

Al Director de la Carrera de Posgrado,

Dr. Germán E. Gerbaudo

Especialización en Derecho del Deporte

Universidad Nacional de Rosario

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. en mi carácter de estudiante de la carrera de Especialización en Derecho del Deporte, a fin de informarle que he efectuado la presentación del Trabajo Final Integrador, en cumplimiento de las pautas establecidas por la carrera.

El trabajo monográfico lleva por título: "Repensar los Clubes" y fue elaborado de forma individual, respetando los requisitos de originalidad, extensión, citación y formato exigidos en el reglamento.

Quedo a disposición del tribunal evaluador para cualquier observación, aclaración o instancia complementaria que se considere pertinente.

Sin otro particular, saludo a Ud. atentamente.

Emiliano Andrés Torno

DNI: 31973525

Correo electrónico: tornoemiliano@gmail.com

Domicilio: Balcarce 556 6p dto5

Año de ingreso: 2023

REPENSAR LOS CLUBES

Asociaciones Civiles Deportivas y Nuevos Modelos Jurídicos: Hacia una Profesionalización sin Pérdida de Identidad



Emiliano Andrés Torno

Balcarce 556 6p dto 5

tornoemiliano@gmail.com

Especialización en Derecho Deportivo.

Ingreso 2023

Índice

Capítulo 1 - Introducción.....	pág 5
Capítulo 2 - Las asociaciones civiles en el ordenamiento jurídico argentino.....	pág 6
2.1 Fundamento legal	
2.2 El rol del Estado y la escasa legislación específica	
2.3 La naturaleza jurídica de las asociaciones deportivas	
Capítulo 3 - El modelo de club como asociación civil sin fines de lucro.....	pág 21
3.1 Origen social de los clubes en Argentina	
3.2 Una elección no casual	
3.3 Un modelo en tensión: profesionalismo y desafíos actuales	
Capítulo 4 - El debate sobre las sociedades anónimas deportivas. Modelos Comparados.....	pág 28
4.1 Europa	
4.2 América Latina	
Capítulo 5 - El estado de situación de los clubes en la Argentina: diagnóstico estructural desde el RENACED.....	pág 44
Capítulo 6 - El Debate Actual en Argentina: Voces y Perspectivas para una Reforma Integral del Deporte.....	pág 48
Capítulo 7 - Antecedentes legislativos: los proyectos de Iparraguirre y Bongiorno como base para una reforma pendiente.....	pág 51
7.1 El proyecto Iparraguirre: arquitectura institucional y control público	
7.2 El proyecto Bongiorno: profesionalización sin mercantilización	
7.3 Coincidencias, diferencias y actualidad	
7.4 Valoración final	
Capítulo 8 - El caso Estudiantes de la Plata: modernización interna con inversión externa bajo control institucional.....	pág 55
Capítulo 9 - Gerenciamientos encubiertos y SAD de hecho: ¿la opacidad como norma o excepción en el sistema argentino?.....	pág 59
9.1 Clubes con gerenciamiento de facto: una tipología extendida	
9.2 Riestra como caso emblemático	
Capítulo 10 - Aires de cambio.....	pág 63
10.1 El statu quo no es una opción	
10.2 Propuestas de modelos intermedios y nuevas figuras jurídicas	

Capítulo 11 - Propuesta de Superintendencia Nacional del Deporte Profesional.....	pág 67
11.1 Antecedentes	
11.2 ¿Por qué es necesario?	
11.3 Funciones	
11.4 Fundamentos constitucionales y jurídicos de la intervención estatal en el deporte profesional	
Capítulo 12 - ¿Es viable la remuneración de directivos en los clubes con deporte profesional?	pág 81
12.1 Tensión entre vocación, militancia, profesionalización e igualdad	
12.2 Analogía entre el camino del futbolista y el dirigente: de la militancia institucional a la profesionalización	
12.3 Conclusiones	
Capítulo 13 - Sin participación es imposible.....	pág 87
13.1 El socio como motor fundamental	
13.2 Regeneración Democrática y un nuevo estilo de Gobernanza	
Capítulo 14 - Consideraciones finales.....	pág 92
Bibliografía -	pág 94

“A veces me gusta la idea de que el fútbol nos importe tanto. Me parece un gesto gratuito, en una época en la que casi todo tiene un precio. Que nos importe algo tan ingenuo, tan primario, tan inconsistente como un juego, tiene algo de antiguo y trasnochado y noble. Una especie de mueca carnavalesca que se burla del espíritu práctico y de las buenas costumbres de la civilización burguesa”¹



¹ <https://www.elgrafico.com.ar/articulo/eduardo-sacheri/5775/no-se-seniora-un-texto-de-eduardo-sacheri>

Capítulo 1- Introducción

En el contexto actual, marcado por la polarización política y los discursos extremos, la posibilidad de discutir con seriedad modelos de organización jurídica para los clubes en Argentina parece haberse vuelto una tarea compleja. La discusión sobre las sociedades anónimas deportivas (SAD) volvió al centro del debate público, muchas veces reducida a consignas binarias: “Sí a las SAD” o “No a las SAD”, como si no existieran matices, ni alternativas posibles.

Sin embargo, el fenómeno de los clubes en Argentina excede largamente lo deportivo. En nuestro país, estas instituciones han cumplido históricamente un rol social fundamental: son espacios de integración, inclusión, educación y participación ciudadana. Lejos de ser simplemente entidades que administran equipos de competencia, los clubes han sido —y en muchos casos siguen siendo— verdaderos motores de comunidad. Por eso, el modelo jurídico que los rige no puede reducirse a una discusión meramente económica, ni importar sin más estructuras extranjeras sin considerar el contexto cultural e histórico argentino.

Actualmente, los clubes están organizados bajo la figura de asociaciones civiles sin fines de lucro, reguladas en los artículos 168 a 186 del Código Civil y Comercial de la Nación. Esta figura les permite constituirse con un fin social y comunitario, con estructuras democráticas internas, y sin la posibilidad de distribuir utilidades entre sus miembros. No obstante, el marco legal vigente presenta notorias deficiencias: por un lado, no existe una legislación nacional específica sobre asociaciones civiles deportivas, y por otro, el sistema normativo vigente aplica los mismos controles a clubes de barrio que a grandes instituciones profesionales, generando desigualdades y problemas de gestión.

Frente a esta realidad, el presente trabajo propone analizar los distintos modelos jurídicos posibles para los clubes, partiendo de la figura tradicional de la asociación civil y contrastándola con la propuesta de las sociedades anónimas deportivas. A su vez, se explorarán propuestas intermedias o modelos híbridos, que permitan incorporar niveles de profesionalización y control sin renunciar a los principios fundantes del club como institución social.

Más allá de los slogans y los prejuicios, este trabajo busca abrir el debate, aportar elementos jurídicos, históricos y prácticos, y contribuir a una mirada más compleja y crítica sobre el futuro institucional del deporte argentino.

Capítulo 2- Las asociaciones civiles en el ordenamiento jurídico argentino

Las asociaciones civiles constituyen uno de los principales tipos de personas jurídicas privadas reconocidas por el ordenamiento jurídico argentino. Se caracterizan por estar constituidas por un grupo de personas que se unen en forma permanente para perseguir un fin común, de carácter no lucrativo. Este modelo organizativo es ampliamente utilizado en nuestro país por clubes, organizaciones comunitarias, centros culturales, asociaciones vecinales, entidades educativas y otras formas de organización social.

Las asociaciones civiles deben tener un fin de interés general o bien común. Este requisito se interpreta de manera amplia como el bien de toda una comunidad dentro de una sociedad pluralista, esto es respetando las diversas identidades, creencias y tradiciones; siempre que no vulneren los principios constitucionales. La noción de bien común que la norma recepta y amplía, es la consagrada por la Corte Suprema en el fallo “Alitt” “Asociación Lucha por la Identidad Travesti – Transexual c. Inspección General de

Justicia”² CSJN. 2006, en cuanto a que éste “no es una abstracción ni lo que la mayoría considere “común” excluyendo a las minorías, sino que simple y sencillamente es el bien de todas las personas, las que suelen agruparse según intereses dispares, contando con que toda sociedad contemporánea es necesariamente plural, esto es, compuesta por personas con diferentes preferencias, visiones del mundo, intereses, proyectos, ideas, etc.”

El lucro, como objetivo único y principal, les está vedado a las asociaciones ya sea para sí mismas como para sus miembros o terceros que se vinculen con la entidad³. Hay que distinguir el lucro de la ganancia o ingresos. El lucro sería la distribución de esos ingresos entre sus socios como sucede en una Sociedad Comercial. Las asociaciones civiles pueden tener ganancias e ingresos siempre que estos no se distribuyan entre sus asociados.

2.1 Fundamento legal

El régimen jurídico de las asociaciones civiles en la Argentina encuentra su fuente normativa principal en el Código Civil y Comercial de la Nación, particularmente en los artículos 168 a 186, que integran la Sección 1 del Capítulo 2 sobre "Personas Jurídicas Privadas". Esta regulación, vigente desde la entrada en vigor del nuevo Código Civil en 2015 (CROVI, Sup. Esp. Nuevo Código Civil y Comercial 2014 (Noviembre), 2014), establece los elementos constitutivos, el funcionamiento interno y las condiciones para el reconocimiento legal de las asociaciones civiles, incluyendo aquellas que tienen por objeto el desarrollo de actividades deportivas, culturales, sociales o educativas.

² <https://identidadydiversidad.adc.org.ar/caso-asociacion-lucha-por-la-identidad-travesti-transexual-c-inspeccion-general-de-justicia-2006/>

³ Título: El nuevo régimen legal de las personas jurídicas en el Código Civil y Comercial de la Nación

Autor: Crovi, Luis Daniel

Publicado en: Sup. Esp. Nuevo Código Civil y Comercial 2014 (Noviembre), 17/11/2014, 11

La asociación civil, como decíamos, se define como una persona jurídica privada que persigue un fin común, lícito y no lucrativo, y que se conforma mediante la voluntad de un grupo de personas organizadas bajo un estatuto y con órganos de gobierno internos. Esta definición se vincula directamente con el principio de libertad de asociación reconocido constitucionalmente y responde a la necesidad de canalizar la acción colectiva organizada fuera de las estructuras estatales y empresariales.

La Constitución Nacional asegura el derecho de asociarse con fines útiles (art. 14).

*Artículo 14.- Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; **de asociarse con fines útiles**; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender.*

También lo hacen el Pacto de San José de Costa Rica (art. 16) y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (art.22).

Artículo 16. Libertad de Asociación

1. Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente con fines ideológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales, sociales, culturales, deportivos o de cualquiera otra índole.

2. El ejercicio de tal derecho sólo puede estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad o del orden públicos o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás.

3. Lo dispuesto en este artículo no impide la imposición de restricciones legales, y aun la privación del ejercicio del derecho de asociación, a los miembros de las fuerzas armadas y de la policía.

Artículo 22 Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos:

1. Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses.

2. El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás. El presente artículo no impedirá la imposición de restricciones legales al ejercicio de tal derecho cuando se trate de miembros de las fuerzas armadas y de la policía.

3. Ninguna disposición de este artículo autoriza a los Estados Partes en el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo de 1948, relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación, a adoptar medidas legislativas que puedan menoscabar las garantías previstas en él ni a aplicar la ley de tal manera que pueda menoscabar esas garantías.

Las Constituciones provinciales recogen también esta garantía fundamental con mayor o menor énfasis (CROVI, LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS EN ARGENTINA, 2019). Algunas reconocen expresamente el “derecho de asociación con fines útiles y pacíficos”, o la “libertad de asociación”; en ese sentido se pronuncian las Constituciones de las provincias Catamarca (art. 17); Chaco (art. 15), San Juan (art. 49); San Luis (art.22). La Constitución de La Rioja es más específica pues habla del “*Derecho a Asociarse. Todo ciudadano goza del derecho de asociarse, cualquiera sea su objetivo, siempre que no*

afecte la moral, el orden público o el ordenamiento legal. Las asociaciones sólo pueden ser intervenidas conforme a la ley y no serán disueltas en forma compulsiva, sino en virtud de sentencia judicial”. La Provincia de Río Negro reconoce el derecho de “asociarse libremente en partidos políticos” (art.24). En otras constituciones se menciona el derecho de reunión, como se observa en las Constituciones de Buenos Aires (art.14); Corrientes (art. 7); La Pampa (art. 21); Formosa (art.27); Jujuy (art. 32); Mendoza (art.10); Neuquén (art.16); Salta (art.25). Por último, un tercer grupo reconocen como garantía el derecho de “asociarse y reunirse con fines útiles y pacíficos”; así la Constitución de Chubut (art.18), Córdoba (art.19); Santa Fe (art. 13)” *Los habitantes de la Provincia pueden libremente reunirse en forma pacífica, aun en locales abiertos al público. Las reuniones en lugares públicos están sometidas al deber de preaviso a la autoridad, que puede prohibirlas sólo por motivos razonables de orden o interés público con anticipación no menor de cuarenta y ocho horas Pueden también asociarse libremente con fines lícitos. Gozan igualmente del derecho de petición a las autoridades públicas, en defensa de intereses propios o generales”;* Tierra del Fuego (art. 14 inc.8). La Constitución de Santiago del Estero establece “asociarse con metas útiles y reunirse con fines pacíficos” (art.16 inc.5).⁴

Uno de los requisitos esenciales es la aprobación de un estatuto fundacional, que debe establecer con claridad el objeto de la entidad, su estructura de gobierno, los derechos y deberes de los asociados, el régimen de convocatorias, votaciones, fiscalización, patrimonio y disolución. Es el documento más importante de una asociación civil, constituye el documento principal de una asociación, la norma fundamental, como lo es una constitución nacional para los ciudadanos de un país.

⁴ Luis Covi. “LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS EN ARGENTINA”

La vida interna de la asociación debe estar regida por principios democráticos, y para su funcionamiento regular se exige la existencia de una asamblea de socios como órgano soberano, y una comisión directiva como órgano de administración, tal como prescribe el artículo 171 del Código.

ARTICULO 171.- Administradores. Los integrantes de la comisión directiva deben ser asociados. El derecho de los asociados a participar en la comisión directiva no puede ser restringido abusivamente. El estatuto debe prever los siguientes cargos y, sin perjuicio de la actuación colegiada en el órgano, definir las funciones de cada uno de ellos: presidente, secretario y tesorero. Los demás miembros de la comisión directiva tienen carácter de vocales. A los efectos de esta Sección, se denomina directivos a todos los miembros titulares de la comisión directiva. En el acto constitutivo se debe designar a los integrantes de la primera comisión directiva.

Los estatutos deben prever mecanismos de deliberación colectiva, rendición de cuentas y posibilidad de control interno por parte de los asociados. La exigencia de una estructura institucional mínima tiene como finalidad garantizar la transparencia, prevenir abusos de poder y asegurar la participación de los socios en la toma de decisiones.

En lo que respecta a la personalidad jurídica, el artículo 169 del Código establece que las asociaciones adquieren capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones desde su reconocimiento legal.

ARTICULO 169.- Forma del acto constitutivo. El acto constitutivo de la asociación civil debe ser otorgado por instrumento público y ser inscripto en el registro correspondiente una vez otorgada la autorización estatal para funcionar. Hasta la inscripción se aplican las normas de la simple asociación.

Este reconocimiento requiere la inscripción en el registro público competente, que puede variar según la jurisdicción. En el ámbito nacional, la autoridad encargada es la Inspección General de Justicia (IGJ), mientras que en las provincias se encargan los Registros Provinciales de Personas Jurídicas, como ocurre en Santa Fe, donde interviene la Inspección General de Personas Jurídicas (IGPJ).

La característica fundamental de las asociaciones civiles, como lo expresa claramente el régimen legal, es la prohibición de distribuir utilidades entre sus miembros. Esto significa que ningún asociado puede obtener un beneficio económico personal derivado del funcionamiento de la entidad. Cualquier excedente generado debe reinvertirse en la concreción de los fines estatutarios, ya que el objetivo de la asociación no es el lucro individual sino la realización de un proyecto colectivo. Esta limitación es crucial para diferenciar a las asociaciones civiles de las sociedades comerciales, cuyas finalidades son patrimoniales y donde los beneficios son repartidos entre los socios.

Hay que distinguir el lucro de la ganancia o ingresos. El lucro sería la distribución de esos ingresos entre sus socios como sucede en una Sociedad Comercial. Las asociaciones civiles pueden tener ganancias e ingresos siempre que estos no se distribuyan entre sus asociados. Las asociaciones civiles no pueden perseguir el lucro, excepto realizar actividades lucrativas en la medida en que su producido se aplique al cumplimiento del objeto previsto en sus estatutos.

Si para el cumplimiento de su objeto realizan actividades por las que obtienen algún resultado económico positivo, éste debe aplicarse a la prosecución, incremento, o perfeccionamiento del desarrollo de aquel.

El marco normativo también establece reglas para la disolución voluntaria o forzosa de las asociaciones, estableciendo que, en caso de cese de actividad, el remanente

patrimonial no podrá distribuirse entre sus miembros, sino que deberá destinarse a otra entidad de objeto similar, preservando el destino social del patrimonio acumulado. Este principio refuerza la lógica de que las asociaciones civiles son instrumentos colectivos al servicio del interés general, y no vehículos de apropiación individual.

ARTICULO 185.- Procedimiento de liquidación. El procedimiento de liquidación se rige por las disposiciones del estatuto y se lleva a cabo bajo la vigilancia del órgano de fiscalización.

Cualquiera sea la causal de disolución, el patrimonio resultante de la liquidación no se distribuye entre los asociados. En todos los casos debe darse el destino previsto en el estatuto y, a falta de previsión, el remanente debe destinarse a otra asociación civil domiciliada en la República de objeto igual o similar a la liquidada.

En el caso de los clubes, este régimen general resulta aplicable, aunque se complejiza debido a la ausencia de una legislación nacional específica que contemple las particularidades del ámbito deportivo. Los clubes deben cumplir con estas disposiciones como cualquier otra asociación civil, incluso cuando manejen presupuestos elevados, contraten personal profesional o compitan en torneos de alta exigencia. Esta situación ha generado tensiones y críticas, especialmente por la asimetría entre la magnitud operativa de muchos clubes y la estructura legal básica que se les exige, sin distinción de escala, tipo de actividad o nivel de profesionalización.

En conclusión, el fundamento legal de las asociaciones civiles en el ordenamiento jurídico argentino, tal como lo define el Código Civil y Comercial, establece un marco sólido en términos de principios, estructura y control, pero presenta limitaciones cuando se traslada al universo complejo de las entidades deportivas, que requieren una regulación más específica y adaptada a su realidad institucional. Ello justifica la propuesta de nuevas

figuras jurídicas o regímenes especiales que, sin renunciar al espíritu de las asociaciones civiles, brinden mayor seguridad, transparencia y sostenibilidad a estas organizaciones fundamentales para la vida social y deportiva del país

2.2 El rol del Estado y la escasa legislación específica

A pesar de su profunda relevancia social, cultural y económica, las asociaciones civiles —y particularmente las deportivas— carecen en la Argentina de un marco legal integral y actualizado que contemple sus especificidades. La regulación vigente se basa mayormente en el régimen general del Código Civil y Comercial, complementado por resoluciones administrativas, criterios jurisprudenciales y normativas locales emitidas por los organismos de contralor societario de cada provincia. Esto genera una importante dispersión normativa, con desigualdades en los criterios de aplicación, requisitos formales y mecanismos de fiscalización.

