



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de Empresas

TRABAJO FINAL DE GRADO

"Análisis del comportamiento organizacional y propuesta de reorganización estructural para la profesionalización de la gestión en el Club Sportivo Desamparados"

Autor: Ramiro Nicolás Mareca Calvi

Director: Ariel Francisco Zabala Barifusa

San Juan, Argentina

2026

PÁGINA DE EVALUACIÓN

"Análisis del comportamiento organizacional y propuesta de reorganización estructural para la profesionalización de la gestión en el Club Sportivo Desamparados"

Autor: Ramiro Nicolás Mareca Calvi

Director: Ariel Francisco Zabala Barifusa

Este Trabajo Final fue evaluado por el Tribunal Examinador designado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuyo, obteniendo la calificación que se detalla a continuación.

TRIBUNAL EVALUADOR

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Calificación: (.....)

Fecha: / /

Firmas:

.....

Presidente del Tribunal

.....

Vocal

.....

Vocal

Índice general

Resumen	7
Introducción	9
Capítulo 1 - Planteamiento del problema, objetivos y marco metodológico	10
1.2. Objetivos	1
1.2.3. Objetivo General	1
1.2.4. Objetivos Específicos	1
1.3. Marco teórico conceptual	2
1.4. Metodología	4
Capítulo 2 – Análisis de la situación institucional actual del club	5
2.1. Caracterización Institucional y Contexto	5
2.2. Análisis de la Estructura Organizativa Actual	6
2.3. Diagnóstico del Comportamiento Organizacional	7
2.4. Análisis de Procesos Clave	10
2.5. Marco metodológico del Diagnóstico	10
2.6. Análisis de Percepción Externa	12
2.7. Síntesis del Diagnóstico	16
Capítulo 3 - Diseño de la Reforma Institucional	22
3.1 Entrevistas y Observación de Campo	22
3.2. Marco Estratégico Institucional	24
3.2.1. Misión	24
3.2.2. Visión	24
3.2.3. Valores	24
3.2.4. Objetivos estratégicos	25
3.3. Propuesta de Estructura Orgánico-Funcional	27
3.3.1. Nuevo Organigrama Funcional	27
3.3.2. Mapa de Procesos	28
3.4. Manual de Funciones y Delimitación de Responsabilidades	28
3.5. Mecanismos de Jerarquía y Toma de Decisiones	31
3.6. Objetivos Operativos por Área	32
3.7. Distribución de Instalaciones y Circulación (<i>Layout</i>)	37
3.8. Gestión de la Calidad y Mejora Continua	37
Capítulo 4 - Desarrollo de Herramientas de Gestión: Manuales de Procedimientos y Planes de Mantenimiento	41
4.1. Manuales de Procedimientos	41
4.1.1. USO Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL	42

4.1.2. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	43
4.1.3. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES E INFRAESTRUCTURA.....	54
4.1.4. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DEPORTIVO	65
4.1.5. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN	70
4.2. Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura y Activos	75
4.2.1. Diagnóstico Técnico Inicial.....	75
4.2.2. Mantenimiento Preventivo	76
4.2.3 Sectores de Criticidad Alta - Revisión Bimestral.....	78
4.2.4 Sectores de Criticidad Media - Revisión Cuatrimestral.....	81
4.2.5 Sectores de Criticidad Baja – Revisión Semestral.....	83
4.3 Indicadores de Gestión Operativa (KPIs) y Tablero de Control.....	84
4.3.1 Operaciones e Infraestructura.....	84
4.3.2 Aplicación manual de procedimientos	85
4.3.3 Nivel de satisfacción del socio/hincha	85
4.3.4 Clima y satisfacción del personal interno	86
Capítulo 5 - Evaluación de la Sostenibilidad e Impacto Económico-Social.....	87
5.1 Sostenibilidad Organizacional e Institucional.....	87
5.1.1 Viabilidad de la estructura.....	87
5.1.2 Cultura, liderazgo y gestión del cambio.....	89
5.2 Sostenibilidad Económica-Financiera	90
5.2.1 Fuentes de financiamiento	90
5.2.2 Análisis de costos versus beneficios organizacionales	91
5.3 Impacto social integral: del individuo a la comunidad	92
5.4 Matriz de Impacto y Sostenibilidad	93
Conclusión.....	96
Bibliografía.....	98

Índice de tablas

Tabla 1	33
Tabla 2	34
Tabla 3	35
Tabla 4	36
Tabla 5	43
Tabla 6	75
Tabla 7	78
Tabla 8	78
Tabla 9	79
Tabla 10.....	79
Tabla 11.....	80
Tabla 12.....	81
Tabla 13.....	81
Tabla 14.....	82
Tabla 15.....	82
Tabla 16.....	83
Tabla 17.....	83
Tabla 18.....	84
Tabla 19.....	85
Tabla 20.....	85
Tabla 21.....	86
Tabla 22.....	94

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	12
Ilustración 2	13
Ilustración 3	14
Ilustración 4	15
Ilustración 5	27
Ilustración 6	45
Ilustración 7	48
Ilustración 8	52
Ilustración 9	57
Ilustración 10	62
Ilustración 11	67
Ilustración 12	72

Resumen

La presente investigación aborda la problemática de la ineficiencia administrativa en el Club Sportivo Desamparados, una asociación civil sin fines de lucro localizado en Rivadavia, San Juan. Es un club histórico dentro de la provincia, con una gran cantidad de hinchas y una importancia significativa tanto para ellos como para toda la sociedad, dado el impacto positivo que tiene el deporte en toda la población.

El objetivo central fue diseñar un modelo de gestión integral basado en la reorganización estructural y administrativa que sienta las bases para la profesionalización de la entidad, a partir de un diagnóstico inicial que determine la situación actual del club. Metodológicamente, el trabajo se definió como un estudio descriptivo de enfoque mixto y diseño no experimental transversal, fundamentado en la recolección de datos mediante encuestas masivas a socios a través de la plataforma “Google Forms” y entrevistas presenciales con los niveles jerárquicos del club.

El diagnóstico realizado permitió identificar una estructura organizacional que operaba bajo esquemas informales, sin misión, visión ni valores formalizados, con una toma de decisiones centralizada y un esquema de mantenimiento correctivo que incrementaba los costos institucionales. A partir de este diagnóstico, se desarrolló un análisis interno y externo mediante las herramientas FODA y PESTEL, que dio lugar a una propuesta integral de reorganización: un nuevo organigrama funcional con la incorporación de un nivel gerencial intermedio, la formalización de la misión, visión y valores del club, manuales de procedimientos administrativos y operativos, y un plan de mantenimiento preventivo de infraestructura, junto a indicadores de gestión (KPIs) definidos para cada departamento.

Finalmente, la evaluación de sostenibilidad del modelo propuesto arrojó resultados diferenciados según la dimensión analizada: mientras que la relación costo-beneficio de la reforma y su impacto social resultaron de alta viabilidad, la incorporación de nuevos puestos clave y la diversificación de las fuentes de financiamiento presentan una viabilidad baja, condicionada a la capacidad económica del club, por lo que se propuso una implementación gradual. De esta

manera, el trabajo demuestra que la profesionalización de la gestión administrativa puede optimizar el capital de trabajo y fortalecer la sostenibilidad institucional del club, consolidando su rol como referente deportivo y social en la provincia de San Juan.

Introducción

El presente trabajo final se estructura en cinco capítulos, organizados de manera secuencial desde el diagnóstico institucional hasta la evaluación de la propuesta desarrollada.

El capítulo 1, presentado como anteproyecto, contiene la justificación del estudio, los objetivos generales y específicos que guiaron la investigación, y el marco teórico conceptual sobre el que se sustenta el análisis.

El capítulo 2 presenta el diagnóstico institucional del Club Sportivo Desamparados, caracterizando su contexto, su estructura organizativa actual y el comportamiento organizacional de sus integrantes, a partir del relevamiento de campo y su síntesis en los análisis PESTEL y FODA.

El capítulo 3 desarrolla el diseño de la reforma institucional propuesta: la definición de la identidad estratégica del club, el nuevo organigrama funcional y el manual de funciones correspondiente.

El capítulo 4 traduce dicha reforma en herramientas operativas concretas, mediante los manuales de procedimientos administrativos y el plan de mantenimiento preventivo de infraestructura.

El capítulo 5 evalúa la sostenibilidad organizacional, económica y social del modelo propuesto, integrando los riesgos identificados y sus respectivas acciones de mitigación

Capítulo 1 - Planteamiento del problema, objetivos y marco metodológico

1.1 Justificación

En la actualidad, a nivel mundial y mayormente a nivel nacional, el fútbol tiene una importancia significativa en la vida de las personas. Los clubes son estructuras complejas, sistemas sociales que constituyen y se nutren del lado humano de las personas, siendo necesario gestionar aspectos como motivación, comunicación, trabajo en equipo, resistencia a cambios, etc. Sin embargo, no debemos olvidar que los clubes también son empresas, que necesitan de rendimientos económicos y, por lo tanto, de mayor profesionalización en sus gestiones para subsistir. Por esto, su relación e impacto económico-social es claro: genera puestos de trabajo, turismo, flujo de dinero, alianzas estatales, etc.

En el presente trabajo se tomó al club Sportivo Desamparados ya que es un club histórico dentro de la provincia, que supo pisar fuerte a nivel nacional, pero que, por gestiones ineficientes, lo cual a su vez generó rendimientos deportivos insuficientes, fue descendiendo de categorías. Es decir, existe una correlación directa entre la desarticulación administrativa y el declive en el rendimiento institucional y deportivo. Por lo tanto, a nivel académico y práctico, se pueden realizar muchas propuestas de mejoras en la gestión del club para profesionalizarlo y que vuelva a tener presencia nacional.

La problemática identificada en el Club Sportivo Desamparados se centra en una estructura organizacional que opera bajo esquemas informales, ya que no cuenta con misión, visión, valores y objetivos definidos y comunicados de manera oficial. Además, carece de manuales de procedimientos y planes de mantenimiento preventivo lo cual provoca que la gestión sea mayormente reactiva con un mantenimiento correctivo, incrementando los costos y afectando el capital de trabajo. Esta falta de profesionalización administrativa limita el potencial de crecimiento del club y su capacidad para generar ventajas competitivas en el ámbito regional. Por otro lado, en términos de calidad y seguridad, se pueden presentar claras mejoras referidas a la señalización de áreas y redistribución de instalaciones para garantizar el bienestar del socio. A

su vez, carece de indicadores de gestión para medir la salud institucional del club y de sistemas formales para medir la satisfacción del hincha.

El estudio ofrecerá una visión integradora que une el factor humano con la eficiencia estructural. Se entregará una propuesta de organigrama funcional diseñado específicamente para la realidad del club, definiendo misión, visión, valores y objetivos del club; junto a la creación de manuales de procedimientos que servirán como guía para estandarizar tareas críticas (cobranzas, utilería, ingresos de socios, gestión de compras). Se busca la perspectiva de la calidad preventiva, estableciendo indicadores que permitan medir la salud institucional diaria, sistemas formales para la comunicación con el hincha y la medición de su satisfacción, y el impacto social que tendrán las mejoras en dicho club tales como el impulso del deporte en mayor cantidad de chicos, la representación de la provincia a nivel nacional, encuentros familiares, eventos sociales, etc.

Académicamente, el trabajo sienta un precedente en la aplicación de teorías de administración y comportamiento organizacional en entidades deportivas locales, demostrando que la administración de empresas puede aplicarse a distintos tipos de instituciones.

1.2. Objetivos

1.2.3. Objetivo General

- Diseñar una propuesta de modelo de gestión administrativa y estructural para el Club Sportivo Desamparados, orientada a la optimización de sus procesos institucionales.

1.2.4. Objetivos Específicos

- Analizar la situación institucional actual del club mediante un diagnóstico integral que identifique las dinámicas del comportamiento organizacional y las deficiencias en su estructura administrativa.
- Institucionalizar la identidad estratégica mediante la definición formal de la misión, visión y valores, junto a la creación de un organigrama funcional que asigne responsabilidades según competencias.
- Estandarizar procesos esenciales administrativos mediante la confección de manuales de procedimientos.
- Establecer indicadores de gestión (KPIs) y herramientas de medición de satisfacción que permitan monitorear la calidad institucional y el vínculo con el socio/hincha.
- Evaluar la sostenibilidad institucional del modelo propuesto, analizando su impacto económico y social en el largo plazo.

1.3. Marco teórico conceptual

La presente investigación se fundamenta en la concepción del Club Sportivo Desamparados como un sistema social complejo, definido como una asociación civil sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es promover y practicar modalidades deportivas y que requiere de una transición desde una administración tradicional hacia una gestión estratégica profesionalizada. Para ello, se adopta un enfoque sistémico que entiende a la institución como un conjunto de subsistemas interrelacionados (administrativo, económico, deportivo y social).

El diagnóstico inicial se sustenta determinando conceptos básicos como misión, visión, objetivos y valores del club; seguido de un análisis interno y externo, mediante las herramientas FODA y PESTEL, permitiendo identificar fortalezas y debilidades que pueda mantener y mejorar respectivamente; junto a oportunidades y amenazas del entorno relacionado a las variables políticas, económicas, sociales, etc., que condicionan la ventaja competitiva del club en el ámbito deportivo regional y nacional. Es decir, a partir del diagnóstico, llevar a cabo una planificación estratégica enfocada en el largo plazo y que otorga un mejor conocimiento de la realidad, provee los caminos a seguir, facilita la concreción de los objetivos, ayuda a definir prioridades y políticas de gestión; y busca la retroalimentación.

Desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, el trabajo se centra en analizar los tres determinantes de las organizaciones: individuos, grupos y estructura; poniendo el foco en el factor humano como motor del cambio. Se evaluarán personalidades, percepciones y toma de decisiones de distintos niveles jerárquicos dentro del club, como así también de su cliente final: el hinchista. En relación con esto, es fundamental hacer hincapié en la motivación del personal, aplicando la pirámide de Maslow junto a los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg; para evaluar la curva de aprendizaje y el desempeño laboral, como también identificar si hay un reforzamiento positivo, negativo, continuo, intermitente, etc. de la conducta. Una vez analizado lo anterior, podemos distinguir entre grupos o equipos de trabajo detectando eficiencia, dirección, tipos y barreras de comunicación tanto entre estos como del resto del club. Finalmente, analizar la cultura institucional, el clima laboral y

la resistencia a los cambios dentro del club, para determinar la eficiencia del desarrollo organizacional.

