



**De la élite mundial a la comunidad: el desafío de construir un  
modelo de gestión profesional e integral para institución social,  
educativa, cultural y deportiva**

## **EL CASO DEL CLUB ATLÉTICO VÉLEZ SARSFIELD**

**Carrera: CONTADOR PÚBLICO**

**Materia: TRABAJO FINAL**

**Docente: ALBERTO VIRDÓ**

**Alumno: MATIAS VILAR**

**Correo electrónico: [MatiasAlbertoMartin.Vilar@alumnos.uai.edu.ar](mailto:MatiasAlbertoMartin.Vilar@alumnos.uai.edu.ar)**

**Formato: Estudio de caso**

**Julio 2026.**



## **ÍNDICE**

### **Capítulo 1: La Presentación**

- 1.1. El problema: Los gastos y el financiamiento.

### **Capítulo 2. Marco teórico**

- 2.1. ¿Qué es una asociación civil deportiva?
- 2.2. Eje jurídico–institucional
- 2.3. Cómo gestionar
- 2.4. El Fútbol profesional debe manejarse como una empresa multinacional
- 2.5. El corazón del Club: Rol social y comunitario
- 2.6. Clima de época: ¿Y el apoyo estatal?
- 2.7. Búsqueda de una síntesis

### **Capítulo 3. Estado del Arte**

- 3.1. Entrevistas con referentes
- 3.2. Plataformas políticas de agrupaciones
- 3.3. Gestión y sostenibilidad de clubes deportivos

### **Capítulo 4. Hipótesis y posibles hallazgos**

### **Capítulo 5. ¿Qué estamos buscando?**

- 5.1. Objetivo general
- 5.2. Objetivos Específicos

### **Capítulo 6. El episodio metodológico**

- 6.1. Análisis documental
- 6.2. Análisis del discurso
- 6.3. Análisis de indicadores contables y de gestión

**Capítulo 7. Análisis, hallazgos y reflexión... final?**

**Capítulo 8. Fuentes bibliográficas**

## Capítulo 1: La Presentación

Actualmente dentro de la compleja situación económica y financiera que se vive en la República Argentina se puede encontrar una problemática en común en las asociaciones civiles deportivas: las situaciones deficitarias estructurales. Los clubes, históricamente constituidos como asociaciones sin fines de lucro, cumplen una doble función: sostener la competitividad de los deportes profesionales, cuya actividad que concentra la mayor atención mediática, ingresos, socios estratégicos y recursos, por un lado y por otro, garantizar la práctica de las distintas disciplinas amateurs, que constituyen la esencia social e identitaria de las comunidades que constituyen estas instituciones.

Por ende, en las últimas décadas la creciente desproporción de los costos del fútbol profesional, ha generado un desequilibrio estructural. Los elevados contratos de jugadores, las exigencias de infraestructura y la dinámica de un mercado cambiario intrincado, han traducido estas causas en déficits recurrentes, cuya cobertura suele realizarse a expensas de los recursos que podrían destinarse a las disciplinas amateurs y al rol social de los clubes.

Este trabajo propone tomar el caso paradigmático del Club Atlético Vélez Sarsfield que, si bien nació y fue constituida en sus orígenes como un club de fútbol, desarrolló con el tiempo un modelo de gestión particular y pertinente para repensar la sostenibilidad de este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta que se trata de un club con fuerte presencia en el fútbol profesional, como así también con una importante presencia en la formación de jóvenes futbolistas, decenas de disciplinas deportivas amateurs, formación juvenil e inserción, prácticas de actividades culturales, formación educativa en todas las etapas y, sobre todo, representación barrial. La disputa entre estas dos dimensiones permite plantear un dilema común a muchos

clubes argentinos: ¿cómo compatibilizar el peso económico del fútbol profesional con la misión social de la asociación civil?

Tal como expresa Peter Drucker en su libro *La gerencia efectiva: tareas económicas y decisiones arriesgadas* (2014), donde expone que la escasez de recursos es el problema básico de las organizaciones sin fines de lucro y que la responsabilidad del administrador recae principalmente en la idea no es obtener más recursos, sino usarlos de la manera más productiva posible en función de su misión. En línea con estas ideas, el sostenimiento del fútbol profesional -aún a costa de los deportes amateurs- se entiende como una apuesta estratégica: cuanto mejor sea el rendimiento deportivo, mayor será la visibilidad del club y, en consecuencia, sus ingresos. Esto, en teoría, podría beneficiar indirectamente a los deportes amateurs, pero son estas disciplinas las que constituyen el verdadero motor identitario de los clubes, convocando a grandes grupos de la comunidad que consolidan el vínculo comunitario. En definitiva, es ahí donde se expresa la misión genuina de las asociaciones civiles: garantizar el acceso al deporte, promover el esfuerzo colectivo y sostener el rol social que les da sentido más allá de los resultados del fútbol profesional. La importancia de mantener los valores tradicionales por los cuales fueron creados este tipo de clubes, brindando servicios a la comunidad; pero así también, actualizado a las necesidades vigentes donde el fútbol profesional se volvió un negocio y no solamente un grupo de amigos que juega al fútbol.

**Figura 1**

*Construcción del Estadio José Amalfitani*



*Fuente.* Fotografía histórica correspondiente al periodo ca. 1947-1951. Archivo del Departamento de Cultura del Club Atlético Vélez Sarsfield.

**1.1. El problema: Los gastos y el financiamiento.**

La desproporción de los costos del fútbol profesional genera déficits recurrentes y distorsiona la asignación interna de recursos, provocando el desfinanciamiento de los deportes amateurs y comprometiendo el rol social de la institución. Este fenómeno se manifiesta y se expone en distintas dimensiones elegidas para poder representar y exponer el caso de una mejor manera: económico-financiera, organizacional, jurídico-institucional y social-comunitaria, lo que permite un abordaje integral de la problemática.

En la dimensión económico-financiera podemos revisar el peso significativo de los sueldos del plantel profesional del fútbol en el presupuesto del club, enumerar los déficits recurrentes en los Estados Contables, la incidencia de los ingresos concentrados en fútbol profesional (derechos de televisión, sponsors, venta de entradas) siendo comparados por el contraste de la escasez de financiamiento propio para deportes amateurs.

En la dimensión Organizacional-administrativa debemos estudiar la Gobernanza interna y el cómo se toman decisiones sobre asignación de recursos, la transparencia, ejecución y control del gasto, y las habilidades en cuanto a planificación estratégica y profesionalización de la gestión.

Desde lo Jurídico-institucional abordar el Marco legal de las asociaciones civiles, con un repaso del Código Civil y Comercial junto al estatuto del club e identificar si la normativa vigente estipula límites normativos a la diversificación de ingresos.

Y, por último, con una mirada social- comunitaria considerar el rol de los deportes amateurs como base de identidad barrial y comunitaria, el grado de accesibilidad al deporte hay para los jóvenes, en comparación con los adultos, como así también a los sectores populares, y su impacto en inclusión social, salud, educación y pertenencia cultural.

El presente trabajo propone realizar un análisis integral del marco regulatorio de las asociaciones civiles deportivas, de su forma de constitución y de la coyuntura en la que actualmente desarrollan sus actividades, con el propósito de comprender las causas y los efectos de las principales decisiones institucionales. A partir de ese diagnóstico, busca reflexionar sobre la construcción de un modelo de gestión que fortalezca el equilibrio entre la sustentabilidad económico-financiera y el cumplimiento de la misión social, educativa, cultural y deportiva que da sentido a este tipo de organizaciones. Porque, si bien los tiempos cambian, la pasión no. Y el crecimiento económico no debería llevarse puestos los principios y valores sobre los cuales fueron forjadas estas instituciones, tan necesarias como indispensables para la vida comunitaria y el entramado social de la Argentina.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **2.1. ¿Qué es una asociación civil deportiva?**

Una asociación civil deportiva es una organización sin fines de lucro constituida por personas que comparten un interés común en la práctica, promoción y desarrollo del deporte. Estas entidades buscan fomentar la actividad física, la educación y la integración social, combinando objetivos deportivos, culturales y recreativos. Su funcionamiento se basa en la cooperación entre socios, la adhesión a principios democráticos y la gestión organizada de recursos humanos, materiales y financieros. El impacto del fútbol empresarial comparable a una empresa multinacional. A esto le surge la necesidad de, al menos desde su misiones y visiones, darle una prioridad a la mirada social por sobre la económica, sin descuidar a esta última. La gestión de Vélez debe equilibrar la competitividad propia de un fútbol empresarial con las obligaciones sociales de este tipo de entes, que tiene que mantener, potenciar y darle vida a su sede y edificios, fomentar la práctica de deportes amateurs, la participación de sus socios y

socias en actividades culturales, el mantenimiento de la alta calidad educacional y todo esto, en un marco donde el pago de la cuota social y de las actividades no sea de carácter restrictivo, sino más bien accesibles.

