes podemos mencionar a Megatlon y SportClub.

Como conclusión sobre esta primera parte, cabe destacar la diversidad de asociaciones. Aunque se las suele denominar bajo un nombre genérico (unas veces "asociaciones", otras "clubes"), desde su creación tienen funciones y características estructurales distintas (número de socios, secciones, tipos de deportes, etc.). En consecuencia, no es posible interpretar de modo uniforme la situación de cada una de ellas. De ello surge que los problemas a afrontar no sean comunes. Nosotros focalizaremos nuestro análisis en aquellas denominadas en este trabajo Clubes Deportivos y Sociales.

Nuestra inquietud sobre el tema nace al observar en nuestro ámbito social y de contactos que existen clubes medianos (aproximadamente 300 socios) en diferentes barrios de la Ciudad de Buenos Aires que atraviesan inconvenientes como los que trata de paliar la Ley 1807 de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires.

Cabe destacar que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y la Secretaria de Deportes de La Nación patrocinan el desarrollo de los clubes de barrio. Una prueba de ellos es la ley 1807 que "tiene por objeto el fomento y promoción de las actividades de los Clubes de Barrio fortaleciendo su presencia en el ámbito de su comunidad"². A través de la misma la Ciudad otorga subsidios monetarios y beneficios fiscales con objeto de "otorgar a los Clubes de Barrio inscriptos en el Registro Único de Instituciones Deportivas, subsidios destinados a la refacción y/o mantenimiento de la infraestructura deportiva o de las instalaciones complementarias, e insumos deportivos".

² De Estrada, Santiago, Ley 1807, Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, <http://www.legislatura.gov.ar/legislatura/322/images/ley%201807.doc>, (15/11/2005)

2. EL MERCADO DE LOS CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS

Punto de encuentro y de referencia para las familias, estas entidades nacieron a principios del siglo XX de la mano de los inmigrantes, aunque sus mejores épocas fueron los años '40 y '50, cuando la Capital Federal contaba con más de 700 instituciones. Las diferentes crisis económicas y la competencia de nuevos actores en el mercado, como los gimnasios, son algunos de los factores que obligaron a varios clubes a cerrar sus puertas.

A Octubre de 2008 en la pagina Web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se registran 267 clubes³.

2.1. Los Gobiernos locales y su relación con el deporte

Los municipios y las provincias reconocen la capacidad de articulación social que tiene el deporte y particularmente los clubes de barrio. Por esto, en muchos casos existe la asignación de subsidios ⁴para enmendar parte de sus cuentas. Los montos de estos subsidios son solo un tibio apoyo⁵ y una señal esporádica de reconocimiento de la existencia de estas organizaciones sociales, ya que no hacen fluctuar en nada la capacidad de acción y mejora de la dirigencia en el camino que recorren.

Hay 2 consecuencias de la intervención de los gobiernos locales en los clubes:

- 1 - el mantenimiento del status quo
- 2 - y por otro lado el derecho de uso de las instalaciones por parte de otros actores sociales: escuelas, centros de jubilados, centros de gestión comunitaria, etc.

Otra forma de intervención de los gobiernos locales en el desarrollo del deporte, es a través de la gestión de los parques o polideportivos municipales. Sin embargo, su gestión y mantenimiento tampoco ha sido exenta de inconvenientes.

³ http://www.buenosaires.gov.ar/areas/deportes/clubes/buscador.php?menu_id-18283

⁴ <http://www.deportes.gov.ar/Paginas/NuestroClubNoticias.php?VerNoticia=387&SolapaPagina=&Link=NuestroClub&Busca=&TipoBusca=>

⁵ <http://www.deportes.gov.ar/index.php>

Por ello se ha llegado en algunos casos a la "privatización" o concesión en manos de terceros para la mejora en la explotación de las mismas.

2.2. Gestión Indirecta de Instalaciones Deportivas Municipales

La gestión de las instalaciones deportivas municipales que se dirigen de manera indirecta, a través de concesiones administrativas, buscan lograr la eficiencia en el uso y el mantenimiento de la infraestructura.

Los ejemplos de gestión indirecta muestran que es imposible lograr, en la escala de explotación actual, el autofinanciamiento de esas instalaciones exclusivamente a través del cobro de ingresos o de servicios. No parece ser la idea central de la cuestión lograr este objetivo sino alcanzar la eficiencia del uso y el mantenimiento de las instalaciones, por lo que a pesar de todo, los municipios están dispuestos a asumir las pérdidas.

El déficit en los estados contables al término de cada período es inevitable, pero el objetivo que persiguen los gobiernos municipales es alcanzar el uso más eficiente de los recursos; entiéndase infraestructura y personal, y por ello han comenzado a delegar, el manejo de las instalaciones deportivas que tienen en su territorio. Esta delegación la realizan a través de concesiones temporarias con diferentes tipos de cláusulas que limitan los derechos otorgados a los concesionarios.

Los polideportivos 'externalizados', de gestión privada o indirecta, siguen necesitando de partidas presupuestarias para costear sus pérdidas, por lo que complementan sus fondos con cuotas de ingresos que implementan a través de precios determinados en los contratos de concesión.

2.2.1. Descripción de los aspectos económico-sociales

Como en otros ámbitos de la sociedad actual de la Argentina, la causa de muchas de estas situaciones es la falta de renovación de los líderes sociales de cada institución. Se necesita gente que posea una formación y una visión que les permita gestionar el

cambio hacia las nuevas demandas, en este caso, respecto a servicios deportivos. Naturalmente esa renovación debiera nacer entre los cuadros de asociados existentes pero la pobre cantidad de asociados y la falta de participación en los clubes de barrio de la Capital Federal dan lugar a una necesidad de intervención de un actor externo para que comience a renovar ese modo de gestión ya sea de la mano de las municipalidades o a través de emprendimientos privados. Estas medidas de soporte y mejora de la gestión deberán salvar los filtros de ingreso correspondientes, entre las que vemos como de mayor dificultad la mala imagen que existe en el país respecto al gerenciamiento de clubes, la “privatización” de servicios y a la intromisión de la política en las instituciones.

También podemos decir que existe una ineficiencia en el uso de los espacios de muchos de los clubes y falta de renovación de la oferta de servicios ofreciendo deportes y actividades que el público potencial no está interesado en practicar hoy en día. Se llega así a la subutilización de espacios, ya sea las específicamente deportivas por ejemplo canchas de fútbol, voley, básquet, o las destinadas a usos sociales: salones, restaurantes u otras instalaciones. (Ver ANEXO I)

Otro de los resultados de esta situación económica-financiera son los escasos y pobres niveles de mantenimiento que reciben las instalaciones, originando un deterioro continuo en gran parte de ellas. (Ver ANEXO I)

El motivo para que efectivamente comience a “girar esta rueda” está dado por la suma de intereses variados. De un lado, se encuentran los antiguos socios que vivieron épocas de mejor gestión y mayor participación. Por el otro, encontramos a las nuevas familias residentes en los barrios que desconocen la existencia del club para la práctica del deporte y la mejora de su calidad de vida; y finalmente, están los gobiernos locales que se interesan en la articulación de sus gobernados.

Como contracara de todas estas falencias mencionadas anteriormente, debemos nombrar las fortalezas que son motivos para ocuparse de la gestión en pos del saneamiento de los clubes y no dejar simplemente que desaparezcan.

No es menor la capacidad de cada club como generador de empleo. En reuniones informales mantenidas con personal que actualmente trabaja en los clubes, pudimos notar que las necesidades que éstos tienen están relacionadas con las mejoras de las instalaciones y servicios básicos para asegurar la continuidad de empleo (Ver ANEXO I).

Encontramos 2 tipos de relaciones laborales a partir de las cuales las personas obtienen sus ingresos en relación a los clubes de barrio:

- los directamente involucrados serían: profesores, jugadores de actividades deportivas profesionales, concesionarios de alimentos y bebidas, personal de seguridad, guardavidas, encargados de mantenimiento, personal de limpieza, etc.
- los indirectamente involucrados serían: los proveedores de materiales y artículos para que los anteriormente mencionados, y los socios, puedan desarrollar sus tareas con normalidad.

Continuando con el abordaje económico desde otro punto de vista, debemos destacar el valor del espacio urbano que ocupan los clubes. Además del valor edilicio de sus instalaciones en algunos casos, los clubes tienen sus sedes o campos deportivos construidos en ubicaciones de privilegio. Además podemos destacar que existen muchos casos en que los clubes tienen espacios generosos considerando el valor del metro cuadrado de la zona que ocupan. Esto origina que personas con intereses en otros ámbitos procuren la desarticulación de estas instituciones para la reutilización del espacio con otros fines económicos

2.3. El rol integrador del deporte en la sociedad

Desde el punto de vista técnico, el deporte responde a una necesidad humana de producir y unificar efectos corporales y a la natural vocación por la gracia, la belleza, economía y eficiencia del movimiento desde la educación temprana y para toda la vida. Pero también contempla un conjunto de posibilidades que trascienden la actividad física y que se vinculan a la multiplicidad de funciones que desempeñan en lo social. Desde

los niños, jóvenes, adultos y también adultos mayores, disfrutan la actividad desde lo físico pero también desde lo recreativo.

Los niños de corta edad están capacitados para aprender cualquier deporte. No existe el deporte de elite, existe la voluntad de aprender. La forma de atender a estas cuestiones es a través de las escuelas y clubes de barrio, no solo enseñando un deporte o ejercicio físico sino también incentivando los valores que transmite el deporte en cuanto al trabajo en equipo, la responsabilidad, la vida sana, el respeto por la diferencia, la protección del medio ambiente y la solidaridad.

Esto genera un efecto derrame que permite utilizar al deporte como instrumento para sacar a los chicos de la droga y la violencia. En los últimos años han aparecido diversas investigaciones en el campo de la sociología del deporte que muestran cómo las prácticas físicas están adquiriendo una importancia relevante entre las actividades más habituales de los jóvenes en la ocupación de su tiempo libre y su vinculación con la inclusión social y desarrollo.

Más allá del aspecto deportivo y social, muchos clubes tienen una tradición e historia que generan favoritismo o fidelidad en sus socios. Han creado un sentimiento de pertenencia muy fuerte y de orgullo por lo que el club ha ganado en el pasado y que se refleja en el presente.

2.4. La evolución de la demanda del deporte en los barrios

Actualmente se concibe al deporte cada vez más lejano al modelo tradicional.⁶ Este modelo “se orientaba al desarrollo de las competencias motrices y de rendimiento deportivo mediante un aprendizaje inicial de los elementos técnico-específicos de cada deporte”⁷. A ello se asocia actualmente un espectro de practicantes cada vez más amplio como las personas con disminuciones, hombres y mujeres de edad, amas de casa, jóvenes practicantes de deportes de aventura, etc.

⁶ Ana Perez Curiel, Universidad Autonoma de Madrid,
http://www.efydep.com.ar/deportes/modelos_ens.htm,

⁷ Hernández, J.L.; Velázquez, R. (1996): La actividad física y deportiva extraescolar en los centros educativos. MEC. Madrid.

Este distanciamiento del modelo tradicional no significa disminución del número de practicantes sino todo lo contrario; las cifras aumentan aunque sí es cierto que el número de personas federadas no crece tan rápido como el de practicantes en general.

Esto se debe a que muchos de los clubes o entidades deportivas achicaron su oferta de deportes mediante la reducción de espacios útiles y falta de mantenimiento adecuada de los espacios en uso, el alquiler de espacios para eventos de empresas, la licitación de instalaciones a prestadores independientes, la construcción de locales para comercios o restaurantes, etc.

El público que no es captado por los clubes, pasa a integrarse a los nuevos complejos deportivos o cadenas de gimnasios, como por ejemplo: Megatlon, Sport Club, etc. Estos nuevos negocios generan el espacio adecuado y brindan la accesibilidad en espacio (ubicación, variedad) y demás condiciones (instalaciones, formas de pago, convenios corporativos, etc.) para justificar que los aficionados cambien definitivamente el tradicional club por estos espacios más reducidos y acondicionados con mejores standards de servicio.

Esto ha llevado a abandonar la asociación mental tradicional de tener que pertenecer a un club para poder practicar un deporte. Sólo se asocian aquellos para los cuales la institución tiene un sentido mayor, por mencionar alguna: la organización de competencias o la oportunidad de aprovechar un determinado lugar de encuentro, principalmente.

Estos cambios en el panorama deportivo afectan estructuralmente a los clubes de barrio. Hay menos personas que encuentran en ellas algo que les interese; el público "potencial" no ha aumentado en la proporción que lo ha hecho el número de deportistas.

Si el modelo de empresa deportiva se ha comenzado a desarrollar en nuestro país con cierto éxito, podemos decir que el modelo público no ha corrido la misma suerte y menos del asociacionismo⁸ voluntario. (Ver Crisis del Modelo Asociativo Voluntario) "

⁸ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=asociacionismo

2.5. La Crisis del Modelo Asociativo Voluntario

Por definición, según la Real Academia Española, el asociacionismo es un movimiento social partidario de crear asociaciones cívicas, políticas, culturales, etc.

Es evidente que el asociacionismo nace de una experiencia colectiva y deben darse condiciones sociales que lo hagan posible.

La creación de asociaciones atiende a la necesidad de congregarse en torno a actividades recreativas, culturales y deportivas dadas que manifiestan su importancia a través de la continuidad de las prácticas más típicas de cada pueblo.

Para que una asociación voluntaria, en nuestro caso deportivo, se formalice su institucionalización, debe cumplir con dos condiciones:

- 1) reconocimiento jurídico
- 2) adhesión a una red, lo que significa su vinculación a un tejido institucional y social.
 - Institucional porque le da poder y no es una iniciativa aislada sino que hay otras asociaciones que persiguen los mismos objetivos.
 - Social porque transmite una idea, un sentido, al cual adhieren personas que comulgan con la misma.

De lo mencionado, los clubes tienen un posicionamiento muy variado respecto a las posibles redes de adhesión. Por un lado, tienen sentido social porque en ellas hay un nexo común entre sus asociados (deporte, distinción e integración). Además los clubes están vinculados institucionalmente a federaciones deportivas que forman un sistema organizativo, que llega incluso a tener capacidad de presión en el ámbito político.

Estas asociaciones, para las que el modelo deportivo tradicional constituye el eje vertebral, y que da sentido a su faz institucional, se enfrentan a problemas de crecimiento tales como:

- La necesidad de incrementar sus fondos, ya que las exigencias son cada día más elevadas y no pueden ser asumidas por los asociados.
- La creciente profesionalización

-
- La necesidad de mayor control de la organización originada por conflictos entre profesionales y voluntarios.
 - La necesidad de contar con nuevos asociados

Por este motivo entendemos que este tipo de instituciones requieren personas profesionalmente capacitadas, para que las mismas vuelvan a ser las que fueron hace algunos años, cuando el entorno era diferente y lograban concentrar gran parte de la población a través de las actividades deportivas, sociales y culturales.