La situación se vuelve especialmente crítica en el caso de los clubes con deportes profesional. La misma normativa, con idénticos requerimientos formales, se aplica tanto a una modesta asociación barrial con recursos escasos como a instituciones de altísima complejidad estructural, que administran presupuestos multimillonarios, mantienen planteles profesionales y participan de mercados nacionales e internacionales. El régimen jurídico argentino en la materia —unitario, uniforme y formalista— impone sobre entidades profundamente disímiles un tratamiento legal idéntico, lo que resulta no solo injusto, sino también ineficiente.

El absurdo se vuelve evidente al advertir que un club de barrio y un club como River Plate, Boca Juniors o Rosario Central están alcanzados por el mismo conjunto de reglas, tanto en lo contable como en lo institucional, sin contemplar ni su escala económica, ni su impacto social, ni su exposición pública. Esta homogeneidad normativa no tiene en

cuenta que los clubes de fútbol profesional administran derechos de imagen, ingresos por televisión, publicidad, sponsoreo (LABARIEGA VILLANUEVA), transferencias internacionales, contratos laborales específicos, activos intangibles y, muchas veces, infraestructura construida sobre terrenos públicos. La falta de un régimen especial adecuado convierte a estas organizaciones en zonas grises jurídicas, donde conviven actividades de altísima relevancia económica con mecanismos institucionales frágiles o inadecuados.

En otros países, la evolución del deporte y del tercer sector ha ido acompañada de una diferenciación normativa progresiva, orientada a contemplar la diversidad de figuras existentes. En España, por ejemplo, se han regulado expresamente las Sociedades Anónimas Deportivas, diferenciándolas de los clubes que mantienen su carácter asociativo. En Francia, se ha establecido un régimen de co-gestión entre la asociación y la sociedad que administra la rama profesional. En Chile, la legislación establece expresamente que toda nueva organización deportiva profesional debe asumir la forma de sociedad anónima deportiva. Estas experiencias, más allá de sus resultados (que más adelante desarrollaremos), evidencian una voluntad de adecuación jurídica al fenómeno deportivo contemporáneo.

En Argentina, por el contrario, el régimen jurídico de las asociaciones civiles ha quedado estancado. Como señala la doctrina (CROVI, LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS, 2014), la regulación general sigue pensada para entidades culturales, vecinales o recreativas de pequeña escala, sin reconocer que muchas asociaciones civiles han asumido una dimensión económica y profesional que exige mayores estándares de transparencia, responsabilidad y control estatal. En este contexto, la ausencia de una legislación especial para los clubes deportivos y en especial aquellos que tienen deporte

profesional, genera un desequilibrio entre la complejidad real del sistema y la fragilidad de sus reglas de juego.

Este déficit ha sido diagnosticado desde hace años por académicos, dirigentes y legisladores. El proyecto presentado por la senadora María J. Bongiorno en 2009⁵, que proponía la creación de un régimen específico para las asociaciones civiles deportivas (que abordaremos más adelante), constituyen junto con el proyecto de Pablo Iparraguirre que también desarrollaremos, uno de los pocos intentos institucionales de abordar esta problemática desde una perspectiva normativa integral. Bongiorno ya planteaba que *“Sería ocioso introducir las bondades de la práctica del deporte para toda sociedad y en toda edad, condición social, sexo y calidades físicas.*

La propia Ley Nacional del Deporte N° 20.655 se refiere a ello en varios párrafos de sus preceptos. Así, el artículo 1 establece, expresamente que “El Estado atenderá al deporte en sus diversas manifestaciones considerando como objeto fundamental: a) La utilización del deporte como factor educativo coadyuvante a la formación integral del hombre y como recurso para recreación y esparcimiento de la población; b) La utilización del deporte como factor de la educación física y moral de la población.”.

Pero, independientemente de la función y las políticas estatales, los grandes centros nucleantes de la actividad deportiva son los clubes o, más precisamente, las entidades o instituciones deportivas.

Éstas se encuentran diseminadas a lo largo y a lo ancho del país, hasta en lugares inimaginables. Producen la congregación de personas de toda edad en torno a la

⁵ <https://www.senado.gob.ar/parlamentario/parlamentaria/281990/downloadPdf>

práctica de deportes de los más diversos, cumpliendo una función de integración social francamente envidiable.

Como se ha dicho, “es mucho más que la ficción de una persona jurídica. Es un lugar o un espacio de gran importancia social, sobre todo en países de conformaciones sociológicas complejas como la Argentina. Y, a pesar de la modernidad globalizada del deporte de nuestros días, estas particularidades no se pierden”.

Los clubes resultan, en consecuencia, la célula básica, el embrión imprescindible en la actividad deportiva”

En dichos proyectos se establecían mecanismos especiales para contratos de gerenciamiento, responsabilidad solidaria de los dirigentes y definiciones claras sobre el objeto principal de las asociaciones deportivas. Aunque ninguno de ellos prosperó, marcaron un precedente importante que hoy adquiere renovada actualidad y tomamos como punto de partida.

En definitiva, el Estado argentino ha permanecido pasivo frente a una transformación profunda del deporte y de las estructuras asociativas. Mientras el fútbol profesional se convierte en un actor económico de peso regional y global, el derecho continúa tratando a sus instituciones como meros clubes de barrio. Esta asimetría normativa debilita el control, alienta la informalidad y erosiona la legitimidad de un modelo que, para sostenerse en el tiempo, necesita mucho más que historia: necesita reglas claras, fiscalización efectiva y una arquitectura legal acorde a su rol en la sociedad contemporánea⁶.

⁶ LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS

Por Luis Daniel Crovi

Publicado en: DERECHO DEL DEPORTE, Director Guillermo Cabanellas de las Cuevas, Editorial Eliasta, ISBN 978-84-937169-6-7, Buenos Aires, 2014.

2.3 La naturaleza jurídica de las asociaciones deportivas

En nuestro país, la mayoría de los clubes están constituidos como asociaciones civiles sin fines de lucro. Esta elección no ha sido casual: responde a una tradición histórica y a una lógica institucional que privilegia la participación de los socios y la misión social por sobre la lógica empresarial.

Los clubes son, en este sentido, instrumentos de inclusión social, y la figura jurídica de asociación civil ha sido la que mejor ha respondido —al menos en su espíritu— a ese objetivo. Sin embargo, las exigencias del deporte profesional, el volumen de recursos que manejan y las responsabilidades de gestión que implican, exigen una revisión profunda del marco normativo vigente, sin que ello implique necesariamente su sustitución por un modelo puramente comercial.

En Argentina, los clubes han adoptado históricamente la forma de asociaciones civiles sin fines de lucro, constituyéndose como verdaderas organizaciones del denominado “Tercer Sector” (CROVI, LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS EN ARGENTINA, 2019). Estas entidades no lucrativas se han conformado en base a la libertad de asociación y a la idea de bien común, principios profundamente arraigados en el orden jurídico argentino y que encuentran protección tanto en la Constitución Nacional como en diversos tratados internacionales con jerarquía constitucional ya mencionados.

Las asociaciones civiles deportivas poseen una particularidad dentro del universo asociativo: aunque muchas nacieron con fines recreativos, sociales o comunitarios, se han transformado en actores claves en el desarrollo del deporte profesional y del espectáculo deportivo. Esta tensión entre lo social y lo profesional constituye uno de los grandes dilemas jurídicos contemporáneos que debemos compatibilizar. Como bien sostiene Luis

Daniel Covi⁷, estas entidades forman parte de un entramado de organizaciones no gubernamentales que, sin perseguir lucro en beneficio de sus miembros, pueden desempeñar una intensa actividad económica, siempre que los excedentes se reinviertan en sus fines estatutarios. En esa línea, Covi argumenta que las asociaciones pueden —y deben— *“funcionar como “empresas de bien común”, es decir, con una organización racional de los recursos, transparencia, eficiencia y objetivos definidos, pero sin romper con el principio de no distribución de utilidades”*.

La falta de un marco jurídico específico para las asociaciones civiles deportivas en nuestro país ha generado durante décadas un vacío normativo que ha sido cubierto, en parte, por resoluciones administrativas, por el uso extensivo de normas generales del Código Civil y por la analogía con normas del derecho societario. Esta situación ha sido objeto de intentos legislativos que procuraron establecer regímenes especiales. Sin embargo, el debate persiste: ¿es suficiente la figura de la asociación civil tradicional para sostener el crecimiento institucional, económico y competitivo de clubes que, en muchos casos, gestionan recursos millonarios y tienen incidencia internacional?

El problema no se reduce a una cuestión de forma legal, sino a una cuestión de función institucional. Como subraya Covi, el gran desafío consiste en mantener viva la función social, cultural y educativa de estas entidades, aun cuando participen activamente en el mercado del deporte profesional. Para ello, se necesita la creación de una figura jurídica intermedia, una suerte de “asociación civil deportiva especial”, que contemple la complejidad de los clubes que combinan el alto rendimiento con la labor comunitaria. Este modelo implicaría establecer un régimen dual que permita diferenciar claramente los ámbitos de actuación: por un lado, la esfera profesional, sujeta a reglas de transparencia,

⁷ Asociaciones Deportivas Publicado en: DERECHO DEL DEPORTE, Director Guillermo Cabanellas de las Cuevas, Editorial Eliasta, ISBN 978-84-937169-6-7, Buenos Aires, 2014.

control financiero y gestión empresarial; por el otro, la esfera social, donde se garantiza el acceso, la participación y la democracia interna de los socios.

La doctrina también ha insistido en que los clubes deportivos, en tanto asociaciones civiles, no pueden ser equiparados a las empresas comerciales en su totalidad. Si bien muchas de sus actividades están sometidas a lógicas de mercado, no pueden ser considerados como meros agentes económicos. El componente simbólico, territorial y afectivo que envuelve a estas instituciones excede largamente el plano económico. Así lo reconoce Crovi cuando destaca el carácter “complementario” de los clubes respecto del Estado en la promoción del deporte, la cultura, la salud y la educación informal.

A la luz de estas consideraciones, se vuelve urgente avanzar hacia un régimen legal que no intente imponer un modelo único —como lo hizo infructuosamente el proyecto de SAD obligatorio en los años noventa o como se pretende instalar en la actualidad vía Decreto 70/2023—⁸, sino que ofrezca herramientas jurídicas específicas para que los clubes deportivos puedan fortalecer su función social, adaptarse a los desafíos del presente y sostener un gobierno institucional democrático. La perspectiva de Crovi, que recupera tanto la tradición local como el derecho comparado, resulta valiosa para pensar esta transformación con seriedad, sin caer en soluciones simplistas ni en falsas dicotomías entre modernización y pertenencia comunitaria.

En síntesis, el modelo jurídico de las asociaciones civiles deportivas en Argentina necesita ser repensado. No para negarse a los cambios necesarios, sino para garantizar que toda evolución normativa preserve el alma de estas instituciones: su carácter colectivo, solidario y territorial. El futuro del deporte argentino depende, en gran medida, de la capacidad de construir un marco legal que reconozca esa identidad y que permita

⁸ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-70-2023-395521>

que, en medio de la profesionalización creciente, los clubes sigan siendo espacios de encuentro, formación y democracia.

Capítulo 3- El modelo de club como asociación civil sin fines de lucro

3.1 Origen social de los clubes en Argentina

Desde sus inicios, los clubes en la Argentina nacieron como espacios de encuentro, participación y comunidad. La historia del fútbol argentino en particular ofrece un ejemplo paradigmático de este fenómeno (FRYDENBERG, HISTORIA SOCIAL DEL FUTBOL, 2017). En 1891, el escocés Alexander Watson Hutton fundó la Argentine Association Football League (AAFL), que con el tiempo se transformaría en la estructura organizativa del fútbol oficial. En sus primeros años, la liga estaba integrada mayoritariamente por equipos de escuelas inglesas y sectores de elite. Sin embargo, el creciente interés popular por el fútbol llevó a que jóvenes de sectores populares, excluidos de esas instituciones, comenzaran a fundar sus propios clubes.

Como explica el historiador Julio Frydenberg⁹, *“podría pensarse que bastaba con formar un equipo para jugar al fútbol, pero en la práctica se necesitaba más: fundar un club implicaba construir una identidad colectiva, crear un nombre, un escudo, unos colores y una historia compartida”*. La mayoría de estos clubes nacieron de manera precaria, con pocos recursos, pero con una fuerte vocación comunitaria. En muchos casos, eran grupos de once o doce jugadores que a la vez eran socios, directivos, árbitros y recaudadores, comprometidos con la consolidación de su institución y con el sueño de ser parte del fútbol organizado.

⁹ “Historia Social del fútbol” Autor: Julio Frydenberg.

Las ligas independientes que se formaron en este período permitieron a cientos de estos clubes competir y desarrollarse. Para participar, alcanzaba con pagar una cuota, elegir un nombre, registrar un domicilio y contar con colores distintivos. Muy distinto era el acceso a la liga oficial, que requería infraestructura, estadio, vestuarios y gradas. Este contexto fomentó un sistema democrático, participativo y horizontal, donde los mismos futbolistas debían involucrarse en la vida institucional: redactar reglamentos, organizar partidos, resolver conflictos y, sobre todo, buscar formas creativas de financiamiento, como rifas o colaboración de “padrinos”.

Este modelo, basado en la autogestión comunitaria, marcó la identidad del fútbol argentino y se extendió también a otras disciplinas. Los clubes se convirtieron así en pilares sociales de los barrios, ofreciendo no solo actividad física sino también inclusión, cultura, educación y sentido de pertenencia.

Como señala Rodrigo Daskal (RODRIGO DASKAL, 2017), este proceso debe inscribirse en una corriente más amplia de asociacionismo popular que caracterizó a la Argentina del siglo XX. En ese contexto, los clubes compartían lógicas organizativas con bibliotecas populares, sociedades de fomento, mutuales y sindicatos: espacios donde se practicaba la participación ciudadana, el debate colectivo y la construcción democrática de decisiones. La fundación de un club era, también, un acto político y cultural, un modo de ejercer ciudadanía y pertenencia territorial. Con el paso del tiempo, muchos de estos clubes se consolidaron como verdaderos capitales sociales de sus comunidades, promoviendo valores de convivencia, solidaridad y compromiso colectivo.

Este entramado asociativo forjó un modelo original en el contexto latinoamericano e incluso global: clubes polideportivos, culturales y sociales gestionados por sus socios, con una profunda raigambre barrial e identitaria. Lejos de ser simples instituciones

deportivas, los clubes argentinos fueron —y en buena medida siguen siendo— espacios de integración, formación ciudadana y escuelas de democracia.

3.2 Una elección no casual

Como decíamos, el modelo de organización jurídica predominante en el deporte argentino —y especialmente en el fútbol— ha sido, históricamente, el de la asociación civil sin fines de lucro. Esta elección no fue arbitraria ni casual, sino que responde a un proceso social y cultural profundamente arraigado en la historia del país y de su desarrollo deportivo. Los clubes no nacieron como empresas ni como dependencias del Estado, sino como espacios de construcción comunitaria surgidos por iniciativa de grupos de jóvenes, inmigrantes, obreros o sectores medios que buscaban organizarse para practicar deportes, socializar, educar y desarrollar actividades culturales o recreativas.

Desde fines del siglo XIX y durante las primeras décadas del siglo XX, cientos de clubes fueron fundados en barrios populares, zonas suburbanas y localidades del interior del país. En ese contexto, la figura jurídica más accesible, coherente y adecuada para su formalización fue la de asociación civil. A diferencia de las sociedades comerciales, esta forma permitía constituirse sin fines de lucro, con estructura democrática, sin exigencias de capital inicial, y bajo un estatuto aprobado por sus miembros fundadores. Se trataba de un modelo jurídico que reflejaba con claridad los valores fundacionales de los clubes: participación, administración colectiva, sentido de pertenencia y ausencia de intereses económicos individuales.

Esta elección se vio respaldada por el derecho argentino, que desde el Código Civil de Vélez Sarsfield en 1869 —y luego con mayor desarrollo en el Código Civil y Comercial vigente desde 2015— reconoce a las asociaciones civiles como personas jurídicas

privadas destinadas a fines lícitos y no lucrativos. La posibilidad de obtener personería jurídica, adquirir bienes, gestionar recursos, celebrar contratos, convenir con el Estado y participar en federaciones, resultó fundamental para que los clubes pudieran consolidarse como instituciones sociales con presencia territorial, continuidad organizativa y reconocimiento legal.

En esa etapa fundacional, la identidad del club se construía no solo desde lo jurídico sino también desde lo simbólico y cultural. Como señala el historiador Julio Frydenberg¹⁰, en su estudio sobre los clubes de Buenos Aires entre 1880 y 1930, la elección del nombre del club era un acto fundacional cargado de significación. A través del nombre se expresaba una pertenencia —a un barrio, a un grupo, a un valor o a una historia común— y se delimitaba un espacio propio dentro del nuevo universo del deporte organizado. Así surgieron nombres como “Argentino”, “Estudiantil”, “Juventud”, “Defensores”, “Unión”, “Sportivo” o “Gimnasia y Esgrima”, junto con referencias a próceres, expresiones inglesas o figuras religiosas (FRYDENBERG, LOS NOMBRES DE LOS CLUBES DE FUTBOL). Estos nombres no solo servían para identificar a un equipo, sino que eran, en palabras de Frydenberg, *“la primera declaración pública de existencia de un colectivo. Fundar un club y ponerle nombre implicaba afirmarse en el espacio urbano, disputar reconocimiento, y proyectarse como actor social dentro de una comunidad”*.

La forma de asociación civil también permitió que los clubes articularan su labor con políticas públicas estatales. A lo largo del siglo XX, especialmente en el ámbito local y municipal, los clubes fueron reconocidos como actores esenciales en la promoción del deporte, la salud, la educación informal y la inclusión social. El Estado no asumió un rol centralizador, sino que delegó en gran parte en los clubes estas tareas, sobre todo, en

¹⁰ Para profundizar recomiendo el artículo de Julio Frydenberg “LOS NOMBRES DE LOS CLUBES DE FUTBOL. BUENOS AIRES 1880-1930.”

materia deportiva. La figura jurídica de asociación civil facilitó esa articulación, ya que habilitaba la firma de convenios, el acceso a subsidios, la cesión de terrenos fiscales y la exención de impuestos, todo ello sin renunciar a la autonomía institucional de los clubes.

En este sentido, los clubes fueron mucho más que lugares para competir: se constituyeron como verdaderas comunidades organizadas. Eran —y son— escuelas de ciudadanía, centros barriales, espacios de inclusión intergeneracional, y referentes territoriales en tiempos de crisis como lo fueron durante toda la pandemia o en las reiteradas crisis económicas que sufre nuestro país. Esa función social, profundamente arraigada en la historia argentina, no podría haberse sostenido si hubieran sido concebidos como empresas o como sociedades de capital. La figura de la asociación civil resultó, entonces, no sólo jurídicamente viable, sino culturalmente necesaria para consolidar un modelo institucional basado en la solidaridad, la participación democrática y el bien común.