Luego, la gestión propiamente de La Comisión Directiva gestiona por un mandato electoral limitado, y su principal activo es la confianza de los socios, no la cotización bursátil, a diferencia de lo que podría ser el directorio de una Sociedad Anónima. A su vez, el foco está puesto en la transparencia reforzada, ya que con su interés público y afiliado a Asociación de Fútbol Argentino (principalmente a través del control presupuestario), la conducción del club está bajo la lupa de la casa madre del fútbol argentino, como así también de la Inspección General de Justicia y de los propios organismos de Fiscalización del club, reforzando la necesidad de una gestión transparente y apegada a los principios estatutarios.

El Club Atlético Vélez Sarsfield encarna de manera ejemplar este modelo. Es una institución social, deportiva, cultural y educativa que supera ampliamente el ámbito competitivo. Su infraestructura es enorme, teniendo en cuenta la sede de Juan B. Justo, el Polideportivo, el Colegio y la hermosa Villa Olímpica de Ituzaingó, con una extensión de dieciocho hectáreas parquizadas con sectores vinculados por un sistema de calles vehiculares y peatonales, que impiden fragmentar el espacio y hacen de éste un espacio digno de ser recorrido, permite el desarrollo de las disciplinas deportivas, las actividades culturales y una oferta educativa que abarca desde el jardín de infantes hasta el nivel terciario. Este entramado convierte al club en un verdadero ecosistema de formación integral, donde conviven el aprendizaje, la práctica deportiva y la vida comunitaria.

Retomando la estructura organizativa de esta asociación, cabe destacar que se sostiene sobre órganos formales como la Asamblea de representantes, la Comisión Directiva y el Órgano

de Fiscalización que garantizan el funcionamiento institucional y la participación democrática, ejecutiva y de contralor. Cada órgano tiene (y debe tener) funciones y responsabilidades precisas: desde la definición de políticas generales y presupuestos hasta la fiscalización de los recursos. Este esquema debe reforzarse y redefinirse para asegurar que las decisiones se tomen colectivamente y en línea con los principios fundacionales del club.

En ese marco, la coexistencia entre la lógica comunitaria del club y la lógica empresarial del fútbol profesional plantea uno de los desafíos más complejos de la actualidad. El fútbol, hoy, se mueve bajo dinámicas globales, contratos millonarios y exigencias mediáticas comparables a las de una empresa multinacional. La pregunta que atraviesa este trabajo —y que define el caso Vélez Sarsfield— es cómo compatibilizar ese mundo con el del club social, cultural y educativo que le da sentido y lo sostiene. Vélez es todo, es el club modelo donde la comunidad práctica deportes, realiza animaciones culturales, educa y forma personas; pero también es campeón del mundo y un negocio que mueve millones de dólares.

El deporte amateur constituye uno de los pilares sobre los cuales se construye la identidad histórica del Club Atlético Vélez Sarsfield. Lejos de limitarse a la práctica recreativa, representa un verdadero espacio de formación deportiva, educativa y social, donde miles de niños, jóvenes y adultos desarrollan valores como el compromiso, el trabajo en equipo, la disciplina, el respeto y el sentido de pertenencia. Esta misión se encuentra respaldada por una infraestructura de gran magnitud, distribuida entre la sede social, el Polideportivo y el Campus Vélez, que permite el desarrollo de más de veinte disciplinas deportivas en instalaciones especialmente diseñadas para cada actividad. El club dispone, entre otros espacios, de un complejo de 16.100 metros cuadrados de césped sintético multifunción, trece canchas de tenis, un estadio de vóley con capacidad para 350 espectadores, una cancha de hockey sobre césped homologada por la Asociación Argentina

de Hockey, una pista oficial de atletismo de 400 metros, un patinódromo de nivel competitivo, gimnasios específicos para gimnasia artística, artes marciales, hockey sobre patines, musculación y cestoball, además de múltiples espacios destinados al fútbol formativo, el béisbol y otras disciplinas. A ello se suma una amplia red de escuelas deportivas que reciben niños desde los cuatro o cinco años de edad y acompañan su desarrollo hasta las categorías superiores y el alto rendimiento, permitiendo que numerosos deportistas representen al club en competencias metropolitanas, nacionales e internacionales. Esta infraestructura y la diversidad de actividades reflejan que el deporte amateur no constituye un área complementaria, sino uno de los principales activos institucionales de Vélez Sarsfield. Su preservación y fortalecimiento trascienden la discusión presupuestaria: representan una inversión permanente en inclusión social, salud, educación, formación de valores y construcción de comunidad, aspectos que explican la relevancia de diseñar un modelo de gestión capaz de garantizar su sustentabilidad en el tiempo.

## **2.2. Eje jurídico-institucional**

El Código Civil y Comercial de la Nación Argentina establece el marco legal para la constitución y funcionamiento de las asociaciones civiles, regulando la personalidad jurídica, los derechos y deberes de los socios, la administración de bienes y la disolución de la organización.

El Estatuto del Club Atlético Vélez Sarsfield ejemplifica la aplicación práctica de estas normas, definiendo los fines de la institución, los órganos de gobierno (Asamblea General, Comisión Directiva y Órgano de Fiscalización), los derechos y obligaciones de los socios, así como las pautas de administración y control financiero. Este marco jurídico-institucional garantiza transparencia, legalidad y sostenibilidad en la gestión de los clubes deportivos.

Dentro de este esquema, el Estatuto prevé diversos mecanismos de control y fiscalización que buscan asegurar la transparencia y la correcta administración de los recursos institucionales. La Comisión Revisora de Cuentas cumple un rol central, al analizar los estados contables, emitir dictámenes sobre la gestión económica y controlar el cumplimiento de las decisiones adoptadas por la Asamblea General.

La Asamblea, por su parte, funciona como el máximo órgano deliberativo, donde los socios ejercen su derecho a la información y participación, aprobando o rechazando la memoria, el balance y otras decisiones de relevancia institucional.

Estos mecanismos no solo responden a exigencias legales, sino que refuerzan los valores democráticos y comunitarios sobre los cuales se fundan las asociaciones civiles deportivas. En el caso de Vélez Sarsfield, el cumplimiento de los procedimientos estatutarios contribuye a sostener la legitimidad institucional y a consolidar la confianza de los socios en la conducción del club.

No obstante, los desafíos actuales planteados en este estudio de caso plantean la importancia de actualizar los sistemas de control, incorporando prácticas de transparencia activa, auditorías externas y mecanismos de participación digital. De este modo, el eje jurídico-institucional no se reduce a un marco formal, sino que se convierte en una herramienta viva que ordena, orienta y legitima la vida institucional del club.

Además de la normativa general y el estatuto interno, el funcionamiento jurídico y administrativo de los clubes deportivos está sujeto al cumplimiento de disposiciones emanadas de organismos de control como la Inspección General de Justicia (IGJ), que regula la llevanza de libros sociales, contables y de actas según lo dispuesto por la Resolución 7/05 y su modificatoria y complementaria 15/24. Estas exigencias contemplan la obligatoriedad de mantener registros

actualizados de asambleas, asociados, inventarios, balances y movimientos diarios de fondos, garantizando una gestión transparente y trazable.

Asimismo, la aplicación de las Resoluciones Técnicas (RT) emitidas por la FACPCE — históricamente la RT 11 y su modificatoria la RT 25, destinadas a entidades sin fines de lucro— estableció pautas uniformes para la exposición contable, la medición patrimonial y la presentación de resultados, reforzando la comparabilidad y la rendición de cuentas. Actualmente, la preparación y presentación de los estados contables de este tipo de entes debe analizarse e integrarse bajo el marco de la Resolución Técnica N.º 54 (Norma Unificada Argentina de Contabilidad - NUA) y sus textos ordenados, la cual consolida y regula las particularidades contables aplicables a las entidades sin fines de lucro.