2.6. La peculiaridad de un dirigente de club

El dirigente del club deportivo se enfrenta, en principio, a los mismos retos que el gerente de cualquier compañía, pero tiene un factor añadido que es que su compañía se relaciona al ocio y al disfrute. Acorde a esto, un club social y deportivo tiene que brindar un entorno agradable y saber crear el ambiente acorde. Eso quiere decir que debe proponerse brindar la mejor atención al cliente y para conseguirlo, todo el equipo de colaboradores debe de estar muy sensibilizado con este objetivo.

Esto hace necesario que el dirigente del club sea un buen líder, capaz de transmitir de forma clara las exigencias de atención al cliente/socio y motivar a su equipo para lograrlo. Debe trabajar como un equipo de alto rendimiento, generar compromiso y no obligación en la gente, a través de conversaciones. Debe aprender a comunicar con claridad, saber reconocer en público y corregir en privado; debe hablar a la gente de lo que hace y no de lo que es; hablar en tiempo y forma.

En nuestro país, las iniciativas privadas, que han creado una alternativa a los clubes respecto al consumo deportivo, han comenzado a trabajar considerando estos puntos, mientras que las instituciones tradicionales aún se administran en gran parte sólo con entusiasmo.

Hemos destacado la transformación experimentada en los últimos tiempos por parte de las organizaciones deportivas que se solían distinguir por sus valores asociativos, y actualmente pasan progresivamente a estar dotadas de un carácter

eminentemente instrumental. Estos cambios hacen que la gran mayoría las organizaciones deportivas contemporáneas compartan gran parte de los rasgos atribuibles a cualquier organización de servicios, obviamente con ciertas peculiaridades.

La oferta básica de los clubes se refleja en todo lo relativo a la programación de actividades físico-deportivas («core service»), y por otro lado, en una serie de bienes y servicios complementarios, facilitadores y reforzadores como son los servicios médicos, servicios formativos, servicios de recepción, material deportivo, etc.

Sin embargo, la oferta deportiva actual de muchos de los clubes deportivos y sociales dista mucho de ir en consonancia con la diversidad y continua evolución de la demanda por lo que se hacen necesarias nuevas fórmulas organizativas y de gestión a fin de coordinar la correcta interacción entre oferta y demanda deportiva

2.7. Algunas tendencias en Gestión de Clubes deportivos

Debe tenerse en cuenta y no debe olvidarse que los Clubes deportivos son asociaciones voluntarias y sin ánimo de lucro. Muchas veces se intenta trasladar esquemas clásicos de gestión a los mismos pero hay que tener ciertas reservas a la hora de hacer esto debido a ese carácter voluntario precisamente.

Las tendencias actuales impulsadas desde las Administraciones Públicas, tratan de lograr una mayor eficiencia en la asignación de recursos, se enfocan en apoyar la profesionalización de la gestión de los Clubes, impulsar modelos de calidad y fomentar una cultura de servicios.

El propio concepto de profesionalización está llevando a que se cometan errores en muchos de los clubes cuando se limitan a “profesionalizar” pagando a los deportistas y a algunas personas relacionadas a tareas de gestión que cubren la escasez de voluntarios.

Los clubes que inicien un camino hacia la profesionalización de la gestión y la cultura de servicios, deben tener una concepción amplia del cliente, no limitándolo sólo a las personas que practican deporte sino también incluyendo a patrocinadores,

administración, entorno, etc. Lo mismo es aplicable al concepto de competencia, que deberá incluir no sólo a otros clubes de las disciplinas en las que participan, sino también al resto de alternativas de ocio con que cuentan los clientes reales y potenciales y puedan sustituir al club en su rol.

La profesionalización de la gestión se orienta también en lograr un servicio de calidad. Actualmente existe una abundancia de oferta disponible para el cliente deportivo. Este nuevo tipo de cliente exige más calidad, es fiel a sí mismo más que a una marca o a un club y no tiene barreras que lo detengan a la hora de buscar alternativas que sean mas convenientes a sus intereses particulares. Busca, compara y si encuentra algo mejor simplemente se va. Los modelos de calidad deben ser muy cuidadosos a la hora de adaptarse a la realidad de los clubes, no pueden convertirse en una cadena que impida a la organización actuar con velocidad.

2.8. Gestión por proyectos en los clubes deportivos

Al analizar los clubes deportivos encontramos que la mayoría de ellos emplean una estructura funcional, una división por funciones o áreas de trabajo (deportiva, comercial, económica, etc.). Esta estructura funcional posiblemente sea tan habitual por imitación de la mayoría de las empresas, que cuentan con este tipo de division del trabajo por el alto grado de especialización que requieren (o creen requerir) en sus departamentos.

Por otro lado, encontramos como alternativa de la estructura funcional a la “gestión por proyectos”. Se caracteriza por formar equipos tomando personas de diferentes áreas como ventas, contabilidad, producción, etc. para que participen en diferentes proyectos como un unico grupo responsable de la planificación y su concreción. Este tipo de partición de tareas se origina en comprender la importancia de comunicar e integrar el trabajo interdisciplinario a través de los distintos departamentos y profesiones.

En los clubes deportivos de tamaño pequeño y mediano no es habitual la especialización. Por el contrario, en la realidad, los empleados y voluntarios realizan todo tipo de funciones de su propia área o de otra ajena si es que existe esa división.

Nos encontramos con que los clubes cuentan con estructuras funcionales pero terminan trabajando por proyectos a través de las comisiones, sin emplear un modelo de gestión que les permita mejorar su eficiencia. No se nombran responsables para cada proyecto, no se designan formalmente a las personas vinculadas al mismo, ni se marcan objetivos o plazos para finalizarlos. Son mayormente sistemas de gestión difusos y poco eficientes.

2.9. Los modos de gestión y la participación de los socios

La crisis por la que atraviesan los clubes reconoce muchas variables. Una de ellas es lo que podría llamarse el "estilo de hacer política o modos de gestión", que contempla también el tema de la participación de la masa societaria en la vida de las instituciones. Un elemento mensurable es la caída de la cantidad de socios de los clubes, fenómeno en el cual influyen obviamente las fluctuaciones económicas, pero en el cual también tienen que ver estos elementos institucionales. Entre los que son socios, la cuestión sería cómo lograr su participación en la actividad institucional.

El punto de partida sería que todo proceso de mejora institucional requiere de la conjunción de métodos y enfoques disciplinarios. El trabajo incluye la construcción de una visión que permita saber donde estamos actualmente y adonde queremos ir. Esto sirve para construir un "nosotros" desde esa heterogeneidad inicial de personas y opiniones, una elaboración de una visión compartida por la heterogeneidad de actores.

El siguiente interrogante que siempre se suscita será cómo implementar las recetas, los métodos de gestión que apunten a la efectividad de los procesos sin pretender eliminar las contradicciones y los desacuerdos de fondo para poder tenerlos en cuenta y trabajar en ellos.

Este proceso deberá considerar interrogantes como los que se plantea cualquier empresa comercial en un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Son interrogantes y determinaciones sobre cuestiones de táctica y de estrategia que deben socializarse, ser debatidos por todos sin darlos como preconceptos ya aceptados por todos. Es un proceso necesario tanto si la institución está manejada por los socios como por profesionales contratados por los socios. El modo de gestión es lo

que interesa y lo que garantiza el logro de resultados y el seguimiento del proceso por los mismos interesados y no sólo por los dirigentes.

Cabe destacar que por gestión no debe considerarse a la gestión de la dirección del club solamente. Debe tenderse a una gestión total que incluya a los grupos sociales, deportivos en cada una de sus divisiones y hasta de la hinchada si el club la tuviera. Deben potenciarse a todos los actores en su racionalidad y darles el espacio para que puedan plasmarla.

El proceso de gestión debe ser un instrumento para la elaboración de la visión. Esa visión no debe ser expresada por alguien externo, que venga a decir lo que hay que hacer. Se trata de contar con un grupo de dirigentes que se transformen en indagadores permanentes y se orienten a relevar la realidad que ellos necesitan investigar. Son ellos quienes deben evaluar que es lo que necesitan investigar, no una persona externa que los investigue a ellos. Su rol implica que generen su propia problemática, su propio conflicto para poder generar las opciones que lleven a la mejora de la propia institución.

Es un error suponer que la escasa participación de la gente es un problema. El problema es echarle la culpa a la escasa participación porque se amplía la brecha entre los que dicen participar y los que son acusados de no participar. Además los acusados de no participar son los destinatarios de la institución, mientras que los que se quejan de que otros no participan son los que “producen” la falta de participación porque son los responsables de la conducción. Si la gente no hace lo que ellos quieren, en este caso participar, son ellos mismos los que deberían mejorar los métodos de convocatoria en vez de echarles la culpa.

La mejora, la posibilidad de cambio, se produce cuando los dirigentes, como protagonistas, transforman sus supuestos y se los cuestionan por decisión propia. La base de esto es el trabajo sobre las propias visiones que tenga cada uno, siguiendo con la revisión de sus concepciones y la aparición de tensiones, conflictos y contradicciones. La idea no es confrontarlas con un tercero para que las puedan profundización y así llegar a solucionar las diferencias.

El método hace que se vayan corriendo de los escenarios cotidianos y se vayan ampliando las miradas para llegar a cuestionamientos desde otros ángulos, fundamentalmente desde la medición de los efectos de su gestión en los propios destinatarios de sus acciones. Debe trabajarse con lo propio, sin prometerles o tomando en consideración soluciones exógenas, porque esto es lo que muchas veces esperan: la receta del consultor o del funcionario de turno. Esta propuesta significa no tener receta sino construir opciones de mejora efectiva desde el mismo club y su gente.

2.10. La gestión vertical o atomista

La gestión vertical o atomista es un modo de gestión donde importa la oferta y no importa la demanda, donde importa “mi” propuesta y no las expectativas de los otros. Se parte solo de los supuestos propios acerca del otro, no importan la información que pueda brindarnos la consulta a la otra persona.

Si se decide hacer algo diferente, la mayoría de las veces se inicia un proceso de toma de datos. Se realiza una encuesta pero que busca demostrar lo que se creía previamente sin ponerlo realmente a prueba. No se cuestionan las categorías con las que se hace la encuesta, por lo que se define una tendencia desde el inicio de la investigación y así no se logra identificar las bases reales para futuros cambios y avances.

2.11. El Gerenciamiento

Cuando se habla de gerenciamiento en la Argentina se lo da como sinónimo del manejo privado de algo originariamente social, como es una institución deportiva, y quizás también como un primer paso hacia la privatización de esa entidad. Pero el gerenciamiento existe siempre, no sólo en los clubes sino en todo tipo de organización. Puede ser no-profesional, pero existe. Por ejemplo, el director técnico es el gerente del equipo deportivo y no necesariamente debe ser el dueño.

Se puede gerenciar desde lo público, desde lo social, y también desde lo privado, y el modo de gestión determina qué tipo de gerente tenemos: se puede ser autoritario en una entidad social como también puede generar métodos participativos en una empresa privada, o viceversa. Por eso, el problema de gerenciar lo público y lo privado aparece

aquí no como determinante, sino como dependiendo del modo de hacer las cosas, de la cultura organizacional.

La cuestión es como determinar el modelo de club idóneo para conseguir los objetivos que todos desean sin traicionar el estilo, su tradición y adecuándose, al mismo tiempo, a las nuevas exigencias, muy distintas y alejadas de las presentes en el momento de la fundación de los clubes.

2.12. Crowdsourcing

El crowdsourcing es una nueva opción que se esta gestando en Europa y que llega de mano de la tecnología que brinda la web2.0. Intenta emular a la democracia pura en el sentido griego donde todos los socios expresan su voto en una asamblea abierta. Pero también se habla de accionistas porque justamente compran una acción del club para poder participar. Los destinos de cada asunto serán regidos de manera democrática por todos sus accionistas. Se llevarán a cabo mediante votación directa de los socios a través de la red en www.myfootballclub.co.uk/.

El futuro dirá si se puede gestionar un club de manera completamente asamblearia, con resultados coherentes y positivos o por el contrario se gestionará de manera completamente errática. No existe un precedente similar debido, fundamentalmente, a la imposibilidad que existía de reunir la opinión de todos los socios para preguntarles cualquier cuestión.

2.13. Modelo de Negocios de los clubes de barrio de la Ciudad de Buenos Aires

El presente apartado tiene por objeto dejar explicitado los diferentes factores que afectan los resultados económicos de los clubes en general, mas allá que algunos de los mismos no se presentan en todas las instituciones y la relevancia de cada uno de estos ítems puede variar de una a otra entidad.

2.13.1. Fuentes de ingresos

La primera fuente de ingresos que se presenta cuando uno se refiere a clubes deportivos y sociales de barrio, es la cuota mensual que abonan los socios. Esta cuota social es la fuente continua y que da nacimiento al club en su esencia: el pago de una contribución por parte del socio como forma de solventar los gastos en los que incurre

la institución en la prestación de los servicios y en la puesta a disposición del socio de su infraestructura. También hay que mencionar la cuota de ingreso que se paga por única vez para comenzar a ser parte de la institución y recibir un número de asociado y un carnet que acredite su pertenencia.

Otra de las formas de ingresos con las que cuentan los clubes son las concesiones temporales que hacen de uno o varios de sus espacios deportivos o de servicios de apoyo. Un ejemplo de los primeros bien podría ser el alquiler de canchas o gimnasios a determinado profesor o la concesión de una pileta de natación a un tercero que se encarga del mantenimiento, la contratación de profesores e incluso el reclutamiento de alumnos. Como ejemplo para el caso de concesiones de servicios podemos mencionar como más típicos a los vinculados con servicios de alimentos y bebidas como el restaurante de la sede social, quioscos o el buffet.

Parte de los ingresos también pueden generarse por la venta de entradas a alguno de los encuentros deportivos en los que el club forme parte de un campeonato y haya un grupo de seguidores dispuesto a pagar.

Otra fuente de ingreso pueden ser los alquileres por hora o por día de salones o canchas para eventos de terceros ajenos a la institución.

También, como ya se ha mencionado anteriormente en este trabajo, los municipios contribuyen a las finanzas de los clubes a través de subsidios que otorgan a los clubes a cambio de permitir que escuelas de la zona utilicen sus instalaciones para la práctica deportiva escolar.