Este modelo, sin embargo, ha sido tensionado en las últimas décadas por la creciente profesionalización del deporte y la complejidad de su financiamiento. En especial en el caso del fútbol profesional, la administración de contratos millonarios, derechos televisivos, convenios de sponsoreo y estructuras empresariales internas ha generado un debate sobre la sostenibilidad de la figura de asociación civil frente a exigencias de gestión propias del mundo empresarial. Algunos sectores han propuesto reemplazar este modelo por el de sociedades anónimas deportivas, mientras que otros abogan por modernizar el régimen vigente sin resignar su esencia. En cualquiera de los casos, es fundamental comprender que el modelo de club como asociación civil no es un capricho, sino una elección política e histórica, que ha permitido sostener uno de los sistemas deportivos comunitarios más amplios y ricos de América Latina, algo que no sucede en otros rincones del mundo.

3.3 Un modelo en tensión: profesionalismo y desafíos actuales

Sin embargo, el paso del tiempo ha traído consigo nuevas exigencias que han puesto al modelo de club como asociación civil sin fines de lucro ante un escenario de creciente complejidad. La profesionalización del deporte, la globalización de las competencias, el ingreso de grandes patrocinadores, los derechos de televisión negociados en millones de dólares y la lógica de la alta competencia han introducido tensiones que desafían las formas tradicionales de organización institucional.

En este nuevo contexto, diversos actores del sistema deportivo sostienen que la figura de la asociación civil está agotada o resulta ineficiente para afrontar los desafíos del deporte profesionalizado. Argumentan que las estructuras democráticas, la ausencia de fines de lucro y la gestión por dirigentes no remunerados pueden limitar la capacidad operativa de los clubes, generando falta de previsión financiera, inestabilidad institucional o dependencia de recursos externos.

Frente a esta visión, otros sectores defienden con énfasis la vigencia y validez del modelo asociativo, aunque reconocen la necesidad de avanzar hacia formas más modernas de administración, con mayores niveles de transparencia, profesionalización y control. Esta tensión no se resuelve en una simple dicotomía entre tradición y modernización, sino que exige ser creativos y pensar alternativas institucionales que permitan fortalecer las capacidades organizativas sin perder de vista los valores históricos que sostienen la legitimidad social de los clubes.

Durante el Encuentro Nacional por una Reforma Integral del Deporte, que más adelante veremos, el historiador y dirigente deportivo Rodrigo Daskal fue contundente al afirmar que el debate no debe girar en torno a si la asociación civil “sirve o no”, sino en torno a qué tipo de clubes y qué tipo de deporte queremos construir. En sus palabras, *“el problema no es jurídico, es político: ¿para qué existen los clubes? ¿qué función social cumplen en el territorio? ¿quién debe decidir sobre su destino?”*. Su intervención puso en evidencia

que reducir el debate a una cuestión de eficiencia legal es desconocer la dimensión social, cultural y barrial de estas instituciones, cuya identidad no puede comprenderse al margen de su historia.

En la misma dirección, Alejandro Marón, expresidente y actual vice del Club Atlético Lanús, destacó que es perfectamente posible combinar el profesionalismo con una gestión moderna dentro del marco de la asociación civil. Marón detalló cómo Lanús sostiene más de treinta disciplinas amateurs con recursos generados por el fútbol profesional, sin resignar su carácter comunitario ni ceder la conducción institucional a intereses privados. Incluso señaló que, en plena crisis económica, el club decidió eximir del pago de la cuota social a cientos de familias para no cortar el vínculo entre la institución y su base barrial. Para Marón, la clave está en profesionalizar sin “privatizar”, en formar dirigentes con vocación y herramientas, y en pensar al club como un actor social estratégico y no como una empresa comercial.

Estas intervenciones muestran que, lejos de estar superado, el modelo fundacional de los clubes sigue siendo un pilar de legitimidad, pertenencia e identidad colectiva. La participación democrática, el sentido de comunidad, la reinversión de recursos en función del bien común, y la posibilidad de integrar generaciones distintas en un mismo proyecto siguen siendo valores vigentes y necesarios en tiempos de creciente fragmentación social. Cualquier reforma jurídica o transformación institucional debe, por lo tanto, respetar y preservar esa esencia. Renunciar a ella sería vaciar a los clubes de su contenido histórico y convertirlos en entidades ajenas a la lógica de la construcción ciudadana.

El verdadero desafío, entonces, no es abandonar el modelo asociativo, sino dotarlo de herramientas jurídicas, organizativas y formativas que le permitan sostenerse, crecer y responder a las demandas del presente. Ello requiere una legislación específica, una política estatal activa y una dirigencia capaz de gestionar con visión estratégica y

compromiso social. Porque si bien los tiempos han cambiado, la función del club como articulador de lo colectivo, como formador de ciudadanía y como garante del derecho al deporte especialmente para las infancias y juventudes, sigue tan vigente como el primer día.

Capítulo 4- El debate sobre las sociedades anónimas deportivas. Modelos comparados

La discusión en torno al modelo jurídico que deben adoptar los clubes deportivos no es exclusiva de la Argentina. En distintos países, las transformaciones económicas, la profesionalización del deporte y el crecimiento de la industria del entretenimiento han impulsado reformas profundas que modificaron la forma en que las instituciones deportivas se organizan, se financian y se gobiernan (BARBIERI, 2018). En este contexto, las sociedades anónimas deportivas (SAD) han surgido como una de las alternativas más utilizadas en Europa y América Latina, aunque con variantes importantes según los marcos normativos, la cultura jurídica y la historia institucional de cada país.

4.1 Europa

En España, la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD) se instituyó a través de la Ley del Deporte N° 10/1990 como una herramienta central para reformar estructuralmente el fútbol profesional. Esta legislación impuso la obligación de transformar a los clubes en SAD como condición para participar en competiciones oficiales de ámbito profesional, con el objetivo de profesionalizar la gestión, separar las esferas económica y deportiva, mejorar la transparencia, y garantizar la sostenibilidad financiera. La medida fue adoptada como respuesta al profundo endeudamiento y las prácticas administrativas deficitarias que aquejaban a muchas instituciones deportivas en las décadas previas, en un contexto

en el que la industria del fútbol comenzaba a exhibir rasgos de mercantilización crecientes.

La Ley del Deporte estableció que todos los clubes que hubieran presentado balances negativos durante las temporadas anteriores debían adoptar la figura de SAD, sujetándose a exigencias de capital mínimo, control contable, auditoría externa y responsabilidad de sus órganos directivos. Este cambio estructural pretendía reducir el riesgo financiero, fomentar la autofinanciación y evitar que el peso de las decisiones institucionales recayera exclusivamente en socios carentes de preparación técnica para la gestión económica. No obstante, la ley reconoció excepciones para aquellos clubes que, al momento de su entrada en vigor, presentaban balances económicos saneados. Así, el Real Madrid, el Fútbol Club Barcelona, el Athletic Club de Bilbao y el Club Atlético Osasuna pudieron mantener su estructura original de asociación sin fines de lucro, conservando la participación democrática de sus socios. Estas entidades, sin embargo, están sujetas a un régimen de control económico estricto, supervisado por el Consejo Superior de Deportes (CSD), que exige auditorías externas y reportes financieros regulares, similares a los exigidos a las SAD.

La nueva Ley del Deporte, Ley 39/2022, mantuvo la estructura general del régimen anterior, pero introdujo modificaciones relevantes. Por un lado, reafirmó el principio de que las entidades que participen en competiciones profesionales deben contar con una estructura jurídica y económica sólida, ya sea bajo la forma de SAD o como asociación reconocida, siempre que cumplan con estándares equivalentes en materia de buen gobierno, control presupuestario y transparencia. Por otro, reforzó la fiscalización sobre la gestión de las entidades deportivas, particularmente en lo relativo al endeudamiento, la rendición de cuentas, y la gobernanza interna. Estableció, por ejemplo, la obligatoriedad de incluir consejeros independientes en los órganos de administración de las SAD, con el

propósito de velar por los intereses colectivos y limitar el predominio de intereses particulares o financieros. También se impusieron límites a la multipropiedad de acciones y se prohibió la participación simultánea de una misma persona física o jurídica en órganos directivos de diferentes clubes, para evitar conflictos de interés y preservar la integridad competitiva.

Una novedad significativa de la Ley 39/2022 es que permite la pervivencia y eventual constitución de entidades deportivas bajo la forma de asociación civil, siempre que estas cumplan con las exigencias del marco normativo vigente. En este sentido, se descarta la imposición universal de la SAD como única figura jurídica posible para los clubes profesionales, al menos bajo una interpretación que contemple la evolución legislativa y jurisprudencial más reciente. Este aspecto representa un viraje relevante frente a la orientación más restrictiva de la Ley de 1990, pues admite modelos organizativos diversos, aunque sujetos a un mismo régimen de fiscalización y responsabilidad institucional.

En suma, el modelo español de SAD constituye una vía de profesionalización del deporte de alto rendimiento que busca equilibrar la lógica mercantil con los valores deportivos e institucionales. Si bien ha sido eficaz para introducir disciplina financiera y mecanismos de control, también ha generado tensiones respecto de la pérdida de identidad asociativa y de participación de los socios. La legislación más reciente, sin renunciar al paradigma de la eficiencia y la transparencia, parece habilitar formas jurídicas alternativas, recuperando, en parte, la tradición democrática de los clubes deportivos.

El modelo alemán de regulación del fútbol profesional se encuentra fuertemente determinado por la llamada "Regla del 50+1", una disposición normativa que establece que la mayoría del control sobre los clubes debe permanecer en manos de sus miembros asociados, en oposición al capital privado (MAROZZI, 2024). Esta regla forma parte de

un entramado jurídico específico que distingue a Alemania del resto de Europa, combinando principios democráticos con mecanismos de control financiero y ético del deporte.

La Deutscher Fußball-Bund (DFB) y la Deutsche Fußball Liga (DFL) son asociaciones civiles que organizan y regulan el fútbol profesional en Alemania. La DFL administra las ligas profesionales y otorga las licencias que habilitan a los clubes a participar en ellas. Estas licencias están sujetas al cumplimiento de exigentes requisitos financieros y estructurales, en consonancia con lo dispuesto por el Código Civil Alemán (BGB) y el Código de Comercio.

El corazón del modelo alemán es, sin duda, la Regla del 50+1. Establecida por la propia DFL, esta norma impone que las asociaciones matrices de los clubes deben conservar al menos el 50% más una de las acciones con derecho a voto dentro de la entidad que gestiona el fútbol profesional, usualmente organizada como una sociedad anónima filial. El objetivo de esta regla es garantizar que las decisiones estratégicas y deportivas de los clubes sigan siendo tomadas por sus socios, preservando su identidad social y comunitaria, y evitando que actores externos controlen a los equipos con fines exclusivamente económicos o especulativos.

Sin embargo, esta regla contempla algunas excepciones. Clubes como Bayer 04 Leverkusen y VfL Wolfsburg han sido autorizados a superar el umbral del 50+1, dado que sus respectivos patrocinadores, Bayer AG y Volkswagen, han financiado a estas instituciones de manera continuada durante más de 20 años. En estos casos, se reconoce una excepción al principio general, pero se exige que las condiciones de sostenibilidad, control y gobernanza sigan siendo estrictamente observadas. Otros clubes históricos como el FC Bayern München, el Borussia Dortmund, el SV Werder Bremen, el VfB Stuttgart o el Hamburger SV han adoptado el modelo clásico, organizándose como

sociedades anónimas deportivas con control efectivo de sus asociaciones matrices, las cuales siguen siendo responsables de las decisiones fundamentales del club.

Adicionalmente, la normativa alemana prohíbe expresamente la multipropiedad de clubes, impidiendo que una misma persona física o jurídica tenga participación significativa en más de un club que compita en la misma división, para evitar conflictos de intereses y preservar la integridad competitiva. Tampoco se permite que los clubes profesionalizados pertenezcan a entidades con ánimo de lucro que no sean sociedades anónimas vinculadas a la asociación matriz.

Este modelo se complementa con estrictos mecanismos de control económico y financiero. Para obtener la licencia de participación en la Bundesliga o la 2. Bundesliga, los clubes deben acreditar solvencia financiera, cumplimiento tributario y transparencia en la gestión. El incumplimiento de estos criterios puede llevar a sanciones, pérdida de puntos, o incluso la revocación de la licencia de participación profesional.

En resumen, el modelo alemán combina la profesionalización de los clubes con una estructura jurídica que prioriza la participación democrática de sus socios. A través de la Regla del 50+1 y una estricta regulación económica, Alemania busca proteger la sostenibilidad financiera de sus clubes, evitar la mercantilización extrema del fútbol y garantizar una competencia leal. Este equilibrio entre profesionalización y arraigo social ha sido clave para la estabilidad del sistema futbolístico alemán y es considerado un ejemplo singular en el contexto europeo.

En Italia, el modelo jurídico que regula a los clubes de fútbol profesional se encuentra enmarcado en la Ley N.º 91 de 1981, que introdujo la figura de la “Società Sportiva” como forma jurídica propia para el desarrollo de actividades deportivas profesionales. Esta ley, cuyo Capítulo III regula expresamente a los clubes profesionales, fue reformada

en varias oportunidades para adaptarse a la evolución del deporte y del sistema económico. La normativa establece que las actividades profesionales deben realizarse bajo la forma de sociedades de capital, principalmente Società di Capitali, sujetas a las normas del Código Civil italiano y a las disposiciones de la Federación Italiana de Fútbol (FIGC), que actúa como ente regulador junto con el Comité Olímpico Nacional Italiano (CONI).

La Ley 91/1981 establecía que las sociedades deportivas deben tener por objeto exclusivo el ejercicio de la actividad deportiva y que las utilidades generadas deben ser reinvertidas en la propia entidad, proscribiendo expresamente el reparto de beneficios. La prohibición de la multipropiedad (posesión o control de más de un club por una misma persona o entidad) se encuentra reconocida y ha sido fortalecida por la reforma del Decreto Legislativo 36/2021, que además promueve la transparencia en la gobernanza de los clubes.

Uno de los pilares institucionales del modelo italiano es la existencia de órganos de control específicos. La Comisión Nacional de Sociedades y Bolsa (CONSOB) tiene competencias sobre aspectos vinculados a la regularidad en la administración financiera cuando se trata de entidades cotizantes. Por su parte, la FIGC y el CONI ejercen el control deportivo, administrativo y disciplinario. En particular, destaca la Comisión de Vigilancia sobre los Clubes de Fútbol Profesional (COVISOC), que tiene a su cargo la supervisión financiera y el cumplimiento de los requisitos de solvencia de las sociedades deportivas, así como la aprobación del plan económico presentado por los clubes antes de cada temporada.

La COVISOC revisa que los clubes cumplan con las exigencias de capital mínimo, regularidad fiscal y ausencia de deudas con jugadores o empleados, y puede recomendar la exclusión de un club del campeonato en caso de incumplimiento. La ley también obliga

a que estas sociedades adopten mecanismos de gobernanza interna, como la existencia de órganos colegiados y de fiscalización, y que sus dirigentes no se encuentren inmersos en causales de inhabilitación.

En cuanto a la constitución interna de los clubes, se exige que los estatutos establezcan órganos consultivos en representación de los abonados, especialmente en aquellos casos en que los clubes utilicen instalaciones públicas. Asimismo, se prevé la incorporación de una cláusula de sostenibilidad en la administración, que obliga a reinvertir los beneficios económicos obtenidos en la mejora del club.

En síntesis, el modelo italiano combina un marco jurídico civil (sociedades de capital con objeto deportivo exclusivo) con una estructura de control financiero, fiscal y deportivo altamente institucionalizada. La conjunción entre normativa legislativa y organismos de control garantiza no solo la profesionalización de la gestión, sino también la estabilidad económica y la protección del interés deportivo general, con especial énfasis en la sostenibilidad y la transparencia.

En Francia, el régimen jurídico de los clubes deportivos profesionales ha sido estructurado sobre la base de una articulación entre la preservación del modelo asociativo tradicional y la introducción de formas societarias específicamente adaptadas a la actividad deportiva. Esta dualidad se materializa en el reconocimiento legal de figuras como la Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP), regulada por el Code du Sport, en particular a partir de la Ley del 16 de julio de 1984 (Ley n.º 84-610), la cual marcó un punto de inflexión en la profesionalización del deporte francés (MAROZZI, 2024).

La Ley de 1984 estableció por primera vez la posibilidad de que los clubes deportivos, hasta entonces organizados mayoritariamente como asociaciones sin fines de lucro,

podieran convertirse en sociedades de capital con objeto deportivo. Esta transformación se justificó como una necesidad de adaptación a las exigencias financieras, comerciales y organizativas del deporte profesional, sin renunciar por completo al espíritu asociativo que lo caracterizaba.

El modelo francés permitió que los clubes profesionales mantuvieran una estructura de asociación soporte, la cual conserva la personalidad jurídica originaria del club y continúa ejerciendo ciertas funciones de representación y control institucional. Esta asociación debe mantener al menos una participación simbólica en el capital de la sociedad mercantil resultante (la SASP u otra forma permitida), lo que refleja la intención del legislador de preservar un vínculo entre la identidad institucional del club y su nueva forma empresarial.

La SASP, como figura societaria predominante, puede adoptar diversas formas legales: Société Anonyme (SA), Société par Actions Simplifiée (SAS), o incluso Société à Responsabilité Limitée (SARL), siempre que se ajusten a los requisitos específicos del derecho deportivo. El Code du Sport regula esta estructura en sus artículos L122-1 a L122-14, estableciendo condiciones de constitución, administración y control. Estas sociedades deben tener por objeto exclusivo la participación en competiciones oficiales y la práctica profesional del deporte. La distribución de utilidades está limitada por la exigencia de reinversión de beneficios en la actividad deportiva, y los órganos de administración no pueden percibir remuneraciones excesivas o injustificadas.

Un aspecto distintivo del modelo francés es la existencia de un control financiero estricto y permanente a cargo de la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG), un organismo independiente que supervisa la regularidad financiera de los clubes. La DNCG posee amplias competencias, que incluyen la revisión de balances, la aprobación de presupuestos, la intervención directa en casos de endeudamiento excesivo, e incluso la

exclusión de clubes de las competiciones en casos graves de incumplimiento. Esta función de “policía financiera” garantiza no solo la transparencia contable, sino también la sostenibilidad económica de los clubes, protegiendo el equilibrio competitivo del sistema.

La legislación francesa contempla también restricciones respecto a la multipropiedad de clubes. El artículo L122-7 del Code du Sport prohíbe expresamente que una misma persona física o jurídica pueda ejercer simultáneamente una influencia significativa sobre más de una entidad participante en una misma competición, ya sea mediante control directo o indirecto. Este principio busca prevenir conflictos de interés y preservar la integridad deportiva.

En relación con la distribución de poder dentro del club, el modelo francés exige la existencia de una “association support” con capacidad de supervisión, lo cual impide que el capital privado tenga un control absoluto sobre las decisiones deportivas. Esto se refuerza con la obligación de informar al Conseil Supérieur de la Propriété Sportive sobre cualquier operación societaria significativa, como fusiones, adquisiciones o aumentos de capital que afecten la estructura del club.

En conclusión, el modelo jurídico francés combina un enfoque de profesionalización con un fuerte componente institucional y asociativo. A través de figuras como la SASP, Francia ha logrado articular una estructura empresarial funcional, sujeta a estrictos mecanismos de control público y financiero, al tiempo que mantiene el arraigo identitario de los clubes en sus comunidades. La normativa vigente busca así garantizar la sostenibilidad económica y la equidad competitiva, sin dejar de reconocer el valor social y cultural del deporte profesional.