En el caso de los clubes con fútbol profesional, se suma un marco normativo adicional emanado de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), que obliga a presentar presupuestos económicos, financieros y patrimoniales proyectados ante el Tribunal de Cuentas de la entidad. Este régimen de control, previsto en el Plan General de Contabilidad para clubes profesionales, busca garantizar la sostenibilidad económica y prevenir desequilibrios que puedan afectar la competencia.

En síntesis, la estructura jurídico-institucional de los clubes no solo se sustenta en su estatuto, sino que articula una red de normas nacionales, contables y deportivas que conforman un sistema de control integral, orientado a la transparencia, la responsabilidad y la buena gestión.

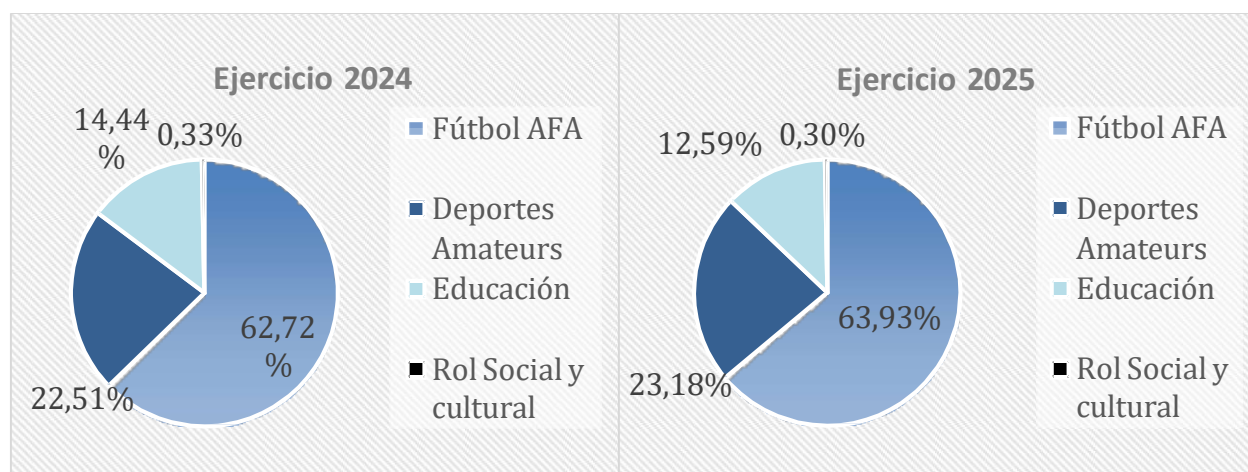
### **2.3. Cómo gestionar**

Según Peter Drucker, la gestión eficaz de una organización requiere: definición clara de objetivos, una toma de decisiones basada en información, delegación de tareas con responsabilidad y una orientación a resultados. De manera complementaria, se considera

necesario enfatizar como principales armas la importancia de la planificación estratégica, la profesionalización de la gestión y la participación de los distintos actores en la toma de decisiones dentro de clubes deportivos. Estas perspectivas permiten optimizar recursos, fortalecer la estructura organizativa y mejorar el desempeño institucional.

La optimización de recursos en un club deportivo no solo implica reducir gastos buscando de mínima un equilibrio en las finanzas entre los ingresos y los egresos (tema de coyuntura que guarda un paralelismo con el equilibrio fiscal del Estado) sino también asignarlos con inteligencia y previsibilidad, sobre la base de supuestos firmes y robustos que permitan flexibilizar la distribución de los desviaciones ante eventualidades o necesidades específicas, priorizando el correcto funcionamiento de áreas que garanticen impacto social y sostenibilidad.

A su vez, la asignación presupuestaria refleja el imperativo institucional de sostener los núcleos operativos de mayor envergadura económica. Al examinar los últimos dos ejercicios (2024 y 2025), se observa que la estructura de Fútbol (profesional y “La Fábrica”) acapara la porción hegemónica de los gastos directos, oscilando entre un 62,7% y un 63,9% del total sectorial. En paralelo, la preservación del modelo asociativo reposa en el sostén de la plataforma Educativa (que demanda entre el 12,6% y el 14,4%) y del Complejo Polideportivo con sus Deportes Amateurs (que absorbe entre el 22,5% y el 23,2%). Esta distribución deja al área Social y Cultural pura contenida en un margen residual cercano al 0,3% del gasto sectorial.

**Figura 2***Distribución de gastos por área – Ejercicio 2024 y 2025*

*Fuente.* Elaboración propia a partir de los Balances Generales correspondientes a los Ejercicios N.º 114 y N.º 115 del Club Atlético Vélez Sarsfield (2024, 2025).

Volviendo al título de este trabajo, acá se puede visualizar claramente que desafío está en mantener la excelencia deportiva sin descuidar la misión formativa y social que da sentido a la institución.

En paralelo, y en línea con lo anterior, resulta indispensable fortalecer la estructura organizativa del club. Esto implica redefinir y profesionalizar los procesos internos, estipular con claridad los roles y responsabilidades, y lograr una convivencia equilibrada entre la gestión institucional y la dinámica política partidaria. A su vez, promover una gestión colaborativa favorece una toma de decisiones más ágil, transparente y participativa por parte de quienes fueron elegidos por los socios para conducir la institución.

Finalmente, la mejora del desempeño institucional debe entenderse como un verdadero indicador de éxito, reflejado no solo en los resultados deportivos, sino en la capacidad del club de cumplir su misión educativa, cultural y comunitaria. Sino el éxito jamás será completo.

## **2.4. El Fútbol profesional debe manejarse como una empresa multinacional**

Autores como Wladimir Andreff y Stefan Szymanski sostienen que los clubes de fútbol contemporáneos operan dentro de un mercado con rasgos híbridos: compiten en lo deportivo, pero también deben hacerlo en lo económico y mediático. En su análisis de la economía del deporte, ambos explican que el fútbol profesional se asemeja a una industria global que combina ingresos provenientes de socios, derechos de televisión, sponsors, publicidad, venta de entradas, merchandising y transferencias de jugadores, frente a gastos fijos y variables cada vez más elevados (Andreff & Szymanski, 2006).

En este contexto y en la realidad de este tipo de clubes insertos en la compleja realidad argentina, la sostenibilidad financiera exige de una gestión con visión empresarial, que priorice la planificación estratégica, el control presupuestario, la diversificación de ingresos y la optimización de recursos humanos y materiales, sin perder de vista los valores y la identidad del club.

El manejo de los clubes como empresas no debe significar su mercantilización absoluta, sino la adopción de una cultura organizacional basada en la eficiencia, la previsión y la responsabilidad institucional. Tal como señalan Andreff y Szymanski (2006, p. 54), el éxito deportivo y el equilibrio financiero no son metas opuestas, sino dimensiones que deben integrarse dentro de una gestión profesional capaz de maximizar el rendimiento global del club. Esto implica planificar a largo plazo, establecer políticas claras de ingresos y gastos, mantener una contabilidad transparente y profesionalizar la toma de decisiones mediante criterios técnicos y económicos en la evaluación de riesgos e inversiones. Se requiere, por lo tanto, una mirada profesional y empresarial equivalente a la de una corporación multinacional, pero atenta a las

particularidades sociopolíticas de la institución y a aquellos valores intangibles que exceden lo puramente económico.

Desde una perspectiva práctica, este enfoque empresarial comprende varios ejes interdependientes.

La planificación estratégica supone definir objetivos institucionales a mediano y largo plazo, anticipar contingencias y evitar la improvisación, un error recurrente en la gestión deportiva argentina.

La gestión financiera, por su parte, requiere políticas de control del gasto, diseño de presupuestos realistas y búsqueda de fuentes de ingresos complementarias —como acuerdos comerciales, cesión de derechos de imagen, alianzas con sponsors o explotación de espacios y eventos—, garantizando la sostenibilidad sin comprometer la identidad social del club.

En el plano humano y organizacional, el fútbol profesional demanda una administración de personas altamente especializada. Los jugadores constituyen activos estratégicos cuya formación, desarrollo y retención deben gestionarse con criterios de planificación y capital humano. La dirección deportiva, además, enfrenta una complejidad singular: coordinar cuerpos técnicos, planteles, dirigentes y entornos mediáticos en contextos de alta exposición y presión. Ello requiere liderazgos adaptativos, capaces de equilibrar exigencia y contención, racionalidad y pasión. Ello requiere gente capaz.