La profesionalización propuesta se materializa a su vez, a través de una reorganización estructural que busque la eficiencia operativa. Por lo tanto, utilizando conceptos basados en una eficiente administración de operaciones, se plantea el diseño de una estructura orgánica funcional que elimine la centralización excesiva, defina claramente la división del trabajo y tenga una distribución de instalaciones y tareas eficiente mejorando factores como las rutas del personal, condiciones de trabajo, inventarios definidos y técnicas de registro. Esta mejora en la estructura organizacional busca la elaboración de manuales de procedimientos para estandarizar tareas críticas, reduciendo la variabilidad en los procesos y un cambio de esquema de mantenimiento correctivo hacia uno de mantenimiento preventivo, optimizando así la vida útil de las instalaciones del estadio y sedes sociales. De esta manera, empezamos a referenciar principios y requisitos de la familia de normas ISO.

Entonces, con relación a la gestión de calidad, la investigación asume que la calidad institucional es definida por la satisfacción integral del socio e hinch, entendidos como el "cliente" final de la organización. La búsqueda de la calidad total implica establecer indicadores de gestión (KPIs) que permitan monitorear la salud diaria de la institución, tales como cantidad, renovación e incorporación de socios; aplicación de manuales de procedimientos, satisfacción global del personal interno, etc. Se busca hacer referencia a los 14 principios de calidad de Deming, costos de no calidad, y las principales herramientas: círculos de calidad, diagrama de Pareto, diagrama causa-efecto y círculos de mejora continua, junto a las "5 S".

Finalmente, el trabajo abordará el impacto económico-financiero de la propuesta de reorganización. Dado que el Club Sportivo Desamparados es una asociación civil sin fines de lucro, la evaluación no se centra en la rentabilidad de un producto, sino en la sostenibilidad institucional. Se analizará el impacto de la profesionalización propuesta, en la optimización del capital de trabajo. De esta manera, se busca reducir costos operativos y mejorar la eficiencia en la recaudación, garantizando que la estructura propuesta sea factible de mantener en el tiempo.

1.4. Metodología

La presente investigación se define como un estudio de tipo descriptivo con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). El diseño es no experimental y transversal, ya que la recolección de datos se realiza para diagnosticar la situación actual del Club Sportivo Desamparados y fundamentar la propuesta de reorganización estructural. Para obtener una visión integral de la gestión institucional, se han diseñado dos instrumentos específicos adaptados a los diferentes actores de la organización:

- Encuesta masiva a socios e hinchas (Enfoque Cuantitativo): Se utiliza la plataforma “Google Forms” como herramienta de recolección de datos a distancia. Este instrumento, estructurado con preguntas de opción múltiple y escalas de Likert, busca medir la percepción externa sobre la calidad de los servicios, la relación costo-beneficio de la cuota social y el vínculo percibido entre la gestión administrativa y el éxito deportivo. El carácter anónimo de esta encuesta garantiza la honestidad en las respuestas del "cliente final" de la institución.
- Entrevistas y cuestionarios presenciales a dirigentes (Enfoque Cualitativo): Durante el trabajo de campo en las instalaciones del club, se llevarán a cabo encuentros presenciales con los miembros del club tales como presidente, vicepresidente, encargado de divisiones inferiores, cuerpos técnicos de distintas categorías, personal administrativo, etc. Estos cuestionarios buscan profundizar en aspectos internos que no son visibles para el hincha, tales como la definición de roles, la toma de decisiones, la cultura organizacional y la resistencia al cambio. El contacto cara a cara permite una interpretación más rica de los desafíos de gestión y la identificación de las brechas entre la práctica actual y la profesionalización deseada.

Capítulo 2 – Análisis de la situación institucional actual del club

2.1. Caracterización Institucional y Contexto

Actualmente, la misión, visión y valores operan de forma implícita; ya que existe un sentido de pertenencia compartido y una idealización general de que busca el club, pero no se encuentran formalizados en documentos estratégicos. Esto es una clara desventaja para la organización, ya que el personal no tendrá definida de manera clara la identidad del club y, por ende, no siempre actuará acorde a lo que busque la organización, ni a la forma de desenvolverse en sus puestos de trabajo.

La deficiencia en la gestión del club coincide con los resultados deportivos de los últimos años. El club disputa dos torneos diferentes, independientes entre sí. A nivel nacional, se encuentra en la cuarta categoría del fútbol argentino, denominada como “Torneo Regional Federal Amateur”, y se divide en ocho regiones determinadas por criterios geográficos: Norte, Noreste, Centro, Cuyo, Sur, Bonaerense Pampeana Norte, Bonaerense Pampeana Sur y Litoral. De esta manera, Sportivo Desamparados no depende directamente de la AFA, sino del Consejo Federal del Fútbol Argentino (CFFA), quien toma las decisiones sobre dicho torneo. A su vez, se disputa la “liga sanjuanina de fútbol” en el ámbito local. De esta forma, el club debe gestionar la doble competencia de manera eficiente para lograr el crecimiento deportivo.

Otro aspecto a tener en cuenta es el sistema COMET (Competition Management Expert System), una plataforma digital integral, utilizada mundialmente y respaldada por la Conmebol, para la gestión de fútbol. Centraliza en tiempo real registros de jugadores, clubes, partidos, transferencias y sanciones, digitalizando la administración deportiva para garantizar transparencia y eficiencia en lugar del papeleo tradicional. Por lo tanto, obliga a una profesionalización administrativa, ya que cada jugador debe estar cargado en este sistema internacional. Si la gestión administrativa de Sportivo Desamparados falla aquí, puede perder puntos o derechos de formación en el futuro.

A nivel gubernamental, la secretaría de deportes de la provincia de San Juan es quien rige el apoyo económico y la asistencia, por la presentación de proyectos específicos. A su vez, como organismo consultivo, se encuentra el COPRODE

(consejo provincial del deporte), el cual asesora a la secretaría de deportes, fiscaliza reglamentación jurídica de los clubes y administra el fondo provincial del deporte. Por lo tanto, es determinante para Sportivo tener sus documentos en regla, rendir cuentas y presentar proyectos de gestión eficientes para recibir apoyos de estos organismos.

2.2. Análisis de la Estructura Organizativa Actual

En lo que respecta a la Estructura Organizacional, el club no presenta actualmente un organigrama, y las relaciones entre el personal se rigen de manera vertical. En este esquema, la toma de decisiones se centraliza de forma predominante en la Comisión Directiva, y aunque se identifican reuniones de coordinación entre las distintas áreas, la estructura carece de una descentralización efectiva. Esta configuración jerárquica se ve empeorada por la ausencia de manuales de funciones y procedimientos formales, lo que genera un solapamiento de tareas en el día a día institucional. Esta falta de delimitación técnica puede generar que las responsabilidades se vuelvan difusas, afectando la eficiencia de la gestión deportiva.

Por otro lado, la capacidad operativa se encuentra limitada por una infraestructura tecnológica que, si bien cuenta con las herramientas base, no logra integrarse a los procesos administrativos. Al no estar operativo el software de gestión ni tener computadoras actualizadas, el club se ve obligado a realizar tareas fundamentales, como el registro de jugadores o la atención de la escuelita, de manera manual o bajo sistemas poco sistematizados. Esta carencia tecnológica no solo ralentiza la administración financiera, sino que también dificulta la obtención de datos precisos para la toma de decisiones estratégicas, profundizando la vulnerabilidad del club ante el complejo contexto económico ya mencionado.

No obstante, la institución ha incorporado recientemente la plataforma digital “*Global Fan*”, la cual permite que los socios gestionen el pago de sus cuotas sociales mediante vínculos de Mercado Pago, automatizando el registro de la masa societaria según lo previsto en las funciones de Tesorería y Secretaría. El sistema optimiza el control de acceso en los días de partido mediante la validación por código QR, permitiendo el ingreso exclusivo de aquellos que se encuentran al día con sus obligaciones. Además, para garantizar la inclusión y

accesibilidad de los socios de mayor edad, el club mantiene vigente el sistema tradicional de cobro presencial.

2.3. Diagnóstico del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional analiza tres determinantes que explican la dinámica interna de toda institución: los individuos, los grupos y la estructura (Robbins y Judge, 2017). Habiendo abordado la dimensión estructural en el apartado anterior, el presente diagnóstico se concentra en los dos primeros niveles, indagando cómo las personas y los equipos que integran el Club Sportivo Desamparados perciben, se motivan y se comunican en el marco de una gestión informal.

La cultura organizacional del club se caracteriza por un marcado voluntarismo, donde el compromiso y el esfuerzo personal de sus integrantes actúan como el motor que reemplaza la carencia de procesos profesionalizados. Esta dinámica convive con un clima laboral positivo y una baja resistencia al cambio, lo que representa una oportunidad valiosa para la modernización institucional.

En el plano individual, se observa que la incorporación de personal responde históricamente a criterios de cercanía y confianza por sobre los perfiles técnicos requeridos por cada puesto. Si bien esto consolida la cohesión y el sentido de pertenencia, condiciona la composición de personalidades y competencias disponibles para afrontar la profesionalización. A su vez, se detecta una brecha de percepción respecto de la toma de decisiones: mientras los niveles directivos y técnicos la describen como centralizada pero abierta a la consulta, el personal administrativo de primera línea la percibe como altamente centralizada y ajena a su participación. Esta divergencia perceptual, donde una misma realidad es interpretada de modo opuesto según la posición jerárquica, constituye en sí misma un síntoma de las fallas de comunicación interna (Robbins y Judge, 2017).

Para el análisis de la motivación del personal, la jerarquía de necesidades de Maslow ofrece una lectura precisa de los límites de la gestión actual (Chiavenato, 2009). La institución solo alcanza a satisfacer las necesidades de orden inferior de quienes trabajan en ella. Es decir, las fisiológicas, a través de la remuneración

del personal rentado, y, de manera parcial, las de seguridad, mediante la continuidad de un puesto y un entorno laboral conocido; un nivel que, de todos modos, se encuentra tensionado por el contexto inflacionario y la falta de estabilidad formal en varios cargos. Por encima de ese umbral, el club no dispone de mecanismos institucionales capaces de satisfacer las necesidades superiores: no existe un sistema de reconocimiento que atienda la estima, ni instancias de capacitación, desarrollo o crecimiento profesional que habiliten la autorrealización. Dado que la institución no ofrece satisfactores por encima de la seguridad, el compromiso sostenido del personal no encuentra apoyo en la estructura formal del club. El voluntarismo que caracteriza a la organización no se explica, entonces, por una satisfacción institucional de necesidades superiores, sino por un vínculo afectivo con el club que opera al margen de la pirámide. Esto constituye, simultáneamente, una fortaleza y una vulnerabilidad ya que la institución funciona gracias a una motivación que no administra ni puede garantizar, y que se agota en el esfuerzo individual de cada integrante.

La teoría de Herzberg permite afinar el diagnóstico. Por un lado, los factores higiénicos se presentan favorables en cuanto a las relaciones interpersonales y el clima organizacional. Sin embargo, las condiciones físicas de trabajo desfavorables generan una fuente de insatisfacción latente. Por otro lado, no se encuentran factores motivacionales al no existir un sistema de reconocimiento ligado al desempeño, la responsabilidad no está formalmente delimitada y, fundamentalmente, no se ofrecen instancias de crecimiento, dado que la capacitación técnica es inexistente. Los incentivos vigentes como cajas navideñas o premios por logros deportivos para el caso de deportistas son de naturaleza puntual y no se vinculan con el rendimiento administrativo cotidiano, por lo que no logran convertirse en verdaderos motivadores en el sentido de Herzberg.

Este esquema de incentivos puede leerse, además, a la luz de los principios de reforzamiento de la conducta (Robbins y Judge, 2017). El club aplica de manera no intencional un reforzamiento positivo intermitente y asociado a hitos deportivos, en lugar de un refuerzo sistemático y continuo ligado a las conductas administrativas que la institución necesita consolidar. Al no existir una

contingencia clara entre el desempeño deseado y la recompensa, el refuerzo pierde capacidad de moldear el comportamiento organizacional buscado.

En estrecha relación, la ausencia total de planes de capacitación impacta directamente sobre la curva de aprendizaje del personal. Sin procesos formalizados ni manuales que estandaricen las tareas, cada integrante adquiere las competencias por repetición y experiencia individual, de modo que el conocimiento permanece tácito y reside en las personas y no en la institución. Esto prolonga los tiempos de aprendizaje, reduce el desempeño durante las etapas iniciales y, sobre todo, implica que la curva "se reinicia" cada vez que un integrante se desvincula, reforzando la vulnerabilidad operativa ya identificada.

A nivel grupal, corresponde distinguir entre grupos y equipos de trabajo (Robbins y Judge, 2017). Actualmente, las áreas del club funcionan como grupos de trabajo ya que interactúan y coordinan información, pero cada sector responde por sus propias tareas sin una sinergia que genere un resultado colectivo superior a la suma de los aportes individuales. La existencia de reuniones de coordinación constituye un avance aunque limitado, ya que no incorpora a todos los niveles, lo que impide la consolidación de verdaderos equipos con responsabilidad compartida y objetivos comunes.

Finalmente, el diagnóstico de la comunicación interna revela un flujo predominantemente vertical y de carácter informal. El liderazgo mantiene una toma de decisiones centralizada que, sumada a ese flujo informal, deriva con frecuencia en cuellos de botella operativos. Sobre esta dinámica se identifican varias de las barreras descritas por Robbins y Judge (2017): el filtrado de información, que impide que las necesidades de los niveles operativos lleguen con fidelidad a la Comisión Directiva; la percepción selectiva, evidenciada en la brecha sobre la toma de decisiones; y la ausencia de canales transversales y de retroalimentación. Esta última se proyecta también hacia el "cliente" final, dado que el 83,4% de los socios encuestados manifestó no percibir canales de escucha activa, lo que confirma que la barrera comunicacional opera tanto puertas adentro como en el vínculo con el hincha.

A pesar de estas limitaciones, la confianza consolidada entre el personal administrativo y operativo constituye un activo estratégico fundamental, que

facilitará la transición hacia esquemas de delegación más eficientes y una comunicación más sistemática. En síntesis, el comportamiento organizacional del club exhibe un capital humano comprometido pero gestionado de manera informal, cuyas falencias en motivación, aprendizaje, conformación de equipos y comunicación no responden a una falta de voluntad, sino a la ausencia de las herramientas formales que se diseñarán en los capítulos siguientes.