En Inglaterra, no existe una legislación específica que imponga la adopción de sociedades anónimas deportivas. Sin embargo, todos los clubes profesionales están organizados como sociedades mercantiles ordinarias, regidas por la Companies Act 2006, y enmarcadas en un sistema jurídico que reconoce la libertad de asociación y empresa. La intervención del Estado es mínima, y el modelo se apoya en una robusta estructura de autorregulación encabezada por la Premier League, la English Football League (EFL) y otras entidades como la Football Association (FA).

La Premier League exige que sus clubes estén organizados bajo la forma de sociedades anónimas limitadas (Limited Companies). A través de sus manuales internos y normativas (como el Premier League Handbook y la sección "Owners and Directors Test"), se implementan mecanismos estrictos como:

- La Prueba de Propiedad y Directores, que evalúa la idoneidad de quienes pretenden adquirir o controlar clubes.
- La regulación sobre multipropiedad, impidiendo que una misma persona física o jurídica tenga intereses sustanciales en más de un club de la misma competición.
- La obligación de presentar información financiera transparente y auditada, con especial atención al cumplimiento del Fair Play Financiero.
- Limitaciones a la adquisición de derechos políticos o económicos si hay indicios de conflictos de interés, insolvencias previas, condenas o vínculos incompatibles.

Además, el sistema inglés contempla la figura de comités independientes que supervisan los procesos de adquisición y las transferencias de derechos económicos, y mantienen registros públicos de propietarios y directivos.

En la práctica, este modelo permite gran flexibilidad jurídica para la inversión privada —incluyendo capital extranjero—, pero establece controles internos sólidos sobre gobernanza y sostenibilidad financiera.

4.2 América Latina

En América Latina, el debate sobre las SAD ha sido igualmente intenso.

En agosto de 2021, Brasil sancionó la Ley N.º 14.193, conocida como Ley de Sociedades Anónimas del Fútbol (Ley SAF), que representó un punto de inflexión en el modelo jurídico de los clubes profesionales brasileños. Esta legislación permite —aunque no impone— la conversión de los clubes organizados como asociaciones civiles sin fines de lucro en sociedades anónimas deportivas, creando un marco normativo específico para esta figura. La norma apunta a profesionalizar la gestión, atraer inversiones y otorgar mayor transparencia en el manejo institucional y financiero de los clubes.

No obstante, la Ley 14.193 no fue el primer intento de introducir el modelo de SAD en Brasil. Ya en 1993, la llamada Ley Zico reconocía la posibilidad de que los clubes adoptaran este formato. Posteriormente, la Ley Pelé (Ley N.º 9.615/1998) dispuso la obligatoriedad de convertir todos los clubes en sociedades empresarias. Sin embargo, la justicia brasileña consideró esta obligación inconstitucional, ratificando que la transformación debía ser voluntaria.

La Ley SAF retoma esta línea y permite tres vías para constituir una SAD:

- (a) la creación de una nueva sociedad desde cero por un inversor o grupo privado;
- (b) la transformación directa del club en SAD; o
- (c) la escisión del departamento de fútbol profesional del club, transfiriendo sus derechos y activos (marca, estadio, plantel, etc.) a la nueva sociedad anónima. Esta última opción

es la más común y se ha convertido en el modelo preferido, ya que permite mantener el club originario como asociación civil para actividades sociales y amateurs, sin desaparecer su identidad fundacional.

La ley establece que, una vez creada la SAD, el club como asociación civil no podrá participar directamente en competencias profesionales. Toda participación deberá canalizarse a través de la sociedad anónima. Asimismo, la legislación impone la emisión obligatoria de acciones llamadas “acciones ordinarias clase A”, que otorgan al club ciertos derechos de veto sobre aspectos claves como la venta del club, el cambio de sede, de nombre, de escudo o colores, la disolución, fusión, o incorporación a otras sociedades. Estas acciones son de emisión obligatoria y solo pueden ser suscriptas por el club que constituye la SAF.

En términos de gobierno corporativo, la ley introduce un modelo híbrido que busca proteger la identidad del club, pero a la vez permitir el ingreso de capital externo. La normativa también establece altos estándares de transparencia: las SAF deben publicar mensualmente información financiera, estatutaria y sobre su órgano de administración en una plataforma pública. Además, deben implementar un Programa de Desarrollo Educativo y Social (PDE), invirtiendo en educación, salud, infraestructura social o inclusión comunitaria, lo que demuestra una concepción del deporte como herramienta de transformación.

En lo referente a los accionistas, la ley impone ciertas restricciones. Por ejemplo, un grupo que ya controle una SAD no puede tener participación directa ni indirecta en otra, y se limita la propiedad cruzada en entidades que compiten entre sí. También se establece que la SAF no es responsable por deudas previas del club originario, excepto en relación a obligaciones específicamente previstas en el contrato de transferencia.

Finalmente, la Ley General del Deporte N.º 14.597/2023, sancionada en noviembre de ese mismo año, refuerza el encuadre de las SAF dentro del nuevo paradigma del deporte brasileño, al considerar al deporte como bien de alto interés social, sujeto a obligaciones de transparencia y control (VEGA).

Uruguay formalizó la figura de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en el año 2001 a través de la Ley N.º 17.292, una ley ómnibus de urgente consideración que, entre otras reformas, introdujo un marco específico para fomentar el deporte, incluyendo la posibilidad de que los clubes deportivos adoptaran esta forma jurídica. La ley fue reglamentada ese mismo año mediante el Decreto N.º 223/001, estableciendo modalidades claras de constitución: creación, transformación de una asociación civil ya existente, o escisión del activo deportivo, principalmente el fútbol profesional, a favor de una nueva SAD.

Durante sus primeros años, la recepción del modelo fue limitada. Recién en 2009 aparece la primera SAD en el fútbol profesional con el caso de Deportivo Maldonado, gestionado por un grupo empresarial extranjero. El impulso real llegó en 2015, como consecuencia indirecta de la prohibición de la FIFA al TPO (Third Party Ownership), lo cual obligó a reconvertir mecanismos de inversión desde jugadores hacia estructuras institucionales. Hoy, aproximadamente el 50% de los clubes de las dos principales divisiones del fútbol uruguayo son SAD.

El régimen vigente impone controles relevantes para limitar la multipropiedad de clubes: ninguna persona física o jurídica puede poseer más del 1% de las acciones en dos clubes que compitan en la misma categoría. También se exige la inscripción obligatoria de todos los actos de transmisión de acciones en un Registro de Clubes Deportivos, creado al efecto.

Una innovación significativa ocurrió en noviembre de 2023 con la sanción de la Ley N.º 20.212, de rendición de cuentas, que incorporó reformas sustanciales: habilitó que los aportes de accionistas ya no sean exclusivamente dinerarios, sino también en bienes y derechos patrimoniales, y formalizó el “negocio del fútbol” como objeto jurídico legítimo. Desde enero de 2024, los clubes asociaciones civiles pueden ceder sus activos deportivos a SAD a través de contratos aprobados por sus asambleas, estipulando plazos y garantías, replicando en parte el modelo brasileño de la Ley SAF.

Además, las SAD uruguayas gozan de exenciones fiscales similares a las asociaciones civiles, pese a su naturaleza comercial y lucrativa, lo cual ha generado debates en torno a la equidad del tratamiento tributario. Por último, el artículo 83 de la Ley N.º 17.292 obliga a las federaciones —como la AUF— a aceptar e inscribir a los clubes organizados bajo esta modalidad jurídica, lo que refuerza su institucionalización.

En 2005, Chile sancionó la Ley N.º 20.019 que incorporó formalmente al ordenamiento jurídico las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP) como una figura obligatoria para la participación en el fútbol profesional. Esta norma surgió como respuesta a una profunda crisis financiera que afectaba incluso a los clubes más emblemáticos como Colo Colo, Universidad de Chile y Universidad Católica.

El objetivo de la ley, además de resolver la insolvencia económica, fue promover una gestión moderna, profesional y transparente de los clubes. La norma estableció que, para competir en el fútbol profesional, los clubes debían adoptar una de dos formas jurídicas: corporaciones y fundaciones sin fines de lucro o sociedades anónimas deportivas. En la práctica, la segunda se convirtió en el modelo dominante.

La implementación, sin embargo, no estuvo exenta de críticas. Aunque se garantizó que las SAD mantuvieran algunos objetivos deportivos y sociales, la lógica de gestión

empresarial se impuso. La ley contempla exigencias estrictas para garantizar la continuidad del deporte amateur, la participación en competencias juveniles y ciertos controles administrativos, pero la tendencia fue hacia la mercantilización. Hoy, la mayoría de los equipos profesionales chilenos están constituidos como SADP, siendo la propiedad accionaria muchas veces extranjera o concentrada en grupos económicos con fines lucrativos, lo que ha generado debates sobre la pérdida de identidad y participación de los socios.

En México, el modelo jurídico adoptado por los clubes de fútbol profesional ha seguido una evolución singular, diferenciándose claramente del europeo. A diferencia de otras jurisdicciones, en México no existe una regulación legal específica que imponga una forma jurídica determinada para los clubes, como podría ser la Sociedad Anónima Deportiva (SAD). Sin embargo, en la práctica, todos los clubes que participan en la Liga MX se constituyen como sociedades mercantiles, particularmente como Sociedades Anónimas.

Este modelo responde a una lógica empresarial orientada a la maximización de beneficios, donde los clubes son tratados como activos comerciales y sus derechos federativos, como el certificado de afiliación a la Liga, son explotados económicamente por la sociedad que los posee. En este sentido, la titularidad del club y su inscripción en la competición están directamente asociadas a la tenencia del certificado emitido por la Federación Mexicana de Fútbol. Así, por ejemplo, los grupos OMNILIFE (propietario de Chivas de Guadalajara) y UANL CEMEX (propietario de Tigres) explotan comercialmente la imagen, escudo y denominaciones asociadas a los clubes, en tanto que personas jurídicas distintas a la entidad deportiva original.

Una característica notoria del modelo mexicano es la aceptación de la multipropiedad de clubes. Empresas como Grupo Caliente (propietaria de Xolos de Tijuana y Gallos Blancos

de Querétaro) y Grupo Pachuca (dueña del Club Pachuca y del Club León) controlan más de una entidad dentro de la misma competición, algo que estaría prohibido en la mayoría de las ligas europeas por razones de conflicto de intereses y de integridad deportiva. Este fenómeno no es nuevo, y décadas atrás ya existían conglomerados como Televisa o TV Azteca que controlaban hasta tres clubes simultáneamente.

La falta de una normativa robusta para regular la titularidad, la estructura jurídica o el control económico de los clubes se refleja en el reglamento vigente, el “Reglamento de Afiliación, Nombre y Sede” de la Federación Mexicana de Fútbol. Este documento, al que también se adhiere la Liga MX, establece procedimientos de afiliación, requisitos mínimos sobre infraestructura (como estadios, vestuarios, salas de prensa o servicios médicos), pero su grado de exigencia es bajo en comparación con estándares internacionales. Además, se permite a los clubes, previo pago de sumas de dinero y cumplimiento de requisitos formales, cambiar de nombre deportivo, sede o estadio sin mayores obstáculos, lo que ha derivado en situaciones de gran volatilidad institucional y desarraigo territorial de algunos equipos (VEGA).

En suma, el modelo mexicano se caracteriza por la mercantilización plena del club, la concentración de propiedad en grandes grupos empresariales y la escasa intervención normativa del Estado o de los organismos deportivos en aspectos de transparencia, sostenibilidad o equilibrio competitivo. Este marco jurídico y reglamentario ha generado cuestionamientos sobre la viabilidad del sistema a largo plazo, la autenticidad del arraigo social de los clubes y la integridad de la competición.

Conclusión

Frente a este panorama, el modelo argentino aparece como una excepción en el concierto internacional. A pesar de los múltiples intentos por introducir las SAD en el país, los

clubes profesionales mantienen su estatus de asociaciones civiles sin fines de lucro, administrados por dirigentes elegidos por los socios. Este formato ha sido capaz de sostener una amplia red de instituciones con funciones sociales, deportivas, culturales y educativas. Pese a ello, el sistema no está exento de críticas: los déficits de profesionalización, los problemas de transparencia, la politización en términos partidarios de los clubes y las dificultades financieras recurrentes ponen en cuestión su sostenibilidad en el mediano plazo.

La comparación internacional permite concluir que no existe un único modelo exitoso. Cada país ha adoptado soluciones jurídicas adaptadas a su historia, su estructura deportiva y su cultura institucional. La clave no está en importar modelos foráneos sin mediaciones, sino en construir un régimen propio que combine eficiencia, control democrático y sostenibilidad económica, sin perder de vista el valor comunitario de los clubes como espacios de identidad y participación.

Capítulo 5- El estado de situación de los clubes en la Argentina: diagnóstico estructural desde el RENACED

Para formular y proponer cambios, es indispensable contar con información sistemática y representativa. El Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas (RENACED), realizado entre 2021 y 2022 por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, constituye un insumo estratégico para dimensionar la realidad actual del entramado de clubes en Argentina¹¹.

¹¹ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/08/informe_renaced_-_digital_0.pdf

1. Universo relevado: entre la diversidad y la informalidad

El RENACED identificó un total de 11.870 entidades deportivas en todo el país, conformando el padrón más amplio y completo realizado hasta la fecha. A diferencia del Registro Nacional de Clubes de Barrio y Pueblo (creado por Ley 27.098), este relevamiento adoptó una definición más inclusiva de “club deportivo”, sin restringirse a aquellos con personería jurídica vigente ni limitarse por cantidad de socios o antigüedad. Esto permitió captar una gran cantidad de clubes informales, algunos incluso sin estructura legal, pero con fuerte inserción territorial.

2. Asimetrías de infraestructura y acceso a servicios

Uno de los datos más alarmantes es la desigualdad en el acceso a servicios públicos. Mientras casi el 100% de los clubes grandes formales tienen electricidad por red, en los clubes chicos informales esa cobertura baja al 70%. Algo similar ocurre con el agua: uno de cada cuatro clubes chicos informales carece de acceso estable a agua potable. El gas natural está prácticamente vedado para este último segmento, que en su mayoría depende de garrafas.

En cuanto a la conectividad, sólo el 30% de los clubes chicos informales accede a telefonía e internet, en contraste con el 86% de los clubes grandes formales. Este “apagón digital” limita las posibilidades de gestión, comunicación institucional y participación en programas de fomento.

3. Situación dominial y acceso a predios

Sólo una parte de los clubes posee predios propios. En los clubes informales y chicos, es frecuente el uso de terrenos cedidos por gobiernos municipales, escuelas, otras ONG o incluso privados. Esta precariedad en la tenencia compromete la sustentabilidad de sus proyectos y limita el acceso a subsidios para infraestructura

4. Personal y recursos humanos

El 47% de las entidades deportivas encuestadas cuenta con al menos un empleado rentado. Sin embargo, esta cifra cae a un 34% en los clubes chicos sin personería jurídica. En cambio, el 73% de los clubes medianos y grandes tiene personal asalariado. Esta disparidad impacta directamente en la capacidad de brindar actividades regulares, administrar eficientemente y sostener políticas de inclusión

5. Prácticas democráticas y formas jurídicas

Más del 80% de los clubes con personería jurídica realiza elecciones de autoridades cada cinco años. Esta cifra baja significativamente en el segmento informal, donde predominan figuras organizativas no estandarizadas como agrupaciones vecinales sin estatuto o sociedades de fomento. No obstante, la cultura democrática parece estar generalizada en todos los niveles, aunque requiere fortalecimiento institucional para consolidarse.

6. Perspectiva de género y acceso diferencial

El estudio identificó 4.928.574 participantes activos en clubes del país, de los cuales el 62% son varones. Las mujeres y diversidades representan el 33%, y sólo un pequeño porcentaje (alrededor del 0,5%) corresponde a otras identidades de género. La participación femenina tiende a aumentar en clubes más grandes y formales, aunque persiste una notable sub-representación en cargos de dirección y comisiones directivas.

Respecto a infraestructura con perspectiva de género, aún hay déficits importantes: los vestuarios, baños y duchas siguen priorizando a varones, y solo los clubes grandes empiezan a incorporar criterios inclusivos de manera sistemática.

7. Inclusión de la discapacidad: desafíos materiales y simbólicos

Apenas el 8,4% de los sanitarios están adaptados para personas con discapacidad. Las duchas accesibles representan sólo el 12% del total, y la mayoría de los clubes pequeños directamente carece de infraestructura adecuada. Aun así, el 30% de las entidades desarrolla actividades para personas con discapacidad, mostrando que la voluntad institucional muchas veces supera las condiciones materiales disponibles.

8. Financiamiento: ingresos, subsidios y limitaciones

Los clubes chicos informales identifican el costo de servicios públicos como su principal egreso. Su acceso a subsidios también es muy limitado, producto de su informalidad jurídica y fiscal. El programa “Clubes en Obra” tuvo un impacto positivo al priorizar obras con perspectiva de género, pero su alcance aún es acotado frente a la dimensión del problema.

Este panorama revela una estructura profundamente fragmentada del sistema de clubes en Argentina. A pesar del rol estratégico que cumplen como promotores de deporte, salud, convivencia democrática y desarrollo comunitario, la mayoría opera con infraestructura precaria, informalidad jurídica, escaso financiamiento y débiles capacidades de gestión. El RENACED no solo evidencia estas asimetrías, sino que señala un horizonte de política pública que debe partir de esta heterogeneidad: no hay una única realidad “clubística” en el país.

Contar con este diagnóstico permite superar enfoques uniformes o centrados exclusivamente en el fútbol profesional. Si el Estado busca avanzar hacia una regulación moderna del deporte o nuevas formas jurídicas mixtas, este mapa de situación debe constituir el punto de partida para segmentar herramientas, asegurar igualdad y planificar con base empírica.

Capítulo 6- El Debate Actual en Argentina: Voces y Perspectivas para una Reforma Integral del Deporte

La discusión sobre el modelo jurídico de los clubes deportivos en Argentina no puede desligarse del contexto más amplio que atraviesa al deporte como política pública. Más allá de las definiciones técnicas sobre las formas legales posibles, lo que está verdaderamente en disputa es la concepción del deporte en tanto derecho, en tanto bien social, y en tanto espacio de construcción de ciudadanía. El documento “Hacia una Reforma Integral del Deporte en Argentina”, elaborado por el centro de estudios CEMUPRO¹² tras el encuentro federal celebrado en noviembre de 2024, constituye una expresión clara de esta visión crítica y transformadora. Allí se condensan diagnósticos, experiencias y propuestas que permiten repensar de manera estructural el sistema deportivo argentino.

Uno de los aspectos que atraviesa todo el documento es el rechazo a una concepción mercantilista del deporte, basada en la lógica de las sociedades anónimas deportivas (SAD). Esta posición no se basa en un rechazo ideológico abstracto, sino en una evaluación concreta de los efectos que la mercantilización de los clubes podría generar en términos de exclusión, concentración y pérdida de identidad comunitaria. Como expresó Carlos Iparraguirre, exsubsecretario de Deportes de la provincia de Santa Fe, *“transformar a los clubes en SAD no solo implica ceder su propiedad, sino ceder su proyecto histórico y cultural a intereses que no responden a la lógica del bien común”*. En este marco, propuso la figura de la asociación civil reforzada como una alternativa que combine la profesionalización institucional con el sostenimiento del control democrático por parte de los socios y socias.