Asimismo, la gestión operativa debe apoyarse en procesos formales para la toma de decisiones, basados en información objetiva y análisis multidimensional —deportivos, económicos y comerciales—. La renovación de planteles, por ejemplo, debería responder a una proyección presupuestaria integral que contemple la evolución de ingresos, los costos de mantenimiento y las oportunidades de valorización de jugadores.

En materia de marketing y comunicación, los clubes que actúan con lógica empresarial desarrollan estrategias integrales de posicionamiento de marca, fortalecen el vínculo con socios y simpatizantes mediante plataformas digitales, y administran con criterio institucional su exposición mediática. En esta línea, la innovación tecnológica se convierte en una herramienta clave: desde sistemas de gestión interna hasta plataformas de interacción con la comunidad, la digitalización permite eficiencia operativa y transparencia.

No obstante, el principal desafío de este modelo radica en encontrar el equilibrio entre rentabilidad económica y éxito deportivo, preservando el sentido social y educativo que caracteriza a las asociaciones civiles. El fútbol profesional, manejado con criterios empresariales, debe sostener su competitividad global sin eclipsar las demás funciones del club. Gestionar como una empresa multinacional no implica abandonar el espíritu asociativo, sino garantizar que la eficiencia económica sea un medio al servicio del proyecto deportivo, cultural y comunitario.

## **2.5. El corazón del Club: Rol social y comunitario**

El deporte en las asociaciones civiles no solo tiene un impacto recreativo, sino también un rol profundamente social y comunitario. Como plantea Archetti (2001), el deporte promueve la identidad colectiva, la integración y la transmisión de valores compartidos, configurando un entramado simbólico en el que el sentido de pertenencia y la cultura deportiva se entrelazan con la vida cotidiana. Estas instituciones no son simples espacios para la competencia o el entrenamiento físico: representan verdaderos núcleos de socialización, donde conviven generaciones, trayectorias y realidades sociales diversas.

Los clubes deportivos cumplen funciones que trascienden lo estrictamente deportivo. Son espacios de encuentro, contención y formación en valores, donde se enseñan principios como el esfuerzo, la cooperación, la disciplina y la solidaridad. En ese sentido, el Club Atlético Vélez

Sarsfield (como tantos otros clubes sociales y deportivos del país) constituye un ejemplo paradigmático: su estructura educativa, cultural y deportiva sostiene una red de vínculos que articula la escuela, el deporte amateur y las actividades comunitarias dentro de un mismo espacio simbólico.

Desde una mirada comunicacional con fondo sociológico, Bourdieu (2000) sostiene que las instituciones deportivas contribuyen a la producción y reproducción del capital social, entendido como el conjunto de relaciones, redes y recursos simbólicos que fortalecen la cohesión de una comunidad. Esta dimensión se refleja en la capacidad de los clubes para integrar sectores sociales diversos, ofreciendo igualdad de oportunidades para el desarrollo personal y colectivo, y promoviendo una identidad compartida que trasciende los resultados deportivos.

A su vez, los deportes amateurs desempeñan un papel esencial como vehículo de inclusión social. Permiten que niños, adolescentes y adultos accedan a la práctica deportiva en condiciones accesibles, reforzando hábitos saludables, vínculos solidarios y sentido de pertenencia. En contextos de crisis económica o exclusión, los clubes funcionan como refugios comunitarios frente a la fragmentación social: son espacios donde la comunidad encuentra pertenencia, propósito y contención emocional.

Por todo esto, el rol social y comunitario de las asociaciones civiles deportivas debe entenderse como un eje estructural de su misión institucional. No se trata de un complemento del fútbol profesional, sino de su fundamento ético y simbólico: el corazón del club, donde el deporte, la educación y la comunidad se integran en un mismo proyecto de inclusión y desarrollo humano.

## 2.6. Clima de época: ¿Y el apoyo estatal?

El papel del Estado ha sido históricamente determinante en el desarrollo del deporte argentino. A través de organismos como el CENARD, la Secretaría de Deportes y los programas federales de incentivo, el Estado nacional ha aportado recursos para infraestructura, becas, formación técnica y apoyo a clubes de barrio, consolidando una política de inclusión y acceso al deporte. También a través de convenios donde se cedieron terrenos. Sin embargo, en el actual contexto político y económico bajo la presidencia de del economista “especialista en temas de crecimiento económico con o sin dinero” Javier Milei, estas políticas sufren un proceso de desfinanciamiento sin precedentes.

Desde fines de 2023 se registraron fuertes recortes presupuestarios en el área de deportes, con una reducción superior al 60 % en las partidas asignadas al financiamiento de programas de desarrollo y mantenimiento de infraestructura deportiva. Se interrumpieron becas a deportistas de alto rendimiento, se discontinuaron convenios con federaciones provinciales y se paralizaron obras en el CENARD y en centros deportivos del interior. A su vez, el traspaso de competencias a las provincias sin fondos compensatorios debilitó la capacidad de los municipios y clubes sociales para sostener actividades formativas y amateurs. A esto hay que sumarle la quita de subsidios en el consumo de servicios esenciales como luz, gas y agua.

La orientación del actual gobierno hacia una política de ajuste fiscal profundo, basada en la reducción del gasto público y la eliminación de subsidios, trasladó el peso de la sostenibilidad directamente sobre las instituciones deportivas. Este escenario genera un doble impacto: por un lado, limita el acceso de la población a espacios de práctica deportiva y, por otro, incrementa la dependencia de los clubes hacia fuentes privadas de financiamiento, lo cual tensiona su naturaleza de asociaciones civiles sin fines de lucro.

En este marco, el discurso oficial apela a la “autonomía económica” de las instituciones, pero en la práctica esto implica un retiro del Estado de su rol articulador y promotor del deporte como derecho social. La desarticulación de políticas como el Programa Clubes en Obra, la reducción de los aportes del ENARD y la falta de actualización de las becas deportivas impactan directamente sobre la equidad y la continuidad de las disciplinas amateurs.

La coyuntura actual plantea así un desafío estructural para los clubes: cómo mantener su misión educativa, cultural y social en un entorno donde el Estado se repliega y el mercado se vuelve la única fuente posible de sostenibilidad.

## **2.7. Búsqueda de una Síntesis**

El marco teórico expone que las asociaciones civiles deportivas combinan una base legal sólida, gestión organizacional necesariamente profesional, sostenibilidad económica y un fuerte rol social y cultural. La interacción entre normativa, administración, financiamiento, impacto comunitario y apoyo estatal permite comprender el funcionamiento integral de los clubes deportivos, destacando su relevancia como agentes de desarrollo social, cultural y deportivo en la comunidad.

## **Capítulo 3: Estado del Arte**

Para adentrarse en este capítulo y sistematizar el estado del arte respecto a la economía y sociología del deporte, resulta imperativo examinar la literatura crítica sobre el fútbol amateur y las derivaciones de una profesionalización desregulada. Este fenómeno no solo cataliza la mercantilización del deporte, sino que tensiona la matriz constitutiva de los clubes como asociaciones civiles sin fines de lucro bajo gobernanza de sus socios. En múltiples escenarios, la degradación deliberada de la sostenibilidad financiera (o su sabotaje funcional) opera como una estrategia de vaciamiento orientada a justificar la irrupción de capitales privados,

comprometiendo severamente la estabilidad institucional, el patrimonio social y los valores fundacionales de estas entidades. Para desentrañar esta dinámica, se vuelve indispensable revisar las contribuciones teóricas de los autores que han conceptualizado la disputa entre el modelo societario democrático y la cooptación corporativa del deporte, entre temáticas afines.

En el ámbito argentino, el estudio de los clubes como espacios de resistencia identitaria frente a la mercantilización tiene referentes ineludibles en la sociología y la historia social. Pablo Alabarces (2021), pionero de la sociología del deporte en América Latina, ha analizado exhaustivamente cómo los clubes y sus comunidades construyen una pertenencia popular que choca directamente con las lógicas puramente capitalistas del fútbol de élite, destacando el valor del deporte como cultura y no como mera mercancía. Por su parte, el historiador Julio Frydenberg (2024) ofrece en obras como *Historia social del fútbol* las bases para entender la génesis de los clubes de barrio; su trabajo demuestra que estas instituciones nacieron impulsadas por lazos de solidaridad vecinal y prácticas democráticas participativas, una matriz histórica que hoy sirve de escudo conceptual contra los intentos de privatización y el avance de los capitales corporativos.