2.4. Análisis de Procesos Clave

Se evaluó el flujo de trabajo en las áreas críticas de la organización:

- **Gestión de Ingresos:** Depende principalmente de la masa societaria y sponsors locales, pero carece de un sistema de captación proactivo.
- **Gestión de Egresos y Mantenimiento:** El enfoque es reactivo (mantenimiento correctivo). La falta de un plan preventivo incrementa los costos a largo plazo y afecta el Capital de Trabajo ($CT = AC - PC$).
- **Gestión Deportiva y Social:** Existe un vínculo directo entre los resultados deportivos y la gestión administrativa. Actualmente, Sportivo atraviesa un momento deportivo negativo, en la cuarta categoría del país, y un profundo estancamiento en la gestión institucional, por todos los aspectos desarrollados en el presente capítulo. De esta forma, se presenta un círculo vicioso del cual el club no puede salir. A partir de pequeñas mejoras en la gestión, con un proyecto de largo plazo, el club puede resurgir y mantenerse en un nivel de competición mayor.

2.5. Marco metodológico del Diagnóstico

Para la obtención de los datos se aplicaron las siguientes técnicas de recolección:

- Encuestas a socios e hinchas: Mediante la plataforma Google Forms, se diseñó un instrumento con preguntas de opción múltiple y escalas de Likert. El objetivo es cuantificar la percepción externa sobre la calidad prestada, la relación costo-beneficio de la cuota social y el vínculo percibido entre la eficiencia administrativa y el éxito deportivo. El carácter

anónimo de la consulta asegura la honestidad del "cliente final" de la institución.

- Entrevistas y cuestionarios presenciales: Durante el trabajo de campo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave, incluyendo a la comisión directiva, coordinadores de divisiones inferiores, cuerpos técnicos y personal administrativo. Estas herramientas permiten profundizar en dimensiones internas como la cultura organizacional, los procesos de toma de decisiones y la resistencia al cambio. El abordaje cualitativo facilita la identificación de brechas entre la gestión actual y el horizonte de profesionalización deseado.
- Observación directa: Se llevó a cabo un relevamiento en las instalaciones para evaluar aspectos críticos de infraestructura y convivencia, tales como señalética, seguridad, higiene, orden y clima laboral.

Por otro lado, se utilizarán como **herramientas de análisis**:

- Análisis PESTEL: Herramienta de administración estratégica orientada al diagnóstico del macroentorno. Permite desglosar las variables externas que, si bien escapan al control directo de la institución, condicionan su funcionamiento y competitividad. El estudio abarca las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que configuran el escenario de actuación.
- Análisis FODA y CAME: Se identifican las variables endógenas (fortalezas y debilidades) y exógenas (oportunidades y amenazas) de la organización. Mediante la matriz de correlación, se cruzan estas variables (estrategias FO, DO, FA y DA) para definir objetivos y acciones estratégicas. Como etapa de ejecución, se aplica el análisis CAME, cuyo propósito es Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades.
- Análisis de la Estructura Organizativa: Bajo los marcos teóricos de Robbins y Chiavenato, se examina la configuración jerárquica y funcional

para comprender cómo la división del trabajo y los mecanismos de coordinación afectan el desempeño. El diagnóstico busca detectar las limitaciones de los modelos verticalistas tradicionales, fundamentando la transición hacia una gestión estratégica con procesos profesionalizados de toma de decisiones y delegación.

- **Relevamiento de Procesos Actuales:** Basado en la metodología de Estudio del Trabajo de Kanawaty, se desglosan los flujos de actividades para identificar inefficiencias, duplicidades o "tiempos muertos" que impactan negativamente en la productividad institucional.

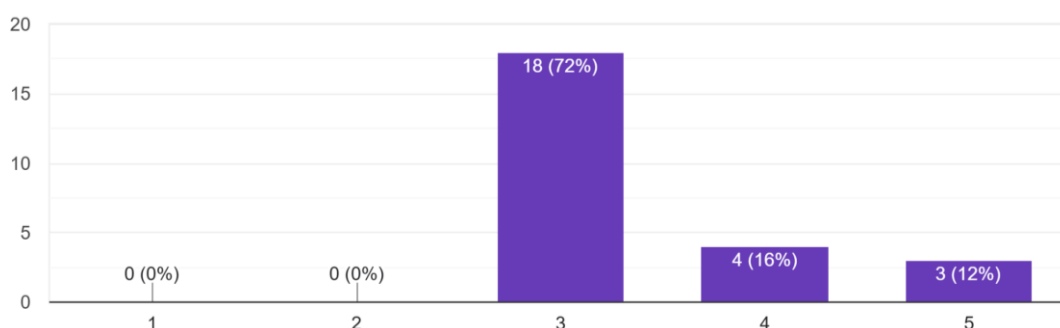
2.6. Análisis de Percepción Externa

Se analizó la percepción de los socios e hinchas mediante una encuesta masiva. Los resultados permiten contrastar la realidad operativa del club con la imagen proyectada hacia su "cliente" final.

Se puede observar que el nivel de satisfacción general con la gestión actual presenta una tendencia moderada: en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, el **72%** de los encuestados califica su conformidad con un **3**. Este dato sugiere una gestión aceptable, pero con un amplio margen de mejora profesional.

Ilustración 1

Nivel de satisfacción general con la actual gestión

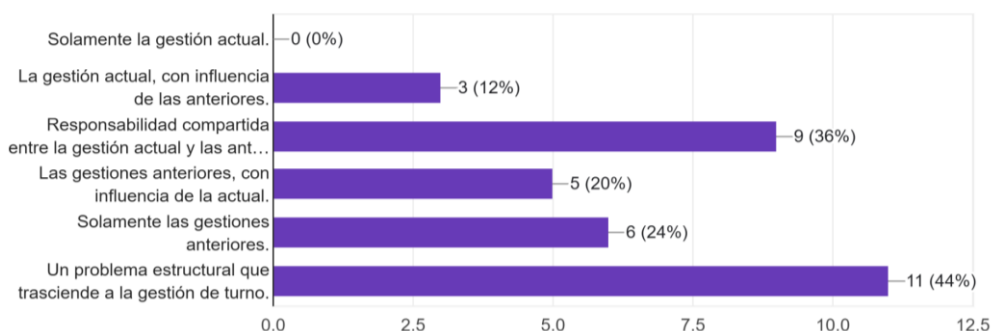


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada a socios e hinchas (2026).

Por otro lado, se puede analizar como dato fundamental para la justificación de este trabajo, que el **44%** de los participantes considera que los problemas del club son de carácter estructural y trascienden a la gestión de turno. Esto valida la necesidad de una reingeniería administrativa que formalice procesos y manuales, más allá de los nombres propios en la Comisión Directiva.

Ilustración 2

Percepción de la masa societaria sobre la principal responsabilidad del estado actual del club.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada a socios e hinchas (2026).

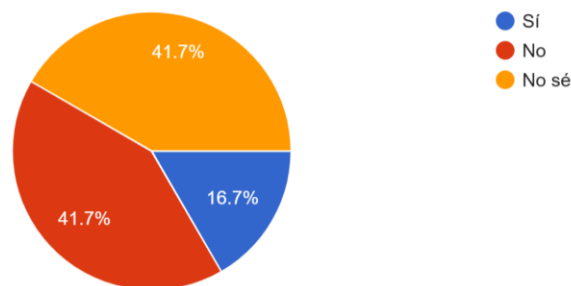
A pesar de las limitaciones detectadas en el mantenimiento correctivo, la percepción social es resiliente:

- Actividades Sociales y Culturales: El **44%** las califica como "muy buenas", lo que demuestra que el club cumple su rol social en la comunidad.
- Estado del Predio: El **48%** considera "buena" la conservación y seguridad, aunque existe una disonancia con la observación directa de las instalaciones sanitarias y oficinas.
- Eficiencia Administrativa: La relación costo-beneficio de la cuota y la rapidez en los trámites fueron calificadas como "regulares" por un **40%** y **44%** respectivamente. Esto se vincula directamente con la obsolescencia tecnológica y la falta de sistemas integrados detectada internamente.

Se detecta una clara deficiencia referida a los canales de comunicación y escucha del socio, donde el **83.4%** de los encuestados manifestó no conocer o no percibir canales de escucha activa.

Ilustración 3

Percepción sobre la existencia y efectividad de los canales institucionales de comunicación y escucha activa



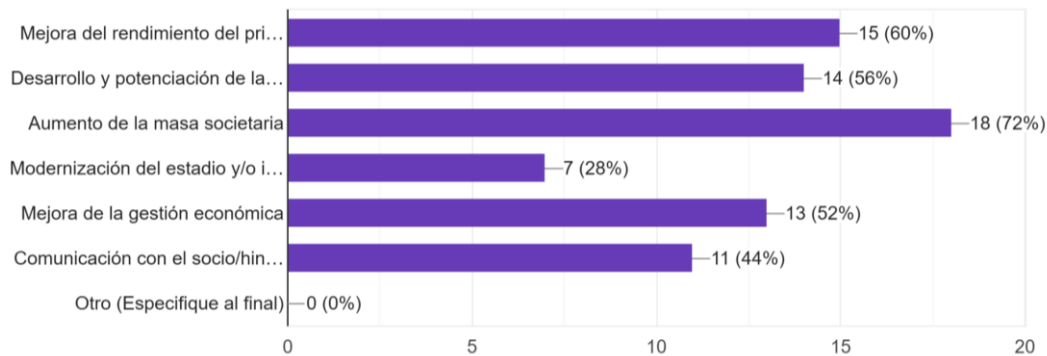
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada a socios e hinchas (2026).

A su vez, se detecta lealtad de la masa societaria, con un **52.6%** manifestando la máxima intención de renovar su membresía. Sin embargo, los desafíos identificados por el hincha para los próximos 12 meses son claros:

1. Aumento de la masa societaria (**72%**).
2. Mejora del rendimiento del primer equipo (**60%**).

Ilustración 4

Principales desafíos institucionales y deportivos identificados por el socio para los próximos 12 meses



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta realizada a socios e hinchas (2026).

Entre las sugerencias cualitativas destacadas, se observa:

- Profesionalización: *"El club hay que tomarlo y considerarlo como una empresa, abierto totalmente a inversiones de privados"*.
- Sentido de Pertenencia: La necesidad de un terreno propio para potenciar las inferiores y cuidar al personal que "trabaja o colabora".
- Gobernanza: Una solicitud explícita de que la gestión no sea una *"ventana en materia de política provincial"*.

2.7. Síntesis del Diagnóstico

En primera instancia, se identifica una debilidad estructural en el núcleo estratégico del club debido a la ausencia de una formalización de la Misión, Visión, Valores y Organigrama. Esta carencia de documentos no es un detalle menor; genera una ambigüedad de rol en el personal, donde el voluntarismo suple la falta de procesos, pero a costa de una ejecución ineficiente de las tareas diarias.

Por otro lado, el principal cuello de botella reside en un flujo de información marcadamente verticalista. La ausencia de canales transversales y reuniones interdepartamentales impide que la Comisión Directiva tome conocimiento de las necesidades críticas de los niveles operativos. Esta desconexión no solo afecta el clima interno, sino que explica la falta de respuesta ante contingencias institucionales, como la reciente inestabilidad en la cúpula dirigencial.

Finalmente, en la dimensión de procesos e infraestructura, la experiencia del socio se ve degradada por condiciones ineficientes en el establecimiento (antigüedad de instalaciones sanitarias y dimensiones acotadas) y una obsolescencia tecnológica manifiesta. Al no contar con un software de gestión operativo, la recepción al socio para solucionar dudas o problemas se vuelve ineficiente. En un contexto de crisis económica nacional, descuidar la atención al cliente/socio representa un riesgo estratégico, ya que la percepción de 'mal servicio' actúa como un desincentivo directo para el pago de la cuota social, agravando el déficit financiero de la institución.

Entonces, podemos definir el análisis **PESTEL** de la siguiente manera:

1. Político (P)

- Nueva gestión nacional: El impulso de las SAD (Sociedades Anónimas Deportivas) genera una tensión institucional. Los clubes pueden decidir entre mantener su modelo de Asociación Civil o abrirse a capitales privados. Además, la política de "Déficit Cero" eliminó transferencias discrecionales y subsidios nacionales a la infraestructura.
- Nueva gestión provincial: El cambio en la política deportiva de San Juan hacia un modelo de "asistencia técnica y social" obliga al club a dejar de

ser un receptor pasivo de subsidios para convertirse en un gestor de proyectos.

- Gobernanza institucional (COPRODE): La dependencia de la Secretaría de Deportes y el filtro del COPRODE exige una transparencia y una prolijidad administrativa que hoy el club no tiene.
- Relación con entes federativos: La alineación política con la Liga Sanjuanina y el Consejo Federal de la AFA es clave para la obtención de licencias deportivas y participación en torneos nacionales.

2. Económico (E)

- Inestabilidad macro: La desregulación de precios y la quita de subsidios en servicios públicos (luz y agua) provocaron el aumento de costos fijos de mantenimiento de "El Serpentario".
- Ecosistema productivo local: La minería y el comercio de San Juan representan una oportunidad de patrocinio privado, pero exigen que el club demuestre profesionalismo y "retorno de marca" para invertir.

3. Social (S)

- Identidad "Puyutana": El fuerte sentido de pertenencia y la historia del barrio de Desamparados son el mayor activo del club, garantizando una base de apoyo fiel.
- Poder adquisitivo del socio: La crisis económica nacional puede aumentar la renuncia o ausencia del socio, convirtiendo la cuota social en un gasto prescindible para muchas familias.
- Rol social en el barrio: El club actúa como centro de contención para niños y jóvenes; este valor social es el que permite negociar recursos ante el COPRODE.

4. Tecnológico (T)

- Nuevos canales de visibilidad: El auge del streaming para torneos del Consejo Federal permite al club vender su "imagen" más allá de la provincia, pero requiere inversión en conectividad y comunicación.

- Automatización administrativa: El sistema COMET de AFA exige que la gestión de jugadores sea 100% digital, lo que presiona a la estructura actual a modernizarse.

5. Ecológico / Ambiental (E)

- Exigencias hídricas en San Juan: El mantenimiento del campo de juego (El Serpentario) en una zona árida es un costo elevado y sensible a las políticas hídricas de la provincia.