Por último, hay que mencionar otras formas de generar ingresos como el cobro de espacios de estacionamiento, la venta de merchandising con el logo del club o el nombre de la institución, la venta de espacios publicitarios en canchas y campos de juego o el sponsoreo de camisetas deportivas.

2.13.2. Estructura de costos

La mayor incidencia en los costos esta dado por los sueldos de personal, ya sea profesores deportivos, encargados de control de ingreso y seguridad y encargados del mantenimiento de las instalaciones. También son importante los insumos necesarios para el mantenimiento dado el alto grado de exigencia a que se someten las instalaciones (artículos de electricidad e iluminación, pinturas, artículos de limpieza, etc.).

Los costos más específicos e incurridos periódicamente son los relacionados a la compra de material o indumentaria deportiva que dependerá de los deportes más practicados en cada uno de los clubes: redes, pelotas, colchonetas, implementos o aparatos, etc.

También tenemos que mencionar otros costos esenciales como los servicios públicos en los que debe incurrir el club para prestar sus servicios: electricidad, agua, teléfono, impuestos municipales, etc.

Otros ítems menos frecuentes, pero afrontados por algunos clubes, son los gastos de marketing o publicidad cuando realizan campañas de afiliación, editan boletines informativos, mantienen un sitio Web o publicitan en algún medio local.

2.13.3. Inversiones

Muchos de los gastos más fuertes en las cuentas de los clubes están relacionados a inversiones en infraestructura deportiva, para los que generalmente se hace un ahorro durante largo tiempo. Algunos ejemplos de las inversiones son mejoras como la construcción del techo de un gimnasio, nuevas canchas para un deporte en crecimiento, la iluminación de determinado espacio para uso nocturno, la renovación o mejora de campos de juego existentes o la compra de maquinarias para la mejora del mantenimiento.

2.13.4. Factores críticos

Los elementos más importantes del modelo de explotación de un club deportivo son los concernientes a la calidad de servicio y de instalaciones para asegurarse el reconocimiento de los socios.

Otro factor crítico es la pertenencia a una federación que le conceda el derecho a participar de las ligas de alguno de sus deportes más populares. La competencia con otros clubes locales o regionales son los que exponen al club en la sociedad que lo rodea y genera la voluntad en muchos de los vecinos del deseo de pertenencia que ayuda a formar la masa de socios que sustenten las cuentas del club.

También vale mencionar como factor crítico y determinante de la cantidad de afiliados, la existencia de instituciones similares que brinden la misma oferta en un radio geográfico cercano. Estas pueden jugar a favor o en contra, dependiendo de la calidad de la oferta propia y ajena.

3. OPORTUNIDAD DE INGRESO EN EL NEGOCIO

Según Jeffrey Timmons, “el criterio emprendedor está caracterizado por la capacidad de ver el panorama global en lugar de quedarse enfocado en los aspectos específicos del negocio. Considero también que otros rasgos clave son la perseverancia, un optimismo a prueba de balas y un espíritu altamente competitivo. La característica fundamental de la mentalidad emprendedora es pensar en términos de oportunidades, no de recursos. Hay que enseñarles a tomar riesgos sensatos, a no temer al fracaso. El fracaso no es una marca que queda de por vida sino otra manera de aprender. Luego, esta mentalidad emprendedora debe complementarse con conceptos formales de negocios”⁹.

Por este motivo y sustentado en las palabras de Jeffrey Timmons consideramos que la administración de los clubes deberían perseguir el equilibrio entre los logros deportivos, el equilibrio financiero y la rentabilidad económica. Citando a Manuel Sbdar mencionamos que “la asesoría debe lograr que la institución tenga saldos azules,

⁹ <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?tok=1185818944610&nid=29483>

y entienda el giro que ha dado el negocio basándose en los socios, que son el futuro financiero de la institución”¹⁰(4).

En otras partes del mundo, muchos clubes son sociedades anónimas y son gerenciados por expertos en marketing y administración de empresas deportivas. Sin embargo, el caso argentino muestra aun un panorama diferente. En nuestro país, conviven aun dos elementos antagónicos, y según algunos, incompatibles: “deportes profesionales como el fútbol, se desarrollan en clubes donde la dirigencia esta aun en manos de administradores amateurs”. Así es como se instala el debate sobre la profesionalización de la gerencia deportiva.

En la actualidad, los dirigentes de los clubes son hombres que dedican las horas libres de su actividad privada a la vida institucional. Muchos de ellos, incluso, se han endeudado y perdido parte de su patrimonio por su dedicación al club.

A partir de las falencias detectadas en las entrevistas con referentes de los clubes (mayoritariamente integrantes de la comisión directiva), observamos que existen oportunidades de mejoras para ser aprovechadas por nuevos oferentes.

Como fuerte barrera para la implementación de cambios hemos identificado, gracias a las mismas encuestas, la necesidad contar con la aprobación del responsable “político” de cada institución, ya sea el presidente, el vicepresidente o la comisión directiva.

Los servicios para ofrecer a este nicho deben centrarse en tareas dedicadas al asesoramiento, la implementación y la supervisión de políticas deportivas seleccionadas a partir de una estrategia consensuada y definida previamente por todos los responsables del club. También deben incluir la capacitación de los recursos humanos relacionados a tareas de administración, organización, planificación, fiscalización y evaluación de actividades.

¹⁰ Manuel Sbdar es Director de Educación Ejecutiva de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, msbdar@utdt.edu

La necesidad se podría simplificar en: planificar y organizar el conjunto de actividades deportivas y recreativas estipulando prioridades, a partir de un diagnóstico de situación específico que tenga como marco un plan estratégico de acción que contemple también a las tareas de soporte; aquellas no ligadas directamente a las propiamente deportivas.

La necesidad se podría simplificar en: planificar y organizar el conjunto de actividades deportivas y recreativas estipulando prioridades, a partir de un diagnóstico de situación específico que tenga como marco un plan estratégico de acción que contemple también a las tareas de soporte; aquellas no ligadas directamente a las propiamente deportivas.

Tenemos que destacar que en la mayoría de los clubes tradicionales no se ve plasmado con claridad un plan de acción a largo plazo, un horizonte futuro al que el club quiera llegar en determinado plazo. Lo frecuente es encontrar un sendero marcado por la inercia institucional histórica, que no permite reflexionar sobre alternativas a recorrer junto a los socios. No hay encargados de reflexionar o repreguntarse:

- ¿Qué ofrecen?
- ¿A quien lo ofrecen?
- ¿Cuáles son los medios a través de los que ofrecen sus servicios?
- ¿Cómo participan de la gestión los socios y como evalúan sus resultados?
- ¿En que puestos necesitan tener profesionales?

3.1. El relevamiento de datos y su objetivo

Estas y otras preguntas son las que incluimos en nuestra encuesta del tipo cuantitativa (Ver Anexo I) con el objetivo de profundizar en casos puntuales que sirvan de modelos para extrapolar al resto.

Hemos calculado al universo de clubes deportivos y sociales barriales como un 60% aproximadamente del total de los clubes censados por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (267 instituciones). Decimos que la cantidad de clubes objetivo de la encuesta son 160 aproximadamente ya que dejamos fuera a los clubes mas grandes que cuentan con algún deporte profesionalizado, por ejemplo fútbol, básquet o voley, pero

también a aquellos más concentrados en acciones de fomento de un barrio, como las asociaciones vecinales, y aquellos otros que se focalizan con mayor preponderancia en actividades de tipo sociales y culturales, dejando las deportivas de lado, muchas veces ligados a bibliotecas y centros tradicionales que nuclean a descendientes de cierta nacionalidad.

Partiendo de esta delimitación en cuanto al público objetivo, hemos realizado una encuesta a dirigentes de clubes deportivos y sociales barriales. Las preguntas incluidas en esta encuesta buscan indagar sobre el modo en que la dirigencia de los clubes desarrolla sus tareas: conocer cómo varían las cantidades de personas a los cuales el club capta como socios y a qué circunstancias se puede relacionar; cómo integran a los socios a la vida del club y cómo se comunican con ellos; qué beneficios les ofrecen a cambio de la cuota social; cómo se integran al municipio y a las federaciones; cuales son los cambios que afectan al entorno y reconocen como los que también afectan al club; cuáles son los objetivos del club a largo plazo y cómo afecta a estos los cambios en la dirigencia.

Las conclusiones a las que arribamos a través de los datos relevados son enumeradas en el próximo apartado y también sirven para generar una propuesta de valor que considere cada uno de los puntos que ninguna comisión directiva de un club debiera dejar de lado para asegurar la sustentabilidad del club en el largo plazo.

3.2. Necesidades Detectadas

A través de las encuestas realizadas entre a los dirigentes de los clubes (ver ANEXO I), hemos podido detectar e individualizar las siguientes necesidades:

- 1 - Estructura existente con manejo deficiente.
- 2 - Falta de reinversión.
- 3 - Falta de mantenimiento y controles.
- 4 - Intereses particulares impuestos por sobre intereses comunes.
- 5 - Gestión tendiente a priorizar el desarrollo de un deporte, elegido subjetivamente por la dirigencia del club sin considerar demandas de los socios.
- 6 - Falta de renovación de autoridades y fijación de nuevas políticas de crecimiento.

7 - Falta de involucramiento de gente más joven.

8 - Solo pasatiempo, no se crea ámbito de potencial desarrollo deportivo profesional.

Como lo hemos mencionado a lo largo del trabajo, muchas de estas necesidades de los clubes se relacionan a aspectos económicos y financieros que pueden adjudicarse en parte a razones macroeconómicas. Pero, por otro lado, otras necesidades nacen de cambios sociales respecto a las formas de participación y a los nuevos actores que compiten en el mismo segmento donde actúan los clubes y que son las nuevas ofertas comerciales existentes en el mercado deportivo.

Sin embargo consideramos que el rol que club en cada uno de los barrios todavía puede ser sustentable si se acomoda a los nuevos tiempos en cuanto a los servicios que puede brindar y si además se incluye en su gestión herramientas de administración que permitan planificar en el corto, mediano y largo plazo.

3.3. Nuestra Propuesta de Valor

La industria del deporte creció en la Ciudad de Buenos Aires en los últimos diez años de la mano de los centros de fitness y musculación y de los calendarios de carreras pedestres de corta y media distancia sponsoreadas por marcas de prendas deportivas y empresas interesadas en difundir su marca junto a actividades relacionadas a valores como el deporte, la salud, los amigos, etc. Las personas se preocupan cada vez más por mantenerse en buen estado físico.

Sin embargo estas nuevas propuestas deportivo-comerciales, están limitadas a tres o cuatro actividades principales, centradas en deportes individuales (modelo tipo Sport Club, Well Club, Megatlon o Club de corredores), dejando el terreno libre para la gestión deportiva-empresarial en el resto de actividades deportivas, tanto individuales como grupales, en las que muchos clubes tienen puesto sus principales esfuerzos y recursos.

Para diferenciarse del modelo tradicional de práctica deportiva, y considerando las necesidades detectadas, las comisiones directivas de los clubes deben adoptar un modelo de negocio que sea capaz de adecuar las prestaciones a este tipo de exigencias

requeridas por sus socios y que actualmente muchos de los clubes de barrio no están pudiendo brindar a la sociedad.

Tomando como fuente a los mismos comentarios de los socios, y basados en los resultados de nuestras encuestas y el presente trabajo de análisis, podemos justificar una necesidad de mejoras a implementar a través de las cuales, los clubes logren asegurar la calidad del servicio. Creemos necesaria y recomendable la conducción de los clubes a través de un encargado que haga las veces de gerente en el ámbito privado y que se encargue de coordinar todos los aspectos contemplados en un plan de acción pre-acordado entre todos y explicitado abiertamente, que guíe a la institución en el logro de sus objetivos. Será a partir de este plan que se nombrará a un responsable por área funcional como por ejemplo un coordinador de deportes, un encargado administrativo, un encargado de ventas o atención al público, un encargado de área de mantenimiento, etc.

3.4. Plan de Acción

Ningún plan de acción a implementarse en este nuevo tipo de gestión que proponemos, deberá dejar de actuar en cada una de las diversas áreas que mencionamos a continuación. Son todos aspectos considerados críticos en la búsqueda continua de la mejora de servicios y la relación con el usuario de las instalaciones.

3.4.1. Sistemas

Es necesaria la implementación de un software orientado a desarrollar, proveer y mantener los procesos que garanticen los standards de calidad de gestión de cada club. Este contemplará el soporte administrativo para el control de ingresos/egresos (cuotas sociales, etc.), controles de accesos (movimiento de personas) para la mejora de la seguridad y herramientas de marketing para el seguimiento y comunicación con los socios.

3.4.2. Administración

Se encarga de diseñar, asistir y controlar que la información administrativa y contable sea correcta y confiable.

3.4.3. Cobranzas

Se focaliza en desarrollar y realizar la cobranza tendiendo a la implantación de nuevas formas de pago que los clubes no implementaron aun en su mayoría a través de tarjetas de crédito/debito y depósitos bancarios. Otra de sus tareas es la fase de control de cuotas, la emisión de listados de socios en mora y la información al personal de contacto con el cliente en los accesos.

3.4.4. Finanzas, tesorería y pago a proveedores

Desarrolla y ejecuta la optimización de flujos financieros. Negocia con proveedores. Facilita pagos. Adelanta ingresos.

3.4.5. Compras

Se encarga de gestionar, evaluar, controlar y realizar compras de bienes y servicios buscando obtener permanentes mejoras de costos como reducción de precios, plazos de financiación, etc.

3.4.6. Operaciones: Coordinación deportiva

Se dedica a desarrollar, establecer y controlar el funcionamiento de cada espacio del club para la optimización del uso, la programación de actividades y la adaptación a la demanda de los socios o empresas que brindan su apoyo o contratan servicios.

3.4.7. Comercial

Se involucra en la creación, desarrollo y control de sistemas de ventas para aumentar la cartera de socios y retener a los socios actuales, evaluando el establecimiento de promociones, formas de pago, etc.

3.4.8. Marketing

Crea, desarrolla y/o controla sistemas de comunicación orientados a la venta y al posicionamiento del nombre del club como marca asociada a la prestación de servicios.

Además realiza acuerdos y promociones con terceros, campañas de prensa y sponsoring para mejorar resultados económicos y aumentar la exposición de las marcas y del nombre del club.

3.4.9. Médico

Establece pautas operativas para el área. Controla la misma y fija requisitos para el seguimiento de los socios. Capacita a los entrenadores en la prevención y el asesoramiento para lograr el contacto adecuado entre socios y cuerpo medico. Desarrolla contenidos informativos para alimentar carteleras junto a la gente de marketing. Establece formas de acceso al cuerpo medico.