Desde una perspectiva antropológica y de la gestión institucional local, investigadores como Verónica Moreira (2018) y Rodrigo Daskal (2014) profundizan en la trinchera cotidiana que representan las asociaciones civiles sin fines de lucro en Argentina. Moreira ha investigado las disputas de poder y la construcción del sentido de pertenencia, argumentando que el vínculo afectivo de los socios y la dinámica barrial resisten activamente la transformación de las instituciones en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). Daskal, enfocado en el rol cívico de estas entidades, subraya cómo el club de barrio funciona como un tejido de contención y ciudadanía; en sus textos, el club es teorizado no solo como un espacio para el deporte amateur,

sino como una estructura de resistencia política y comunitaria frente al avance agresivo del mercado sobre el tiempo libre.

A nivel internacional, la resistencia al modelo hipermercantilizado del deporte cuenta con una robusta tradición crítica sociológica. El sociólogo escocés Richard Giulianotti (2002) es fundamental para entender este fenómeno global, especialmente a través de su taxonomía que contrasta al "seguidor tradicional", es decir aquel cuya identidad está anclada en la comunidad y la historia de su equipo, con el "consumidor" o espectador desarraigado que promueve el modelo neoliberal del deporte de élite. Paralelamente, en el ámbito hispanohablante europeo, el español Ramón Llopis-Goig (2009) ha estudiado en profundidad las consecuencias sociales del "fútbol negocio" y ha documentado el surgimiento del movimiento del *fútbol popular*.

Estos autores en su conjunto, demuestran que la defensa del modelo de clubes gestionados democráticamente por sus socios y la valorización del deporte amateur conforman una respuesta a la alienación que produce la industria del entretenimiento deportivo. En este sentido, si bien este trabajo observa esta problemática en un Club en particular, se inserta en esta discusión global sobre la mercantilización y su consecuente disputa de sentidos que producen entretelones.

A continuación, sustentamos estos antecedentes del estado del arte con los siguientes subapartados correspondientes a entrevistas a referentes, plataformas políticas de agrupaciones y a qué nos referimos con la gestión y sostenibilidad de clubes deportivos.

### **3.1. Entrevistas con referentes**

El análisis del caso Vélez Sarsfield se complementa con la mirada de dirigentes y especialistas que han participado en su desarrollo institucional.

Adrián Peláez, ex vicepresidente del club y docente universitario, sostiene que la clave de la gestión moderna en el deporte argentino, y en particular en Vélez, radica en profesionalizar la administración del fútbol profesional, abordándolo como un modelo de negocio comparable al de una empresa multinacional. Al mismo tiempo, considera necesario separar las áreas educativas con algún modelo mixto “público-privado” mediante presupuestos específicos, garantizando que cada una pueda desarrollarse con autonomía y equilibrio financiero. Reconoce la necesidad de modificar su constitución actual para que pueda crecer.

Todo ello debe enmarcarse en una estructura institucional que fortalezca las actividades culturales, deportivas amateur, sociales y comunitarias, preservando la identidad del club como entidad social.

Su enfoque destaca la necesidad de pasar de modelos reactivos a esquemas de gestión estratégica, donde la información y los indicadores económicos, contables y financieros funcionen como herramientas para la toma de decisiones.

Esta perspectiva, basada en la experiencia práctica, permite vincular el análisis académico con la realidad cotidiana de las organizaciones deportivas.

### **3.2. Plataformas políticas de agrupaciones**

Las agrupaciones políticas dentro de los clubes deportivos constituyen un objeto de estudio relevante para comprender su dinámica institucional y su proyección futura.

En Vélez Sarsfield, como en muchos clubes argentinos, la vida política se organiza en torno a diversas agrupaciones y grupos de socios e hinchas que expresan distintas visiones sobre el modelo de club que desean construir. Cada espacio propone una forma particular de gestión, con diferentes grados de apertura, profesionalización, participación o vínculo con la comunidad.

Estas miradas no solo reflejan diferencias ideológicas internas, sino también la influencia del contexto político y económico nacional, que incide en las estrategias y prioridades de cada grupo. De este modo, las tensiones entre la lógica empresarial y el mandato asociativo se renuevan en cada proceso electoral o decisión institucional, marcando el pulso de la gobernanza del club.

Para el presente trabajo, este entramado político resulta una fuente valiosa, ya que permite recoger ideas, propuestas y perspectivas provenientes de múltiples actores, favoreciendo una comprensión integral del fenómeno. Pensar el club desde estas voces diversas no implica buscar una síntesis única, sino reconocer la riqueza de un debate colectivo sobre cómo sostener, gestionar y proyectar a Vélez Sarsfield como una institución social, deportiva, cultural y educativa.

### **3.3. Gestión y sostenibilidad de clubes deportivos**

La literatura reciente sobre gestión deportiva y sostenibilidad institucional ha crecido notablemente en América Latina y Europa, con contextos totalmente distintos, pero con puntos en común.

En el contexto argentino, estudios como los de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) analizan el proceso de profesionalización dirigencial y los desafíos de gobernanza en clubes deportivos.

A nivel regional, publicaciones del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y del Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEFC) abordan la relación entre gestión pública, deporte y desarrollo local, destacando la necesidad de modelos mixtos que combinen eficiencia económica con compromiso social.

Desde el plano contable, investigaciones del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires (CPCECABA) y de la FACPCE profundizan en la aplicación de las Resoluciones Técnicas 11, 16 y 25 a entidades sin fines de lucro, proponiendo criterios específicos para la exposición de estados financieros, medición patrimonial y control interno en clubes deportivos.

En paralelo, trabajos como los de Gratacós (2021) y Molinari & Etcheverry (2022) estudian la sostenibilidad financiera del fútbol argentino, analizando la dependencia estructural de los ingresos por transferencias y derechos televisivos.

En Europa, investigaciones recientes del European Sport Management Quarterly y del Observatorio Económico del Deporte (UEFA Research Grants Programme) indagan sobre la gobernanza en clubes con modelos mixtos de propiedad (socios–capital privado), mostrando que la transparencia y la rendición de cuentas son factores claves para sostener la legitimidad institucional. Esto con un marco normativo regulatorio totalmente distinto a los modelos argentinos, pero, en el contexto actual no hay que dejar de tenerlo en cuenta pensando en los posibles cambios impulsados por el Gobierno nacional actual.

Estos estudios ofrecen referencias comparativas útiles para pensar cómo los clubes argentinos pueden equilibrar su misión social con las exigencias del mercado deportivo profesional.

Finalmente, el Programa “Clubes en Obra” del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación (2022) aporta evidencia empírica sobre el impacto de las políticas públicas en la infraestructura, inclusión y sostenibilidad de entidades deportivas barriales, fortaleciendo el vínculo entre Estado, comunidad y clubes. Este programa de la gestión nacional anterior

concluyó más de 5.700 obras en clubes, en más de 1.200 municipios en todo el país, generando más de 25.000 puestos de trabajo con una inversión superior a 5.800 millones de pesos.

#### **Capítulo 4. Hipótesis y posibles hallazgos**

La hipótesis central sostiene que la aplicación de herramientas de gestión corporativa al fútbol profesional del Club Atlético Vélez Sarsfield, lejos de mercantilizar la institución, puede funcionar como motor financiero estratégico para sostener su rol social. Si el club diversifica sus fuentes de ingresos y profesionaliza su gestión, una redistribución presupuestaria sistemática hacia las áreas amateurs, culturales y educativas permitirá blindar estas disciplinas de la volatilidad económica, garantizando su autonomía y reforzando la identidad integral de Vélez como asociación civil. El fútbol profesional, administrado con criterios empresariales similares a los de una gran corporación, no arrastraría al resto del club con su lógica de rentabilidad, sino que se convertiría en su principal sostén, destinando un porcentaje específico de sus ingresos al financiamiento estable de las áreas que constituyen el propósito fundacional de la institución.