6. Legal (L)

- Cumplimiento de personería jurídica: La supervisión de la IGPJ es estricta; cualquier irregularidad en la asamblea o renunciaciones de directivos puede bloquear el acceso a los fondos del COPRODE.
- Marco normativo AFA: El club debe cumplir con los reglamentos del Consejo Federal, que incluyen seguros, contratos profesionales y normativas de seguridad en estadios.
- Leyes laborales deportivas: El manejo de contratos de futbolistas y personal del club bajo la legislación argentina representa un riesgo de litigios si no hay una gestión de RR.HH. clara.

Por otro lado, puedo desarrollar el **FODA** del club, compuesto de los siguientes aspectos:

A. Fortalezas

1. Identidad y Sentido de Pertenencia: Fuerte arraigo histórico y fidelidad de la masa societaria.
2. Clima Laboral Positivo: Existe una relación de confianza consolidada entre el personal administrativo y operativo.
3. Cultura del Voluntarismo: Alto nivel de compromiso del personal, que suple con esfuerzo personal la falta de procesos.
4. Baja Resistencia al Cambio: Predisposición del capital humano para adoptar nuevas metodologías o herramientas.

B. Oportunidades

1. Diversificación de Sponsors: Posibilidad de captar patrocinios de sectores emergentes en San Juan (minería, turismo).
2. Nuevos Ciclos Deportivos: El inicio de temporadas con figuras históricas (como el DT actual) permite renovar expectativas y ventas.
3. Apoyo Gubernamental: Existencia de políticas provinciales de fomento al deporte que pueden ser gestionadas con proyectos sólidos.

C. Debilidades

1. Falta de Formalización Estratégica: Inexistencia de Misión, Visión, Valores y manuales de procedimientos.
2. Centralización en la Toma de Decisiones: Estructura vertical y presidencialista que genera cuellos de botella operativos.
3. Comunicación Informal: Flujo de información predominantemente vertical sin espacios de retroalimentación transversal.
4. Obsolescencia Tecnológica: Software de gestión fuera de servicio, lo que obliga a procesos manuales y lentos.
5. Déficit de Infraestructura: Instalaciones sanitarias y áreas de atención al socio en condiciones de antigüedad y limpieza ineficientes.
6. Escasez de Personal Especializado: Falta de puestos dedicados exclusivamente a la atención al cliente/socio.
7. Crisis Política Interna: Renuncias en la Comisión Directiva que generan inestabilidad en la gobernanza.

D. Amenazas

1. Inestabilidad Económica Nacional: Años de inflación que licúa los ingresos y aumenta los costos operativos dolarizados.
2. Presión de Organismos (AFA/Consejo Federal): Exigencias normativas y logísticas de alto costo financiero para clubes del interior.
3. Caída del Poder Adquisitivo: El socio prioriza gastos básicos, aumentando la morosidad en la cuota social.
4. Rivalidad histórica: El clásico del club, San Martín, lleva años siendo el mejor representante de la provincia. A pesar de su descenso a la segunda categoría, sigue estando por encima de Sportivo en términos futbolísticos,

económicos, sociales, etc. Por lo tanto, al tener otras necesidades, exigencias y presencia nacional, los fondos y las atenciones gubernamentales recaen mayoritariamente en San Martín y no en clubes como Sportivo Desamparados.

5. Competencia Local: Además de San Martín, San Juan cuenta con una fuerte presencia de clubes históricos como Alianza, Trinidad, Colón Júnior, etc. lo cual también desvía fondos provinciales a dichos clubes. A su vez, puede ser difícil ponerse de acuerdo al momento de debatir sobre la liga local, formatos, árbitros, etc.

Una vez identificadas las cuatro variables, podemos determinar el análisis CAME con el cruce de dichas variables para desarrollar objetivos específicos, con sus respectivas acciones estratégicas:

- 1) Debilidad 4: Obsolescencia Tecnológica +
Oportunidad 2: Digitalización.

Objetivo: Profesionalizar la gestión administrativa y contable mediante la estandarización de procesos y el uso de herramientas digitales en un plazo de 6 meses.

Acciones estratégicas:

- Reactivar el software de gestión para eliminar procesos manuales de cobro.
- Elaborar un manual que cuente con misión, visión, valores y funciones para eliminar la ambigüedad de roles.

- 2) Fortaleza 1: Identidad/Sentido de Pertenencia +
Oportunidad 1: Diversificación de Sponsors

Objetivo: Capitalizar el sentido de pertenencia para incrementar los ingresos por patrocinio y cuotas sociales.

Acciones estratégicas:

- Lanzar una campaña para la retención y captación de socios basada en descuentos, tales como: por familia adherida, en el pago de la primera cuota social, por pago anual adelantado, por cantidad de partidos presenciados, por hijos que realicen actividades en inferiores/escuelita, etc.
- Priorizar sponsors con una gran capacidad de aportes económicos, tales como del sector minero, vitivinícola, alimenticio o del gobierno de San Juan.

3) Fortaleza 3: Voluntarismo +**Amenaza 1: Inestabilidad Económica**

Objetivo: Proteger los rendimientos del club ante la crisis económica mediante la optimización del capital humano y esquemas de colaboración.

Acciones estratégicas:

- Crear comités con personal interno para generar ideas de ahorro operativo y optimización de recursos.
- Determinar en qué tareas puede ayudar el personal de distintas áreas, en épocas con declives económicos, evitando el gasto en nuevo personal.

4) Debilidad 5: Déficit de Infraestructura +**Amenaza 5: Conflictos de Seguridad.**

Objetivo: Garantizar la seguridad del socio frente al deterioro físico del club.

Acciones estratégicas:

- Implementar un sistema de mantenimiento preventivo de las instalaciones, con revisiones semestrales continuas.
- Ejecutar un plan de mejoras en sectores claves del club, tales como baños, tribunas y oficinas; basado en limpieza continua, techado de instalaciones, mayor iluminación, galpones exclusivos para herramientas de trabajo y personal de seguridad.

Capítulo 3 - Diseño de la Reforma Institucional

El diagnóstico desarrollado en el capítulo precedente permitió trazar un mapa preciso de la situación institucional del Club Sportivo Desamparados. En consecuencia, el presente capítulo constituye el núcleo de la investigación. Su propósito es diseñar una reforma institucional integral que dé respuesta directa a las brechas identificadas, transitando desde el diagnóstico hacia la acción. Para ello, se adopta el marco conceptual del diseño organizacional propuesto por Robbins y Judge (2017) y Chiavenato (2009), quienes sostienen que una estructura eficiente no es un fin en sí mismo, sino el medio a través del cual una organización canaliza sus recursos humanos y materiales hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

Desde esta perspectiva, el club se concibe como un sistema social integrado por subsistemas interrelacionados (administrativo, económico, deportivo y social), en el que una intervención sobre cualquiera de ellos repercute sobre los demás. Esta mirada sistémica explica por qué la reforma propuesta no se limita a un área aislada, sino que articula la estructura, los procesos, los indicadores y la cultura como partes de un mismo todo. De esta forma, la mejora de la gestión administrativa impacta en la sostenibilidad económica, que a su vez condiciona el rendimiento deportivo y el rol social de la institución.

El capítulo se organiza en seis secciones articuladas entre sí. En primer lugar, se presentan los hallazgos del trabajo de campo como punto de partida empírico de la propuesta. A continuación, se formaliza la identidad estratégica de la institución mediante la definición de misión, visión, valores y objetivos estratégicos, con sus respectivas acciones. Sobre esa base, se propone una nueva estructura orgánico-funcional que reemplaza el esquema informal vigente por una departamentalización que delimita roles, descentraliza la operación y establece un nivel gerencial intermedio como nexo entre la conducción política y la gestión operativa. Posteriormente, se desarrolla el manual de funciones de cada nivel jerárquico y departamento, se describen los mecanismos formales de jerarquía y comunicación interna, y finalmente se establecen los objetivos operativos de cada área junto a sus indicadores de gestión (KPIs), como herramienta de monitoreo y mejora continua.

3.1 Entrevistas y Observación de Campo

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos mediante la entrevista semiestructurada realizada a informantes clave (dirigentes, técnicos y administrativos) y la técnica de observación no participante en las instalaciones del club.

- **Dimensión Estratégica:** el club no presenta documentación formalizada sobre su misión, visión, valores, objetivos; ni tampoco organigrama. Internamente, pueden estar desarrollados estos aspectos de manera informal. Respecto a la toma de decisiones, se observa una dualidad en la percepción: mientras que en las áreas técnicas y directivas se describe

como centralizada, pero con consulta, el personal de recepción y secretaría la percibe como altamente centralizada. Esta desconexión se evidencia en la dinámica de las reuniones: aunque existen instancias de coordinación, el personal administrativo de primera línea (recepción) no es incluido.

- Dimensión Operativa, Tecnológica e Infraestructura: La observación directa permitió constatar una marcada obsolescencia tecnológica. Las herramientas de trabajo (PCs) no se encuentran actualizadas y los procesos rutinarios carecen de manuales de procedimientos. En cuanto al mantenimiento, el enfoque es netamente correctivo. Se observó la necesidad de mejoras en sectores críticos como baños, gimnasio y oficinas.

La gestión de información, basada en la página web institucional, se encuentra inactiva. Esto delega toda la comunicación digital a las redes sociales, lo que limita la formalidad de la información para el socio. Además, existe una clara ausencia de KPIs a nivel institucional. Los datos procedentes de la aplicación “Global Fan” para los socios, no están oficializados ni analizados conscientemente, tales como socios activos/no activos, nuevos socios, etc.

- Dimensión de Recursos Humanos y Clima Organizacional: el club posee un clima laboral positivo y una alta predisposición del personal hacia la apertura y colaboración ante posibles cambios. Sin embargo, la gestión de personas presenta rasgos de una administración tradicional:
 - a) Incentivos: Son de carácter informal y puntual (ej. cajas navideñas o premios por logros deportivos), sin un sistema de recompensas vinculado al desempeño administrativo.
 - b) Capacitación: Existe una ausencia total de planes de capacitación técnica.
 - c) Selección de Personal: Los criterios predominantes son la cercanía y la confianza por sobre los perfiles técnicos específicos.
- Dimensión Económica: el club cuenta con la cuota social de los socios y pequeñas ayudas del gobierno local. Cuentan con un presupuesto anual el cual se ve constantemente vulnerado por la inestabilidad económica y la atención de urgencias, lo que impide una planificación estratégica de largo plazo.

Además del personal fijo, tales como administrativos, utilero, canchero, masajista, kinesiólogo, cuerpo técnico, etc.; el club tiene gastos variables según los partidos dedicados a seguridad privada, personal para venta de entradas, vendedores con concesión y personal de limpieza.

3.2. Marco Estratégico Institucional

La definición de la identidad estratégica de una organización constituye el punto de partida de toda planificación de largo plazo. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) sostienen que la misión delimita el propósito actual de la organización (quiénes somos y qué hacemos), mientras que la visión proyecta su aspiración futura (hacia dónde vamos). Los valores, por su parte, representan los principios que guían la conducta de sus integrantes y le dan coherencia cultural a la institución (Chiavenato, 2009). Se proponen así, a partir de los resultados de las entrevistas, los siguientes conceptos:

3.2.1. Misión

"Somos el Club Sportivo Desamparados, una asociación civil sin fines de lucro, dedicada a promover el desarrollo deportivo, social y humano de nuestros deportistas, socios y familias en la provincia de San Juan; a través del fútbol y las actividades sociales, en un espacio de pertenencia, crecimiento y desarrollo personal, gestionado con transparencia, profesionalismo y compromiso."

3.2.2. Visión

"Ser reconocidos como la institución deportiva y social referente en la provincia de San Juan, distinguidos por la excelencia deportiva en el primer equipo y divisiones formativas, por la calidad de su gestión institucional, y por su compromiso con el desarrollo de las personas y de la comunidad a la que pertenece."

3.2.3. Valores

A. Pertenencia

El sentido de pertenencia y el arraigo de todas las personas relacionadas con el club provienen del vínculo con el barrio de Desamparados, la historia deportiva y la comunidad de hinchas; lo cual es la base para el crecimiento de Sportivo. Cada decisión institucional debe tener en cuenta esta identidad y tomarla como punto de partida para la mejora de la gestión.

B. Trabajo en equipo

La convicción de que los objetivos del club se alcanzan cuando dirigentes, empleados, técnicos y deportistas trabajan de manera coordinada y con roles claros, generando una sinergia positiva entre todas las partes.

C. Integridad

Actuar con honestidad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, en lo deportivo y en lo institucional. Protege al club de la instrumentalización política y le da consistencia a la gestión a lo largo del tiempo.

D. Inclusión

Sportivo se caracteriza por ser un club para todos, independientemente del nivel deportivo o la condición socioeconómica. Este valor sostiene el rol histórico del club como espacio de contención y desarrollo en la provincia.

E. Responsabilidad

Llevar a cabo la toma de decisiones asumiendo las consecuencias de cada acto y en constante comunicación con los socios y la comunidad. Esto implica hacerse cargo activamente de los resultados, sean buenos o malos.

F. Respeto

Como base de todas las relaciones dentro del club, entre dirigentes, trabajadores, deportistas y socios. Un valor fundamental para el desarrollo de la gestión, que ordena la cultura interna y promueve el diálogo para la resolución de conflictos.

G. Superación

La búsqueda permanente de crecimiento en toda la gestión institucional. Implica aprender de los errores, sostener la mejora continua y no conformarse con lo alcanzado.

3.2.4. Objetivos estratégicos

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, a partir del análisis FODA, se propusieron los siguientes objetivos con sus respectivas acciones estratégicas para el cumplimiento de estos:

Objetivo 1: Profesionalizar la gestión administrativa y contable mediante la estandarización de procesos y el uso de herramientas digitales en un plazo de 6 meses.

Acciones estratégicas:

- Reactivar el software de gestión para eliminar procesos manuales de cobro.
- Elaborar un manual que cuente con misión, visión, valores y funciones para eliminar la ambigüedad de roles.

Objetivo 2: Capitalizar el sentido de pertenencia para incrementar los ingresos por patrocinio y cuotas sociales.

Acciones estratégicas:

- Lanzar una campaña para la retención y captación de socios basada en descuentos, tales como: por familia adherida, en el pago de la primera cuota

social, por pago anual adelantado, por cantidad de partidos presenciados, por hijos que realicen actividades en inferiores/escuelita, etc.