3.4.10. Obras

Se refiere a modificaciones, mejoras y reciclajes edilicios de acuerdo a estándares de calidad y funcionalidad. Atiende el diseño, proyecto y dirección de las obras de acuerdo a calendarios deportivos.

3.4.11. Relaciones con la comunidad, redes deportivas e inst. públicas

Por el natural efecto de derrame que tienen las actividades del club en su barrio, su integración a diversas redes sociales y el poder de aglutinar en sus instalaciones a gran cantidad de público, creemos que es fundamental contar con una persona que tenga el foco de sus tareas puesto en este aspecto. Otras tareas serían también aquellas ligadas a la generación de relaciones con instituciones como escuelas y colegios, federaciones deportivas y el municipio local.

Ninguna de estas áreas de trabajo mencionadas deben ser dejadas de lado por los clubes, mas allá de su tamaño y de la capacidad como empleador que pueda tener. Las diferentes funciones deberán ser cumplidas al menos por una persona que se encargue de llevarlas adelante en conjunto o buscando el equipo de socios en el cual delegar el seguimiento de las mismas para que ninguna de ellas caiga en el abandono.

4. CONCLUSIONES

En el presente trabajo nos propusimos una tarea sistematizada de análisis, considerando la diversidad en el universo de clubes, que ayude a entender las diversas problemáticas genéricas que afectan el desarrollo de las asociaciones voluntarias dedicadas al deporte en la ciudad de Buenos Aires.

Los ejes de análisis han sido los siguientes:

- La distinción de las diferentes tipologías de asociaciones deportivas
- Los cambios sociales que se reflejan en la práctica deportiva
- Las oportunidades de adaptación al cambio del modelo asociativo voluntario.

Hemos basado nuestro trabajo de investigación en estos puntos para identificar los diferentes tipos de organizaciones que facilitan el acceso a la práctica deportiva en la Ciudad de Buenos Aires. A partir de las características que diferencian a unos de otros, clasificamos en grupos a las diversas tipologías que conforman este universo. Tomamos en cuenta su organización, sus funciones y la forma en que se integran a su entorno físico y las redes de instituciones con fines similares (federaciones o ligas).

Continuamos con el análisis tomando trabajos de profesionales que estudian el ámbito deportivo desde el punto de vista sociológico como los presentados en diversos congresos dedicados al deporte en España y realizados por Heinemann Klaus, Pug, Moreno y López. Estos sociólogos deportivos estudiaron la influencia de los cambios sociales considerando el modo en que los individuos se integran a una institución deportiva y a la red de la cual forma parte. Estas conclusiones elaboradas sobre casos estudiados especialmente en España, coincidieron con lo relevado localmente a través de las entrevistas. Las nuevas formas de consumo del deporte y los lazos de integración analizados en la sociedad española son totalmente aplicables a lo que nos propusimos investigar en el ámbito que elegimos: la Ciudad de Buenos Aires. Los individuos ya no se relacionan fielmente a una determinada institución para la práctica del deporte. Este paso a ser un elemento más de consumo en la sociedad actual donde el sentido de pertenencia ha quedado de lado, privilegiando cuestiones pragmáticas como la

accesibilidad (distancias al lugar de residencia o trabajo), y de calidad de servicios y ambiente.

Para fundamentar nuestros preconceptos y corroborar la supuesta concordancia de resultados, se realizaron entrevistas con personas relacionadas a las comisiones directivas de determinados clubes. Mediante estas entrevistas se ha reafirmado el cambio de modelo de consumo en lo que refiere a deportes.

El último eje de análisis enumera las oportunidades de mejora identificadas, dadas las condiciones actuales y los cambios comprobados. Los nuevos emprendimientos comerciales deportivos, como las redes de gimnasios, son los que han aprovechado algunas de estas oportunidades, satisfaciendo la tendencia de mayor cuidado por el físico y la salud de la sociedad actual pero sin requerir el involucramiento en lo organizacional o institucional que sostiene, y sostenía más fuertemente en el pasado, la vida institucional de los clubes.

Por este motivo afirmamos que los clubes deben concientizarse de que ya no se reparten entre sí los espacios barriales dentro de la ciudad con un público más o menos exclusivo o cautivo para cada uno de acuerdo a su ubicación geográfica. Ahora compiten con estas nuevas formas de participación en el deporte, y a partir de ello deben tomar un rol más activo en la generación de ofertas deportivas, procurando generar una demanda que se sustente en instalaciones con excelente mantenimiento y servicios de calidad. En relación a lo mencionado, consideramos que el Entrepreneur juega un papel fundamental en este proceso de cambio, ya que su liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, perseverancia, optimismo y espíritu competitivo pueden generar estrategias, planificar a futuro y devolverle a estas instituciones la imagen que habían desarrollado años atrás.

Por este motivo, hemos enumerado en el plan de acción (ver 3.4.) cada uno de los aspectos donde debe actuar la gestión y administración de la institución deportiva. Sobre estos aspectos es donde hay lugar para que un entrepreneur o su empresa, brinden una asesoría integradora, de apoyo y perfeccionamiento del propio gobierno del club deportivo y social, ya sea de la mano de un gobierno municipal interesado, que nuclea a

los clubes en programas de capacitación y mejora, o a través de la contratación directa e individual de cada uno de los clubes. Uno de los ejemplos de la primera alternativa, es el caso del “Programa Nuestro Club”, implementado por la Secretaria de Deportes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

La alternativa que encuentran los clubes, como contracara a este programa municipal, es ser parte integrante de las nuevas empresas comerciales que operan algunos de sus servicios deportivos en instalaciones concesionados por los propios clubes.

Como conclusión, podemos sostener que los clubes tradicionales se encuentran lejos de lo ideal a adaptarse a esta nueva situación de mercado, debiendo competir contra empresas ya instaladas y con soporte financiero, administrativo, operativo y comercial.

Por este motivo, reafirmados que uno de los perfiles que podría generar un cambio positivo en la implementación para poder profesionalizar la gestión y la administración en los clubes sociales y deportivos, es el perfil del entrepreneur.

4.1 Futuras líneas de investigación

Nos parece acertado mencionar algunas posibles alternativas de investigación para su futuro análisis y profundizar la implementación de las mejoras que necesitan los clubes.

1- Como transformar simples subsidios municipales en incentivos para lograr mejora y formación de directivos en asuntos relativos a marketing, estrategia, recursos humanos, liderazgo, finanzas y responsabilidad social.

2- Como incorporar procesos de mejora permanente en cada área funcional de los clubes deportivos y sociales.

3- Los clubes como incubadoras de desarrollo participativo políticas.

Como gestionar la participación de todos los socios y generar cuadros directivos para el futuro.

4- Benchmarking Cualitativo de clubes en Argentina: Análisis de herramientas y sistemas de gestión de casos exitosos en nuestro ámbito, referidos a instalaciones deportivas, actividades físico-deportivas y recreativas, atención al cliente, técnicas de publicidad y marketing, informática, seguridad, etc

5. BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA, Rubén H., "Dirección, Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas", Ed. Paidotribo, Badalona, España, 1999.
- ALABARCES, Pablo; Di GIANO, Roberto; FRYDENBERG, Julio, compiladores, "Deporte y Sociedad", Buenos Aires, Editorial Eudeba, 1998.
- BLAZQUEZ, Domingo, " La iniciación deportiva y el deporte escolar ", Barcelona, INDE, 1995.
- BYGRAVE, William D. & D'HEILLY, Dan (Eds.), "The Portable MBA in Entrepreneurship Case Studies", New York, J.Wiley & Sons, Inc., 1997.
- CANEVAROLE, Dante O., " Proyecto de Declaración de beneficios provisionales e impositivos a entidades barriales y clubes...", H.onorable Cámara de Diputados de la Nación, online,
<http://www1.hcdn.gov.ar/proyxml/expediente.asp?fundamentos=si&numexp=1136-D-2007>
- CAMPOS, Carlos, "Gestión y marketing del servicio de actividades físico-deportivas", Online, <http://www.efdeportes.com/efd22/gestion.htm>, Enero, 1997.
- CONTRERAS, Onofre. R., " Iniciación deportiva ", Editorial Síntesis. Madrid, 2001
- GODOY, Marcelo e integrantes Comisión de Deportes, Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, " Encuentro con clubes de Barrio ", online,
<http://www.legislatura.gov.ar/1inicio/061127/clubes.htm>, Noviembre, 2006
- GRAVANO, Ariel, "Las mejoras organizacionales en los clubes deportivos", Online, <http://www.efdeportes.com/efd45/organiz.htm>, Febrero, 2002.

- HEINEMANN, Klaus, “El deporte como consumo”, Apuntes: Educación física y deportiva Nro. 37, Barcelona I.N.E.F.C, 1994, p. 49-56.
- HERNANDEZ, Juan L.; VELAZQUEZ, Roberto, “ La actividad física y deportiva extraescolar en los centros educativos ”, Madrid, MEC, 1996.
- LITWIN, Julio, “Administración de Competencias Deportivas”, Buenos Aires, Editorial Stadium, 2005, Julio, p. 208.
- MESTRE SANCHO, Juan, BROTONS PIQUERES, José, ALVARO MANZANO, Manuel, “La gestión deportiva, clubes y federaciones”, Zaragoza, Editorial INDE Publicaciones, 2002.
- MURUA , Juanma, “[Algunas tendencias en Gestión de Clubes deportivos](http://www.aventoconsultoria.com/cas/notas/mas/1/171/)”, online, <http://www.aventoconsultoria.com/cas/notas/mas/1/171/>, 14-Enero-2008.
- MURUA, Juanma “Gestión por proyectos en los clubes deportivos”, Online, <http://www.aventoconsultoria.com/cas/notas/mas/1/23/>, 13 Septiembre, 2006.
- PUG, N; MORENO, A.; LOPEZ, C, “Propuesta de marco interpretativo sobre el Asociacionismo deportivo en España”, Revista Motricidad, Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña, 1996, p. 75.92
- Secretaria de Deportes, Ministerio de Desarrollo Social, <http://www.deportes.gov.ar/Paginas/NuestroClubNoticias.php?VerNoticia=1488&SolapaPagina=&Link=NuestroClub&Busca=&TipoBusca=>
- Subsecretaria de Deporte de la Ciudad de Buenos Aires, “Listado de Clubes de Barrio”, online, <http://www.buenosaires.gov.ar/areas/deportes/clubes/buscador.php?club=&barrio,> 2008

6. ANEXO I

6.1. Encuesta a dirigentes de clubes deportivos barriales (Club 17 de Agosto)

Encuesta realizada a uno de los miembros de la Comisión Directiva del Club 17 de Agosto, ubicado en el barrio de Villa Pueyrredón, cito en la Av. Albarellos 2935, teléfono 4572-1106.

Fachada del Club – Entrada principal



1. ¿Que cantidad de socios tiene actualmente el club?
 - El club posee en la actualidad alrededor de 450 socios, distribuidos en las distintas disciplinas que el Club posee (Fútbol, Natación, Básquet, Gimnasia, Karate, Musculación, Patín Artístico, etc.).

2. ¿Cual es el valor de la cuota social y cuantos la pagan?
 - El valor actual de la cuota social es de \$15 y la pagan en su gran mayoría casi todos los socios, son muy pocos los que se demoran en el pago y menos aún los que se les acumula dos cuotas seguidas.

3. ¿De que forma se comunican con los socios?
 - Tenemos actualmente un boletín semanal en donde comentamos los resultados deportivos del fin de semana de las disciplinas participantes en las competiciones y las noticias que conciernen al Club.

-
4. ¿Que siente/sabe que le esta faltando y que buscan los socios?
 - Tenemos que mejorar en algunos aspectos sociales, si bien realizamos algunos eventos en el Club, la gran participación de los socios y no socios invitados, nos marca que podemos hacer mas eventos y así generar un ingreso extra mas que al Club le viene bien para poner sus cuentas al día.

 5. ¿Que importancia tienen las actividades sociales para el club y los socios?
 - El resultado es positivo, como te comentaba antes, cada vez que hacemos un evento nos damos cuenta que podríamos realizar algún otro para poder tener un ingreso extra, pero la realidad es que todos estamos muy ocupados con nuestras tareas diarias y los que manejamos al Club lo hacemos con el amor que le tenemos, todo por pertenecer al barrio en donde nacimos.

 6. ¿Cuántas agrupaciones existen en las elecciones internas del club? ¿Ha cambiado la dirección con algún cambio de grupo directiva?
 - Normalmente hay dos agrupaciones y los cambios que se generan con cada nueva conducción son en relación a los deportes con más afluencia en el Club.

 7. ¿Cuales son los problemas que enfrenta el club para mantener y/o atraer socios?
 - El mayor problema es la inestabilidad que se vive actualmente en la Argentina, cuando se genera algún problema en el seno familiar, muchas veces lo primero que recortan es el pago a la cuota social, lo bueno es que al tener dos deportes federados podemos sostener muchos de los gastos con el pago que realizan estos deportistas.

 8. ¿Cuales son los deportes con más socios participantes?
 - Los deportes con más socios son Fútbol (AFA) y Básquet, aunque también tenemos una cantidad importante en los socios que practican natación.

 9. ¿Participan de deportes federados? ¿Tienen sponsor para alguno de los deportes?
 - Si participamos en deportes federados y en Fútbol nos auspicia y nos da la indumentaria deportiva la marca Penalty.

10. ¿Como son los accesos al club? Medios de Transporte, Distancia al centro de la ciudad, Seguridad, Estacionamiento, etc.

- Nos encontramos en el barrio de Villa Pueyrredón, los accesos son muy buenos, estamos cerca de la Av. General Paz, de la Av. De los Constituyentes y el Club se encuentra sobre la Av. Albarellos, lo que hace que varias líneas de colectivos lleguen cerca del Club. Para llegar en auto también es muy accesible ya que tenemos alrededor varias avenidas que hacen que la circulación se mas fluida para la llegada.

11. ¿Reciben subsidios municipales o de algún tipo? ¿De que monto?

- Sí, en el año 2004 recibimos un subsidio para sanear una deuda con la Administración Pública de \$66.000. Por otro lado hace un tiempo también recibimos otro subsidio variable de alrededor de \$3.000 en forma mensual.

12. ¿Cuantos empleados trabajan y son remunerados en el club?

- Alrededor de 20 empleados estables, distribuidos entre mantenimiento de las áreas sociales y deportivas del Club. No estoy contando los profesores part-time y la gente que trabaja en el buffet

13. ¿Contratan servicios a terceros? ¿Quiénes?