El estudio explora conceptos integrados como el que la sostenibilidad del club no depende sólo del rendimiento deportivo, sino de una conducción institucional capacitada, con visión estratégica, que priorice los valores fundacionales del Club Atlético Vélez Sarsfield: el esfuerzo, la educación, la comunidad y la inclusión. Contar con una comisión directiva compuesta por personas formadas y comprometidas con una gestión moderna y transparente es una condición imprescindible para alcanzar ese equilibrio. Hoy las necesidades se ven claramente: mantener una infraestructura acorde al prestigio del club, sostener su rol como espacio cultural, social y educativo, y seguir siendo un lugar donde los chicos aprendan valores, crezcan como personas y practiquen deporte. En ese sentido, Vélez no sólo es un club deportivo, sino también un actor social, cultural y educativo, con más de veinte disciplinas culturales,

centenares de deportistas amateurs y una estructura que abarca desde el jardín de infantes hasta el nivel terciario.

Este trabajo busca demostrar la factibilidad de estructurar un modelo de gestión presupuestaria propio que mitigue los desvíos mediante la diversificación de ingresos, convenios educativos y eventos culturales estables, entre otros. Asimismo, se analiza el rol del Estado no solo como ente regulador, sino como un actor estratégico indispensable en la facilitación de asistencia técnica, reducciones impositivas y transferencias de aportes no reembolsables. En una coyuntura donde el Estado nacional ha reducido drásticamente su participación como promotor del deporte y la cultura, el acompañamiento público en obras, exenciones fiscales y aportes no reembolsables resulta clave para la supervivencia del rol social institucional. Los hallazgos proyectados confirman que una conducción profesionalizada, basada en una planificación seria y fiel a los valores del Club Atlético Vélez Sarsfield, puede asegurar un equilibrio sostenible entre el alto rendimiento y sus dimensiones comunitarias, sentando las bases para un diseño definitivo de política interna orientado a consolidar un modelo sostenible que preserve su esencia como espacio de deporte, cultura, educación y comunidad.

Se espera, finalmente que este análisis sirva, entre distintos objetivos, como punto de partida para una futura propuesta de intervención institucional, orientada a consolidar un modelo de gestión integral, sostenible y fiel al espíritu del Club Atlético Vélez Sarsfield.

## **Capítulo 5: ¿Qué estamos buscando?**

### **5.1. Objetivo General**

Analizar un modelo de gestión integral que evalúe la sustentabilidad económica, educativa, deportiva, cultural y social del Club Atlético Vélez Sarsfield ante el escenario actual de desequilibrio financiero estructural.

## 5.2. Objetivos Específicos

Determinar la estructura económico-financiera del Club Atlético Vélez Sarsfield.

Analizar cómo la asignación de recursos destinada al fútbol profesional condiciona el financiamiento y la sustentabilidad de las actividades deportivas, educativas, culturales y sociales del Club Atlético Vélez Sarsfield.

Examinar el esquema de gobernanza interna de la comisión directiva del Club Atlético Vélez Sarsfield.

Identificar el rol social de los deportes amateurs en su comunidad.

## Capítulo 6: El episodio metodológico

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo—explicativo, orientado a comprender la dinámica económico-financiera, organizativa y social de las asociaciones civiles deportivas en Argentina, tomando como estudio de caso al Club Atlético Vélez Sarsfield.

La elección de este enfoque responde a la necesidad de interpretar procesos institucionales complejos, donde interactúan dimensiones jurídicas, económicas, organizacionales y simbólicas, las cuales —como señala Hernández Sampieri (2014)— no pueden abordarse adecuadamente solo desde la medición cuantitativa, sino que requieren de una comprensión contextual e interpretativa.

El caso Vélez Sarsfield resulta particularmente representativo por su estructura multifuncional —deportiva, educativa y cultural— y por la tensión que enfrenta entre la gestión del fútbol profesional y el sostenimiento de sus disciplinas amateurs. Esta característica permite un análisis profundo de los mecanismos de gobernanza, los flujos de financiamiento y la relación

entre sostenibilidad económica y rol social del club, enmarcando el estudio dentro de una problemática nacional de las asociaciones civiles deportivas.

Siguiendo las pautas de investigación propuestas por Hernández Sampieri, este estudio busca además cumplir con dos condiciones esenciales de toda investigación académica: la novedad y la pertinencia. La primera se refleja en el abordaje del fenómeno desde una mirada integral contable–organizacional, escasamente explorada en la literatura argentina sobre clubes deportivos (se han encontrado algunos trabajos de Tesis, pero haciendo hincapié en la aplicación técnica de distintas normas contables). La segunda, en su relevancia práctica y ética, al contribuir con herramientas de gestión que pueden fortalecer la sostenibilidad institucional de entidades con alto impacto social.

En cuanto a las fuentes y técnicas de recolección de datos, las primeras tienen como fuente de información el Estatuto institucional y demás documentos normativos (Código Civil y Comercial de la Nación, resoluciones de la IGJ y reglamentaciones de la AFA), la lectura y análisis de los balances y estados contables del club, que permiten analizar la estructura económico-financiera, distintas conversaciones y entrevistas semiestructuradas a dirigentes, socios y referentes de distintas áreas, para captar percepciones y discursos en torno a la gestión. En cuanto a la observación institucional directa, mediante relevamiento de prácticas cotidianas, dinámicas organizativas y utilización de recursos en los espacios deportivos, culturales y educativos.

Para el ítem del procedimiento metodológico combina tres estrategias complementarias de análisis, que se integran para alcanzar una comprensión holística de la institución:

### **6.1. Análisis documental:**

aplicado a estatutos, normativas y balances contables, con el fin de identificar estructuras formales, marcos legales y pautas de gestión económica, según las Resoluciones Técnicas de la FACPCE y la normativa de asociaciones civiles.

### **6.2. Análisis del discurso:**

desarrollado sobre las entrevistas y materiales institucionales, con el propósito de interpretar las representaciones, tensiones y narrativas predominantes en torno a la gestión del club, su identidad social, cultural, la parte educativa y de enseñanza y la relación entre fútbol profesional y disciplinas amateurs.

### **6.3. Análisis de indicadores contables y de gestión:**

Orientado a evaluar la sustentabilidad económico-financiera de las distintas áreas (profesional, amateur, educativa y cultural), considerando la proporción de ingresos y gastos, la diversificación de fuentes, la ejecución presupuestaria y la asignación interna de recursos.

Por otra parte, y de acuerdo con los lineamientos éticos propuestos por Hernández Sampieri, toda investigación debe reflexionar sobre las consecuencias y responsabilidades derivadas de su desarrollo. En este sentido, el presente trabajo se ajusta a principios de respeto institucional, confidencialidad y uso responsable de la información obtenida.

No se persigue evaluar ni exponer personas o gestiones particulares, sino contribuir a la mejora de los procesos institucionales. Por ello, los resultados se presentan con un enfoque analítico y constructivo, enmarcado en el deber ético del investigador de generar conocimiento útil, sin causar perjuicios a los actores involucrados.

Asimismo, el estudio se considera viable y pertinente tanto académica como socialmente: aborda una temática de relevancia nacional, con impacto directo en la administración de

entidades sin fines de lucro y en la formación profesional del contador público, aportando una mirada integral sobre la sostenibilidad y la gestión transparente en el deporte.

En conjunto, la metodología adoptada busca articular la comprensión profunda de los significados institucionales con la evaluación empírica de la gestión económica, integrando análisis normativo, contable y social. Este enfoque mixto, dentro del paradigma cualitativo, permite elaborar un diagnóstico integral y formular propuestas concretas de mejora que fortalezcan la sostenibilidad del club en todas sus dimensiones: deportiva, cultural, educativa y comunitaria.

En síntesis, los estudios revisados permiten establecer que la sostenibilidad de los clubes deportivos depende tanto de la eficiencia económico-financiera como de la transparencia institucional, la participación democrática y la articulación con el Estado.