- Priorizar sponsors con una gran capacidad de aportes económicos, tales como del sector minero, vitivinícola, alimenticio o del gobierno de San Juan.

Objetivo 3: Proteger los rendimientos del club ante la crisis económica mediante la optimización del capital humano y esquemas de colaboración.

Acciones estratégicas:

- Crear comités con personal interno para generar ideas de ahorro operativo y optimización de recursos.
- Determinar en qué tareas puede ayudar el personal de distintas áreas, en épocas con declives económicos, evitando el gasto en nuevo personal.

Objetivo 4: Garantizar la seguridad del socio frente al deterioro físico del club.

Acciones estratégicas:

- Implementar un sistema de mantenimiento preventivo de las instalaciones, con revisiones semestrales continuas.
- Ejecutar un plan de mejoras en sectores claves del club, tales como baños, tribunas y oficinas; basado en limpieza continua, techado de instalaciones, mayor iluminación, galpones exclusivos para herramientas de trabajo y personal de seguridad.

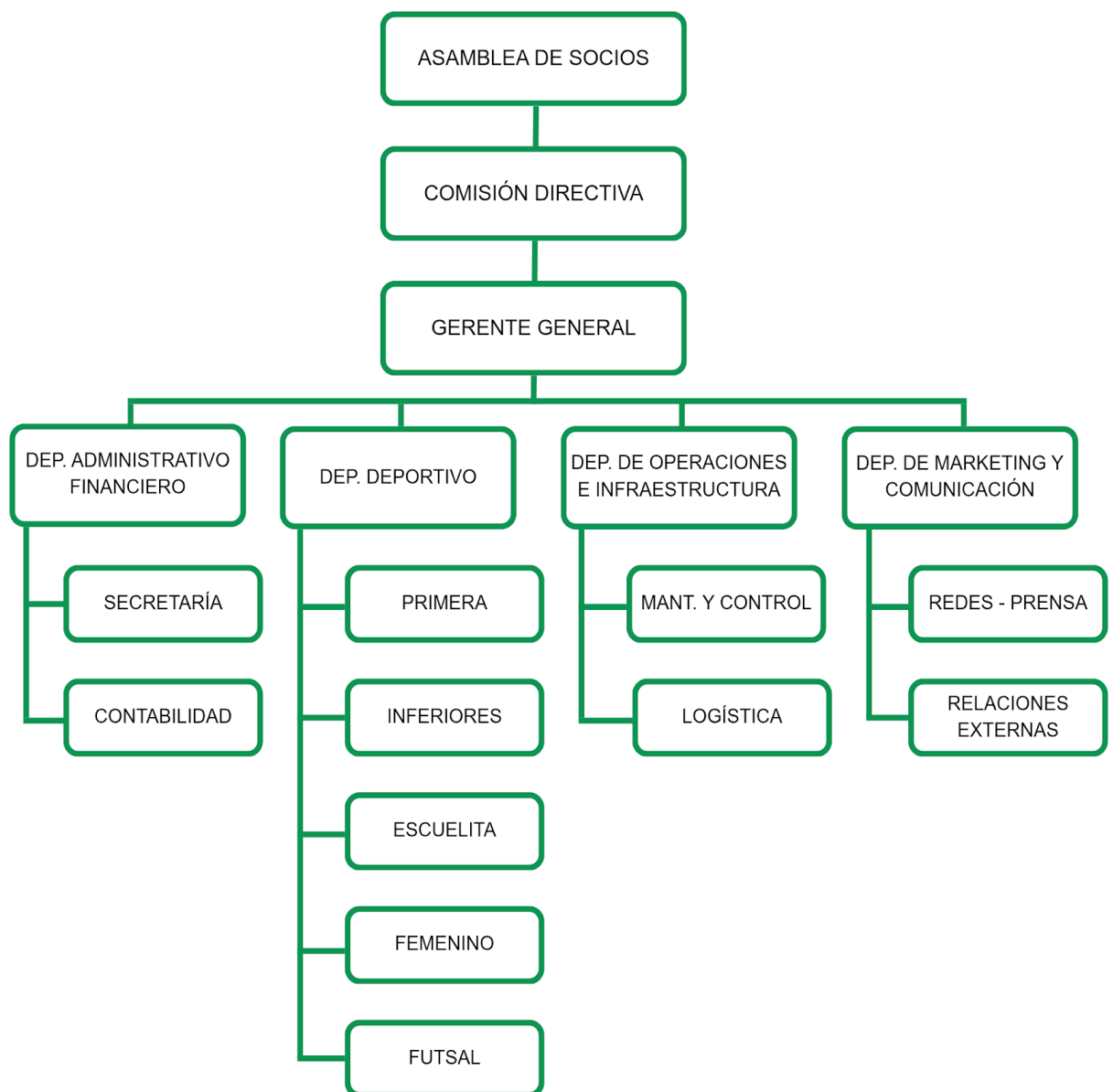
3.3. Propuesta de Estructura Orgánico-Funcional

3.3.1. Nuevo Organigrama Funcional

El presente organigrama se fundamenta en los conceptos de diseño organizacional de Robbins y Judge (2017) y Chiavenato (2009), buscando incrementar la eficiencia operativa mediante la departamentalización y la clara definición de roles.

Ilustración 5

Organigrama funcional propuesto para el Club Sportivo Desamparados



Fuente: Elaboración propia.

DEP: Departamento

MANT: Mantenimiento

3.3.2. Mapa de Procesos

1. Procesos Estratégicos

La Comisión Directiva centraliza las decisiones de carácter político, estatutario y macroeconómico. Su flujo de acción regula las relaciones externas con el Consejo Federal y la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) para la gestión del Torneo Regional y con la Liga Sanjuanina de Fútbol para el ámbito local. Además, centraliza la información referida a la formulación de proyectos institucionales y las rendiciones de cuentas obligatorias exigidas por la Secretaría de Deportes de San Juan y el COPRODE para la liberación del fondo provincial del deporte.

2. Procesos Clave

Por un lado, los flujos de cobro de la masa societaria se procesan mediante la plataforma digital "Global Fan" vinculada a Mercado Pago. La información de los socios activos fluye hacia el control de accesos para la validación por código QR para acceder a la cancha los días de partido, sumado al despliegue del personal variable indispensable para la apertura del estadio (efectivos policiales, seguridad privada, taquilleros, concesiones de venta y personal de limpieza). Simultáneamente, los datos de los asociados de mayor edad se gestionan bajo el sistema tradicional de cobro presencial en ventanilla. Paralelamente, se coordina la logística y planificación técnica de la doble competencia simultánea entre el Torneo Regional Federal Amateur y la liga local. El flujo de necesidades técnicas de los planteles (indumentaria, materiales, viáticos) viaja transversalmente hacia el área administrativa para su validación presupuestaria antes de ejecutarse, evitando el solapamiento de tareas.

3. Procesos de Soporte

El área administrativa realiza de manera obligatoria el soporte normativo de las exigencias de AFA. Se administra el personal fijo y los recursos de caja para el funcionamiento diario. Además, el mantenimiento preventivo es fundamental para la infraestructura en el largo plazo.

3.4. Manual de Funciones y Delimitación de Responsabilidades

La implementación del organigrama propuesto requiere que cada nivel jerárquico y cada departamento cuente con funciones claramente delimitadas. Según Chiavenato (2009), el manual de funciones es el instrumento formal que describe las responsabilidades, las relaciones de dependencia y las competencias requeridas para cada puesto, eliminando la ambigüedad de roles que caracteriza a las organizaciones con gestión informal. A continuación se detallan las funciones para cada nivel del organigrama propuesto.

Asamblea de Socios

Constituye el fundamento democrático de la institución. Está integrada por todos los socios activos del club, es decir, aquellos que se encuentran al día con el pago de su cuota social y cumplen con los requisitos estatutarios para ejercer sus derechos. Su principal atribución es elegir a los miembros de la Comisión Directiva mediante voto directo en los procesos electorales establecidos por el estatuto. La Asamblea de Socios no interviene en la gestión operativa del club, pero representa la máxima expresión de la soberanía institucional, dado que de ella emana la legitimidad de la conducción.

Entonces, a partir del voto de los socios, se delimita la comisión directiva compuesta por presidente, vicepresidente, secretario general, secretario de actas, tesorero, proesorero, seis vocales titulares y seis vocales suplentes.

Comisión Directiva

A partir del nuevo organigrama, se busca separar la gestión política, de la gestión operativa. Por lo tanto. la comisión directiva debe abstenerse de intervenir en decisiones que correspondan a los departamentos, delegando su ejecución en el Gerente General.

De esta forma, la comisión directiva pone el foco de atención en el planeamiento, gobernanza y control de largo plazo, a nivel macro. Es decir, sus funciones específicas son: ejercer la representación legal e institucional del club ante todos los organismos nacionales y provinciales, formular el plan estratégico institucional y supervisar su cumplimiento; aprobar el presupuesto anual y las modificaciones que lo afecten; gestionar las relaciones con el gobierno provincial para el acceso a fondos deportivos; y ejercer el control político y de gobernanza sobre el Gerente General.

Gerente General

Por otro lado, se propone un nuevo nivel jerárquico dentro del club que funcione como nexo entre la comisión directiva y los respectivos departamentos. Sus responsabilidades son: traducir las directrices estratégicas de la comisión en planes de acción concretos para cada área; supervisar el desempeño de los departamentos y reportar periódicamente a la comisión; resolver situaciones de conflicto o imprevistos que excedan la capacidad de resolución de un departamento individual; y garantizar la comunicación transversal entre áreas.

Por último, la base operativa se divide en cuatro departamentos especializados, diseñados para corregir de manera directa las debilidades detectadas.

Departamento administrativo financiero

Resuelve la obsolescencia tecnológica y el aislamiento del personal de primera línea. Área responsable de la gestión de los recursos económicos del club y de los procesos administrativos de soporte.

Internamente, se divide en dos subáreas. En primer lugar, el área de *Secretaría*, que se encarga de la recepción, las actas y la correspondencia institucional, administrar el sistema *Global Fan* para el cobro digital de cuotas sociales y su articulación con Mercado Pago; mantener el registro actualizado del padrón de socios activos e inactivos; y ejecutar el cobro presencial para socios que no operen digitalmente.

En segundo lugar, el área de *Contabilidad*, que lleva los registros financieros formales, controla los ingresos por venta de entradas, cuotas sociales y aportes gubernamentales; gestionar los egresos por insumos, personal fijo y variable; elaborar informes mensuales de situación financiera para el Gerente General; y mantener al día la documentación contable exigida por los organismos de control.

Departamento deportivo

Área responsable de la planificación, coordinación y seguimiento de todas las actividades deportivas del club. Al separar las distintas ramas deportivas existentes, el departamento puede desarrollar las siguientes funciones: coordinar los cuerpos técnicos del plantel de Primera División, las divisiones inferiores, la escolita, el equipo femenino y el fútbol; administrar los presupuestos específicos de cada rama deportiva; llevar un registro sistemático de jugadores y cuerpos técnicos; gestionar la documentación reglamentaria exigida por la AFA y la Liga Sanjuanina para la habilitación de jugadores; y comunicar al Departamento Administrativo Financiero las necesidades de indumentaria, materiales y viáticos de cada plantel, con antelación suficiente para su validación presupuestaria.

Departamento de operaciones e infraestructura

Se busca cambiar el mantenimiento correctivo por un plan de mantenimiento preventivo estructurado, optimizando el uso del capital de trabajo y solucionando el deterioro físico de las instalaciones.

En primer lugar, a partir de la subdivisión departamental, el área de *Mantenimiento y Control* se encarga de planificar y ejecutar el mantenimiento preventivo de las instalaciones (canchas, tribunas, baños, gimnasio y oficinas) con revisiones semestrales programadas; administrar el personal fijo afectado a las instalaciones (canchero, utilero); y llevar un registro del mantenimiento realizado y del estado de cada sector, como insumo para la planificación presupuestaria anual buscando anticipar gastos futuros mayores.

Por otro lado, el área de *Logística* se encarga de la organización operativa de los días de partido y coordinar la contratación del personal variable (efectivos policiales, seguridad privada, taquilleros, concesiones de venta y personal de limpieza); garantizar la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para cada evento; y articular con el Departamento Administrativo Financiero la validación presupuestaria de los gastos variables asociados a dichos partidos.

Departamento de marketing y comunicación

Área responsable de la imagen institucional, la comunicación con los socios y la captación de recursos mediante alianzas estratégicas. Su principal objetivo es obtener el *feedback* del hincha, para desarrollar la mejora continua y la satisfacción del “cliente”, a través de medios digitales como también a través de sugerencias o quejas presenciales dentro del club

Dentro de este departamento se encuentra el área de *Redes y Prensa*, responsable de la comunicación digital e institucional del club, con la gestión de redes sociales (Instagram y Facebook) con una agenda de contenidos planificada; producir el material de comunicación necesario para la difusión de actividades deportivas, sociales y eventos del club en toda la provincia; mantener activa y actualizada la página web institucional como canal formal de información para el socio; y relevar el *feedback* de socios e hinchas para trasladarlo al Gerente General.

También se propone el área de *Relaciones Externas*, responsable del vínculo del club con actores externos y la generación de recursos no deportivos. Sus funciones son: identificar y desarrollar oportunidades de patrocinio con empresas de los sectores minero, vitivinícola, alimenticio y con el gobierno provincial; gestionar y mantener las relaciones con sponsors activos, garantizando el cumplimiento de los compromisos asumidos por el club; promover alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que contribuyan al crecimiento económico del club; y coordinar con el área de *Redes y Prensa* la comunicación de los acuerdos alcanzados, para maximizar el impacto de cada alianza en la imagen institucional. A su vez, se busca promocionar al club, sus divisiones inferiores, escuela, eventos sociales, etc. en toda la provincia; para el crecimiento paulatino de la masa societaria como también para dichas alianzas estratégicas con marcas, empresas o el estado provincial.

3.5. Mecanismos de Jerarquía y Toma de Decisiones

Niveles de autoridad

El organigrama propuesto establece cuatro niveles de autoridad claramente diferenciados. En el primer nivel, la *Asamblea de Socios* ejerce la autoridad suprema en las decisiones de carácter estatutario y electoral. En el segundo nivel, la *Comisión Directiva* ejerce la autoridad política e institucional, con poder de decisión sobre el planeamiento estratégico, el presupuesto y las relaciones externas del club. En el tercer nivel, el *Gerente General* ejerce la autoridad operativa, siendo el único responsable de impartir directrices a los cuatro departamentos y de rendir cuentas ante la Comisión. En el cuarto nivel, los jefes de cada departamento (*administrativo-financiero, deportivo, operaciones e infraestructura, marketing y comunicación*) ejercen la autoridad funcional dentro de su área, con capacidad de resolución autónoma en los asuntos cotidianos que no requieran modificación presupuestaria ni decisión política.