¹² <https://www.cemupro.org.ar/wp-content/uploads/2025/06/Hacia-una-Reforma-Integral-del-Deporte-en-Argentina.pdf>

Desde una mirada académica, Rodrigo Daskal aportó una reflexión de fondo: *“el problema no es jurídico, es político: ¿qué tipo de clubes y qué tipo de deporte queremos?”*. Su planteo pone en evidencia que el debate no debe limitarse a elegir entre una figura u otra, sino a definir para qué existen los clubes, qué función cumplen en la sociedad, y cuál debe ser el rol del Estado en su fortalecimiento. Para Daskal, no se trata de idealizar el modelo actual ni de cerrarse al cambio, sino de evitar que las transformaciones jurídicas desnaturalicen la esencia popular y solidaria de estas instituciones.

Ejemplos concretos de gestión eficiente dentro del modelo asociativo fueron presentados durante el encuentro. El expresidente y actual vice del Club Atlético Lanús, Alejandro Marón, relató cómo una administración profesional y transparente permitió al club sostener 30 disciplinas amateurs, apoyar a miles de chicos y chicas del barrio y, durante la crisis económica de 2023, suspender el cobro de la cuota social para no excluir a las familias más vulnerables. Lanús logró competir a nivel internacional en fútbol profesional sin recurrir a la “privatización” ni al endeudamiento estructural. Este tipo de experiencias contradicen el argumento de que las asociaciones civiles son, por definición, ineficientes o inviables.

También Hernán Gliniecki, referente del área de discapacidad de AFA y experto en gestión deportiva, cuestionó la supuesta superioridad de las SAD en términos de resultados deportivos. *“Racing, como asociación civil, le ganó a varios clubes SAD de Brasil y Chile. No hay una relación directa entre el tipo jurídico y el éxito en la cancha”*. Su intervención pone de manifiesto que la gestión y los valores institucionales pesan más que la figura legal adoptada.

Por otro lado, César Francis, secretario administrativo de la Asociación Argentina de Tenis y ex candidato a presidente del club San Lorenzo de Almagro, planteó con claridad

que los clubes son mucho más que sus planteles profesionales: “*los clubes no son una mercancía. Son espacios de identidad barrial, de contención, de formación ciudadana. Convertirlos en sociedades anónimas es entregar el corazón social del deporte a intereses ajenos*”. Esta posición fue respaldada por otros referentes que señalaron que, sin una legislación clara que reconozca a los clubes como bienes sociales, quedan expuestos a procesos de apropiación silenciosa, endeudamiento irresponsable o exclusión de sus bases sociales.

Durante el encuentro también se discutió el rol del Estado en la configuración de un sistema deportivo integral. Se coincidió en que el Estado debe dejar de actuar como un mero espectador o regulador puntual, y asumir una política más activa, federal y con perspectiva de derechos, que reconozca al deporte como política pública estructural. Esto implica diseñar un marco normativo específico para las asociaciones civiles deportivas, promover un sistema de financiamiento sustentable, generar herramientas de formación dirigencial, y articular el deporte con los sistemas de salud, educación y desarrollo humano.

En esa línea, se propuso construir una nueva legislación nacional para el deporte, que contemple:

- (1) la creación de una figura jurídica especial para los clubes deportivos;
- (2) un sistema escalonado de obligaciones y beneficios según la dimensión y alcance del club;
- (3) reglas claras para la vinculación con capital privado, que preserven la autonomía institucional;
- (4) mecanismos de control público, auditorías y transparencia para las entidades que manejen fondos significativos; y

(5) una red federal de acompañamiento a clubes de base en todo el país.

También se remarcó la necesidad de transversalizar el enfoque de género y diversidad, y de democratizar el acceso al deporte en función de la inclusión territorial, social y generacional. Para ello, se subrayó la importancia de los clubes como puentes entre el Estado y la comunidad, y se rechazó cualquier intento de homogeneización normativa que desconozca la heterogeneidad de los actores del sistema.

En suma, el encuentro dejó en claro que el desafío no es simplemente evitar las SAD, sino construir una alternativa superadora, propia, adecuada al contexto argentino y basada en los principios de participación, solidaridad, transparencia e igualdad. El documento final sintetizó esa visión en una consigna que resume el espíritu del capítulo: *“El deporte no es un lujo ni un negocio. Es un derecho. Y los clubes son la herramienta más poderosa que tiene nuestra sociedad para hacerlo realidad”*.

Capítulo 7- Antecedentes legislativos: los proyectos de Iparraguirre y Bongiorno como base para una reforma pendiente

La falta de una legislación específica sobre asociaciones civiles deportivas en la Argentina no se debe a la ausencia de diagnósticos o propuestas normativas, sino a la falta de voluntad política sostenida para transformar dichos proyectos en ley. Entre los antecedentes más relevantes en el Congreso Nacional destacan dos iniciativas de gran ambición jurídica y claridad conceptual: el proyecto del diputado Carlos Iparraguirre, presentado en 2003, y el de la senadora María J. Bongiorno, en 2009. Ambos comparten una preocupación central: fortalecer el modelo de asociación civil sin renunciar a su esencia, pero reconociendo que el marco legal vigente resulta insuficiente para encarar los desafíos del deporte profesional contemporáneo.

7.1 El proyecto Iparraguirre: arquitectura institucional y control público

El proyecto presentado por Iparraguirre bajo el título “Régimen de asociaciones civiles deportivas y creación de la Superintendencia de Asociaciones Civiles Deportivas” fue una de las primeras iniciativas en advertir que la crisis del fútbol profesional argentino no era solo económica, sino jurídica e institucional. En sus fundamentos se subraya el carácter colectivo, simbólico y patrimonial de los clubes, y se alerta sobre su vaciamiento progresivo a manos de intereses particulares, intermediarios y prácticas de gerenciamiento informal, amparadas en la debilidad del Estado.

Frente a este diagnóstico, el proyecto proponía una nueva figura jurídica: la Asociación Civil Deportiva (ACD), con objeto específico en el desarrollo del deporte profesional. Esta categoría, si bien sin fines de lucro, incorporaba obligaciones contables, fiscales e institucionales específicas, diferenciadas del resto de las asociaciones civiles comunes.

El aspecto más innovador de la propuesta fue la creación de una Superintendencia Nacional, organismo descentralizado con competencias claras en registro, fiscalización, aprobación de presupuestos, revisión de contratos de gerenciamiento, publicación de balances y supervisión de la responsabilidad patrimonial de dirigentes. Se trataba de dotar al Estado de una herramienta moderna y especializada de control público, capaz de prevenir el vaciamiento de instituciones y de garantizar la transparencia en la gestión económica.

La iniciativa también establecía:

- la responsabilidad civil y penal solidaria de los miembros de comisión directiva (muchas saldadas con la reforma del 2015);
- la participación de las minorías en los órganos de gobierno;
- la obligatoriedad de informes semestrales y balances auditados;

- y un régimen sancionatorio para incumplimientos.

Su enfoque integral combinaba derecho societario, deportivo, tributario y administrativo, con el objetivo de proteger tanto a los socios como al interés público comprometido en el funcionamiento de los clubes.

7.2 El proyecto Bongiorno: profesionalización sin mercantilización

Seis años más tarde, en 2009, la senadora María Bongiorno presentó un proyecto complementario, que, si bien no contemplaba la creación de un ente autárquico, sí avanzaba en una regulación detallada de las Asociaciones Civiles Deportivas como figura jurídica diferenciada.

La iniciativa definía a estas entidades como personas jurídicas sin fines de lucro, cuyo objeto principal es el deporte profesional, incluyendo también actividades educativas, de salud, culturales o recreativas. El texto establecía estándares más exigentes para la composición de los órganos directivos, entre ellos la participación de profesionales en los consejos de vigilancia, y regulaba expresamente los requisitos para autorizar contratos de gerenciamiento o concesión, que debían pasar obligatoriamente por asamblea extraordinaria.

Uno de los aportes centrales del proyecto Bongiorno fue su énfasis en la responsabilidad solidaria de los dirigentes frente a daños derivados de mal desempeño, violación de estatuto o actos dolosos. Esta cláusula apuntaba a terminar con la impunidad que muchas veces ha rodeado a procesos de vaciamiento institucional o endeudamiento irresponsable en clubes de fútbol profesional, algo también saldado con la reforma del 2015.

A diferencia del proyecto Iparraguirre, no proponía la creación de un órgano estatal nuevo, sino que buscaba fortalecer los mecanismos internos de control de las propias asociaciones. También reconocía la posibilidad de que los directivos recibieran

remuneraciones, pero solo bajo condiciones estatutarias estrictas y con autorización de la asamblea.

7.3 Coincidencias, diferencias y actualidad

Ambos proyectos coinciden en que el modelo de asociación civil debe ser preservado, pero no en su versión minimalista o formalista, sino como una estructura jurídica renovada, con mayores exigencias, controles, transparencia y rendición de cuentas. Ambos rechazan la conversión directa a sociedades anónimas deportivas —modelo adoptado en Chile, España o Italia—, pero reconocen que el sistema actual necesita reglas específicas para evitar su vaciamiento o uso patrimonial indebido.

La diferencia fundamental reside en el enfoque institucional: el proyecto de Iparraguirre apuesta por una arquitectura de control público estatal, mientras que Bongiorno se enfoca más en el fortalecimiento del gobierno interno de las asociaciones civiles. En conjunto, ambas propuestas son plenamente complementarias y podrían articularse en una futura legislación.

Desde la perspectiva actual, marcada por la reaparición del debate sobre las SAD, el crecimiento exponencial del negocio del fútbol, la informalidad de muchos contratos y la falta de regulación de inversiones externas, estos proyectos resultan no solo vigentes, sino adelantados a su tiempo. Cualquiera de las propuestas contenidas en ellos —desde la aprobación obligatoria de contratos por asamblea, o la supervisión estatal de balances— podría haberse traducido en herramientas efectivas para prevenir muchos de los conflictos y desórdenes institucionales que aquejan hoy especialmente al fútbol profesional argentino.

7.4 Valoración final

Recuperar estos antecedentes no implica simplemente citar una historia legislativa inconclusa, sino reconocer que el derecho argentino ya cuenta con diagnósticos y propuestas suficientemente elaborados para avanzar en una reforma estructural. La ausencia de una ley específica para asociaciones civiles deportivas no es una carencia técnica, sino una decisión política. La reforma pendiente exige ahora articular estas propuestas, actualizarlas, adaptarlas al nuevo contexto —marcado por la digitalización, el financiamiento privado, la dimensión internacional del deporte— y dotarlas de una arquitectura institucional capaz de dar respuesta a los desafíos del siglo XXI.

Capítulo 8- El caso Estudiantes de la Plata: modernización interna con inversión externa bajo control institucional

El Club Estudiantes de La Plata, presidido por Juan Sebastián Verón, se encuentra desarrollando una propuesta institucional que busca equilibrar tradición y modernidad. El objetivo declarado es atraer capital privado externo para potenciar el fútbol profesional, sin abandonar el formato legal de asociación civil sin fines de lucro ni ceder el control institucional del club.

Como señala el periodista Ariel Senosiain *“la inversión privada en el fútbol siempre existió. Un simple sponsor, de esos que tapan distintos lugares de la camiseta, es inversión privada. Pero Juan Sebastián Verón fue por más. Planteó que su Estudiantes necesitaba una inyección infrecuente de capital para dar un nuevo salto de calidad. Y se relacionó con alguien que supuestamente estaba decidido a aplicar esa inyección.*

A Foster Gillett lo conocemos por fotos en las redes sociales del empresario Guillermo Tofoni y de la diputada Juliana Santillán, y por la entrevista que hace seis meses Alejandro Casar González le realizó para LA NACION. Allí anunció que estaba dispuesto

a desembarcar en el país. Su textual fue: “Queremos invertir en el club que nos quiera”. Verón conoció a Gillett por intermedio de Tofoni, una de las personas que más hace flamear la bandera de las sociedades anónimas para nuestro fútbol. Foster encontró quien podía quererlo”¹³.

El acuerdo en cuestión —aún en etapa de formalización— contempla la creación de una sociedad específica para la gestión del fútbol profesional, en la que participarían tanto el club como el inversor estadounidense Foster Gillett. La inversión total se estima entre 150 y 160 millones de dólares, destinada a infraestructura, fútbol profesional, divisiones juveniles y la consolidación del club como institución formadora e innovadora. Según ha declarado Verón en el sitio oficial del club¹⁴ y en diversos medios¹⁵, esta operación no modifica la estructura legal del club, ni supone su conversión en una sociedad anónima deportiva, sino que crea una herramienta jurídica complementaria con funciones delimitadas y bajo control estatutario:

“Yo lo que creo es que el fútbol argentino tiene que desarrollar su propio sistema, obviamente incorporando capitales privados. Un club nunca va a ser una Sociedad Anónima en Argentina. Es difícilísimo que vengan a invertir equis cantidad de plata en un club que tiene 25 disciplinas. El que viene a apostar quiere hacerlo en el fútbol, y ahí digo que tiene que estar este sistema mixto”¹⁶.

La propuesta de Estudiantes ha sido presentada como un modelo alternativo al binarismo clásico entre asociaciones civiles puras y sociedades anónimas. Su esquema busca

¹³ <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/los-dudosos-anuelos-de-foster-gillett-el-millonario-que-quiere-ser-querido-nid14022025/>

¹⁴ Club Estudiantes de La Plata. “Quiero acercarle al socio la mejor propuesta posible”. Sitio oficial del club, publicado el 30 de enero de 2025.

¹⁵ Diario Olé. “Verón: ‘Estudiantes no será una SAD’”. Disponible en: https://www.ole.com.ar/estudiantes/estudiantes-plata-sociedades-anonimas-juan-sebastian-veron_0_b4STPBUNqY.html

¹⁶ <https://eleditorplatense.com/deportes/22/2024/04/23/veron-hablo-de-las-sad-y-conto-su-gran-error-como-presidente-de-estudiantes>

conservar el gobierno democrático, incorporar inversión de largo plazo y garantizar que el club recupere la totalidad de la estructura futbolística en caso de incumplimiento o disolución del acuerdo. Verón ha insistido en que no se trata de “vender” el club, sino de asegurarle una proyección internacional, con previsibilidad y autonomía financiera¹⁷.

Sin embargo, el modelo ha suscitado múltiples críticas desde diversos sectores del fútbol argentino y de la opinión pública especializada. Las primeras objeciones surgieron desde clubes como Vélez Sarsfield y River Plate¹⁸, que manifestaron preocupación por la falta de transparencia en los desembolsos iniciales del acuerdo, e incluso denunciaron retrasos en pagos por transferencias de jugadores pactadas con fondos vinculados al acuerdo entre Estudiantes y el inversor. Esta situación generó desconfianza sobre la solvencia del modelo y puso en duda si los anuncios se corresponden con una ingeniería financiera ya consolidada o con una promesa aún en construcción.

También se han señalado riesgos jurídicos y deportivos: al no existir un marco legal específico que regule este tipo de figuras mixtas, el modelo se apoya en una estructura contractual que podría colisionar con los principios establecidos por el estatuto de la AFA, que exige que los clubes afiliados sean asociaciones civiles. Si bien Estudiantes sostiene que conservará dicha figura, el hecho de crear una sociedad con un inversor extranjero para administrar el fútbol podría ser interpretado —por algunos sectores— como una forma indirecta de conformación de una sociedad anónima encubierta.

Otra crítica frecuente gira en torno a la asimetría estructural que puede generar este modelo en el fútbol argentino. Clubes con menor capacidad de atracción de inversores,

¹⁷ TyC Sports. “Verón explicó por primera vez el posible Estudiantes millonario que se viene”. Disponible en: <https://www.tycsports.com/liga-profesional-de-futbol/veron-explico-por-primera-vez-el-posible-estudiantes-millonario-que-se-viene-id619499.html>

¹⁸ <https://elargentinodiario.com.ar/deportes/futbol/13/02/2025/sad-foster-gillett-genera-incertidumbre-en-river-velez-y-estudiantes/>

con limitaciones patrimoniales o sin respaldo institucional consolidado, difícilmente podrían replicar una operación similar. Así, se corre el riesgo de consolidar un sistema más desigual, donde aquellos clubes que puedan articular alianzas con capital internacional accedan a ventajas deportivas y económicas sustanciales, en desmedro de un sistema más equitativo.

En términos políticos, también ha habido voces que advierten sobre el peligro de que el proyecto —por más legítimo que sea en su formulación— termine abriendo una puerta a la progresiva mercantilización del fútbol argentino, especialmente si no existe una legislación clara, un órgano de contralor estatal y límites explícitos para este tipo de sociedades. Esto puede derivar en una dispersión de experiencias sin control coordinado ni protección real para los intereses de los socios, deportistas y comunidades involucradas.

Pese a las críticas, el caso Estudiantes representa un punto de inflexión: es la primera propuesta de esta magnitud surgida desde adentro de un club grande, con conducción clara, deliberación pública y un horizonte institucional complejo, pero posible. Más allá del resultado final del acuerdo, el modelo abre un debate indispensable para el derecho deportivo argentino: cómo construir institucionalidad para el profesionalismo sin resignar los valores del club como bien social.

Por todo esto, el caso de Estudiantes de La Plata debe entenderse no solo como un modelo a evaluar, sino como un llamado a legislar. Cualquier avance hacia formas mixtas debe estar enmarcado en una ley nacional que garantice legalidad, equidad, transparencia y protección del carácter asociativo del deporte argentino. En ese sentido, una autoridad pública debería ser el órgano idóneo para acompañar, auditar y reglamentar este tipo de experiencias, asegurando que el deporte profesional se desarrolle con justicia institucional y sin opacidad.

El proyecto institucional de Estudiantes de La Plata, impulsado por Verón, constituye un ensayo concreto de cómo es posible rediscutir el modelo de gestión del fútbol profesional desde el respeto por la tradición asociativa y con plena conciencia de los desafíos actuales. Su valor no radica solo en su originalidad, sino en que interpela a todo el sistema: si una institución con trayectoria, democracia interna y arraigo social, plantea esta vía, entonces es el momento de que el derecho deportivo argentino dé un paso adelante. El futuro no puede decidirse por omisión. Regular no es intervenir: es cuidar, ordenar y acompañar. El modelo Estudiantes no es una solución única y mucho menos mágica o ideal, pero sí una evidencia clara de que otro destino es posible para los clubes.

Capítulo 9 – Gerenciamientos encubiertos y SAD de hecho: ¿la opacidad como norma o excepción en el sistema argentino?

El debate sobre las sociedades anónimas deportivas en Argentina suele quedar reducido a una cuestión formal: ¿deben permitirse o no? Sin embargo, ese planteo omite una realidad evidente y extendida: muchos clubes de todas las categorías ya operan como SAD de hecho, sin haber modificado su forma jurídica. El problema, por tanto, no radica solo en el título legal que los clubes ostentan, sino en cómo se gestionan en la práctica, quiénes los controlan y qué niveles de transparencia tienen sus decisiones, ingresos y vínculos contractuales.