Con la finalidad de exponer el diagnóstico desarrollado a lo largo de este trabajo y dotar al modelo de gestión propuesto de herramientas concretas de seguimiento, se presentan a continuación dos conjuntos de indicadores y un set de pautas de transparencia activa. Los primeros, de naturaleza económico-financiera, permiten monitorear la estructura de ingresos y gastos del club, identificar desvíos presupuestarios y evaluar el grado de dependencia estructural respecto del fútbol profesional. Los segundos, orientados a la gestión social e institucional, buscan medir dimensiones que tradicionalmente quedan fuera de los balances contables pero que son centrales para una asociación civil: la participación democrática, la accesibilidad al deporte y el impacto comunitario. Las pautas de transparencia activa, por su parte, proponen mecanismos concretos de rendición de cuentas hacia los socios. En conjunto, estas herramientas constituyen el punto de partida para que el contador público pueda asumir un rol estratégico en la conducción institucional del club, más allá de la registración contable tradicional.

**Tabla 1***Indicadores de control de gestión financiera*

| INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERA |                                                                             |                                                                                    |                                                                       |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Indicador                                    | Definición                                                                  | Fórmula / Forma de medición                                                        | Objetivo                                                              |
| Ratio de dependencia del fútbol profesional  | Mide qué proporción de los ingresos totales proviene del fútbol profesional | $\text{Ingresos fútbol profesional} / \text{Ingresos totales}$                     | Reducir la dependencia estructural por debajo del 70%                 |
| Porcentaje presupuestario por área           | Distribución del presupuesto entre las distintas áreas del club             | $\text{Presupuesto área X} / \text{Presupuesto total} \times 100$                  | Garantizar una asignación justa a áreas amateurs, sociales y cultural |
| Resultado operativo por área                 | Superávit o déficit de cada área en forma independiente                     | $\text{Ingresos área X} - \text{Egresos área X}$                                   | Identificar qué áreas generan déficit y requieren subsidio interno    |
| Índice de diversificación de ingresos        | Mide la variedad de fuentes de ingresos del club                            | $\text{Cantidad de fuentes de ingreso activas} / \text{Total de fuentes posibles}$ | Ampliar las fuentes para reducir la volatilidad financiera            |
| Ejecución presupuestaria por área            | Compara lo presupuestado con lo efectivamente ejecutado                     | $\text{Gasto ejecutado} / \text{Gasto presupuestado} \times 100$                   | Detectar desvíos y mejorar la planificación                           |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 2***Indicadores de transparencia y gestión social*

| INDICADORES DE TRANSPARENCIA Y GESTIÓN SOCIAL |                                                                              |                                                                                           |                                                                 |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Indicador                                     | Definición                                                                   | Fórmula / Forma de medición                                                               | Objetivo                                                        |
| Tasa de socios activos                        | Proporción de socios al día sobre el total registrado                        | $\text{Socios activos} / \text{Total socios registrados} \times 100$                      | Monitorear la base social y el vínculo con la comunidad         |
| Cumplimiento asambleario                      | Grado de cumplimiento de las obligaciones estatutarias de convocatoria       | $\text{Asambleas realizadas} / \text{Asambleas estatutariamente obligatorias} \times 100$ | Garantizar la participación democrática de los socios           |
| Tiempo de publicación del balance             | Días entre el cierre del ejercicio y la publicación del balance a los socios | $\text{Fecha de publicación} - \text{Fecha de cierre del ejercicio}$                      | Reducir el tiempo para garantizar transparencia activa          |
| Disciplinas amateurs activas                  | Cantidad de disciplinas deportivas en funcionamiento efectivo                | $\text{Disciplinas activas} / \text{Disciplinas previstas en el estatuto} \times 100$     | Preservar la oferta deportiva amateur como misión institucional |
| Tasa de accesibilidad deportiva               | Proporción de deportistas con cuota subsidiada o becada                      | $\text{Deportistas becados o subsidiados} / \text{Total de deportistas} \times 100$       | Medir el impacto social e inclusivo del club en su comunidad    |

*Fuente.* Elaboración propia.

**Tabla 3***Pautas de transparencia activa propuestas*

| PAUTAS DE TRANSPARENCIA ACTIVA PROPUESTAS |                                                                                            |              |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Pauta                                     | Descripción                                                                                | Periodicidad |
| Publicación de ejecución presupuestaria   | Informe de ingresos y gastos por área, accesible a todos los socios                        | Trimestral   |
| Panel de indicadores de gestión           | Panel digital con los indicadores clave actualizado en tiempo real o mensualmente          | Mensual      |
| Informe anual de impacto social           | Documento separado del balance contable que cuantifique el impacto comunitario del club    | Anual        |
| Rendición de cuentas por subcomisión/área | Cada subcomisión deportiva / área presenta sus propios indicadores de gestión y resultados | Semestral    |

*Fuente.* Elaboración propia.

## **Capítulo 7: Análisis, hallazgos y reflexión... final?**

Para iniciar el procesamiento de los hallazgos y articular los datos cuantitativos obtenidos de los estados contables con el análisis normativo e institucional, resulta indispensable sintetizar la posición estratégica del Club Atlético Vélez Sarsfield. A continuación, se presenta la matriz FODA que consolida las fortalezas y debilidades internas de la organización, en contraposición con las oportunidades y amenazas que impone la coyuntura socioeconómica nacional:

**Tabla 4***Matriz FODA del Club Atlético Vélez Sarsfield*

| MATRIZ FODA - CLUB ATLÉTICO VÉLEZ SARSFIELD                                                     |                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| FORTALEZAS (Internas)                                                                           | DEBILIDADES (Internas)                                                                     |
| Infraestructura de gran magnitud (Sede, Polideportivo, Colegio y Villa Olímpica de 18 ha).      | Dependencia estructural y desproporcionada de los ingresos del fútbol profesional.         |
| Ecosistema de formación integral: educativo (jardín a terciario) y +20 disciplinas amateurs.    | Déficits operativos recurrentes y tensiones en la asignación interna de recursos.          |
| Reconocido prestigio de "La Fábrica" en la formación y desarrollo de futbolistas.               | Margen residual de asignación presupuestaria al área Social y Cultural pura (~0,3%).       |
| Fuerte arraigo identitario, representatividad barrial y sentido de pertenencia en la comunidad. | Falta de separación contable por centros de costos independientes para cada área.          |
| OPORTUNIDADES (Externas)                                                                        | AMENAZAS (Externas)                                                                        |
| Implementación de un modelo de gestión presupuestaria con centros de costos por área.           | Retiro del Estado y recorte >60% en políticas públicas, becas e infraestructura deportiva. |
| Aumento de ingresos mediante eventos culturales estables, concesiones y sponsors.               | Incertidumbre en el mercado cambiario e inflación que encarecen los contratos dolarizados. |
| Exploración de esquemas mixtos de financiamiento para el área educativa.                        | Presión del contexto gubernamental e internacional hacia modelos de privatización/SAD.     |
| Digitalización e incorporación de tableros de control con pautas de transparencia activa.       | Quita de subsidios estatales.                                                              |

*Fuente.* Elaboración propia.

El desequilibrio financiero en la estructura del club se manifiesta de manera transversal y persistente. Mientras el fútbol profesional funciona de facto como una empresa multinacional, con lógicas de mercado globalizado, contratos dolarizados, transacciones internacionales y una estructura de costos desproporcionada en relación con el resto de las áreas, los demás sectores del club deben gestionar sus recursos con criterios de austeridad y compromiso social. El fútbol mayor, que concentra cerca del setenta por ciento del presupuesto operativo, se ha convertido en el principal sostén económico, pero también en el epicentro de un modelo dependiente que condiciona la planificación institucional. Esta dinámica genera tensiones evidentes entre la sostenibilidad financiera y la misión comunitaria del club, dejando a los espacios educativos, culturales y amateurs en una posición cuasisubsidiaria.

El área educativa, históricamente vinculada al ideario formativo y social de Vélez, enfrenta hoy el desafío de sostener su propuesta pedagógica en un contexto de restricción presupuestaria, con debates internos que deben darse sobre la posibilidad de privatizar o concesionar parte de sus servicios. Esa tensión expone el dilema entre preservar la identidad institucional o avanzar hacia esquemas de financiamiento mixtos; al menos en esta dimensión. Lo cultural, por su parte, requiere una estrategia de profesionalización que le permita proyectarse como unidad sostenible, capaz de que la generación de recursos propios mantenga su aporte a la cohesión social del club.