Canales de comunicación formal

Para que la estructura propuesta funcione en la práctica, es necesario establecer mecanismos formales de comunicación que reemplacen la cultura informal predominante. Se proponen los siguientes canales:

- a) Reuniones de comisión directiva: de manera ordinaria con periodicidad mensual, en la que el gerente general presenta un informe consolidado del estado de cada departamento y se debate sobre la toma de decisiones. A su vez, la comisión directiva debe estar abierta a la convocatoria de reuniones extraordinarias ante cualquier urgencia institucional que requiera una decisión inmediata y no pueda aguardar a la instancia mensual programada. Ya sean de carácter ordinarias o extraordinarias, las reuniones deben quedar asentadas en actas junto a las respectivas decisiones tomadas, firmadas por el Secretario General.
- b) Reuniones de Gerencia con Departamentos: con periodicidad quincenal, en la que cada coordinador de área presenta su informe de avance, dificultades y requerimientos. El Gerente General distribuye las directrices emanadas de la Comisión y coordina las acciones transversales entre departamentos.
- c) Informes de área: cada departamento elabora un informe mensual escrito que incluye el estado de sus indicadores, las novedades del período y los requerimientos para el mes siguiente. Estos informes se archivan digitalmente como respaldo institucional.
- d) Canal de comunicación transversal: se habilita un canal interno digital para que el personal de distintos niveles jerárquicos pueda coordinar tareas puntuales sin necesidad de escalar cada solicitud a la gerencia. Esto responde al principio de comunicación transversal propuesto en el diseño del organigrama y reduce la burocracia interna sin afectar la cadena de mando formal.

3.6. Objetivos Operativos por Área

El monitoreo del desempeño institucional requiere la definición de indicadores clave de gestión KPIs, por sus siglas en inglés (*Key Performance Indicators*), que permitan medir el avance hacia los objetivos estratégicos de manera objetiva y periódica. Thompson et al. (2012) señalan que sin indicadores cuantificables, la evaluación de la estrategia queda reducida a percepciones subjetivas, imposibilitando la toma de decisiones correctiva a tiempo. Las metas establecidas a continuación son de carácter tentativo y deberán ajustarse al cierre del primer año de implementación, en función de la línea de base que se registre. Debajo de cada tabla, se encuentra la fundamentación para la elección de cada porcentaje.

Departamento Administrativo Financiero

Tabla 1

Indicadores del Departamento Administrativo Financiero

INDICADOR	META ANUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Ingresos por fuentes alternativas a la cuota social (patrocinios, eventos, aportes gubernamentales)	Incrementar en un 10%, al cierre del año, respecto del periodo anterior	Trimestral
Porcentaje de socios activos sobre padrón total	Incrementar en un 20%, al cierre del año, respecto del periodo anterior	Trimestral
Socios incorporados al sistema <i>Global Fan</i>	80% del padrón activo operando digitalmente	Bimestral
Ejecución presupuestaria	Variación máxima del 20% sobre el presupuesto aprobado	Mensual
Informes financieros entregados en tiempo y forma	12 informes completos sin demoras	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Indicador 1: los ingresos por marketing y sponsors representan en promedio el 13,9% del total en clubes de primera división, mientras que en los clubes del interior los socios y las entradas pueden representar más del 50% del financiamiento. La meta del 10% de incremento en fuentes alternativas es conservadora precisamente porque parte de una base casi nula: cualquier acuerdo de patrocinio formalizado con el sector minero, vitivinícola o con el estado provincial (oportunidades identificadas en el análisis PESTEL del Capítulo 2) representa ya un avance significativo en la diversificación del financiamiento.

Indicador 2 y 3: en septiembre de 2024, Desamparados tenía apenas 222 socios activos. Tras lanzar una campaña de membresía con amnistía de deudas e implementar la plataforma digital *Global Fan*, la cifra trepó a 585 socios activos en apenas 10 días, con la meta de llegar a 1.000 socios fijada por la nueva dirigencia. Adicionalmente, a partir de la encuesta llevaba a cabo en el capítulo 2, se identificó que el 52,6% de los socios manifiesta la máxima intención de renovar su membresía, y que el 72% de los encuestados identifica el aumento de la masa societaria como el principal desafío institucional para los próximos 12 meses. De esta forma, proyectar un crecimiento del 10% anual, y que el 80% se encuentre operando digitalmente, en condiciones de gestión normalizada es, entonces, un piso mínimo exigible y no una aspiración inalcanzable.

Indicador 4: el 80% es el umbral estándar utilizado en administración pública y en organizaciones sin fines de lucro como indicador de eficiencia de ejecución aceptable, ya que por debajo de ese nivel se presume una planificación deficiente o una gestión reactiva (Chase et al., 2009). Entonces, para el primer año de implementación de la reforma, alcanzar como máximo un 20% de variación en el presupuesto, constituiría ya un cambio estructural respecto de la situación actual.

Departamento Deportivo

Tabla 2

Indicadores del Departamento Deportivo

INDICADOR	META ANUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Posición del equipo de primera división en el Torneo Regional Federal Amateur	Alcanzar, como mínimo, los cuartos de final de la región Cuyo	Por torneo
Posición del equipo de primera división en el Torneo Local	Finalizar entre los primeros 3 puestos de la liga y alcanzar, como mínimo, las semifinales del torneo	Por torneo
Inscriptos en escuela de fútbol, futsal y fútbol femenino	Incrementar en un 15%, al cierre del año, respecto del periodo anterior	Cuatrimestral
Categorías de inferiores con metodología de entrenamiento estandarizada	100% de las categorías con manual aplicado	Trimestral
Solicitudes de recursos al área financiera presentadas con anticipación mínima de 15 días	100% de las solicitudes cumpliendo el plazo mínimo	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Indicador 1 y 2: en la edición 2024/2025 del Torneo Regional Federal Amateur, Sportivo Desamparados llegó hasta la final nacional como ganador de la Región Cuyo, quedando a un paso del ascenso al Federal A. Mientras que en la liga sanjuanina, Sportivo pisa fuerte y año tras año se encuentra en puestos altos de la tabla. Por lo tanto, establecer dichas metas deportivas de los indicadores representa un desafío difícil pero alcanzable para el club.

Indicador 3: el crecimiento del padrón formativo es la fuente de socios activos del futuro, ya que cada niño en la escuela representa una familia asociada al club en potencia. La meta del 15% es moderada y alcanzable para un club que,

según el diagnóstico, no realiza campañas activas de captación en divisiones formativas. Además, está directamente relacionado con la mejora en la comunicación institucional y la visibilidad del club en la provincia (objetivo del Departamento de Marketing) teniendo un efecto directo y medible sobre esta variable.

Departamento de Operaciones e Infraestructura

Tabla 3

Indicadores del Departamento de Operaciones e Infraestructura

INDICADOR	META ANUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Revisiones preventivas realizadas sobre las planificadas	100% de cumplimiento del plan preventivo	Semestral
Mejoras en sectores críticos (baños, tribunas, oficinas, gimnasio)	Satisfacer necesidades esenciales aumentando la satisfacción del personal	Semestral (a través de encuestas)
Implementación y uso del registro de incidentes y accidentes en las instalaciones	Registro del 100% de incidentes y accidentes en el club	Mensual
Partidos con déficit de personal operativo contratado	0 partidos con faltante de personal	Por partido

Fuente: Elaboración propia.

Indicador 4: el Reglamento del Torneo Regional Federal Amateur exige el cumplimiento de requisitos mínimos de personal de seguridad y operativo como condición para la habilitación de cada partido. Un incumplimiento puede derivar en sanción deportiva, postergación del encuentro o pérdida de puntos. En Argentina, la normativa vigente y la jurisprudencia en materia de responsabilidad civil obligan a las instituciones deportivas a asegurar y proveer los recursos de seguridad necesarios en cada evento, con responsabilidad legal directa ante cualquier incidente producido por déficit operativo. Por lo tanto, el club no tiene margen de error y se establecen así como indicador que ningún partido cuente con faltante de personal.

Departamento de Marketing y Comunicación

Tabla 4

Indicadores del Departamento de Marketing y Comunicación

INDICADOR	META ANUAL	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Encuestas de satisfacción realizadas a socios	2 encuestas institucionales y feedback social	Semestral
Sponsors incorporados	Al menos 2 nuevos sponsors	Cuatrimestral
Crecimiento digital del club (seguidores en redes sociales y frecuencia de publicaciones sostenida)	Incrementar en un 20% los seguidores en Instagram y Facebook, manteniendo un mínimo de 4 publicaciones semanales.	Mensual
Actualización y uso de la página web institucional	Uso mantenido por el 80% de los socios activos	Mensual
Apariciones del club en medios de comunicación provinciales	Emitir al menos 2 comunicados mensuales a medios de comunicación provinciales	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Indicador 2: los ingresos por marketing y sponsors representan en promedio el 13,9% de los ingresos totales de los clubes de primera división, mientras que en los clubes del interior la dependencia de socios y entradas puede superar el 50% del financiamiento total. Esta estructura de ingresos concentrada es exactamente la que describe el diagnóstico de Desamparados, lo que convierte la diversificación vía sponsors en una prioridad estratégica y no en un accesorio.

Indicador 4: el 80% como umbral no es arbitrario: es el nivel mínimo de adopción que los estándares de gestión de calidad consideran necesario para que un canal de comunicación institucional sea representativo y deje de ser marginal. El 20% restante corresponde a socios de mayor edad o baja conectividad digital, para quienes debe mantenerse el canal presencial.

3.7. Distribución de Instalaciones y Circulación (*Layout*)

Otro aspecto importante de esta propuesta de mejora institucional es el diseño de operaciones, que comprende la disposición física de los espacios en que esos procesos se ejecutan. Chase, Jacobs y Aquilano (2009) señalan que una distribución de instalaciones eficiente busca minimizar los recorridos innecesarios, evitar el cruce de flujos incompatibles y agrupar las áreas según su función, de modo que la circulación de personas y materiales acompañe la lógica del trabajo en lugar de obstaculizarla. Si bien un rediseño completo requeriría un relevamiento planimétrico específico, es posible establecer los criterios que deben orientar cualquier intervención sobre los espacios del club.

El primer criterio es la zonificación funcional, es decir, agrupar las instalaciones según el tipo de actividad que albergan, diferenciando una zona de atención al socio (recepción, secretaría y administración), una zona deportiva (vestuarios, campo de juego y gimnasio) y una zona operativa y de resguardo (depósito de materiales y galpón de herramientas). Esta separación evita que actividades de distinta naturaleza compitan por el mismo espacio y reduce las interferencias detectadas en el diagnóstico, donde, por ejemplo, la ausencia de un sector exclusivo para herramientas (señalada en el análisis CAME del Capítulo 2) obliga al personal de mantenimiento a recorridos y maniobras ineficientes.

El segundo criterio es la optimización de los recorridos del personal y del socio. La metodología de estudio del trabajo de Kanawaty (1996) propone, mediante el diagrama de recorrido, analizar los desplazamientos para eliminar movimientos ineficientes. Aplicado al club, podemos destacar dos flujos críticos. En primer lugar, el del socio en día de partido, cuyo circuito de ingreso, validación por QR y ubicación ya fue ordenado en el mapa de procesos. En segundo lugar, el del personal operativo, cuya eficiencia depende de que las herramientas y los insumos se localicen próximos a los puntos de uso. La incorporación de un galpón exclusivo y un resguardo ordenado de materiales, lejos de ser una mejora aislada, responde a este principio de acortar las distancias entre el recurso y la tarea, en línea con el orden y la estandarización que plantea la metodología de las 5S desarrollada en el apartado siguiente.

3.8. Gestión de la Calidad y Mejora Continua

La profesionalización propuesta requiere, además, una filosofía de gestión que oriente el funcionamiento cotidiano de la institución hacia la mejora continua. En el caso de una asociación civil sin fines de lucro como el Club Sportivo Desamparados, la calidad no se mide por la rentabilidad de un producto, sino por la satisfacción integral del socio y del hincha, entendidos como el "cliente" final de la organización. Bajo esta premisa, la presente subsección establece el marco conceptual de la calidad que sustenta tanto los indicadores de gestión definidos en el apartado anterior como las herramientas operativas desarrolladas en el capítulo siguiente.

El fundamento teórico de este enfoque se encuentra en los aportes de Deming (1989), quien sostiene que la calidad no se obtiene mediante la inspección final de los resultados, sino a través de la mejora continua de los procesos que los generan. Su propuesta, sintetizada en catorce principios de gestión, parte de una idea central: la mayoría de los problemas de una organización no se originan en la falta de esfuerzo de las personas, sino en las fallas del sistema dentro del cual esas personas trabajan. Esta perspectiva resulta especialmente aplicable al diagnóstico del club, donde el voluntarismo individual ha sostenido la operación precisamente porque el sistema de procesos formales es inexistente.

De los catorce principios, varios ofrecen una lectura directa de la situación institucional y orientan la reforma propuesta. La constancia en el propósito de mejora se traduce en la necesidad de sostener un plan de largo plazo que trascienda los cambios de conducción, superando la lógica reactiva que hoy gobierna la gestión. El principio de instituir la capacitación responde de manera inmediata a la ausencia total de planes de formación detectada en el trabajo de campo, una de las causas de la lenta curva de aprendizaje analizada en el Capítulo 2. La eliminación de las barreras entre las áreas aborda directamente el flujo de información vertical y la falta de canales transversales identificados como el principal cuello de botella del club. Finalmente, el principio de dejar de depender de la inspección masiva fundamenta el tránsito desde el mantenimiento correctivo hacia el preventivo: en lugar de detectar las fallas cuando ya se produjeron, el club debe incorporar la calidad en el diseño mismo de sus procesos.