El esquema se repite con variaciones: clubes formalmente organizados como asociaciones civiles sin fines de lucro, cuyos estatutos garantizan participación democrática, control de los socios y ausencia de lucro, pero que en la práctica funcionan como estructuras verticales, financiadas o directamente administradas por empresarios, referentes políticos

o representantes. Se trata de una zona gris jurídica, donde la forma oculta la sustancia y la autonomía federativa se convierte, muchas veces, en un escudo para eludir controles públicos.

La falta de regulación específica facilita esta situación: el sistema actual no exige declarar aportes privados relevantes, no distingue entre clubes con o sin actividad profesional, no regula vínculos entre intermediarios y dirigentes, ni establece trazabilidad financiera obligatoria. En este contexto, la opacidad institucional no es una desviación: es parte estructural del modelo.

9.1 Clubes con gerenciamiento de facto: una tipología extendida

Casos como Deportivo Riestra, con vínculos evidentes con el empresario Víctor Stinfale y su marca Speed, son los más visibles, pero no los únicos. Barracas Central, bajo influencia directa de la familia Tapia, Defensa y Justicia, con vínculos con grupos de representación, o Defensores de Ramallo, Estudiantes de Río Cuarto, El Porvenir, y otros en el ascenso, o ADIUR en Rosario muestran variantes del mismo patrón: control informal, ausencia de participación efectiva de socios, y decisiones tomadas en función de intereses empresariales o personales más que institucionales.

A esto se suman en algunos casos, las relaciones cruzadas con casas de apuestas, contratos triangulados, pases de jugadores sin trazabilidad pública, y clubes que gastan más de lo que podrían justificar con sus balances reales. En muchos casos, los ingresos no están debidamente documentados, y las rendiciones de cuentas internas resultan meramente formales. Un claro ejemplo lo encontramos en la investigación judicial por supuestos arreglos de partidos vinculados a apuestas, que involucraría tanto a jugadores como a árbitros del ascenso. Uno de los casos tiene como eje un penal “insólito” cobrado a propósito para favorecer movimientos de apuestas, además de goles en contra planeados;

estos hechos están siendo analizados por la Justicia y han motivado suspensiones de árbitros y futbolistas, al tiempo que se investiga el flujo de dinero ingresado a ese partido específico desde plataformas de apuestas ilegales.

Como señala el periodista Gustavo Grabbia *“Si bien para las sospechas que anidan en el mundo del fútbol parece poco que sólo existan cinco causas en Tribunales, hay una explicación concreta: las evidencias saltan cuando hay apuestas amañadas en el circuito del juego legal porque en el mundo de la clandestinidad, que parece ser el verdadero filón de oro de estas maniobras delictivas, seguir el rastro del dinero es prácticamente imposible”*¹⁹

9.2 Riestra como caso emblemático

El caso de Deportivo Riestra sintetiza muchos de estos elementos. Desde su “renacimiento” institucional, operó bajo la influencia directa de Speed Unlimited, una empresa que no solo aparece en su camiseta sino que condiciona todas las decisiones estratégicas del club. La llegada de “Spreen”, un influencer sin experiencia profesional que fue inscripto, fichado y hecho debutar en Primera División, no fue un accidente: fue una jugada publicitaria disfrazada de decisión deportiva, con consecuencias institucionales²⁰.

¹⁹ <https://www.infobae.com/deportes/2025/05/29/un-arbitro-penales-insolitos-y-goles-en-contra-los-supuestos-arreglos-de-partidos-vinculados-a-las-apuestas-que-investiga-la-justicia/>

²⁰ *El tribunal de ética de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) sancionó a Deportivo Riestra por haber incluido al streamer Spreen en la formación inicial del encuentro frente a Vélez, durante la última Liga Profesional. El hecho ocurrió el 11 de noviembre, en un encuentro correspondiente a la 22a. fecha, disputado en el estadio del equipo del Bajo Flores, y generó el repudio de la mayor parte del ambiente futbolero. Finalmente, trascendió el fallo, que obliga a Riestra a abonar el equivalente a 1000 entradas generales, una cifra cercana a los 20 millones de pesos. Además, el tribunal advirtió a Iván Raúl Buhajeruk (el nombre real de Spreen) y a Cristian Fabbiani, técnico del equipo castigado, para que no vuelvan a incurrir en este tipo de episodios.*

Además de la sanción económica y la advertencia a los protagonistas, el comunicado publicado por el tribunal exige a Riestra a difundir “una disculpa pública oficial en medios de comunicación de alcance nacional, a efectos de reparar el daño causado por la conducta reprochada”.

<https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/deportivo-riestra-recibio-una-dura-sancion-por-la-inclusion-del-streamer-spreen-en-el-partido-ante-nid15012025/>

Las sanciones impuestas por la AFA y la reacción social mostraron que el sistema, en sus márgenes, aún reacciona. Pero el problema no es solo Riestra: es el modelo de control informal, sin regulación y sin rendición de cuentas, que se reproduce silenciosamente en muchos clubes del país.

Defender el modelo de asociación civil tal como funciona hoy —con apelaciones nostálgicas a su historia y valores fundacionales— es una posición insostenible si no se reconoce que ese modelo en muchos casos está siendo vaciado desde adentro. Las prácticas actuales, naturalizadas y toleradas, los han convertido en muchos casos en una fachada. El status quo ya es una forma de “privatización” encubierta, solo que, sin reglas claras, sin control del Estado, y sin protección de los intereses de los socios.

Por eso, cualquier reforma que postule mantener el modelo asociativo debe venir acompañada de exigencias concretas: trazabilidad financiera, control de inversiones externas, auditorías externas, incompatibilidades entre cargos y negocios, y sanciones a quienes gerencien clubes sin declararlo.

El sistema actual no requiere un cambio por deseo o capricho, sino por evidencia empírica. Muchos clubes ya están “privatizados” en los hechos. La diferencia con una SAD regulada es que hoy operan sin controles, sin rendición de cuentas y sin responsabilidades legales.

La defensa del asociacionismo no puede convertirse en la defensa del descontrol. Reconocer que el problema no es el nombre, sino el contenido, es el primer paso para una reforma jurídica seria y democrática, que proteja a nuestros clubes.

Capítulo 10- Aires de cambio

10.1 El statu quo no es una opción.

Reivindicar la figura de los clubes como asociaciones civiles no implica desconocer la relevancia que pueden tener para los clubes las inversiones que provienen del sector privado. Muy por el contrario, en un contexto donde sostener un proyecto deportivo integral resulta cada vez más costoso, la articulación con actores externos puede representar una oportunidad para potenciar el desarrollo institucional. Las alianzas con inversores, patrocinadores o empresas especializadas pueden generar mejoras en infraestructura, profesionalización de servicios, formación técnica, sostenimiento de disciplinas competitivas y, en definitiva, un crecimiento patrimonial y deportivo genuino para los clubes, siempre y cuando se respete su identidad y autonomía.

Limitarse a exaltar el modelo tradicional sin atender sus deficiencias sería caer en una defensa acrítica del statu quo. Hoy, gran parte de esas relaciones con el sector privado existen de hecho, pero se desarrollan en la opacidad, sin marcos normativos claros, sin mecanismos de rendición de cuentas y sin garantía alguna para los socios ni para la comunidad. Como explicamos en el capítulo anterior, es cada vez más frecuente encontrar disciplinas gerenciadas por actores externos sin que se sepa con precisión bajo qué condiciones, con qué responsabilidades, qué beneficios obtiene el club y qué controles existen sobre esas gestiones. Del mismo modo, hay instituciones que compiten en las máximas categorías del deporte profesional, contratando deportistas por cifras millonarias, sin que exista correlación visible con su estructura formal, su flujo financiero o sus números de socios.

Esta situación es insostenible. No se puede continuar con un modelo que, en nombre de preservar su carácter asociativo, tolera prácticas que desdibujan sus principios

fundacionales y abren la puerta a manejos discrecionales o encubiertos. La falta de regulación específica no protege al club: lo expone. Por eso, es imprescindible avanzar hacia un nuevo régimen jurídico que permita reconocer, encuadrar y fiscalizar las formas de inversión externa, asegurando que las mismas se traduzcan en un beneficio concreto y controlado para la institución, y que no impliquen una transferencia de poder silenciosa ni una cesión encubierta del capital social.

En este sentido, la modernización del modelo no puede entenderse como una claudicación frente a la lógica del mercado, sino como una herramienta para fortalecer el gobierno democrático, garantizar la sostenibilidad y blindar institucionalmente a los clubes frente a los intereses particulares. Reformar el sistema no significa venderlo al mercado: significa darle reglas claras, estructuras robustas y capacidades reales de gestión para que los clubes puedan seguir cumpliendo su función social en un mundo cada vez más complejo. Defender el modelo no es conservarlo intacto, sino dotarlo de recursos y reformas que lo hagan viable en el siglo XXI.

10.2 Propuestas de modelos intermedios y nuevas figuras jurídicas

El análisis de los distintos modelos adoptados a nivel internacional pone de manifiesto que no existe una única forma ideal de organización jurídica para los clubes con deportes profesional. Cada país ha diseñado estructuras acordes a sus particularidades históricas, institucionales y económicas. En Argentina, donde predomina el modelo de asociaciones civiles sin fines de lucro, el desafío consiste en actualizar el marco normativo y profesionalizar la gestión sin desnaturalizar el carácter social, democrático y comunitario de los clubes.

Una de las principales críticas al modelo actual radica en su falta de flexibilidad normativa. La legislación vigente aplica los mismos estándares y exigencias a clubes de dimensiones radicalmente distintas: un club de barrio con cien socios se encuentra sujeto al mismo régimen que una entidad que participa en torneos internacionales, maneja millones de pesos en contratos y tiene miles de asociados. Esta situación revela la necesidad de introducir criterios de gradualidad y segmentación jurídica, reconociendo las diferencias de escala, estructura y función entre las distintas organizaciones.

En este sentido, una propuesta viable podría consistir en la creación de una figura específica dentro del régimen de personas jurídicas: la “asociación civil con objeto deportivo profesional” (FREGA NAVIA, 2024). Esta nueva categoría conservaría el núcleo esencial del modelo asociativo —participación de socios, ausencia de lucro, estructura democrática— pero incorporaría requisitos diferenciados en materia de gestión, control contable, auditoría externa, profesionalización de cargos y mecanismos de transparencia. Así, se evitaría la tentación de sustituir el modelo por uno puramente comercial, como el de las sociedades anónimas, pero se respondería a la demanda legítima de mayor eficiencia, orden administrativo y rendición de cuentas.

Este tipo de reformas podría contemplar, por ejemplo, la remuneración de los cargos directivos en clubes con deportes profesionales, rompiendo con el mito del dirigente amateur y voluntarista en instituciones que requieren una dedicación a tiempo completo y el manejo de grandes recursos. Establecer sueldos regulados, transparentes y sujetos a control externo puede ser una herramienta para profesionalizar, y permitir el acceso a la dirigencia a personas idóneas que no necesariamente cuenten con respaldo económico propio. Esta medida también ayudaría a evitar que los espacios de poder queden monopolizados por actores que utilizan los clubes como plataforma de negocios personales.

Otro aspecto clave de una posible reforma normativa sería la introducción de mayores exigencias en la vinculación entre inversión externa y clubes deportivos. Actualmente, como ya hemos desarrollado, existen múltiples experiencias informales o encubiertas de gerenciamiento, sponsoreo exclusivo, y cesión de derechos que escapan al control institucional y al conocimiento de los socios. En lugar de prohibir estas prácticas, lo razonable sería reglamentarlas bajo condiciones de transparencia, equidad y control, garantizando que cualquier ingreso externo contribuya al fortalecimiento patrimonial del club y no a su dependencia o vaciamiento.

Un modelo que podría servir de inspiración es el alemán, donde los clubes pueden formar sociedades comerciales para gestionar sus actividades deportivas, pero conservando el control de las decisiones estratégicas mediante la regla del 50+1. En Argentina, una adaptación posible sería permitir la creación de sociedades vinculadas al club matriz, con participación accionaria mayoritaria de la asociación civil y bajo un marco normativo específico que regule su funcionamiento, límites y obligaciones. De esta forma, se facilitaría la atracción de capital sin renunciar al control institucional y al principio de pertenencia.

Estas propuestas deben ir acompañadas de un rol más activo del Estado como regulador, promotor y garante del cumplimiento de las obligaciones legales. No se trata de estatizar a los clubes, sino de garantizar estándares mínimos de legalidad, equidad y responsabilidad, especialmente en los niveles más altos de competencia. Para ello, resulta imprescindible modernizar y fortalecer los organismos de control (como la IGJ, los registros provinciales y las asociaciones y federaciones deportivas), así como desarrollar un marco legal federal y un órgano específico que regule con mayor precisión las especificidades del sector.

Finalmente, toda reforma debe ir acompañada de procesos de formación dirigenal, fomentando en las nuevas generaciones de socios y socias una cultura de gestión transparente, participación comprometida y profesional. La capacitación en derecho deportivo, administración, contabilidad, comunicación institucional y ética pública debería formar parte de cualquier plan serio de transformación del modelo actual.

En definitiva, la solución no está en importar modelos empresariales enlatados ni en sostener estructuras anacrónicas por inercia o romanticismo. La clave está en construir un modelo argentino de gestión deportiva, que combine la rica tradición asociativa con los desafíos de la profesionalización, que promueva la inversión sin ceder el alma de los clubes, y que fortalezca la democracia interna como garantía de pertenencia y sostenibilidad a largo plazo.

Capítulo 11- Propuesta de Superintendencia Nacional del Deporte Profesional

11.1 Antecedentes

En el marco de las crecientes demandas de transparencia, rendición de cuentas y profesionalización en el deporte argentino, resulta necesario avanzar hacia un modelo de regulación pública eficaz y moderna, que articule el respeto a la autonomía federativa con mecanismos estatales de fiscalización institucional, económica y financiera. En ese sentido, la propuesta de crear una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional (SNDP) representa un paso clave para adaptar el modelo asociativo a los desafíos del siglo XXI sin alterar su esencia participativa.

Este organismo tendría entre sus principales funciones la fiscalización contable, la supervisión del cumplimiento estatutario, el control de presupuestos y balances, la recepción de denuncias de socios o terceros, y el mantenimiento de un registro público de

entidades deportivas, incluyendo uno específico sobre derechos económicos de los deportistas. Esta iniciativa no surge de la nada: encuentra un antecedente directo en el proyecto de ley presentado por el diputado Carlos Iparraguirre en 2003, que antes analizamos y cuenta con funciones muy similares a las que hoy se consideran indispensables.

El proyecto Iparraguirre planteaba con claridad que las asociaciones civiles deportivas debían contar con órganos de control interno (comisión fiscalizadora), mecanismos de responsabilidad patrimonial y penal de los dirigentes (algunas de esas cuestiones fueron saldadas con la reforma del 2015 del Código Civil), normas precisas sobre presupuestos y gastos, y una estructura estatal con poder de fiscalización real, capaz de suspender registros, aplicar sanciones y asistir a asambleas con facultades informativas. Se trataba, como lo expresa el propio dictamen, de una forma de fortalecer al modelo asociativo sin reemplazarlo por figuras comerciales. El objetivo era *“dotar a las asociaciones civiles deportivas de herramientas legales adecuadas para afrontar los desafíos actuales del deporte profesional”*.

En el mismo sentido, la Superintendencia permitiría corregir las graves asimetrías que existen hoy entre clubes que reciben fondos públicos, ocupan predios estatales o participan de convenios con entes del Estado —como loterías, empresas públicas, municipios o programas nacionales— sin ningún tipo de auditoría formal.

La figura proyectada no entra en colisión con la autonomía reconocida a entidades como la AFA o las federaciones nacionales. Tal como lo aclara el derecho deportivo internacional —y lo practican países como España, Francia o Alemania—, la autonomía federativa se refiere exclusivamente al gobierno de la competencia deportiva (torneos, sanciones, calendarios, licencias), mientras que la autonomía institucional no puede excluir el control público de legalidad, de integridad económica o de transparencia en el

uso de recursos. Incluso la FIFA ha avalado este principio al exigir a los Estados miembros que protejan a los clubes de la manipulación de resultados, el fraude contable o el lavado de activos.

La Superintendencia también permitiría incorporar mecanismos de control cruzado, como el registro obligatorio de derechos económicos sobre deportistas profesionales, con carácter constitutivo, tal como lo proponía el proyecto Iparraguirre. Esta herramienta sería central para evitar la circulación oculta de fondos, la triangulación con clubes extranjeros, la apropiación indebida de porcentajes por parte de terceros, o los manejos oscuros en transferencias internacionales. Junto con ello, el control del cumplimiento fiscal, laboral y previsional de los clubes y sus dirigentes sería un paso ineludible para garantizar condiciones de competencia justas y sostenibles.

Como bien lo expresaba Iparraguirre en sus fundamentos: *“la asociación civil no es ni puede ser sinónimo de administración ineficiente, sino todo lo contrario”*. Por eso, la creación de un organismo como la Superintendencia no implica sustituir la voluntad democrática de los socios, sino protegerla; no significa convertir a los clubes en empresas, sino evitar que se comporten como tales sin ningún tipo de regulación. Es, en definitiva, una estrategia de fortalecimiento del modelo participativo frente a un ecosistema cada vez más influido por el mercado y la especulación.

En conclusión, avanzar en la creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional, retomando y actualizando los principios del proyecto Iparraguirre, no solo es factible, sino urgente. Porque sin reglas claras, sin controles públicos y sin responsabilidad dirigencial, el modelo asociativo está condenado a perder credibilidad, competitividad y legitimidad.

11.2 ¿Por qué es necesario?

Uno de los argumentos frecuentes en defensa del statu quo jurídico de los clubes en Argentina es que, al estar constituidos como asociaciones civiles sin fines de lucro, ya cuentan con un régimen legal que establece responsabilidades claras para sus órganos de gobierno. Esta afirmación es parcialmente cierta: desde la entrada en vigencia del Código Civil y Comercial de la Nación en 2015, los artículos 168 a 186 regulan de manera general las asociaciones civiles, incluyendo disposiciones sobre su administración, funcionamiento y disolución.

En particular, se establece que las asociaciones tienen capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, en tanto se ajusten al cumplimiento de su objeto. Pero es el artículo 159 el que marca un cambio significativo en la concepción de responsabilidad dirigenal, al imponer a quienes integran los órganos de administración una obligación de obrar con lealtad y diligencia, estableciendo la posibilidad de responsabilizarlos solidaria e ilimitadamente por los daños que causen por dolo, abuso de facultades, violación de la ley o del estatuto, o por culpa grave.

ARTICULO 159.- Deber de lealtad y diligencia. Interés contrario. Los administradores de la persona jurídica deben obrar con lealtad y diligencia.

No pueden perseguir ni favorecer intereses contrarios a los de la persona jurídica. Si en determinada operación los tuvieran por sí o por interpósita persona, deben hacerlo saber a los demás miembros del órgano de administración o en su caso al órgano de gobierno y abstenerse de cualquier intervención relacionada con dicha operación.

Les corresponde implementar sistemas y medios preventivos que reduzcan el riesgo de conflictos de intereses en sus relaciones con la persona jurídica.

Tal como lo expone el especialista Germán Gerbaudo²¹, este régimen introduce un estándar subjetivo de responsabilidad muy similar al que rige para los administradores de sociedades comerciales. Esto supone un giro hacia un modelo de control más exigente, que busca garantizar la protección de los bienes sociales, el cumplimiento del objeto institucional y la transparencia en la gestión. Incluso se incorporan criterios propios del derecho societario, como la prohibición de actuar en situaciones de conflicto de interés o la exigencia de rendición de cuentas (GERBAUDO G. , 2020).