- En algunas ocasiones contratamos a profesores de natación y guardavidas para la piscina, también a profesoras de danzas, y eventualmente a personal de maestranza para los eventos que realiza en Club.

6.2. Encuesta a dirigentes de clubes deportivos barriales (Club Defensores de Belgrano)

Encuesta realizada al Sr. Nicolás Guacci, vocal titular de la Comisión Directiva del Club Defensores de Belgrano, ubicado en el barrio de Núñez, cito en la Av. Comodoro Rivadavia 1450, teléfono 4702-8967, fax 4702-5077.

Fachada del Club – Entrada principal



1. ¿Que cantidad de socios tiene actualmente el club?
 - El club posee en la actualidad alrededor de 700 socios, principalmente son asociados para presenciar el deporte de elite que tiene el club, el fútbol profesional de AFA (Asociación de Fútbol Argentino), que compete en la categoría Primera B Metropolitana.

2. ¿Cual es el valor de la cuota social y cuantos la pagan?
 - El valor de la cuota social oscila entre \$15 y \$25 depende la categoría de socio (Menor, Mayor, Jubilado, Vitalicio, Damas). La cuota la pagan casi todos los socios, sobre todo porque es uno de los requisitos para poder entrar al estadio y muchos de ellos no quieren perderse los partidos que se juegan de local en nuestro estadio.

3. ¿De que forma se comunican con los socios?
 - A través de nuestra página Web oficial, este es uno de los medios por el cuál el club, se comunica con los socios, <http://www.lapaginadedefe.com.ar/index.php>

-
- en dicha página se realizan notas y comunicaciones para los socios, tanto en el plano institucional, social y deportivo.
 - <http://www.lapaginadedefe.com.ar/index.php>

4. ¿Que siente/sabe que le esta faltando y que buscan los socios?

- A principio del año 2008 firmamos un contrato con Megatlon, este convenio nos permitirá poder darle a los socios un mejor servicio en cuanto a las actividades del club, ya que el convenio abarca preferencias para los socios actuales, sobre todo al momento de contratar el servicio para asistir al gimnasio.
- Se adjunta nota de la página <http://defe.com.ar/nota/2008/02/18/762.html>

Se firmó con Megatlon

Finalmente, y después de mucho tiempo de negociaciones, se firmó el contrato que une a Defensores de Belgrano con la Red de Gimnasios Megatlon.

La noticia trajo mucho alivio y alegría a la dirigencia, ya que este contrato representa un ingreso importante de dinero al club.

Los puntos más importantes del contrato que se firmó son los siguientes:

- \$20.000 mensuales mientras dure la obra, que se calcula entre seis y ocho meses.
- \$40.000 mensuales una vez que el gimnasio esté en funcionamiento.
- Si la Red de Gimnasios Megatlon aumenta su cuota social, el canon que le corresponde a Defensores también aumentará en idéntico porcentaje.
- Los socios de Defensores activos hasta el momento de la firma del contrato, que fue el día 14 de febrero, gozarán de un 50% de descuento si desean ser socios del gimnasio.
- La firma Megatlon deberá construir un gimnasio cubierto con cancha de Voley y/o Básquet o cualquier otro uso, y será utilizado exclusivamente por los socios de Defensores de Belgrano.

“Con este espectacular proyecto, Defensores logrará un respiro financiero muy importante. Además, entre el gimnasio Megatlon y el gimnasio cubierto para socios, la vida social del club podría llegar a ser la que todos queremos.

Esta vez, los hinchas de Defensores de Belgrano tenemos que festejar. En poco tiempo, tendremos un club que soñamos durante mucho tiempo.”¹¹

5. ¿Que importancia tienen las actividades sociales para el club y los socios?
 - La realidad es que no tenemos demasiados servicios para nuestros socios, estamos trabajando en eso para poder brindarles una mejor calidad de servicio. De todos modos considero que este nuevo convenio con Megatlon servirá para suplir algunas de nuestras falencias.

6. ¿Cuántas agrupaciones existen en las elecciones internas del club? ¿Ha cambiado la dirección con algún cambio de grupo directivo?
 - Generalmente hay más de dos agrupaciones y los cambios que se generan con las nuevas conducciones, como en todos los ámbitos, tienen sus pros y sus contras.

7. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta el club para mantener y/o atraer socios?
 - El problema más grande que tiene el club es que no tiene demasiados espacios para que la familia se acerque a formar parte de la institución, por otro lado, se están generando nuevos espacios con gimnasios y preguntando abiertamente a los socios e invitados de socios que tipo de actividad les gustaría que el club incorporara para su sector deportivo. La actividad que mayoritariamente votan los asociados es el Fútbol.

8. ¿Cuáles son los deportes con más socios participantes?
 - La realidad nos marca que el grueso de los socios se encuentra relacionado íntimamente a fútbol profesional, también hay asociados al fútbol amateur y al fútbol infantil.

¹¹ Palabras textuales y escritas por un en la pagina Web, <http://defe.com.ar/nota/2008/02/18/762.html>, sección Institucionales del club.

-
9. ¿Participan de deportes federados? ¿Tienen sponsor para alguno de los deportes?
- Sí, participamos en deportes federados en la AFA y actualmente tenemos varios sponsors que nos auspician.
10. ¿Como son los accesos al club? Medios de Transporte, Distancia al centro de la ciudad, Seguridad, Estacionamiento, etc.
- Nos encontramos en el barrio de Núñez, en Av. Comodoro Rivadavia y Av. Libertador, los accesos son muy buenos, estamos cerca de la Av. General Paz, y de la Av. Lugones, lo que permite un acceso muy rápido y fluido de las personas que quieran acercarse al club. Hay varias líneas de colectivos que pasan por las inmediaciones del club y también se puede llegar en auto.
11. ¿Reciben subsidios municipales o de algún tipo? ¿De que monto?
- Actualmente se continúa negociando una deuda con el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, ya se ha condonado una parte de la misma en el año 2004, pero todavía debemos un total aproximado de \$80.000. También se está negociando una exención del impuesto de ABL, dicha exención está muy avanzada y estamos esperando que salga lo antes posible.
12. ¿Cuántos empleados trabajan y son remunerados en el club?
- Alrededor de 50 empleados estables, distribuidos entre áreas de mantenimiento y áreas deportivas del Club.
13. ¿Contratan servicios a terceros? ¿Quiénes?
- No contratamos servicios a terceros, raras excepciones.

6.3. Encuesta a dirigentes de clubes deportivos barriales (Club All Boys de Saavedra)

Encuesta realizada a uno de los miembros de la Comisión Directiva del Club All Boys de Saavedra, ubicado en el barrio de Saavedra, cito en la calle Besares 3142, teléfono 4541-8338.

Fachada del Club – Entrada principal



1. ¿Que cantidad de socios tiene actualmente el club?
 - El club posee en la actualidad alrededor de 300 socios, distribuidos en las distintas disciplinas que el Club posee (Fútbol, Voleibol, Karate, Boxeo).

2. ¿Cual es el valor de la cuota social y cuantos la pagan?
 - El valor actual de la cuota social depende el tipo de socio, están divididos en cuatro categorías: socio honorario (no paga cuota), socio activo (el valor de la cuota es de \$7), socio cadete (el valor de la cuota es de \$5) y socio vitalicio (no paga cuota)¹².

3. ¿De que forma se comunican con los socios?
 - Tenemos actualmente un boletín semanal y la página Web en donde se publican las actividades del club. También contamos con una biblioteca en donde los chicos hacen actividades manuales y prácticas y aprovechamos a usarla como medio de comunicación para los eventos que se realizan en el Club.

¹² <http://www.allboysaavedra.com.ar/institucional.html#socios>

-
4. ¿Que siente/sabe que le esta faltando y que buscan los socios?
- Tenemos problemas en relación a lo social / cultural, estamos cerca de una zona de bajos recursos económicos llamada “Villa Mitre”.
 - En el club tratamos de captar la atención de muchos de los chicos de la zona, la idea es mejorar su bienestar y poder cambiar un poco este aspecto que a todos nos preocupa. Esto les sirve a las familias para que sus hijos no estén en la calle y a nosotros para incrementar la cantidad de socios a un bajo valor de cuota.
 - Por otro lado, lo bueno es que el club realiza eventos algunos fines de semana para recaudar fondos, también todos los años hacemos un festejo para el día del niño y la Comisión Directiva del club compra juguetes para regalar ese día a los chicos con menos recursos.
5. ¿Que importancia tienen las actividades sociales para el club y los socios?
- Como te contaba anteriormente el resultado es positivo, cada vez que hacemos un evento nos quedamos muy satisfechos con el balance del mismo.
6. ¿Cuántas agrupaciones existen en las elecciones internas del club? ¿Ha cambiado la dirección con algún cambio de grupo dirigencial?
- Desde el año 2003 la Comisión Directiva del club ha sufrido pocos cambios, por suerte tenemos una continuidad en el club lo que nos favorece para seguir con los proyectos que tenemos. Muchos de ellos no son a corto plazo y esto genera un incentivo para seguir adelante.
7. ¿Cuales son los problemas que enfrenta el club para mantener y/o atraer socios?
- Los problemas que enfrenta el club son los escasos ingresos que se generan por las actividades y los socios, ya que muchos son vitalicios y no pagan cuota por ese derecho.
8. ¿Cuales son los deportes con más socios participantes?
- El deporte con más socios es el fútbol, aunque también tenemos una cantidad importante en los socios que practican el resto de las actividades
- .

-
9. ¿Participan de deportes federados? ¿Tienen sponsor para alguno de los deportes?
- Si, participamos en Futsal de AFA y actualmente no tenemos sponsors.
10. ¿Como son los accesos al club? Medios de Transporte, Distancia al centro de la ciudad, Seguridad, Estacionamiento, etc.
- Los accesos al club son relativamente fáciles, tenemos cerca nuestro la Av. General Paz y la Av. Cabildo.
11. ¿Reciben subsidios municipales o de algún tipo? ¿De que monto?
- Sí, actualmente recibimos \$2.500 en forma mensual, lo que ayuda al club a pagar sus deudas.
12. ¿Cuantos empleados trabajan y son remunerados en el club?
- Alrededor de 5 empleados, el resto de las acciones son por colaboración de padres de jugadores y socios que gentilmente ayudan al club a mantenerlo en pie.
13. ¿Contratan servicios a terceros? ¿Quiénes?
- No, en el club la mayoría de las cosas se hace adonorem.

7. ANEXO II

7.1. "La Secretaria de Deportes entregó subsidios para Clubes Deportivos"

La Secretaría de Deporte de la Nación, a través de su Subsecretaría de Desarrollo y Fomento Deportivo, Programa Nacional "Nuestro Club", efectuó en el CENARD una entrega de subsidios a Clubes porteños y del Interior de la República Argentina.

El Secretario de Deporte, Roberto Perfumo, manifestó ante la numerosa y entusiasta concurrencia: "Queremos recuperar al club como herramienta de integración social. Creemos que se ha perdido dicha integración y esperamos que se vuelva a vivir a través del Programa Nuestro Club. Yo nací en un club y estoy orgulloso de ello, porque el club era el lugar donde conocimos a nuestros amigos, aprendimos deportes; donde nos educamos y crecimos. Aquellas buenas costumbres argentinas deben volver a ser una sana práctica".

Marcelo Achile, Director del Programa "Nuestro Club", afirmó: "La Argentina está teniendo cambios históricos a través de la gestión de nuestro Presidente Doctor Néstor Kirchner y queremos que los clubes, que fueron avasallados en la década del '90, sean parte de esta transformación social que tanto anhelamos".

Claudio Morresi, Subsecretario de Desarrollo y Fomento Deportivo, ratificó: "Vamos a acompañarlos a todos porque ustedes son nuestra gente, nuestros clubes, y para hacer un país en serio como lo está intentando la Argentina, primero está nuestra gente".

El emotivo acto contó también con la presencia de la Señora Iris Fernández, Subsecretaria de Planeamiento Deportivo, y del Doctor Julio Fernando Vitobello, Subsecretario de Coordinación y Evaluación Presupuestaria de la Jefatura de Gabinete de Ministros (que ejerce el Doctor Alberto Fernández).

Los representantes de los 107 clubes adjudicatarios se mostraron muy conformes y dispuestos a una integración plena, a través de un contacto permanente con la Secretaria de Deporte.

7.2. Programa Nacional "Nuestro Club"

El programa "Nuestro Club" tiene por objetivo colaborar con los organismos deportivos de base, posibilitando el cumplimiento de su misión y funciones de promoción, desarrollo y contención del deporte en el marco comunitario.

En esa perspectiva recuperar el uso de instalaciones ociosas para contribuir con la construcción de la cultura deportiva nacional. Asimismo, optimizar los procesos de gestión y planificación de dichas instituciones conforme a las exigencias y dinámicas actuales, y ofrecer capacitación en las diferentes áreas inherentes a la función institucional.

7.3. Proyecto "Censo Nacional de Clubes"

Ante la necesidad de tomar datos referentes a los Clubes de la República Argentina para así poder diseñar estrategias que respondan de manera eficaz a las demandas surgidas del diagnóstico establecido, el presente proyecto propone la realización de un "Censo Nacional de Clubes".

7.4. Se entregaron apoyos económicos a 44 clubes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

El programa "Nuestro Club", de la Secretaría de Deporte de la Nación dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, realizó una nueva entrega de apoyos económicos en un acto que se realizó en el CENARD.

Después de beneficiar a más de 897 clubes de todo el país, el programa "Nuestro Club", de la Secretaría de Deporte de la Nación dependiente de Jefatura de Gabinete de Ministros, les entregó subsidios a 44 clubes de la Ciudad de Buenos Aires, en una ceremonia que se desarrolló en el CENARD.

"Esto afianza la política de proteccionismo que tiene la Secretaría de Deporte de la Nación con los clubes, dada la sensibilidad especial del Jefe de Gabinete de Ministro,

Alberto Fernández, que se preocupa especialmente por la problemática de los clubes de barrio ", aseguró Marcelo Achile, Jefe de Gabinete de Asesores.

Y agregó: "Hay que reivindicar el trabajo de los dirigentes líderes que son tan importantes para nuestro presente. Desde este lugar queremos ayudarlos, estimularlos y generar políticas comunes para trabajar sobre la construcción y la recuperación definitiva de las instituciones deportivas".