Esta filosofía se complementa con el concepto de costos de no calidad, que comprende todas las erogaciones en que incurre una organización como consecuencia de no hacer las cosas bien la primera vez (Velasco Sánchez, 2010). En el club, estos costos se manifiestan de manera concreta y mayormente oculta: las reparaciones de emergencia derivadas del esquema correctivo, el desgaste prematuro de instalaciones por falta de conservación; y, de modo menos visible, el costo de la insatisfacción del socio, que ante la percepción de un servicio deficiente puede demorar el pago de su cuota o directamente desvincularse, agravando el déficit financiero. Hacer explícitos estos costos permite comprender que la inversión en calidad y prevención no constituye un gasto adicional, sino un mecanismo de protección del capital de trabajo de la institución.

El motor que articula esta filosofía con la operación cotidiana es el ciclo de mejora continua, conocido como ciclo PDCA por sus siglas en inglés (*Plan, Do, Check, Act*) o ciclo de Deming (Litre, 2012). Su lógica consiste en planificar una mejora, ejecutarla, verificar sus resultados y actuar en consecuencia, estandarizando lo que funcionó o corrigiendo lo que no, para reiniciar el ciclo en un nivel superior. Esta secuencia es precisamente la que articula el conjunto de la reforma propuesta: el diagnóstico del Capítulo 2 constituye la base para *planificar*, el diseño estructural y los procedimientos representan el *hacer*, los indicadores de gestión definidos en el apartado anterior permiten *verificar*, y la revisión periódica de esos indicadores habilita el *actuar* sobre las desviaciones detectadas.

Para que este ciclo opere en la práctica, la gestión de la calidad dispone de un conjunto de herramientas concretas. No se trata de aplicarlas todas de manera simultánea, sino de incorporarlas progresivamente a medida que la institución consolida su profesionalización.

En primer lugar, la metodología de las 5S constituye el punto de partida más accesible para una organización que parte de un esquema informal. Basada en cinco principios de origen japonés los cuales son *Seiri* (clasificar), *Seiton* (ordenar), *Seiso* (limpiar), *Seiketsu* (estandarizar) y *Shitsuke* (mantener la disciplina), su objetivo es lograr espacios de trabajo ordenados, limpios y eficientes (Velasco Sánchez, 2010). Su aplicación responde de manera directa a varias debilidades diagnosticadas: el deterioro de baños y oficinas, la falta de un galpón exclusivo para herramientas de trabajo y la ausencia de orden en el resguardo de materiales. En términos operativos, las 5S constituyen el principio rector del control de inventario de utilería y del resguardo de activos que se desarrollan como instrumentos en el Capítulo 4, dotándolos de un fundamento conceptual: el orden y la estandarización no son un fin estético, sino la base sobre la que se vuelve posible cualquier control posterior.

En segundo lugar, el diagrama de causa-efecto, también denominado diagrama de Ishikawa o de espina de pescado, es una herramienta que permite identificar de manera sistemática las causas raíz de un problema, agrupándolas en categorías para evitar que el análisis se quede en los síntomas (Ishikawa, 1994). Su utilidad para el club radica en que muchos de los problemas detectados en el diagnóstico, como la morosidad en la cuota social o la insatisfacción del socio, son fenómenos multicausales que la conducción suele atribuir a una única razón aparente. Aplicar este diagrama permitiría, por ejemplo, descomponer la baja en la masa societaria en sus factores reales (condiciones de las instalaciones, canales de comunicación, relación costo-beneficio percibida, situación económica del socio), orientando las soluciones hacia las causas y no hacia sus manifestaciones.

En tercer lugar, y de manera complementaria, el diagrama de Pareto ordena esas causas según su peso relativo, partiendo del principio de que un pequeño número de causas suele concentrar la mayor parte de los efectos (Velasco Sánchez, 2010). En un contexto de recursos escasos como el del club, esta herramienta resulta particularmente valiosa, ya que permite priorizar: en lugar de intentar resolver todos los problemas a la vez, la institución puede concentrar sus esfuerzos limitados en las pocas causas que generan el mayor impacto, optimizando el uso de su capital de trabajo.

Finalmente, la implementación sostenida de estas herramientas encuentra su soporte humano en los círculos de calidad, entendidos como instancias de participación en las que el propio personal analiza los problemas de su área y propone mejoras (Acinas, 2012). Esta modalidad conecta de forma natural con dos rasgos ya identificados en el club: el clima laboral positivo y la baja resistencia al cambio, que constituyen el terreno fértil para la participación; y la propuesta, planteada en el análisis CAME del Capítulo 2, de crear comités

internos para generar ideas de ahorro y optimización de recursos. Los círculos de calidad formalizan esa intención, transformando el voluntarismo disperso en un mecanismo organizado de mejora continua.

De esta forma, los principios de mejora continua, enfoque en los procesos y orientación al cliente que estructuran esta propuesta se relacionan con la familia de normas ISO 9001, marco internacional de referencia en sistemas de gestión de la calidad, hacia el cual una institución profesionalizada puede aspirar a alinearse en el largo plazo.

En síntesis, la gestión de la calidad aporta al modelo propuesto una dimensión que excede lo estructural, buscando instalar una cultura de mejora permanente que, apoyada en los indicadores ya definidos y en las herramientas descritas, busca consolidar la profesionalización como un proceso continuo y no como una intervención aislada en el tiempo.

Capítulo 4 - Desarrollo de Herramientas de Gestión: Manuales de Procedimientos y Planes de Mantenimiento

El presente capítulo tiene por objetivo materializar la reorganización estructural a través del desarrollo de dos herramientas operativas fundamentales. En primer lugar, los manuales de procedimientos administrativos y operativos, que buscan estandarizar las tareas críticas del club para que su ejecución no dependa de quién las realiza, sino de cómo deben realizarse. Esta herramienta responde directamente a dos debilidades identificadas en el diagnóstico del capítulo 2: la ausencia de procesos formalizados que genera solapamiento de tareas y la dependencia del voluntarismo individual como sustituto de los procedimientos institucionales. En segundo lugar, el plan de mantenimiento preventivo de infraestructura y activos, que propone reemplazar el esquema reactivo vigente, donde se interviene únicamente cuando algo falla, por un modelo planificado que proteja el patrimonio físico del club, reduzca los costos de emergencia y garantice condiciones adecuadas para socios, deportistas y personal.

Ambas herramientas se articulan con los objetivos estratégicos definidos. Los manuales de procedimientos dan respuesta al objetivo 1 de profesionalización administrativa, mientras que el plan de mantenimiento preventivo concreta el objetivo 4 de garantizar la seguridad del socio frente al deterioro físico del club. De esta forma, el presente capítulo representa el puente entre el diseño estratégico y la ejecución operativa, convirtiendo las propuestas del capítulo 3 en herramientas aplicables por cualquier integrante del club, independientemente de los cambios de conducción que puedan producirse en el futuro.

4.1. Manuales de Procedimientos

Los manuales de procedimientos constituyen una de las herramientas más eficaces para la profesionalización de organizaciones que, como el Club Sportivo Desamparados, operan bajo esquemas informales donde el conocimiento institucional reside en las personas y no en los procesos. Cuando un procedimiento depende exclusivamente de quien lo ejecuta, la organización queda expuesta a interrupciones cada vez que ese integrante no está disponible, renuncia o es reemplazado. Esta vulnerabilidad, identificada en el diagnóstico del capítulo 2 como uno de los principales factores de ineficiencia operativa del club, es precisamente la que los manuales buscan eliminar.

Entonces, el objetivo central de los manuales de procedimientos propuestos es estandarizar las tareas críticas del club, garantizando que cada proceso pueda ser ejecutado correctamente por cualquier integrante del área correspondiente, con independencia de su experiencia previa o del contexto institucional del momento. Para dicho manual de procedimiento, se toma como referencia el *Manual de Procedimientos Administrativos de la Secretaría Legal y Técnica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*, el cual está estructurado en tres secciones: uso y mantenimiento del manual, estructura organizacional, y procesos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

Club Sportivo Desamparados - Asociación Civil sin fines de lucro

4.1.1. USO Y MANTENIMIENTO DEL MANUAL

Introducción

El presente manual es un instrumento de orientación y estandarización del trabajo administrativo y operativo del Club Sportivo Desamparados. Refleja el funcionamiento de cada área y debe ser utilizado como guía tanto por el personal actual como por quienes se incorporen en el futuro. Es un instrumento dinámico, por lo cual debe revisarse y actualizarse cada vez que se produzcan cambios en los procedimientos, la estructura organizacional o la normativa aplicable.

Responsabilidad

El Gerente General es responsable de mantener el manual actualizado y de comunicar las modificaciones al personal correspondiente. Cada coordinador de área es responsable de aplicar los procedimientos de su sector y de elevar al Gerente General cualquier propuesta de modificación debidamente justificada.

Alcance

El presente manual aplica a todos los integrantes del Club Sportivo Desamparados: personal fijo, personal variable, miembros de la Comisión Directiva y voluntarios que intervengan en los procesos aquí descriptos.

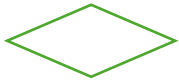
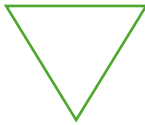
Normativa aplicable

- Estatuto Social del Club Sportivo Desamparados: artículos referidos a las categorías de socios, derechos y obligaciones.
- Reglamento interno de la Comisión Directiva: disposiciones sobre montos de cuota social y categorías.
- Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales (título referido a asociaciones civiles) y normativa del INAES aplicable a asociaciones civiles sin fines de lucro.
- Términos y condiciones de la plataforma *Global Fan* y Mercado Pago.

Definiciones y abreviaturas

- Socio activo: Aquel al día con el pago de su cuota social, con plenos derechos estatutarios.
- Socio inactivo: Aquel con deuda de cuota social por más de 30 días corridos.
- Global Fan: Plataforma digital de gestión de socios integrada con Mercado Pago.
- QR de acceso: Código generado por Global Fan que habilita el ingreso al estadio en días de partido.
- Padrón: Registro oficial de socios del club

Tabla 5*Guía de símbolos de diagramas de procedimientos*

FORMAS	DESCRIPCIÓN
	Inicio / Finalización de un procedimiento
	Actividad o tarea. Se indica el número de referencia dentro del símbolo.
	Nodo de decisión/control. Implica una bifurcación en función de un criterio de decisión.
	Documentos confeccionados, emitidos, enviados. Se indica el nombre del documento con una leyenda dentro del símbolo.
	Operación realizada a través de un sistema informático o base de datos. Se indica el nombre del sistema utilizado con una leyenda dentro del símbolo.
	Procedimiento externo al que se debe dar inicio. Se indica el nombre con una leyenda dentro del símbolo.
	Archivo de documentación.

Fuente: Adaptado del *Manual de Procedimientos Administrativos*, por la Secretaría Legal y Técnica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

4.1.2. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

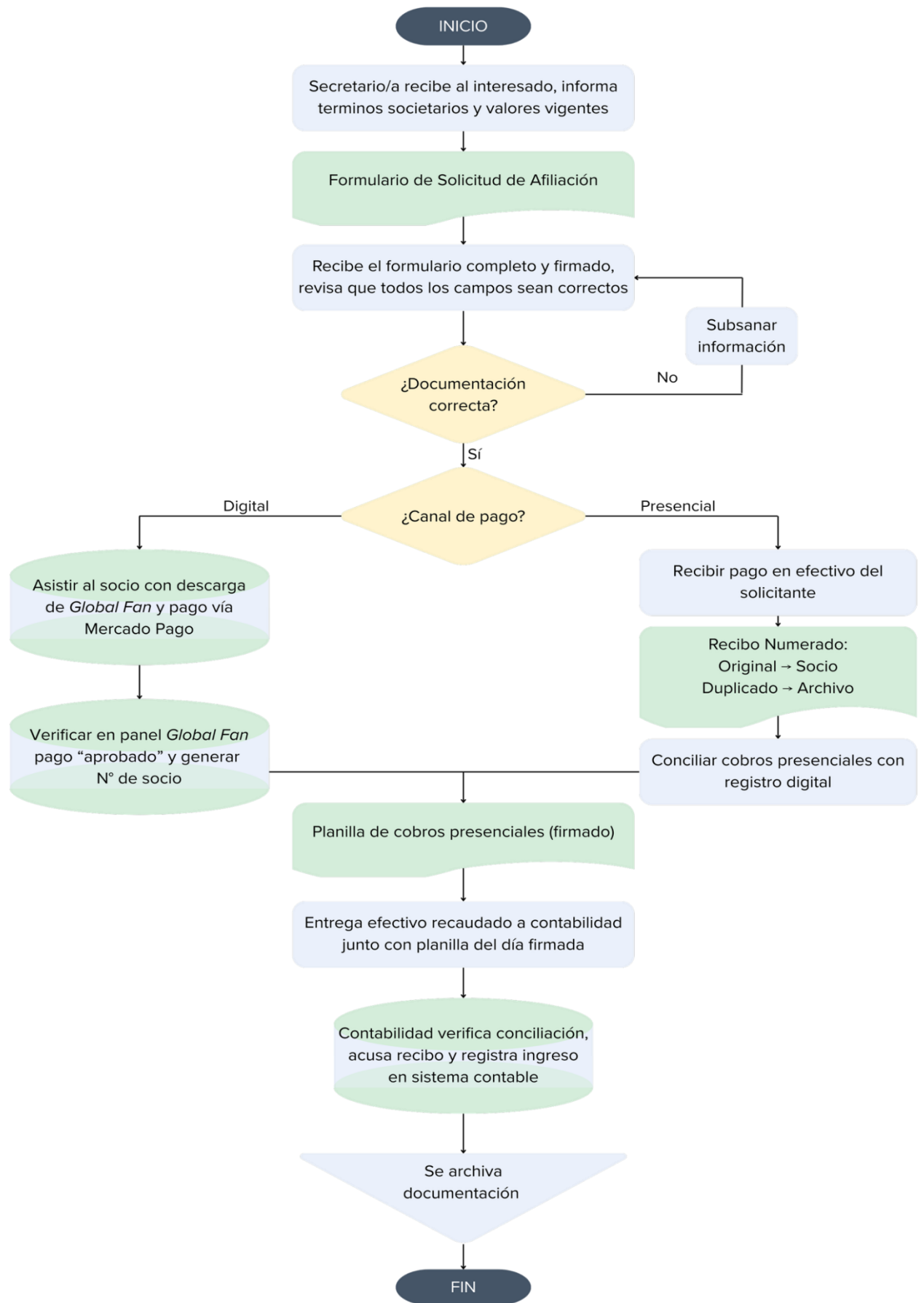
Campo	Detalle
Código	PROC-ADM-01
Área responsable	Secretaría (Departamento Administrativo Financiero)
Áreas intervinientes	Contabilidad
Versión	1.0
Fecha de emisión	[Fecha de aprobación por la Comisión Directiva]
Aprobado por	Gerente General / Comisión Directiva

Procedimiento 1	Afiliación y registro de nuevos socios
Unidad funcional responsable	Secretaría Administrativa
Unidad funcional interviniente	Contabilidad
Alcance	Comprende desde la recepción de la solicitud de afiliación, la determinación del canal de pago (Digital o Presencial), hasta el alta definitiva en el sistema y emisión de credenciales.
Objetivo	Establecer las acciones necesarias para el registro de nuevos asociados, contemplando tanto la gestión y cobro a través de la aplicación digital (<i>Global Fan</i>) como el empadronamiento y cobro presencial en efectivo para aquellos socios que requieran asistencia tradicional, asegurando en ambos casos el correcto ingreso al Padrón Oficial.
Responsable	Descripción
Secretario/a Administrativo/a	1. Recibe al interesado, informa sobre los términos societarios vigentes, los valores asociados, y entrega el "Formulario de Solicitud de Afiliación". 2. Recibe el formulario completo y firmado por el solicitante. 3. Revisa que los campos del formulario se encuentren correctos. Si se detectan irregularidades o faltante de datos, devuelve la documentación al interesado para su subsanación. Si la documentación es correcta, avanza al paso 4. 4. Vía digital: se asiste al socio en la descarga de la app <i>Global Fan</i>, por donde debe abonar la cuota de inscripción mediante link de mercado pago. Verifica en el panel de control de Global Fan que el pago figure "Aprobado", y genera el número de socio. Vía física: se recibe el pago del solicitante y se emite recibo oficial numerado, entregando el original al socio mientras se retiene el duplicado. 5. Al cierre del día, concilia los cobros presenciales con el registro digital.