Sin embargo, se advierte, la eficacia de este régimen está seriamente limitada por la falta de institucionalidad para hacerla cumplir. No existe en la mayoría de las jurisdicciones un sistema eficaz, profesionalizado e independiente de fiscalización activa sobre los clubes, especialmente aquellos que participan del deporte profesional y manejan cifras millonarias. La Inspección General de Justicia (IGJ), tanto a nivel nacional como la Inspección General de Personas Jurídicas en Santa Fe (IGPJ), no tienen capacidad técnica ni recursos para auditar balances complejos, detectar triangulaciones contractuales o monitorear conflictos de interés estructurales. En la práctica, las asociaciones civiles deportivas se autorregulan de forma opaca y muchas veces sin controles efectivos.

Esto revela una contradicción de fondo: existe un régimen de responsabilidad legal teóricamente riguroso, pero sin instrumentos públicos eficaces para hacerlo operativo. En consecuencia, los dirigentes continúan operando muchas veces con un amplio margen de discrecionalidad, sin rendiciones de cuentas reales ni consecuencias legales proporcionales. La responsabilidad funciona, entonces, como un deber abstracto sin

²¹ La responsabilidad civil de los dirigentes de las entidades deportivas por actos de gestión a la luz del Código Civil y Comercial de la Nación
Por Germán E. Gerbaudo

aplicación sistemática, lo cual socava tanto la confianza pública como la legitimidad del modelo asociativo.

Por eso, tal como se propone en esta monografía, la creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional (SNDP) no implicaría una ruptura con el régimen vigente, sino su consolidación institucional. Le otorgaría al Estado herramientas reales para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales que hoy ya están previstas en el Código Civil y Comercial, pero que no se cumplen por falta de controles estructurales. De este modo, el fortalecimiento de la transparencia, la trazabilidad y la responsabilidad dirigencial no requiere necesariamente abandonar el modelo de asociación civil, sino dotarlo de un entorno regulatorio que impida su vaciamiento fáctico.

Por ello, es fundamental la creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional, como entidad pública autárquica, especializada y con competencia nacional.

La Superintendencia tendrá por objeto regular y controlar el funcionamiento institucional, económico y financiero de todas las entidades deportivas que desarrollen actividad profesional, independientemente de su forma jurídica, siempre que se verifiquen determinados parámetros objetivos como: participación en ligas profesionales, contratación de deportistas bajo régimen laboral, percepción de ingresos por derechos audiovisuales o comerciales, entre otros.

Esta entidad se estructurará con un criterio técnico, con independencia funcional, y estará dotada de autonomía financiera, conforme a lo establecido por ley. Estará dirigida por un Superintendente designado por el Poder Ejecutivo Nacional, con acuerdo del Senado, por un período de cinco años, con posibilidad de renovación por única vez.

11.3 Funciones

Entre sus principales funciones se encontrarán:

- Registrar y habilitar a las entidades deportivas con actividad profesional, creando un Registro Nacional de Clubes Profesionales actualizado, público y accesible.
- Aprobar los planes económicos anuales de las entidades bajo su competencia, estableciendo parámetros básicos de solvencia y sostenibilidad.
- Supervisar y auditar los estados contables, balances, contratos y movimientos patrimoniales de los clubes, en coordinación con ARCA, la IGJ y organismos provinciales.
- Establecer criterios técnicos y éticos para la vinculación con terceros, tales como patrocinadores, inversores, fideicomisos, representantes y fondos deportivos.
- Fiscalizar la legalidad y transparencia de convenios de gerenciamiento u otras formas de explotación de disciplinas, instalaciones o marcas del club.
- Intervenir preventivamente en situaciones de grave incumplimiento normativo, desequilibrio financiero, riesgo institucional o conflicto grave de gobernabilidad.
- Promover capacitaciones para dirigentes, estándares de gobernanza y prácticas de gestión con perspectiva de género, inclusión y equidad territorial.
- Colaborar en la distribución federal y equitativa de recursos que provengan de derechos televisivos, fondos públicos o convenios multilaterales.
- Implementar una plataforma digital única para la inscripción, rendición de cuentas, acceso público a balances, publicación de convenios, contratos e informes de cumplimiento. Esta plataforma coordinará con ARCA, UIF, IGJ y organismos provinciales.

La Superintendencia se propone no como un ente burocrático ni punitivo, sino como una herramienta moderna de regulación pública, que permita compatibilizar el dinamismo del

deporte profesional con el interés público, la legalidad institucional y la protección del patrimonio social que representan los clubes.

Su existencia no implica vulnerar la autonomía de las asociaciones civiles, sino establecer estándares mínimos de control y funcionamiento para quienes gestionan recursos de escala pública y desempeñan un rol social estratégico. Lejos de sustituir a los organismos deportivos ya existentes, la Superintendencia articulará con entidades como el Ministerio de Turismo y Deporte, la AFA, las ligas federadas y las secretarías de deporte de las provincias, para coordinar políticas activas de fiscalización, desarrollo y planificación a largo plazo.

En tiempos donde la profesionalización muchas veces convive con la informalidad y la opacidad, la creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional representa un paso clave hacia un modelo argentino de gestión deportiva, que no reniegue de sus raíces sociales, pero que sepa enfrentar los desafíos del presente con inteligencia institucional, compromiso ético y solidez jurídica.

11.4 Fundamentos constitucionales y jurídicos de la intervención estatal en el deporte profesional

La creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional, como organismo autárquico de control y fiscalización del funcionamiento económico-institucional de los clubes con actividad profesional, se apoya en una base constitucional, legal y doctrinaria sólida, que habilita la actuación del Estado sin violentar los principios de autonomía institucional, libertad de asociación ni competencia deportiva de entidades como la Asociación del Fútbol Argentino (AFA).

1. El deporte como actividad de interés público

El deporte ha dejado de ser una práctica puramente privada para convertirse en una actividad de interés público. Así lo reconocen los tratados internacionales suscriptos por Argentina —como la Convención Americana sobre Derechos Humanos y la Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte de la UNESCO²²— que reconocen al deporte como un derecho humano fundamental, en el marco del principio de progresividad y no regresividad de los derechos sociales.

Artículo 1– La práctica de la educación física, la actividad física y el deporte es un derecho fundamental para todos.

1.1 Todo ser humano tiene el derecho fundamental de acceder a la educación física, la actividad física y el deporte sin discriminación alguna, ya esté ésta basada en criterios étnicos, el sexo, la orientación sexual, el idioma, la religión, la opinión política o de cualquier otra índole, el origen nacional o social, la posición económica o cualquier otro factor.

1.2 La posibilidad de desarrollar el bienestar y las capacidades físicas, psicológicas y sociales por medio de estas actividades debe verse respaldada por todas las instituciones gubernamentales, deportivas y educativas.

1.3 Se han de ofrecer posibilidades inclusivas, adaptadas y seguras de participar en la educación física, la actividad física y el deporte a todos los seres humanos, comprendidos los niños de edad preescolar, las personas de edad, las personas con discapacidad y los pueblos indígenas.

1.4 La igualdad de oportunidades de participar e intervenir a todos los niveles de supervisión y adopción de decisiones en la educación física, la actividad física y el

²² https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235409_spa

deporte, ya sea con fines de esparcimiento y recreo, promoción de la salud o altos resultados deportivos, es un derecho que toda niña y toda mujer debe poder ejercer plenamente.

En este sentido, el Estado no sólo puede, sino que debe intervenir activamente para garantizar el acceso equitativo, el control de legalidad y el resguardo del patrimonio colectivo.

2. El artículo 19 de la Constitución y los límites a la autonomía privada

Art. 19.- Las acciones privadas de los hombres que de ningún modo ofendan al orden y a la moral pública, ni perjudiquen a un tercero, están sólo reservadas a Dios, y exentas de la autoridad de los magistrados. Ningún habitante de la Nación será obligado a hacer lo que no manda la ley, ni privado de lo que ella no prohíbe.

Si bien el artículo 19 de la Constitución Nacional garantiza la libertad de las personas y entidades privadas de actuar sin interferencia estatal cuando no se afectan los derechos de terceros, esta garantía no es absoluta. El accionar de las asociaciones civiles deportivas —especialmente aquellas con estructuras profesionales— tiene impactos directos en trabajadores, socios, comunidades locales, deportistas menores de edad, hinchas y, muchas veces, involucra recursos públicos o ingresos multimillonarios.

El principio de autonomía privada cede ante el interés general, conforme la Constitución, que establece que los derechos no pueden ser ejercidos en desmedro de otros derechos o del bien común.

Así se ha establecido en fallos como *Jockey Club Asociación Civil c. IGJ s/ recurso directo a Cámara* en donde se sostuvo que: *Esa libertad de reunirse o asociarse con fines útiles es un derecho innato de toda sociedad democrática, pero como toda garantía constitucional es susceptible de ser reglamentado y una de las excepciones a esa libertad*

está constituida cuando su contenido o procedimiento resulte incompatible con los principios constitucionales, ya que todos los derechos han de integrarse en su ejercicio en el todo armónico de las cláusulas constitucionales a fin de lograr, sin desmedro sustancial de ninguna, el adecuado equilibrio que reclaman en un Estado de derecho las ordenadas exigencias de la justicia, tanto en las relaciones de la comunidad hacia sus miembros como en la de estos hacia aquella.

En tal sentido, es doctrina de la Corte Suprema de Justicia de la Nación que los derechos individuales no son absolutos y sí susceptibles de razonable reglamentación legislativa, basada en el respeto y amparo de los derechos de los demás, la salvaguarda del orden y la seguridad de la comunidad y de las instituciones que constituyen la estructura fundamental del Estado al servicio del bien común, fuera del cual el goce y garantía de aquellos derechos se tornan ilusorios o no hallan plena satisfacción. La pauta que presupone que en nuestro sistema los derechos no son absolutos no solo implica la posibilidad de reglamentarlos razonablemente, sino también que su contenido no ampara ni protege ejercicios abusivos en su nombre. La noción de abuso repele al derecho, hiere la convivencia social y al armónico desarrollo de la vida en comunidad. El principio de razonabilidad expulsa del ordenamiento jurídico el ejercicio abusivo de derechos en todas sus variantes.²³

3. La fiscalización estatal de personas jurídicas privadas

El Código Civil y Comercial de la Nación establece que las asociaciones civiles tienen capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, pero siempre en el marco de su objeto estatutario. El artículo 174, por su parte, otorga al Estado —a través del organismo de contralor— la facultad de supervisar y fiscalizar a estas personas jurídicas, pudiendo

²³ Publicado en: LA LEY 16/11/2022 , 6, con nota de Lucía Spagnolo; LA LEY 30/11/2022 , 7, con nota de Graciela Medina; RDCO 317, 64 - SJA 03/02/2023, 8 -

incluso intervenirlas en caso de graves irregularidades. Esta fiscalización ya existe y ha sido ejercida en múltiples ocasiones, tanto por la IGJ como por registros provinciales.

ARTICULO 174.- Contralor estatal. Las asociaciones civiles requieren autorización para funcionar y se encuentran sujetas a contralor permanente de la autoridad competente, nacional o local, según corresponda.

La creación de un organismo especializado como la Superintendencia no implica una ampliación inconstitucional de la potestad estatal, sino una mejor organización de esa fiscalización ya prevista legalmente, en atención a la complejidad técnica y la magnitud institucional del deporte profesional.

4. Respeto a la autonomía deportiva

El proyecto no vulnera la autonomía deportiva de entidades como AFA, reconocida en su estatuto. El derecho deportivo contemporáneo distingue claramente entre autonomía federativa —para organizar torneos, reglamentos, calendarios y sanciones deportivas— y control público de la legalidad institucional, económica, laboral y financiera, que corresponde exclusivamente al Estado.

La Superintendencia no intervendría en las competencias estrictamente deportivas de AFA o sus ligas, sino únicamente en:

- La rendición de cuentas institucional de los clubes.
- La trazabilidad de los ingresos.
- La regularidad de las contrataciones.
- La vinculación con el sistema fiscal, laboral y previsional.
- La transparencia en el uso de recursos públicos o inversiones privadas.

Este criterio es plenamente compatible con la práctica internacional. En países con fuerte respeto a la autonomía federativa como España, Alemania o Francia, existen entes estatales que controlan la gestión económico-financiera de los clubes, incluso cuando son sociedades anónimas deportivas, y aún más cuando conservan el formato asociativo. El Consejo Superior de Deportes (España), la DFL y la DFB (Alemania), o la Alta Autoridad del Deporte Profesional (Francia), cumplen roles similares al propuesto, sin que ello haya significado una colisión con la FIFA o con las federaciones nacionales.

5. El deber del Estado de proteger bienes colectivos

Los clubes no son entidades privadas cualquiera. Como bien señala Carlos Iparraguirre *“podemos afirmar que los clubes no son solo de los socios, sino de cada comunidad de las que están insertos”*²⁴. Son espacios de construcción colectiva, con fuerte arraigo social, identidad territorial y vocación pública. Su patrimonio no es sólo económico: es simbólico, cultural y comunitario, y como hemos argumentado, excede a sus socios. El club es muchas veces el corazón del barrio, un centro de pertenencia para generaciones enteras, y un articulador social que brinda contención, educación informal y promoción de la salud. Cuando una institución deportiva incurre en malas prácticas —desde vaciamiento hasta opacidad financiera—, no se afecta sólo a sus socios: se afectan derechos laborales, recursos del Estado, condiciones de competencia y confianza social.

Por eso, el Estado tiene el deber de actuar en resguardo del interés público, no para sustituir a las instituciones, sino para establecer un marco de legalidad, transparencia y control. Esta función no es nueva ni excepcional. Ya en el año 2000, la sanción de la Ley N.º 25.284, de Salvataje de Entidades Deportivas, reconoció expresamente el valor social de los clubes y habilitó al Estado a intervenir cuando la existencia misma de una entidad

²⁴ Iparraguirre Pablo, “La irrupción de sociedades comerciales en clubes deportivos requiere un debate responsable” en *Clubes como Sociedades Anónimas Deportivas?* Ed Librería Cívica

estuviera en riesgo²⁵. El caso paradigmático fue el de Racing Club de Avellaneda, que había sido declarado en quiebra y disuelto como persona jurídica. “Ley Racing” fue el cartel que se le colgó a la norma apenas fue votada y promulgada, ya que en esos días el club de Avellaneda atravesaba una situación prácticamente terminal a partir del pedido de quiebra presentado por el entonces presidente Daniel Lalín en julio de 1998. Su aplicación, en ese caso, llevó a la institución por un camino sinuoso que terminó con un final feliz para los socios y simpatizantes²⁶.

La aplicación de dicha ley permitió su continuidad institucional, protegiendo la historia, los bienes y el rol social del club, en base a la premisa de que “un club no puede desaparecer”.

Este antecedente legislativo y jurisprudencial dejó una enseñanza clave: el Estado no solo tiene legitimidad para intervenir en defensa de los clubes cuando están en crisis, sino que esa intervención constituye una obligación jurídica y política frente al bien común. Otros casos —como los de Huracán, Ferro, Gimnasia y Esgrima La Plata, y clubes del interior— revelan cómo el abandono institucional o la gestión irresponsable pueden derivar en quiebras, remates, pérdidas patrimoniales irreversibles y ruptura del tejido social.

La experiencia muestra que cuando el Estado actúa con reglas claras, puede evitar males mayores y garantizar que los clubes no se conviertan en botines de negocios privados ni en estructuras opacas al margen del derecho. Por ello, el planteo de un organismo específico de supervisión, como la Superintendencia Nacional del Deporte Profesional, no implica una estatización ni una injerencia indebida, sino la evolución necesaria de un

²⁵ Proceso concursal de salvataje de entidades deportivas. Sus presupuestos.
Por Germán E. Gerbaudo.

²⁶ https://www.clarin.com/deportes/ley-racing-podria-salvar-independiente-millonaria-deuda-gonzalo-veron_0_hQKtUwrQ0.html

modelo que ya reconoció que el deporte profesional requiere control, legalidad y responsabilidad pública.

La creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional no contradice la Constitución, sino que la materializa, al poner en práctica los principios de legalidad, igualdad, rendición de cuentas, progresividad de derechos y protección del interés común. Lejos de vulnerar la autonomía de los clubes o federaciones, la iniciativa busca consolidar un marco jurídico moderno, ético y eficiente, que permita fortalecer al deporte argentino como política de Estado.

Capítulo 12- ¿Es viable la remuneración de directivos en los clubes con deporte profesional?

12.1 Tensión entre vocación, militancia, profesionalización e igualdad

Uno de los debates menos abordados pero cada vez más urgentes en torno al modelo asociativo de los clubes con deportes profesional en la Argentina es el referido a la posibilidad —o conveniencia— de que sus dirigentes puedan percibir una remuneración por las funciones que desempeñan. La figura del dirigente vocacional, voluntario y desinteresado, ha sido históricamente parte de la identidad fundacional de los clubes, entendidos como espacios de participación ciudadana, trabajo comunitario y militancia social. Sin embargo, las exigencias actuales del deporte profesional —complejidad administrativa, volumen económico, obligaciones legales— han generado un escenario en el que esa visión romántica comienza a mostrar límites estructurales.

Como bien planteó el historiador Julio Frydenberg, es necesario abrir el debate sobre la posibilidad de una retribución a los dirigentes. Señala, además, que muchos de los actuales requisitos para ocupar un cargo directivo (tiempo, vínculos, solvencia

económica, redes empresariales) terminan funcionando como barreras sociales de acceso, consolidando un tipo de dirigencia excluyente. En este sentido, impedir cualquier tipo de retribución puede derivar en que solo quienes tienen "espalda económica", o intereses indirectos, puedan dedicarse con intensidad a la gestión de los clubes, lo que debilita la representatividad del modelo asociativo.

Desde el punto de vista legal, la regulación es ambigua y desigual en el territorio argentino. En la provincia de Santa Fe, por ejemplo, el Decreto N.º 3810/74 que reglamenta la Ley N.º 6926 impone en su artículo 26 la prohibición expresa de que los miembros de órganos directivos de asociaciones civiles perciban sueldos o retribuciones por sus funciones o por servicios prestados.

Art. 26 - Los estatutos de las asociaciones civiles deberán contemplar expresamente las siguientes cláusulas:

- 1) EL nombre de la asociación en idioma nacional.*
- 2) Su domicilio legal en jurisdicción del territorio de la Provincia.*
- 3) EL fin para la que se constituye.*
- 4) Atribuciones y deberes del órgano directivo, número de miembros que lo integran, duración en sus funciones y procedimientos para su designación.*
- 5) Normas para la reforma del estatuto.*
- 6) Fecha de clausura del ejercicio anual.*
- 7) Causales de disolución, régimen de liquidación y destino de los bienes sociales.*
- 8) EL carácter personal e indelegable de las cargas del órgano directivo, como así también la **prohibición de percibir sueldos o remuneración alguna por el desempeño de***

los mismos, o por trabajos o servicios prestados a la entidad por quienes ocupen esos cargos.

9) Las sesiones del órgano directivo se realizan válidamente con la presencia de más de la mitad de los miembros que lo integran y las resoluciones se adoptan por mayoría absoluta de los miembros presentes.