En el marco de esta nueva etapa de apoyos, se entregaron 1.500 pesos por entidad que serán destinados a la mejora de las instalaciones y a la compra de material deportivo. Próximamente habrá otros 19 clubes de la Ciudad de Buenos Aires que se verán beneficiados y se estima que en el primer trimestre de 2005 haya más 1000 clubes de todo el país favorecidos económicamente con el programa "Nuestro Club", que funciona desde septiembre de 2003.

"Esta nueva entrega representa un paso importante, pero esto continua. Estamos comprometidos en esta tarea y en este tiempo, entre otros beneficios, hemos conseguido que los clubes de la Ciudad de Buenos Aires puedan acceder a tarifas preferenciales en algunos servicios y en la mayoría de los impuestos que deben afrontar. Además todos los clubes del país saben que ante cualquier dificultad cuentan con el apoyo legal de esta Secretaría", enfatizó el Jefe de Gabinete de Asesores de la Secretaría de Deporte de la Nación.

"Argentina está teniendo cambios históricos a través de la gestión de nuestro Presidente, Néstor Kirchner, queremos que los clubes que fueron avasallados en la década del '90 sean parte de esta transformación social que tanto anhelamos", concluyó Achile, quien además es presidente del Club Defensores de Belgrano desde hace 9 años.

Además de Achile, en el acto de entrega que se llevó a cabo en el Salón Vip de CENARD, estuvieron presentes los Subsecretarios de Deporte, Alejandro Rodríguez y Marcelo Chames, el Director Técnico Administrativo de la Jefatura de Gabinete de Ministros, Carlos Pacios y el Director General de Deportes de la Ciudad de Buenos Aires, Daniel Bravo. Asimismo enviaron su adhesión el Jefe de Gabinete de Ministros,

**Análisis de las alternativas de Gestión
en los Clubes Deportivos y Sociales**



Alberto Fernández y el Subsecretario de coordinación y evaluación presupuestaria de la misma área, Julio Vitobello.

8. ANEXO III

8.1. Ley 1807 - Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

8.1.1. Capítulo 1 - Objeto. Registro y declaración de interés

Artículo 1°.- Objeto. La presente ley tiene por objeto el fomento y promoción de las actividades de los Clubes de Barrio fortaleciendo su presencia en el ámbito de su comunidad.

Artículo 2°.- Club de Barrio. Se entiende por Club de Barrio a las asociaciones civiles sin ánimo de lucro que posean como objeto social la práctica y fomento de actividades deportivas y cuya facturación anual no exceda el monto de pesos quinientos mil (\$ 500.000), conforme lo establecido en el Anexo A de la Ley N° 1.624.

Artículos 3 °.- Objetivos específicos. La presente ley tiene como finalidad desarrollar acciones tendientes a:

- a. estimular una mayor participación de niñas/os y/o adolescentes en actividades deportivas y sociales;
- b. promover programas de medicina preventiva, garantizando el acceso a la información en salud;
- c. contribuir al mantenimiento y conservación de las instituciones deportivas.

Artículo 4°.- Autoridad de aplicación. La autoridad de aplicación es la Dirección General de Deportes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o cualquier otro organismo que en el futuro la reemplace en sus funciones.

Artículo 5°.- Registro. Los Clubes de Barrio que deseen incorporarse al régimen de esta ley deben inscribirse en el Registro Único de Instituciones Deportivas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cumpliendo los requisitos establecidos en el artículo 32 de la Ley N° 1.624, debiendo contar con personería jurídica vigente.

Artículo 6°.- Declaración de interés. Los Clubes de Barrio inscriptos en el registro son considerados Instituciones de Interés de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y pueden gozar de los siguientes beneficios:

- a. acceso preferente a las líneas de crédito que otorguen las instituciones oficiales;
- b. acceso prioritario a programas que subsidien equipamientos deportivos y de recreación, y de creación y/o mejoramiento de bibliotecas, hemerotecas y museos deportivos;

- c. beneficios de carácter tributario que el Gobierno de la Ciudad pueda acordar en favor de las asociaciones civiles sin fines de lucro de carácter deportivo;
- d. orientación en materia legal y contable gratuita;
- e. acceso a programas de capacitación en temas vinculados a la materia de su interés;
- f. demás prerrogativas que establece esta ley.

8.1.2. Capítulo 2 - Clubes y escuelas de iniciación deportiva

Artículo 7°.- Escuelas de iniciación deportiva. Las escuelas de iniciación deportiva funcionan en los Clubes de Barrio debidamente inscriptos en el Registro Único de Instituciones Deportivas de la Ciudad. Se entiende por escuelas de iniciación deportiva a los programas de iniciación y desarrollo deportivo destinados a la población en general y principalmente a la franja comprendida entre los 4 y 18 años de edad.

Artículo 8°.- Finalidad. Las escuelas de iniciación deportiva en Clubes de Barrio deben:

- a. estimular el hábito de la actividad física, recreativa y/o deportiva;
- b. promover la enseñanza de las nociones y técnicas básicas de las distintas disciplinas deportivas;
- c. procurar prácticas deportivas para todas las edades y sin distinción de sexo, garantizando la integración de personas con necesidades especiales;
- d. promover juntamente con la Secretaría de Salud programas de medicina preventiva, campañas de educación y aplicación de normas médico sanitarias y campañas de divulgación acerca de los riesgos que representa para la salud el uso indebido de drogas;
- e. en resguardo de la integridad psicofísica de quienes realizan actividades deportivas se requieren controles médicos al momento del ingreso y con posterioridad a una lesión.

Artículo 9°.- Controles médicos. En el caso del inciso e) del artículo 8°, los controles médicos pueden realizarse en los efectores de salud del subsector estatal, de seguridad social y en el sector privado. En el caso de los efectores del subsector estatal los controles mencionados son gratuitos.

Artículo 10.- Personal especializado. Los Clubes de Barrio pueden solicitar la implementación en su sede de alguna o algunas de las prácticas deportivas integrantes de las escuelas, con la asignación de los respectivos preparadores físicos y/o profesores de educación física y/o entrenadores, así como los recursos materiales mínimos indispensables para el desarrollo de la práctica deportiva.

Artículo 11.- Recursos disponibles. La autoridad de aplicación convendrá con los Clubes de Barrio la prestación de los recursos del artículo 10.

Artículo 12.- Competencias y torneos. Los Clubes de Barrio que adhieran a las escuelas de iniciación deportiva concederán gratuitamente el uso de sus instalaciones para afectarlas a competencias y torneos ínter barriales, organizados por el Gobierno de la Ciudad.

8.1.3. Capítulo 3 - Clubes de Barrio y deporte escolar

Artículo 13.- Instalaciones. Cesión de uso. Los Clubes de Barrio que cedan gratuitamente sus instalaciones a instituciones educativas públicas para la práctica de deporte escolar pueden solicitar al Poder Ejecutivo, a través del organismo que corresponda, una asistencia acorde con el servicio prestado, la cual debe consistir en recursos destinados a la conservación y mantenimiento de sus instalaciones.

Artículo 14.- Control. El Poder Ejecutivo coordina la aplicación y control de la ejecución de las normas contenidas en este capítulo en el marco de los programas vigentes de provisión de infraestructura deportiva a las instituciones educativas de la ciudad.

Artículo 15.- Prioridad para las instalaciones existentes. Para el mejor aprovechamiento de los recursos existentes en la ciudad, el Poder Ejecutivo priorizará la formalización de estos acuerdos de cesión de instalaciones, a la inversión en instalaciones deportivas nuevas en las instituciones educativas.

Artículo 16.- Requisitos para realizar el convenio. Los Clubes de Barrio que se incorporen a este régimen deben suministrar a la autoridad de aplicación:

- a. información sobre las actividades deportivas y recreativas que pueden desarrollarse en el club;
- b. descripción de las instalaciones deportivas con que cuenta el club, estado de las mismas y espacios disponibles para nuevas construcciones;
- c. consentimiento otorgado por los socios reunidos en asamblea extraordinaria para la cesión de las instalaciones a entidades escolares.

Artículo 17.- Convenios de uso. Los Clubes de Barrio interesados a prestar el uso de sus instalaciones han de celebrar un convenio con el establecimiento educativo que debe contener:

- a. la declaración expresa del Club de Barrio por la que se compromete a ceder sus instalaciones para el desarrollo de las actividades deportivas de la institución educativa, en las horas y días que se convengan dentro del horario escolar;

- b. el compromiso del club de mantener en buen estado de limpieza y seguridad las instalaciones;
- c. el compromiso de la institución educativa de cuidar las instalaciones y velar por la seguridad y conducta de los estudiantes proveyendo el personal de educación deportiva necesario;
- d. el plazo de vigencia, que no será inferior a un año calendario escolar;
- e. el sometimiento expreso a las normas de esta ley;
- f. el compromiso de ambas partes de someter sus controversias a una resolución colaborativa, utilizando la mediación o cualquier otro método alternativo de resolución de conflictos.

Artículo 18.- Evaluación del acuerdo por autoridad educativa. La autoridad de aplicación evalúa la conveniencia y viabilidad del acuerdo según criterios de eficiencia en la distribución de recursos públicos y en la utilización de la capacidad de instalaciones deportivas existentes en la zona de influencia de la institución educativa.

Artículo 19.- Homologación de los convenios. El convenio realizado por el Club de Barrio con el establecimiento educativo debe homologarse ante la autoridad de aplicación, quien deberá comunicarle a la Secretaría de Educación de la existencia del mismo.

Artículo 20.- Informe anual. La institución educativa y la entidad deportiva deben elevar a la autoridad de aplicación un informe anual, dentro del calendario escolar, sobre la evolución del acuerdo.

8.1.4. Capítulo 4 - Clubes de Barrio y prácticas de salud

Artículo 21.- Programas de medicina preventiva. Los Clubes de Barrio inscriptos en el Registro Único de Instituciones Deportivas deben convenir con la Secretaría de Salud del Gobierno de la Ciudad la implementación de programas de medicina preventiva de acuerdo al inciso f) del artículo 8° de la Ley N° 1.624.

Artículo 22.- Efectores públicos. A los efectos de garantizar el mantenimiento de niveles óptimos de salud y el acceso a planes de control, la Dirección de Deportes debe poner a disposición de los Clubes de Barrio un listado con los efectores de salud existentes en cada barrio, o próximos a cada uno de ellos, especificando las prestaciones que brindan y los programas de que disponen.

Artículo 23.- Obligación. La autoridad de aplicación es la responsable de gestionar ante la Secretaría de Salud, la información a que se refiere el artículo anterior y mantenerla actualizada.

Artículo 24.- Publicidad. Los Clubes de Barrio deben publicar a través de carteles indicadores en lugares estratégicos de la institución, con visibilidad permanente, que se encuentra a disposición de los usuarios la información que en materia de salud brinde la autoridad de aplicación. Esta obligación es condición indispensable para acceder a los beneficios contemplados en esta ley. En caso de que la información señalada no sea proporcionada por el organismo responsable, deberán tener debidamente acreditado su requerimiento.

8.1.5. Capítulo 5 - Subsidios

Artículo 25.- Subsidios. La autoridad de aplicación podrá otorgar a los Clubes de Barrio inscriptos en el Registro Único de Instituciones Deportivas, subsidios destinados a la refacción y/o mantenimiento de la infraestructura deportiva o de las instalaciones complementarias, e insumos deportivos.

Artículo 26.- Solicitud. A fin de ser beneficiarios de los subsidios mencionados en el art. 25, los Clubes de Barrio deben presentar un proyecto que contemple la finalidad o destino de tal solicitud.

Artículo 27.- Evaluación de proyectos. La evaluación y adjudicación del proyecto estará a cargo de la autoridad de aplicación, previa consulta a los consejos consultivos comunales instituidos por la Ley N° 1.624 cuya recomendación será no vinculante de consideración obligatoria.

Artículo 28.- Cumplimiento. Los Clubes de Barrio beneficiarios de subsidios deben rendir cuenta documentada de su utilización ante la autoridad de aplicación dentro de un plazo máximo de ciento ochenta (180) días, a partir de la fecha de la respectiva entrega. Cuando el proyecto implique un plazo de ejecución mayor al determinado, se requerirá rendiciones parciales.

Artículo 29.- Convocatoria. La autoridad de aplicación debe garantizar la difusión de la convocatoria y la información referida a la misma en un plazo no menor a treinta (30) días anteriores a su inicio. La misma se realiza en forma anual en las respectivas comunas y entidades deportivas representativas de los Clubes Barriales.

Artículo 30.- Accesibilidad. En el acceso a los subsidios tendrán prioridad aquellos clubes que cedan sus instalaciones en forma gratuita a escuelas públicas y/o

instituciones sociales intermedias y/o a la ejecución de programas de gestión pública impulsados por el Gobierno de la Ciudad que hallan homologado convenios conforme el Capítulo 3 de la presente ley.

Artículo 31.- Legislación supletoria. Las normas del Capítulo 2 se aplican también en los polideportivos de la Ciudad de Buenos Aires.

Cláusula Transitoria Única. Hasta tanto no se constituyan los Consejos Consultivos Comunales del Deporte, la autoridad de aplicación es la que evaluará y adjudicará los subsidios correspondientes.

Artículo 32.- Comuníquese, etc.

SANTIAGO DE ESTRADA

JUAN MANUEL ALEMANY

LEY N° 1.807

Sanción: 06/10/2005

Promulgación: De Hecho del 15/11/2005

Publicación: BOCBA N° 2324 del 23/11/2005

8.2. Las Normatividades Deportivas Argentinas

- a) Ley 20.655 – Ley del Deporte – Promoción de las actividades deportivas en todo el país.
- b) Ley 25.284 – Entidades Deportivas – Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas. Fideicomiso de Administración con Control Judicial.
- c) Ley 26.069 – Programa Deportivo Barrial – Fomentar y facilitar las prácticas deportivas por medio del apoyo y fortalecimiento de los denominados clubes de barrio.
- d) Decreto Nro.1237/89.
- e) Decreto Nro.754/90
- f) Decreto Nro. 2283/90.
- g) Decreto Nro. 307/91.

9. ANEXO IV

9.1. Ley 25.284 – Régimen Especial de Administración de las Entidades Deportivas con Dificultades Económicas. Fideicomiso de Administración con Control Judicial.

Sancionada: Julio 6 de 2000.

Promulgada: Julio 25 de 2000.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc.

Sancionan con fuerza de Ley:

REGIMEN ESPECIAL DE ADMINISTRACION DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS CON DIFICULTADES ECONOMICAS. FIDEICOMISO DE ADMINISTRACION CON CONTROL JUDICIAL SUJETOS COMPRENDIDOS

ARTICULO 1° — Quedan sujetas a las disposiciones de la presente ley, las asociaciones civiles de primer grado con personería jurídica, cualquiera sea la denominación que adopten, cuyo objeto sea el desarrollo de la práctica deportiva en cualquiera de sus modalidades, con quiebras decretadas y no mediando el supuesto previsto en el Título III, Capítulo VIII, Sección II de la Ley 24.522.