El fútbol amateur, núcleo histórico y simbólico de la entidad, representa el verdadero sentido de pertenencia, deportiva y humana del club. La “fabrica” del fútbol argentino. Sin embargo, su desarrollo depende en gran medida de la capacidad del profesionalismo para “bancar” económicamente al resto. No obstante, el fútbol infantojuvenil no es deporte amateur en el sentido comunitario; es la cantera del negocio profesional, forma parte de la cadena de valor del fútbol de élite, y por lo tanto su financiamiento debería correr por cuenta del área profesional; pero con una conducción independiente desde lo metodológico obviamente. Esa separación haría más justa y transparente la asignación interna.

En este contexto, se impone una revisión integral del modelo de gestión: profesionalizar los departamentos, establecer presupuestos anuales que consideren la dualidad entre año calendario (enero a diciembre) y año fiscal (cierre en junio), e implementar esquemas de autogestión donde las subcomisiones deportivas amateurs puedan transformarse en espacios de gestión autosuficiente, con metas, indicadores y rendiciones periódicas, pero siempre bajo una lógica asociativa y no mercantil.

Solo a partir de esta modernización organizacional y financiera podrá alcanzarse un equilibrio sostenible, donde el fútbol profesional mantenga su rol central como motor económico, pero integrado a un sistema de gestión participativo, transparente y diversificado. La clave está en que la rentabilidad deportiva y económica se oriente al fortalecimiento del proyecto social, educativo y cultural del club, garantizando así que el crecimiento no desvirtúe su esencia de asociación civil al servicio de la comunidad.

De cara al futuro, este diagnóstico abre la puerta a un nuevo estudio de intervención y diseño de políticas internas que permitan avanzar hacia una gestión integral sustentable. Ello supone la construcción de un plan estratégico participativo, con metas medibles (cuantitativamente y cualitativamente y en un determinado plazo) y una estructura que vincule la gestión deportiva con la educativa y cultural. Implica también repensar la relación entre los socios, las subcomisiones y la Comisión Directiva, incorporando mecanismos de rendición de cuentas en distintas etapas, transparencia activa en tiempo real de cara a los socios y planificación conjunta.

La proyección de un modelo de gobernanza moderna para Vélez Sarsfield no busca reemplazar su identidad histórica, sino reforzarla. Totalmente necesario. Cómo así también, el desafío consiste en compatibilizar el alto rendimiento del fútbol profesional con el desarrollo pleno de un club social, educativo y cultural, que mantenga viva su misión fundacional: formar personas a través del deporte, fortalecer la comunidad y construir ciudadanía. Ese podría ser el eje sobre el cual se sostenga una futura propuesta de intervención institucional que combine eficiencia económica, justicia social y sostenibilidad en el tiempo. En este marco, el rol propuesto del contador público adquiere una relevancia central: su tarea no se limita a la registración contable o a la confección de balances, sino que debe asumir una mirada integral de

la gestión presupuestaria, articulando planificación, control y evaluación de resultados. Desde una perspectiva estratégica, está llamado a diseñar y monitorear presupuestos anuales que contemplen las distintas temporalidades institucionales —año fiscal y año calendario—, a promover el uso racional de los recursos y a garantizar la transparencia y trazabilidad de cada decisión financiera.

A mediano plazo y a partir de este diagnóstico, este trabajo invita a otras líneas concretas de investigación y transferencia que exceden el alcance del presente trabajo pero que constituyen su continuación natural. La primera, el diseño de un modelo de separación de centros de costos por área —profesional, amateur, educativa y cultural— que permita visualizar con precisión el flujo interno de recursos, y que dicho modelo sea expuesto como notas en los Estados Contables. La segunda, la construcción de indicadores de gestión social que midan el impacto comunitario del club en dimensiones como inclusión, permanencia educativa y cohesión barrial, hoy ausentes de toda rendición de cuentas institucional. La tercera, la exploración de esquemas mixtos de financiamiento para el área educativa que preserven su carácter accesible sin comprometer la sostenibilidad. El paso siguiente es, en definitiva, ir del diagnóstico al diseño.

Hay una responsabilidad que no se mide en balances ni en copas ganadas. Tolkien (1991) la describió con precisión, por boca de Gandalf: no nos atañe dominar todas las mareas del mundo, sino hacer lo que está en nuestras manos por el bien de los días que nos ha tocado vivir, extirpando el mal en los campos que conocemos y dejando a los que vendrán después una tierra limpia para la labranza. El campo de Vélez es ese: un territorio de identidad, de infancia, de pertenencia y de esfuerzo colectivo que hoy enfrenta las mareas de un mercado que no entiende de valores ni de historia. Defenderlo es una decisión política, es gestión, es ética. Y es, sobre todo, el legado que les debemos a los que vienen.

## Capítulo 8: Fuentes bibliográficas

Alabarces, P. A. (2021). *Fútbol y patria: El fútbol y las narrativas de la Nación en la Argentina*; Prometeo. [Buenos Aires, Argentina]

Andreff, W., & Szymanski, S. (Eds.). (2006). *Handbook on the economics of sport*. Edward Elgar Publishing. [Cheltenham, Reino Unido]

Archetti, E. P. (2001). *El potrero, la pista y el ring: Las patrias del deporte argentino*. Fondo de Cultura Económica. [Buenos Aires, Argentina]

Bourdieu, P. (1997). *Sobre la televisión*. Anagrama. [Barcelona, España]

Bourdieu, P. (2000). *Poder, derecho y clases sociales*. Desclée de Brouwer. [Bilbao, España]

Centro de Escritura Javeriano. (2020). Manual APA 7° edición. Pontificia Universidad Javeriana. [Bogotá, Colombia]. <https://www.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-apa-7a-edicion>

Club Atlético Vélez Sarsfield. (s.f.). *Estatuto del club* [Documento institucional]. CAVS. [Buenos Aires, Argentina]

CLAD. (2020). *Gestión pública y deporte: buenas prácticas en América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. [Buenos Aires, Argentina]

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CPCECABA). (2021). *Normas contables aplicables a entidades sin fines de lucro*. [Buenos Aires, Argentina]

Daskal, R., & Moreira, V. (Comps.). (2014). *Clubes argentinos. Debates sobre un modelo*. Espacio Editorial. [Buenos Aires, Argentina]

Drucker, P. F. (2014). *La gerencia efectiva* (1.<sup>a</sup> ed.; trad. I. Calvo). Debolsillo. [Buenos Aires, Argentina]

FACPCE. (2020). *Resoluciones Técnicas N.º 11, 16 y 25: Entes sin fines de lucro*. [Buenos Aires, Argentina]

Frydenberg, J. (2024) *Historia social del fútbol: del amateurismo a la profesionalización*, Siglo Veintiuno Editores. 304 páginas [Buenos Aires, Argentina]

Giulianotti, R. (2002). “Supporters, followers, fans, and flaneurs: A taxonomy of spectator identities in football”, *Journal of Sport and Social Issues*, 26(1), 25–46.  
<https://doi.org/10.1177/0193723502261003> . S/L.

Gratacós, M. (2021). *Sostenibilidad financiera y gobernanza en el fútbol profesional argentino*. Universidad Nacional de La Matanza. [Buenos Aires, Argentina]

Hernández Sampieri, R., R. Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación* (1.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. [Ciudad de México, México]

Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña (INEFC). (2022). *Modelos de gestión deportiva en Europa del Sur*. [Barcelona, España]

Llopis-Goig, R. (2009). *Fútbol postnacional: Transformaciones sociales y culturales del deporte global en Europa y América Latina*. Anthropos Editorial. [Barcelona, España]

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2022). *Programa Clubes en Obra: Informe de impacto social*. [Buenos Aires, Argentina]

Molinari, L., & Etcheverry, D. (2022). *Economía y gestión del fútbol argentino: entre la pasión y la sostenibilidad*. Universidad de Buenos Aires. [Buenos Aires, Argentina]

Moreira, V. (2018). “Fútbol, modelos jurídicos y mercado: el dilema de los clubes en Sudamérica”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 116 | Disponible en línea en <https://journals.openedition.org/rccs/7327> . S/L

República Argentina. (2015). *Código Civil y Comercial de la Nación* [Ley N.º 26.994]. [Buenos Aires, Argentina]

Tolkien, J.R.R. (1991). *El Señor de los Anillos, III: El Retorno del Rey*, Ediciones Minotauro. [Barcelona, España]

Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). Diplomatura en Política y Gestión Deportiva (2021). *Gestión y gobernanza en organizaciones deportivas comunitarias*. [Buenos Aires, Argentina]