10) La Asamblea General Ordinaria debe celebrarse dentro del plazo de ciento veinte días del cierre del ejercicio social.

11) Derecho de los socios a solicitar convocatoria de Asamblea Extraordinaria y plazo por la realización de las mismas, que no podrá exceder de 40 días, y de pedir la inclusión de determinados puntos en el orden del día de las asambleas ordinarias.

12) Derecho de apelación de las sanciones ante la primera asamblea que se celebre.

En cambio, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Inspección General de Justicia (IGJ) ha adoptado un criterio más flexible. A través de la Resolución General 7/2015, permite la remuneración de directivos bajo ciertas condiciones: inexistencia de prohibición estatutaria, fijación prudencial del monto, dedicación demostrada incompatible con otra actividad, y aprobación formal por la asamblea.

Este enfoque ha sido reafirmado por la propia IGJ en pronunciamientos previos, como en el caso de la Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión, donde se sostuvo que la negativa absoluta a permitir retribuciones directivas podía resultar discriminatoria, al excluir a sectores sin respaldo patrimonial y favorecer un tipo de dirigencia sustentada en el mecenazgo o en intereses indirectos. Asimismo, en 2005, se autorizó el pago mensual a un secretario de una asociación civil tras constatar la intensidad y extensión de su trabajo (25 horas semanales, gestión técnica, representación institucional), lo cual demuestra que existen precedentes positivos y viables dentro del orden jurídico vigente.

Desde una perspectiva normativa, la prohibición absoluta de retribuciones dirigenciales debería ser revisada, siempre hablando solo de los clubes con deporte profesional, donde el nivel de responsabilidad es comparable al de cualquier organización compleja. No se trata de transformar a los dirigentes en asalariados sin control, sino de admitir la posibilidad de remuneraciones proporcionales, transparentes, con reglas claras, límites definidos y control institucional. La remuneración no debería ser una excepción vergonzante sino una herramienta legítima para garantizar la igualdad en el acceso a los espacios de decisión y poder; y para evitar prácticas informales aún más oscuras.

En ese marco, resulta factible —y deseable— que cualquier reforma integral del régimen jurídico de los clubes con deporte profesional contemple esta posibilidad, como parte de un programa más amplio de modernización institucional, profesionalización de la gestión y regeneración democrática. La retribución, adecuadamente regulada, puede ser un instrumento para fortalecer el modelo asociativo, no para abandonarlo.

12.2 Analogía entre el camino del futbolista y el dirigente: de la militancia institucional a la profesionalización

Al igual que ocurrió con el futbolista argentino a comienzos del siglo XX, que transitó un proceso de profesionalización desde los baldíos y ligas barriales hasta convertirse en una figura socialmente reconocida, los dirigentes de los clubes también enfrentan un recorrido complejo que merece ser analizado a la luz de la evolución institucional del deporte.

En los orígenes del fútbol nacional, los jugadores no solo cumplían funciones deportivas, sino que eran, al mismo tiempo, fundadores, recaudadores, organizadores y dirigentes. Como señala Julio Frydenberg, muchos de los clubes más tradicionales nacieron como una forma de inclusión para sectores populares excluidos del circuito oficial, impulsados por una militancia social y deportiva que entrelazaba la práctica con la organización

institucional. En esta etapa fundacional, la identidad del club era una extensión de la comunidad que lo creaba y sostenía. La figura del dirigente se forjaba desde el compromiso voluntario, muchas veces indistinguible del rol del socio o del jugador.

Con el tiempo, así como el futbolista abandonó la lógica amateur para transformarse en un trabajador del deporte, el dirigente también vio transformadas sus funciones. El crecimiento exponencial de los clubes, el aumento de su masa societaria, el desarrollo de múltiples disciplinas, la profesionalización del fútbol, la complejidad normativa y tributaria, y la magnitud del capital que hoy gestionan, requieren capacidades específicas y un nivel de responsabilidad que difícilmente pueda sostenerse sin una dedicación profesional y de tiempo completo.

Esta analogía no pretende homogeneizar trayectorias ni justificar remuneraciones indiscriminadas, pero sí invita a repensar el rol de los dirigentes bajo una nueva luz. Si el futbolista profesional logró su reconocimiento como trabajador, ¿no debería pensarse que ciertos cargos directivos —especialmente en clubes con estructuras complejas— también pueden implicar una dedicación que requiera profesionalización e incluso retribución?

¿No exigimos resultados profesionales, pero con esfuerzos amateurs?

Como lo plantea Frydenberg, existe una falsa disyuntiva entre eficiencia y democracia, como si fueran modelos excluyentes. Lejos de ello, un modelo de gestión democrática y profesionalizada podría ser la síntesis superadora necesaria para los desafíos del deporte argentino.

La historia del fútbol argentino demuestra que los procesos de profesionalización no anulan el sentido de pertenencia ni los valores fundacionales, sino que pueden reforzarlos si se desarrollan con criterios de transparencia, legalidad y participación.

12.3 Conclusiones

La figura del dirigente de clubes con deporte profesional en Argentina se encuentra en una encrucijada histórica. Heredero de una tradición de voluntariado, militancia barrial y compromiso social, hoy enfrenta un entorno que exige conocimientos técnicos, dedicación sostenida y responsabilidad jurídica. Tal como ocurrió con el futbolista, cuya trayectoria lo llevó del amateurismo a la profesionalización sin renunciar a su identidad cultural, el dirigente también debe repensar su rol a la luz de los desafíos contemporáneos del deporte.

El dilema no reside entre conservar el modelo asociativo o transformarlo en una lógica empresarial: el verdadero debate consiste en dotar al modelo asociativo de herramientas para su sostenibilidad, igualdad y transparencia. Entre ellas, la posibilidad de contemplar una retribución regulada para quienes ocupan cargos de alta responsabilidad, lejos de desnaturalizar la figura del dirigente, podría abrir paso a una gestión más democrática, accesible y profesional, sin renunciar al control de los socios ni a los valores fundacionales.

Así como el futbolista debió conquistar su lugar como trabajador reconocido por el derecho, el dirigente moderno debe ser considerado dentro de un esquema institucional que reconozca sus cargas, responsabilidades y aportes reales al desarrollo del club y del deporte en general.

Profesionalizar sin perder identidad, remunerar sin mercantilizar, democratizar sin improvisar: ese parece ser el camino posible hacia una nueva etapa en la vida de los clubes argentinos.

Capítulo 13- Sin participación es imposible

13.1 El socio como motor fundamental

Uno de los pilares fundamentales del modelo jurídico-deportivo argentino es el carácter asociativo y democrático de sus clubes. A diferencia de otros países en los que el deporte profesional está articulado en torno a sociedades comerciales o fondos de inversión, en la Argentina los clubes nacieron y, en su gran mayoría, continúan funcionando como asociaciones civiles sin fines de lucro, donde el socio tiene voz y voto, elige autoridades y participa en la vida institucional. Esta característica ha sido históricamente reivindicada como una garantía de pertenencia social, identidad colectiva y arraigo territorial.

Sin embargo, la efectividad de esa democracia interna se ha erosionado con el tiempo. En muchos casos, los procesos electorales están marcados por baja participación, escasa renovación dirigencial y mecanismos de rendición de cuentas limitados. La figura del socio, en lugar de ser el eje de la gobernanza institucional, ha quedado relegada a un rol marginal, con participación esporádica y poco acceso a la información. Esta disociación entre forma y contenido pone en tensión la legitimidad real del modelo asociativo y favorece prácticas opacas que terminan vaciando de sentido la estructura democrática.

En este contexto, profundizar la democracia interna se vuelve un componente esencial de cualquier reforma del deporte profesional. La modernización institucional no puede limitarse a introducir nuevas figuras jurídicas o abrir la puerta a la inversión privada externa. Debe contemplar también una revitalización de la participación social, sin la cual el club deja de ser un actor comunitario y se convierte en una estructura vacía. En este sentido, recuperar la centralidad del socio implica ampliar canales de participación, garantizar el acceso a la información, fortalecer los órganos de control interno y adoptar

herramientas tecnológicas que permitan el ejercicio efectivo de los derechos políticos dentro del club.

Existen experiencias valiosas que demuestran que esto es posible. Clubes como Argentinos Juniors, Lanús, Rosario Central o Vélez han impulsado procesos de reforma estatutaria que contemplan voto digital, auditorías internas, paridad de género en órganos de gobierno y mecanismos de consulta permanente a los socios. En algunos casos, se ha creado un Defensor del Socio, se publican balances trimestrales y se promueven instancias deliberativas abiertas para definir grandes decisiones institucionales. Estas iniciativas, aunque aún incipientes, marcan un camino posible para recuperar la densidad participativa y reconectar a los clubes con sus comunidades.

La democratización también implica una mirada crítica sobre el rol del Estado. Las reformas legislativas deben ir acompañadas de exigencias mínimas de funcionamiento democrático. Así como se propone la creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional que supervise la gestión económica y la legalidad institucional, también debería establecerse que el acceso a fondos públicos, beneficios fiscales o convenios con el Estado esté condicionado a estándares de calidad democrática interna, tales como elecciones periódicas, publicidad de actos de gobierno, participación efectiva de socios y socias, y control cruzado de poderes internos. Este principio se encuentra en sintonía con el artículo 10 de la Ley N.º 25.284 de Salvataje de Entidades Deportivas, que ya prevé mecanismos de reorganización institucional con participación de los socios (GERBAUDO G. , 2014).

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

La profesionalización del deporte no es incompatible con la democracia interna. Por el contrario, solo será sostenible si se construye sobre bases participativas y transparentes. La consolidación de clubes como actores sociales con legitimidad requiere de una ciudadanía activa, informada y comprometida. La figura del socio debe dejar de ser formal y convertirse en protagonista. Solo así se podrá evitar que el ingreso de capitales externos o las nuevas estructuras jurídicas deriven en procesos de concentración de poder o captura institucional.

En definitiva, cualquier proyecto de reforma jurídica en el deporte argentino —como el que este trabajo propone— debe tener en cuenta no solo la forma jurídica de los clubes, sino también la calidad democrática de su funcionamiento. La autonomía institucional no puede ser una excusa para la opacidad. Si los clubes son de sus socios, su voz debe ser escuchada. Y si son parte del tejido social, su legitimidad se construye desde abajo. Sin democracia real, no hay sostenibilidad posible.

La modernización del deporte argentino será también, necesariamente, una democratización de sus instituciones.

13.2 Regeneración Democrática y un nuevo estilo de Gobernanza

Una de las mayores tensiones que atraviesa la vida interna de los clubes argentinos es la distancia creciente entre sus principios fundacionales —horizontalidad, participación, control social— y las formas reales de ejercicio del poder dirigenal. A medida que el fútbol profesional se ha complejizado en términos económicos y mediáticos, también se ha consolidado un modelo de gestión cerrado, vertical, poco transparente y concentrado, que se justifica en nombre de la eficacia, pero que contradice los ideales democráticos que el modelo de asociación civil pregona.

La escasa participación de los socios en la toma de decisiones, las asambleas vaciadas, los mandatos extendidos sin competencia real, y la naturalización de comisiones directivas alejadas de los intereses colectivos son síntomas de una crisis de gobernanza. En muchos casos, los clubes funcionan como espacios de poder patrimonializados, donde los intereses personales o económicos priman sobre el control social y la transparencia institucional, como hemos tratado de desarrollar en este trabajo.

En este marco, resulta especialmente valioso el análisis de Julio Frydenberg, quien advierte que la profesionalización de la gestión no debe ser excusa para clausurar la democracia interna. Según el autor:

“¿Pueden convivir la eficiencia y la horizontalidad? ¿Es posible que con más democracia haya más eficacia? Los manuales lo niegan. El mundo venido de la gestión empresarial también. Las realidades vigentes en los clubes no parecen contradecir estos estilos. Sin embargo, no debería descartarse por lo menos como horizonte”.

Frydenberg señala que el actual sistema dirigencial impone barreras de entrada estructurales: solo aquellos con patrimonio personal, vínculos empresariales o disponibilidad horaria pueden acceder a los cargos, consolidando así una dirigencia cada vez más alejada de sus bases sociales. Y denuncia la elasticidad institucional que permite que, en nombre de la autoridad, la voz de uno solo se transforme en la decisión de todos, en lugar de abrir las reuniones de comisión al conjunto de los socios.

Desde esta perspectiva, la regeneración democrática de los clubes no puede pensarse solo como una cuestión normativa, sino como una apuesta política, cultural e institucional que garantice:

- participación real y no solo formal de los socios;
- transparencia activa en balances, contrataciones y decisiones estratégicas;
- apertura a nuevos perfiles dirigenciales, sin barreras patrimoniales ni personales;

Si los clubes quieren seguir siendo asociaciones civiles con legitimidad social y no simples fachadas jurídicas para intereses privados, deben recuperar su dimensión pública y democrática desde adentro. Esa transformación no puede depender solo de la voluntad ética de sus actuales dirigentes, sino que requiere un marco legal que garantice reglas claras, controles efectivos y participación extendida.

El legado histórico de los clubes argentinos, fundados por trabajadores, vecinos y jóvenes con sueños compartidos, exige que el derecho acompañe su transformación sin renunciar a su esencia: la comunidad como centro y la democracia como práctica; las futuras generaciones lo agradecerán.

Capítulo 14- Consideraciones finales

A lo largo de este trabajo se ha intentado abordar, desde una mirada jurídica, histórica y comparada, el complejo debate en torno a la organización institucional de los clubes en Argentina. En ese recorrido, quedó en evidencia que el modelo tradicional de asociaciones civiles sin fines de lucro ha sido mucho más que un simple marco legal: ha constituido un verdadero tejido cultural, comunitario y político que dotó de sentido a la vida social en torno al deporte. Los clubes no surgieron como empresas ni como franquicias, sino como expresiones colectivas de pertenencia, como espacios de sociabilidad, formación y participación ciudadana.

Sin embargo, también se ha demostrado que ese modelo no puede seguir siendo defendido como una estructura inmutable. La profesionalización del deporte, los enormes flujos económicos que lo atraviesan, la presión por obtener resultados en contextos altamente competitivos y la aparición de actores privados con intereses específicos han tensionado fuertemente las formas tradicionales de gestión. En muchos casos, las debilidades institucionales de los clubes, la falta de controles, la opacidad financiera y la concentración del poder dirigencial han permitido la penetración de lógicas empresariales encubiertas, sin regulación ni transparencia. Es decir, el problema no es solo la “amenaza”

externa o el “cuco” de las sociedades anónimas deportivas, sino también los vacíos legales, los grises regulatorios y la complicidad de estructuras internas que han permitido que muchos clubes funcionen como si lo fueran.

Lejos de aferrarse al pasado o de entregar el presente al mercado sin condiciones, este trabajo propone una tercera vía: la construcción de un marco normativo moderno y específico que respete la naturaleza asociativa de los clubes, pero que sea capaz de adaptarse a los desafíos del deporte contemporáneo. Para ello, resulta indispensable repensar el régimen legal de las asociaciones civiles, en particular aquellas con deporte profesional, diferenciando niveles de responsabilidad, estableciendo escalas de fiscalización según el volumen económico de cada institución, habilitando formas innovadoras de inversión que no impliquen la pérdida del control social, y promoviendo mecanismos de participación, transparencia y profesionalización dirigencial.

La comparación con modelos internacionales como los de Alemania, Francia o Brasil demuestra que es posible combinar control estatal, capital privado y participación democrática. Ningún país que haya avanzado en procesos de transformación institucional en el deporte lo ha hecho sin una legislación específica, sin organismos de supervisión sólidos o sin reglas claras para las operaciones económicas. En este sentido, las propuestas de creación de una Superintendencia Nacional del Deporte Profesional (SNDP) o de figuras jurídicas intermedias merecen ser seriamente discutidas. No son soluciones mágicas, pero sí puntos de partida necesarios para ordenar un sistema que hoy muchas veces navega entre la informalidad, la simulación y el vacío normativo.

Finalmente, este trabajo es también una defensa del socio y de la comunidad. La legitimidad de los clubes no se reduce a sus éxitos deportivos ni a sus balances financieros, sino que se construye en su capacidad de seguir siendo espacios abiertos, plurales y participativos. Cualquier reforma que se emprenda debe garantizar la

preservación de ese capital simbólico. Porque los clubes —como bien lo recuerdan sus nombres, sus historias, sus sedes o estadios y sus colores— no nacieron para generar utilidades, sino para generar comunidad. Transformar no debe implicar desnaturalizar, sino al contrario: volver a poner en valor el sentido colectivo, social y democrático que está en la base del club como institución.

En un contexto en el que las lógicas del mercado se imponen con fuerza y donde el deporte corre el riesgo de convertirse en un producto más del entretenimiento global, abrir este debate es una responsabilidad. No para cerrar el modelo en el pasado, sino para abrirlo al futuro con reglas claras, participación garantizada y vocación pública. Porque si los clubes son de los socios y de su comunidad, entonces la política, el derecho y la sociedad tienen el deber de protegerlos, transformarlos y mejorarlos.

Bibliografía

- BARBIERI, P. (2018). Las sociedades anónimas deportivas (SAD). Distintos modelos jurídicos.
- CROVI, L. D. (2014). LAS ASOCIACIONES DEPORTIVAS. *DERECHO DEL DEPORTE* .
- CROVI, L. D. (2014). Sup. Esp. Nuevo Código Civil y Comercial 2014 (Noviembre).
- CROVI, L. D. (2019). LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS EN ARGENTINA. “*DERECHO PRIVADO DEL SIGLO XXI*”, Tomo I, p. 303, Directores: Miguel Ángel Ciuro Caldani,.
- FREGA NAVIA, R. (2024). LAS ASOCIACIONES CIVILES DEPORTIVAS,¿EL FORMATO MAS ADECUADO PARA EL DEPORTE ARGENTINO? En *¿CLUBES COMO SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS?* LIBRERÍA CÍVICA.
- FRYDENBERG, J. (2017). *HISTORIA SOCIAL DEL FUTBOL*. SIGLO XXI EDITORES.
- FRYDENBERG, J. (s.f.). LOS NOMBRES DE LOS CLUBES DE FUTBOL. *EF DEPORTES*.
- GERBAUDO, G. (2014). Salvataje de entidades deportivas (ley 25.284). La convivencia entre el órgano fiduciario y los órganos. *SJA 21/05/2014, 49* -.
- GERBAUDO, G. (2020). La responsabilidad civil de los dirigentes de las entidades deportivas por actos de gestión a la luz del Código Civil y Comercial de la Nación *Diario Suplemento Derecho del Deporte*. .

LABARIEGA VILLANUEVA, P. A. (s.f.). EL PATROCINIO PUBLICITARIO: UNA NOVEL FIGURA CONTRACTUAL, UNA NUEVA FORMA DE COMUNICAR Y UNA MODALIDAD DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING. *REVISTA JURÍDICA UNAM*.

MAROZZI, M. (2024). SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS EN EUROPA. En *¿CLUBES COMO SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS?* LIBRERÍA CÍVICA.

RODRIGO DASKAL, V. M. (2017). *CLUBES ARGENTINOS*. UNSAM EDITA.

VEGA, M. (s.f.). SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS EN AMÉRICA. En *¿CLUBES COMO SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS?* LIBRERÍA CÍVICA.

Hoja de firmas