9.1.1. Objetivos de la Ley

ARTICULO 2° — Esta ley tiene como objetivos:

- a) Proteger al deporte como derecho social.
- b) Continuar las actividades que desarrollan las entidades referidas en el artículo precedente, a los efectos de generar ingresos genuinos en beneficio de los acreedores y trabajadores de las mismas, mediante un accionar prudente y económicamente sustentable.
- c) Sanear el pasivo mediante una administración fiduciaria proba, idónea, profesional y controlada judicialmente.
- d) Garantizar los derechos de los acreedores a la percepción de sus créditos.
- e) Superar el estado de insolvencia.
- f) Recobrar el normal desempeño institucional de la entidad.

AMBITO DE APLICACION

ARTICULO 3° — Esta normativa producirá efectos sobre la totalidad de los bienes que integran el patrimonio de los deudores, salvo las exclusiones legalmente establecidas respecto de bienes determinados.

9.1.2. Juez competente

ARTICULO 4° — El Juez que entienda en los casos de quiebras decretadas o aperturas de concursos a las entidades mencionadas en el artículo 1°, será competente para la aplicación de la presente ley.

9.1.3. Quiebras decretadas: aplicación de oficio

ARTICULO 5° — En los supuestos de entidades deportivas con quiebras decretadas, encuadradas en el artículo 1°, las disposiciones de la presente ley, se aplicarán de oficio, cualquiera sea el estado del proceso, siempre y cuando la autoridad judicial meritare «prima facie» la existencia de patrimonio suficiente para la continuación de la explotación.

9.1.4. Concursos preventivos: opción. Legitimación. Efectos

ARTICULO 6° — Tratándose de entidades deportivas en concursos preventivos, comprendidas en el artículo 1°, las autoridades de las mismas estarán legitimadas para ejercer la opción de continuar el trámite bajo las disposiciones de la presente ley. Dentro de los 60 días deberán presentar, ante el Juzgado interviniente, la ratificación por la asamblea de asociados.

9.1.5. Desplazamiento de funcionarios y órganos publicación de edictos

ARTICULO 7° — La designación del órgano fiduciario desplaza a todos los funcionarios mencionados en el Título IV, Capítulo II, Sección I de la Ley 24.522 y a los órganos institucionales y estatutarios que estuvieren actuando. Asimismo, dicho desplazamiento se hace extensivo a todos aquellos que no tengan designación expresa por parte de dicho órgano.

Dentro de las veinticuatro horas de dictado el auto, por Secretaría se procederá a publicar edictos durante cinco días, sin necesidad de previo pago, en el diario de publicaciones legales de la jurisdicción de la entidad y en otro diario de amplia circulación, dentro del radio del domicilio de la entidad involucrada. Los mismos

deberán contener todos los datos del deudor y del órgano fiduciario, conforme las pautas establecidas en los artículos 27 y 28 de la Ley 24.522.

9.1.6. Fideicomiso de administración con control judicial

ARTICULO 8° — Institúyase el FIDEICOMISO DE ADMINISTRACION, a los efectos de administrar a las entidades referidas en el artículo 1°. Estará a cargo de un órgano fiduciario, conformado por tres miembros. Sus integrantes, actuarán en forma conjunta y controlada judicialmente.

Dicho órgano deberá estar integrado por un abogado, un contador y un experto en administración deportiva.

Las decisiones se tomarán por mayoría simple, con opiniones fundadas y circunstanciadas que constarán en actas suscritas por los mismos integrantes y sujetas a la aprobación judicial. El magistrado interviniente podrá apartarse de las decisiones del órgano fiduciario, siendo la misma apelable al sólo efecto devolutivo.

9.1.7. Comité asesor honorario

ARTICULO 9° — El órgano fiduciario estará facultado para conformar un comité asesor honorario, constituido por asociados de las entidades, de no más de cinco miembros, a quienes podrán solicitarse opiniones fundadas y por escrito, cuando aquél lo estimare oportuno.

Dichos miembros no deberán haber integrado las últimas tres comisiones directivas de la entidad.

9.1.8. Designación. Requisitos

ARTICULO 10. — La designación de quienes compongan el órgano fiduciario, la realizará el magistrado que entienda en los respectivos procesos concursales. La misma se realizará por sorteo, conforme nómina de postulantes inscriptos en registros especiales, llevados a cabo, a tales efectos, por la Secretaría de Deportes y Recreación de la Nación o autoridades competentes en cada Jurisdicción.

En cada registro se inscribirán los profesionales e idóneos que acrediten los requisitos que abajo se determinan:

-
- a) Ser abogado o contador con diez años como mínimo de antigüedad en la matrícula o estar especializado en forma reconocida en organización, administración y gestión deportiva.
 - b) Tener ejercicio activo de la profesión.
 - c) Acreditar buena conducta con informes del Registro Nacional de Reincidencia y del Registro de la Propiedad Inmueble.
 - d) No haber integrado el gobierno de la entidad involucrada en las tres últimas administraciones, ni haber sido candidato.
 - e) No tener intereses económicos que puedan incidir en la toma de decisiones, en perjuicio de los acreedores y asociados.
 - f) Ser preferentemente asociado de la entidad, con una antigüedad mínima de diez años.

9.1.9. Alcances de la gestión. Remoción

ARTICULO 11. — El Juez determinará los alcances de la gestión del órgano fiduciario. Asimismo, dicho magistrado podrá remover de sus funciones, a cualquiera de los integrantes del órgano, por resolución fundada y aplicar, en su caso, las sanciones legales que pudieran corresponder. Esta resolución será apelable al solo efecto devolutivo.

9.1.10. Responsabilidad personal de los fiduciarios

ARTICULO 12. — Los fiduciarios deberán cumplir sus funciones con la prudencia y diligencia de un buen hombre de negocios, responderán ilimitada y solidariamente por los daños y perjuicios que causaren por su culpa grave y/o dolo. En todos los casos, el Juez dispondrá como medida cautelar, la separación del cargo del o de los fiduciarios. La resolución será apelable con efecto devolutivo.

9.1.11. Consolidación del pasivo

ARTICULO 13. — A los fines determinados en esta ley, el Juez dispondrá la consolidación del pasivo de conformidad con la determinación que llevará a cabo el órgano fiduciario, según lo dispone el inciso d) del artículo 15. Para esta determinación se deberá tener en cuenta a los acreedores con pronunciamiento judicial firme, verificados y declarados admisibles, con o sin privilegios y a todos aquellos que pudieran resultar de las verificaciones substanciadas por la vía incidental. Asimismo,

quedan incluidas todas las deudas que existan con los funcionarios y empleados de la quiebra, aun los que actuaron en concursos preventivos precedentes, como así también los honorarios devengados o a devengarse de todos los letrados y de los peritos de parte o judiciales de las entidades involucradas. Las resoluciones oportunamente dictadas producirán los efectos del artículo 37 de la Ley 24.522.

Todas las acciones iniciadas o a iniciarse, en contra de las entidades mencionadas en el artículo 1º, serán atraídas por el Juzgado interviniente, cualquiera sea el fuero o jurisdicción donde tramiten, para continuar ante aquél, las diligencias procesales que correspondieren.

9.1.12. Anotación de la constitución del fideicomiso en los registros respectivos.

Notificación

ARTICULO 14. — A los fines del cumplimiento de los objetivos de esta ley, el Juez ordenará la anotación de la constitución del fideicomiso de administración, en todos los registros donde deba inscribirse la titularidad de los bienes muebles, inmuebles y derechos correspondientes a las entidades mencionadas en el artículo 1º de esta ley.

Dicho patrimonio será administrado a favor de los acreedores de las entidades para la cancelación de las deudas.

Asimismo, ordenará notificar la aplicación de la presente ley, al organismo estatal competente, encargado del control y fiscalización de las entidades involucradas.

9.1.13. Obligaciones del órgano fiduciario

ARTICULO 15. — Las personas designadas tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Respetar en todas las gestiones los principios de prudencia, austeridad y racionalidad en los gastos conforme a los especiales intereses que les fueran delegados, sobre la base de la confianza y la buena fe.
- b) Adoptar durante la gestión todas las medidas pertinentes, a fin de no generar nuevos pasivos, procediendo con la prudencia y diligencia de un buen hombre de negocios.
- c) Prestar la dedicación necesaria y proceder, con conducta irreprochable en la representación de la entidad.
- d) Determinar las deudas que existan contra las entidades mencionadas en el artículo 1º, de conformidad con el procedimiento establecido en las disposiciones del Título II, Capítulo III, Sección III de la Ley 24.522.

-
- e) Dictaminar respecto de todas las solicitudes de verificación de los créditos y privilegios contra las entidades sobre las que haya recaído sentencia de quiebra posterior a la sanción de la presente ley y continuar las actuaciones incidentales y/o cualquier proceso en trámite. En todos los casos, se aplicarán las disposiciones del Título II, Capítulo III, Sección III de la Ley 24.522.
- f) Individualizar cada uno de los bienes fideicomitidos y determinar el valor realizable de los mismos en oportunidad de cada distribución.
- g) Elaborar el presupuesto anual de ingresos y egresos, no pudiendo apartarse del mismo, salvo que por razones de fuerza mayor o caso fortuito, el Juez determinara hacerlo, a fin de no agravar la situación de los acreedores ni de la institución comprometida.
- h) Designar al personal técnico y administrativo necesario para el funcionamiento institucional.
- i) Realizar mediante licitación, toda contratación de servicio que supere el giro ordinario de la administración para el normal funcionamiento de la entidad.
- j) Presentar al Juez un informe trimestral sobre los avances de la gestión, bajo apercibimiento de ser considerado su incumplimiento, causal de mal desempeño del cargo. En el primer informe que se presente, deberán expedirse con respecto a todos los contratos pendientes, debiendo opinar sobre su continuación, resolución o renegociación.
- k) Rendir cuenta al Juez sobre el estado del patrimonio fiduciario, con la periodicidad que aquél fije, la que podrá ser también solicitada judicialmente por los acreedores y socios de la entidad.
- l) Instruir sumarios administrativos, a las tres últimas administraciones de la entidad, siempre que existan presunciones de la comisión de actos u omisiones contrarios a las leyes, estatutos y reglamentos, de los cuales puedan derivarse un perjuicio contra la entidad involucrada, debiendo garantizarse en todos los casos, el derecho de defensa de los sumariados, conforme las leyes procesales vigentes en cada jurisdicción.

Dentro del plazo de noventa días deberá:

I. Dictar una resolución conteniendo los siguientes puntos:

I.I Existencia o no de la irregularidad.

I.II Carácter de la misma.

I.III Identificación de los responsables.

I. IV Apreciación del monto del perjuicio.

II. Iniciar las acciones penales y civiles que correspondan.

La enumeración precedente es meramente enunciativa.

9.1.14. Derechos del órgano fiduciario

ARTICULO 16. — Los integrantes del órgano fiduciario recibirán en concepto de honorarios, aquellos que regule el Juez teniendo en consideración la índole de la labor encomendada y la importancia de las obligaciones a cumplir, conforme criterio de la Ley 24.522, con exclusión de cualquier otro régimen legal.

9.1.15. Beneficio del pronto pago

ARTICULO 17. — Será aplicable el procedimiento de pronto pago para los créditos laborales previsto por el artículo 16 de la Ley 24.522. A tales efectos, el Juez autorizará el pago de los sueldos, con exclusión de las primas y premios, y demás rubros contemplados en la Ley de Contrato de Trabajo.

9.1.16. Distribución del activo. Cancelación de deudas

ARTICULO 18. — La distribución del producido por la realización de los bienes fideicomitidos, como así también del porcentaje de los ingresos generados a favor de los acreedores, podrá realizarse hasta dos veces en el transcurso de cada ejercicio.

Las sumas parciales a distribuir las determinará el Juez, previo informe de los fiduciarios y de los peritos judiciales, de acuerdo a los bienes existentes y recursos percibidos durante la gestión.

Cada distribución tendrá efecto cancelatorio en la misma proporción que la relación existente entre monto a distribuir y el activo realizable. El efecto cancelatorio no podrá superar el sesenta por ciento, del valor nominal del pasivo.

Los beneficiarios del pronto pago, no se encuentran sujetos al presente régimen.

9.1.17. Emisión de los certificados

ARTICULO 19. — La administración fiduciaria emitirá certificados representativos del pasivo consolidado, a favor de los acreedores definitivamente declarados como tales.

Los certificados deberán ser nominativos y podrán negociarse por vía de endoso. En ningún caso devengarán intereses.

Se deberá dejar constancia en los respectivos títulos, del régimen cancelatorio previsto en la presente ley.

La reglamentación establecerá las condiciones de emisión de los certificados y las enunciaciones necesarias para identificar el fideicomiso al que pertenecen, con breve descripción de los derechos que confiere.

9.1.18. Actos de disposición. Autorización judicial

ARTICULO 20. — Los actos de disposición del órgano fiduciario deberán ser autorizados por el Juez Interviniente, quien se expedirá dentro de los cinco días de formulado el requerimiento. Las transferencias de los derechos federativos quedan comprendidas en dichos actos.

9.1.19. Peritos judiciales. Informes

ARTICULO 21. — El Juez nombrará a los peritos necesarios, conforme a las circunstancias del caso, pertenecientes a la oficina de peritos judiciales, a fin de que emitan a su requerimiento, informes periódicos sobre la marcha de la gestión administrativa, económica y patrimonial.

Deberán opinar, especialmente, sobre los resultados de las enajenaciones y otros actos de disposición concluidos y sobre el origen y aplicación de los fondos percibidos.

9.1.20. Plazo del fideicomiso de administración con control judicial

ARTICULO 22. — El fideicomiso tendrá una duración de tres años, renovables por resolución judicial, hasta el máximo de nueve años.

9.1.21. Liquidación de la entidad

ARTICULO 23. — Cumplido el plazo de tres años, el Juez analizará la continuidad del fideicomiso o su liquidación. Decidida esta última, determinará la forma de llevarla a cabo y designará a los encargados de dicha misión, que podrán ser los mismos fiduciarios.

Serán causales de liquidación, la no generación de recursos para atender el giro ordinario de la entidad o para conformar la masa a distribuir a favor de los beneficiarios.

9.1.22. Extinción del fideicomiso administrativo con control judicial

ARTICULO 24. — Son causales de extinción del fideicomiso:

- a) El cumplimiento de los objetivos propuestos en el artículo 2°.
- b) La imposibilidad de generar los recursos previstos en el párrafo segundo del artículo anterior o el cumplimiento del plazo legal.

9.1.23. Efectos de la extinción

ARTICULO 25. — Los efectos de la extinción son:

- a) En el supuesto del inciso a) del artículo 24 la autoridad jurisdiccional por medio de los fiduciarios dispondrá la elección de nuevas autoridades, en un plazo que no podrá exceder a los noventa días.
- b) En los supuestos del inciso b) del artículo 23, se continuará el proceso, conforme al régimen de la Ley 24.522.

9.1.24. Disposiciones aplicables

ARTICULO 26. — Se aplicarán, en todo lo que no se oponga a la presente ley, las disposiciones del Código Civil, de las Leyes 22.315, 24.441 y 24.522, las de todas las leyes y decretos provinciales de policía en materia asociativa y las de los Códigos Procesales vigentes en cada jurisdicción.

9.1.25. Ley de orden público. Vigencia

ARTICULO 27. — Esta ley es de orden público y su entrada en vigencia será conforme a la normativa genérica de los artículos 2° y 3° del Código Civil. La aplicación será inmediata aun respecto a las consecuencias y situaciones jurídicas preexistentes.

ARTICULO 28. — Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS SEIS DIAS DEL MES DE JULIO DEL AÑO DOS MIL.

— REGISTRADA BAJO EL N° 25.284 —

RAFAEL PASCUAL. — JOSE GENOUD. — Guillermo Aramburu. — Mario L. Pontaquarto.

10. ANEXO V

10.1. Estatuto del Club Deportivo

10.1.1. Capítulo I.- Constitución, Fines y Sede

Art. 1ro.- Bajo la nominación del club deportivo ".....", queda constituida una asociación civil, de carácter deportivo, sin fines de lucro y que se regirá por estos estatutos en lo que ellos ni se opongan, por las disposiciones conferidas en el D.L. 2055 y en el Código Civil.

Art. 2do.- El club deportivo ".....", es una organización de base del sistema red, en el campo del deporte de aficionados y para realizar sus actividades se afiliará en ligas deportivas distritales y formará parte del Instituto Peruano del Deporte, en cuya jurisdicción territorial se encuentra.

Art. 3ro.- Son fines del club:

- a.- Contribuir a la formación física, espiritual y moral de los asociados.
- b.- Promover por intermedio del deporte, los valores espirituales y éticos, el sentido cívico y de autoridad.
- c.- Incentivar la participación activa de asociados en la práctica de la recreación, educación física y del deporte aficionado.
- d.- Impedir que los asociados practiquen las actividades del sistema red con fines de lucro, discriminación y de todo aquello que resulte contrario a la dignidad humana.
- e.- Fomentar y mantener a sus similares para mejor logro de sus fines institucionales.
- f.- Asegurar el deporte aficionado y que se desarrolle cualitativa y cuantitativamente de acuerdo al proceso nacional, en la que prima el concepto de representatividad territorial sobre el individual e institucional.

Art. 4to.- El club deportivo, " ", no podrá tomar parte, ni permitirá en su seno, discusión o trato sobre asuntos políticos ni religiosos; serán separados de los cargos directivos o perder sus calidades de delegados quienes infrinjan estas condiciones.

Art. 5to.- La sede principal del club deportivo ".....", se encuentra establecida en

10.1.2. Capítulo II.- De los Asociados

Art. 6to.- Pueden ser socios las personas que deseen integrarse en su seno, de conformidad con el presente estatuto y el reglamento.

Art. 7mo.- Los socios se clasifican en dos niveles:

- a.- Socios mayores de edad.
- b.- Socios menores de edad.

Art. 8vo.- Los socios deportistas menores de edad son activos con iguales derechos y obligaciones, incluyendo a los socios deportistas.

Art. 9no.- Todos los asociados mayores de edad también de iguales derechos y obligaciones, incluyendo a los socios deportistas.

Art. 10mo.- Los derechos y obligaciones de los socios, menores de edad está supeditada a los alcances y limitaciones del código civil.

Art. 11vo.- Para ser socio del club se requiere:

- a.- Solicitar ser admitido por el club como socio.
- b.- Abonar la cuota de inscripción señalada en asamblea.
- c.- Autorización de los padres o representantes legales en caso de socios menores de edad.
- d.- Los que hayan a otro club deportivo afiliado, acreditar que hayan concluido su compromiso con los mismos.

Art. 12vo.- Los obligaciones de los asociados:

- a.- Abonar las cuotas establecidas.
- b.- Cumplir fielmente las del presente estatuto y sus reglamentos.
- c.- Acatar los acuerdos de las asambleas de la junta directiva.
- d.- Observar la más estrecha solidaridad institucional.

-
- e.- Ejercer ad-honores los cargos y comisiones para los que previa aceptación fueron elegidos.
 - f.- Intervenir en las elecciones emitiendo su voto.
 - g.- Concurrir a las asambleas puntualmente.
 - h.- Estar al tanto con el funcionamiento institucional y proponer las medidas que juzguen necesarias.
 - i.- Presentar proyectos o proposiciones en beneficio del club o de sus miembros.

Art. 13vo.- Son derechos de los socios:

- a.- Elegir y ser elegidos miembros de la junta directiva, comisiones y delegados del club ante las ligas deportivas distritales.
- b.- Promover las modificaciones que consideren convenientes a este estatuto y su reglamento.
- c.- Ejercer el derecho de voz y voto en las asambleas generales.
- d.- Asistir a las asambleas de la junta directiva.
- e.- Exigir el estricto cumplimiento de los artículos del presente estatuto y su reglamento.
- f.- Hacer buen uso de los bienes del club velando por su conservación.
- g.- Remover de los cargos a los dirigentes por su cumplimiento de sus funciones.
- h.- Participar en las actividades de recreación, educación física y deportiva que realiza u organiza el club.
- i.- Velar celosamente por el prestigio del club.

Art. 14vo.- Los socios podrán retirarse del club sin mayor obligación que la de cancelar la última cuota correspondiente. En caso de ejercer cargo directivo deberá entregar formalmente los asuntos bajo su responsabilidad.

10.1.3. Capítulo III.- Asambleas de los Socios

Art. 15vo.- La asamblea general es la máxima autoridad del club, está formado por todos o la mayoría de los asociados en situación de actividad.

Art. 16vo.- Sus funciones o atribuciones de la asamblea general de asociación son:

- a.- Señalar la política del club en el sistema red y frente a la comunidad en general.
- b.- Elegir a los integrantes de la junta directiva de la comisión de justicia.

-
- c.- Acordar sobre las actuaciones de los asociados y equipos representantes en los diferentes programas que organicen las organizaciones de la comunidad del sistema red.
 - d.- Fiscalizar la gestión de la Junta Directiva, solicitando los informes correspondientes.
 - e.- Solicitar informes a las diferentes comisiones sobre la labor que se ha encomendado.
 - f.- Remover las acciones justificadas a los miembros de la Junta Directiva, declarar las vacantes que produzcan los campos directivos y renovar su junta directiva.

Art. 17vo.- La asamblea general de los asociados se reunirá ordinariamente doce veces al año en la fechas y para fines que se indiquen en su reglamento.

Art. 18vo.- La asamblea general podrá reunirse en forma extraordinaria por acuerdo de la junta directiva con la indicación del asunto a tratarse.

Art. 19vo.- Las asambleas generales ordinarias y extraordinarias convocadas por el presidente de la junta directiva con una anticipación no menor de dos días mediante situaciones suscritas por secretaría.

Art. 20vo.- El quórum para las asambleas generales estará constituida por la mayoría de los asociados.

Art. 21vo.- Los acuerdos de las asambleas serán sancionadas por mayoría de los asociados, presentes.

Art. 22vo.- La agenda de las asambleas deberá especificarse en las situaciones, cualquier otro asunto no considerado en la agenda deberá ser tratado en próxima reunión ordinaria o extraordinaria según sea acordado, salvo sea en casos de que en la asamblea deseen discutir de inmediato.

Art. 23vo.- Si un proyecto o proposición luego de ser discutido y requiera nueva redacción o la copia de mayores datos o estudios previa votación pasarán a ser tratados por la junta directiva y comisiones de trabajo que se designen.

Art. 24vo.- Las resoluciones de las asambleas comenzarán a surtir sus efectos inmediatamente después de terminada la sesión posterior.

Art. 25vo.- La reconsideración de un asunto resuelto por la asamblea sólo procederá en la sesión inmediata siempre que recurra igual o mayor número de socios que en la sesión anterior.

10.1.4. Capítulo IV.- La Junta Directiva

Art. 26vo.- La junta directiva tiene la misión y responsabilidad del gobierno del club de acuerdo a los fines establecidos en el presente estatuto y su reglamento.

Art. 27vo.- Los miembros de la junta directiva son elegidos por asamblea general mediante votación personal, secretamente, universal obligatoria directa.

Art. 28vo.- Para ser elegidos miembros de la junta directiva, deben ser socios activos y libres de sanción. Ejercerán sus funciones por el período del tiempo que señale el reglamento.

Art. 29vo.- La junta directiva está compuesta por los siguientes miembros:

- a.- Presidente.
- b.- Vicepresidente.
- c.- Secretario.
- d.- Tesorero.
- e.- Delegados Deportivos.

Art. 30vo.- Si un miembro de la junta directiva dejara de concurrir a tres sesiones consecutivas sin causa justificada deberá ser sometido a consideración de la asamblea general para su reemplazo.

Art. 31vo.- La junta directiva goza de los poderes facultados derivados de la naturaleza de su función, se reunirá extraordinariamente a convocatoria del presidente o por propio acuerdo.

Art. 32vo.- El quórum está conformado por la mayoría de sus miembros. Si en la primera hora no tuviera el quórum necesario se procederá media hora después a efectuarse la sesión con el número de miembros asistentes.

Art. 33vo.- Son atribuciones de la junta directiva:

- a.- Cumplir y hacer cumplir la sesión del presente estatuto y sus reglamentos, así como los acuerdos de la asamblea general y sus propios acuerdos.
- b.- Administrar celosamente los bienes del club, siendo sus miembros solidariamente responsables de su debido empleo y conservación.
- c.- Velar por el estricto cumplimiento de sus funciones, y por el funcionamiento de los comités del club.
- d.- Presentar el proyecto presupuestal anual y los balances, los que serán publicados para conocimiento de todos los asociados.
- e.- Revisar mensualmente la cuenta documentada de los gastos efectuados.
- f.- Propender el progreso institucional y acrecentar su prestigio en sus relaciones con sus similares y con las organizaciones del sistema red para lograr su recuperación y bienestar de la institución cautelando su integridad y mejorando los beneficios de los asociados.

10.1.5. Capítulo V.- Funciones de los Miembros de la Junta Directiva

Art. 34vo.- El presidente representante del club y la junta directiva tiene la responsabilidad de conducir dentro de los cauces establecidos en el presente estatuto.

Art. 35vo.- Son funciones del presidente:

- a.- Suscribir todos los documentos, cheques así como los libros de la constitución vigilando que sean debidamente llevados.
- b.- Resolver los casos urgentes que no será de su directiva atribución con la obligación de dar cuenta en sesión próxima a la junta directiva.
- c.- Nombrar y renovar el personal de empleados de la institución con acuerdo de la junta directiva.
- d.- Velar por el debido funcionamiento de la secretaría, tesorería y comités del club.
- e.- Presentar en la asamblea general informe periódico sobre el funcionamiento de la institución y de la memoria actual.

f.- Solicitar informes sobre las actividades realizadas por los comités, la comisión de justicia y miembros de la junta directiva.

g.- Velar por el debido funcionamiento a lograr el club.

h.- Acreditar oficialmente a los delegados del club antes las ligas distritales.

Art. 36vo.- El vicepresidente colaborará activamente con el presidente en la conducción del club, y tendrá las siguientes funciones:

a.- Redactar las actas de la sesiones de asamblea general, de trámite administrativo, suscribiéndosele junto al presidente.

b.- Conservar los documentos y archivar del club bajo responsabilidad.

Art. 37vo.- La secretaria administrará todas las actividades relacionadas con el club y tendrá las siguientes funciones:

a.- Recepcionar, revisar, registrar, clasificar y contribuir toda documentación que emita o recepcione el club a través de los canales establecidos.

b.- Archivar, estudiar y mantener actualizados los documentos y archivos debidamente administrados, clasificados y ordenados.

c.- Realizar las labores inherentes al cargo y los que le designe el presidente del club.

Art. 38vo.- Son funciones del tesorero:

a.- Tener la responsabilidad de la contabilidad.

b.- Suscribir juntamente con el presidente los documentos bancarios y otros de tipo contable.

c.- Hacer efectivo el cobro de cuotas, otorgando los recibos correspondientes.

d.- Efectuarse en la fechas señaladas a cuanto lo requiera la asamblea, el arqueo de caja, formulará las rendiciones documentadas de cuentas.

e.- Formulará el proyecto de presupuesto a la asamblea y los balances anuales del club.

Art. 39vo.- Los delegados responsables de la representación del club ante las ligas deportivas distritales y provinciales, y en la práctica del deporte afiliado de aficionados.

Art. 40vo.- Habrá un delegado deportivo por cada disciplina deportiva de competencia que se practique en el club.

Art. 41vo.- Son funciones de los delegados:

- a.- Representar al club ante la liga deportiva distrital y provincial.
- b.- Inscribir a los equipos o deportistas en competencia en las que intervengan.
- c.- Velar por normal actuación de los equipos o deportistas del club.
- d.- Informar a la asamblea y a la presidencia sobre las actuaciones deportivas del club.

10.1.6. Capítulo VI.- Disolución y Liquidación de la Institución

Art. 42vo.- La disolución de la institución será acordada en asamblea general extraordinaria convocada con este fin, con asistencia de dos terceras partes y mayoría de votos presentes.

Art. 43vo.- Acordada la liquidación se nombrará una comisión liquidadora integrada por tres miembros designados por la misma asamblea que fijará sus atribuciones y demás condiciones de encargo.

Art. 44vo.- Si después de pagadas las obligaciones sociales quedase un saldo, el mismo será entregado a la liga o ligas al que estuvo afiliado la asociación en partes iguales. Los documentos y libros de la institución que se acuerde en última asamblea quedará por extinguida la asociación, cumplidos los estatutos y acuerdos dispondrá la cancelación de inscripción en registros públicos.

Es todo lo que tenemos en el Estatuto del Club Deportivo

Lugar y Fecha.

Presidente

.....

Vicepresidente

.....