Contador/Tesorero	6. Entrega el efectivo recaudado a Contabilidad junto con la planilla del día firmada. 7. Verifica la conciliación, acusa recibo y registra el ingreso en el sistema contable.
--------------------------	---

Ilustración 6

Flujograma de afiliación y registro de nuevos socios



Fuente: Elaboración propia.

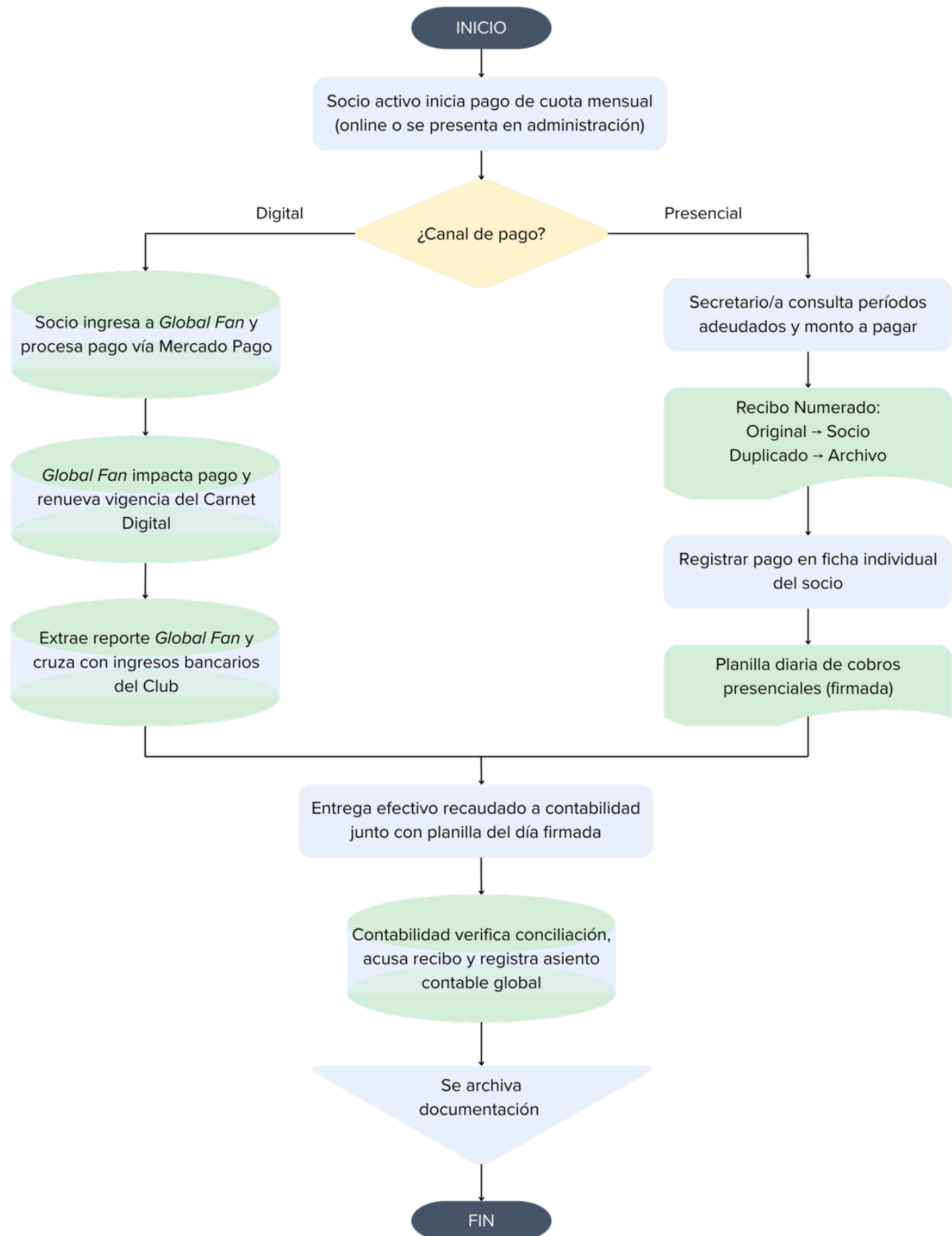
Campo	Detalle
Código	PROC-ADM-02
Área responsable	Secretaría (Departamento Administrativo Financiero)
Áreas intervinientes	Contabilidad
Versión	1.0
Fecha de emisión	[Fecha de aprobación por la Comisión Directiva]
Aprobado por	Gerente General / Comisión Directiva

Procedimiento 2	Cobro mensual de cuota social
Unidad funcional responsable	Secretaría Administrativa
Unidad funcional interviniente	Contabilidad
Alcance	Abarca el circuito de pagos mensuales recurrentes por parte de los socios ya activos, tanto autogestionados a través de la aplicación <i>Global Fan</i> , como los realizados en efectivo de manera presencial en la sede del club.
Objetivo	Asegurar la percepción mensual de las cuotas sociales, garantizando el correcto registro contable y la actualización del estado de cuenta de los asociados, diferenciando la conciliación automática de la plataforma Global Fan de la recaudación física por ventanilla.
Responsable	Descripción
Vía digital Socio activo <i>Global Fan</i> Contador/Tesorero	1. Ingresa a su perfil en la aplicación Global Fan y procesa el abono de la cuota mensual mediante un link de mercado pago. 2. Impacta el pago en el perfil del usuario, renovando la vigencia de su Carnet Digital para el acceso al estadio e instalaciones. 3. Conciliación Financiera: De manera semanal/quincenal, extrae el reporte de liquidaciones de Global Fan, cruza los montos con los ingresos en la cuenta bancaria del club y realiza el asiento contable global.

Vía presencial Socio activo Secretario/a Administrativo/a Contador/Tesorero	1. Se presenta en administración del club con su carnet físico para abonar su obligación mensual. 2. Procede a consultar los periodos adeudados y el monto total a pagar. 3. Se cobra el monto determinado al socio y se emite recibo oficial numerado, entregando el original mientras se retiene el duplicado. 4. Registra inmediatamente el pago en la ficha individual del socio. 5. Entrega el efectivo recaudado a Contabilidad junto con la planilla del día firmada. 6. Verifica la conciliación, acusa recibo y registra el ingreso en el sistema contable.
--	---

Ilustración 7

Flujograma de cobro mensual de cuota social



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones para procedimientos 1 y 2 del área

Registros

Documento	Responsable	Soporte	Resguardo
Reporte semanal <i>Global Fan</i>	Secretaría	Digital	5 años
Planilla diaria de cobros presenciales	Secretaría	Físico y digital	5 años
Recibos numerados	Secretaría	Físico	5 años
Informe mensual de socios	Contabilidad	Físico y digital	5 años

Políticas

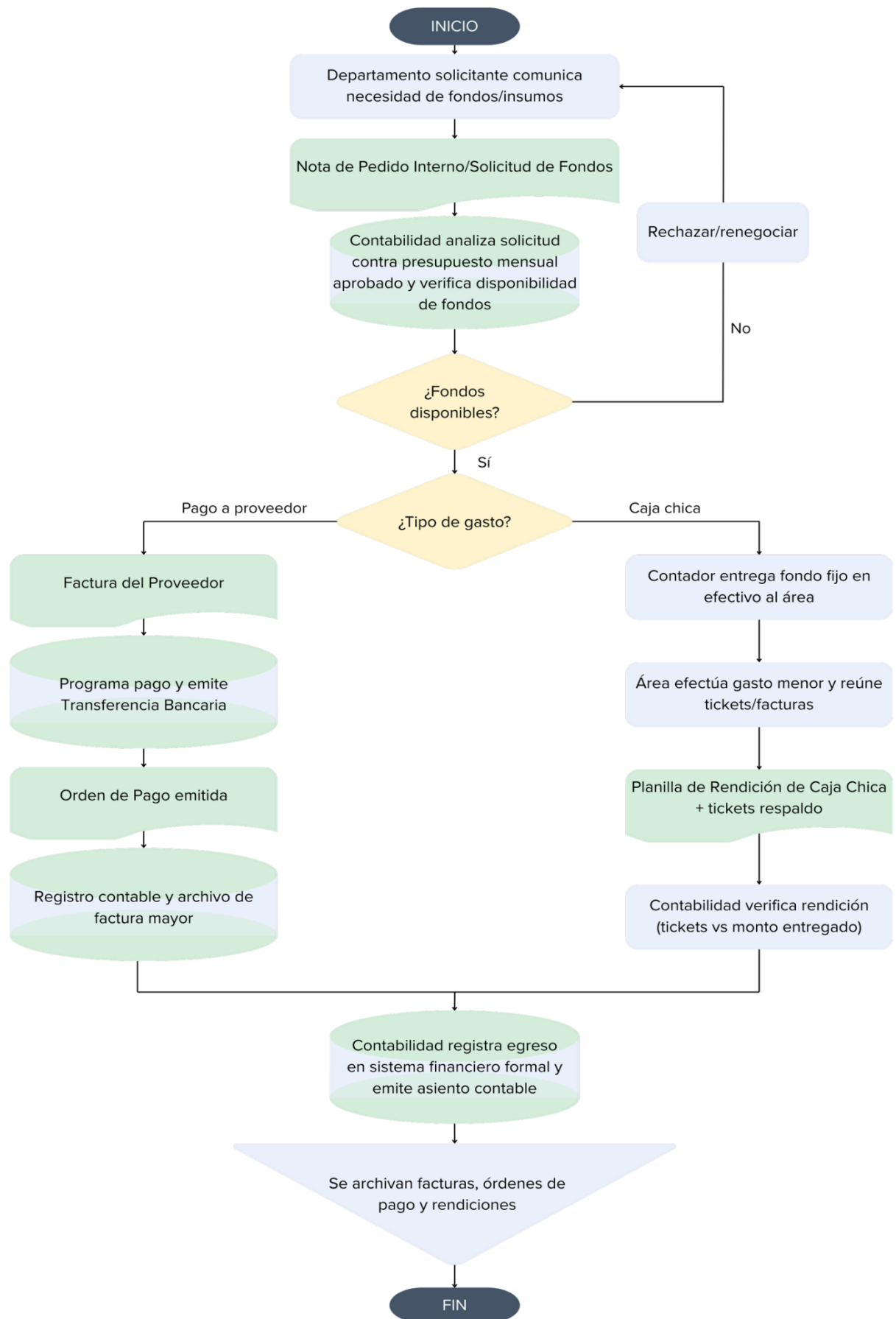
- Ningún socio puede ejercer su derecho a voto en Asamblea si registra deuda de cuota social al momento de la convocatoria.
- El monto de la cuota social es fijado anualmente por la Comisión Directiva y comunicado con al menos 30 días de anticipación a su vigencia.
- Todo cobro presencial debe respaldarse con recibo numerado correlativo. Está prohibido recibir pagos sin emitir comprobante.
- El efectivo recaudado en ventanilla no puede permanecer más de 24 horas sin ser entregado a Contabilidad.

Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Cambio	Responsable
1.0	01/06/26	Versión inicial	Gerente general

Firmas de autorización

Fecha	Nombre	Cargo	Firma
01/06/26	-	Responsable del área	-
01/06/26	-	Gerente General	-
01/06/26	-	Presidente	-



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones

Registros

Documento	Responsable	Soporte	Resguardo
Nota de pedido interno/solicitud de fondos	Departamento solicitante	Digital	5 años
Orden de pago y facturas	Contabilidad	Físico y digital	5 años
Planilla y tickets de rendición	Departamento solicitante	Físico	5 años

Políticas

- Ningún departamento (Deportivo, Operaciones, Marketing) tiene autonomía para ejecutar gastos sin la validación presupuestaria previa del Departamento Administrativo Financiero.
- Los gastos menores diarios se manejarán mediante el sistema de Caja Chica, el cual no podrá ser repuesto sin la rendición total de los comprobantes del anticipo anterior.
- Todo egreso deberá contar con su respectiva documentación contable exigida por los organismos de control.

Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Cambio	Responsable
1.0	01/06/26	Versión 1	Gerente general

Firmas de autorización

Fecha	Nombre	Cargo	Firma
01/06/26	-	Responsable área adm.	-
01/06/26	-	Gerente General	-
01/06/26	-	Presidente	-

4.1.3. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES E INFRAESTRUCTURA

Campo	Detalle
Código	PROC-LOG-01
Área responsable	Logística (Departamento de Operaciones e Infraestructura)
Áreas intervinientes	Comisión Directiva, Gerencia General, Secretaría Administrativa, Contabilidad, Departamento Deportivo, Redes - Prensa

Versión	1.0
Fecha de emisión	[Fecha de aprobación por la Comisión Directiva]
Aprobado por	Gerente General / Comisión Directiva

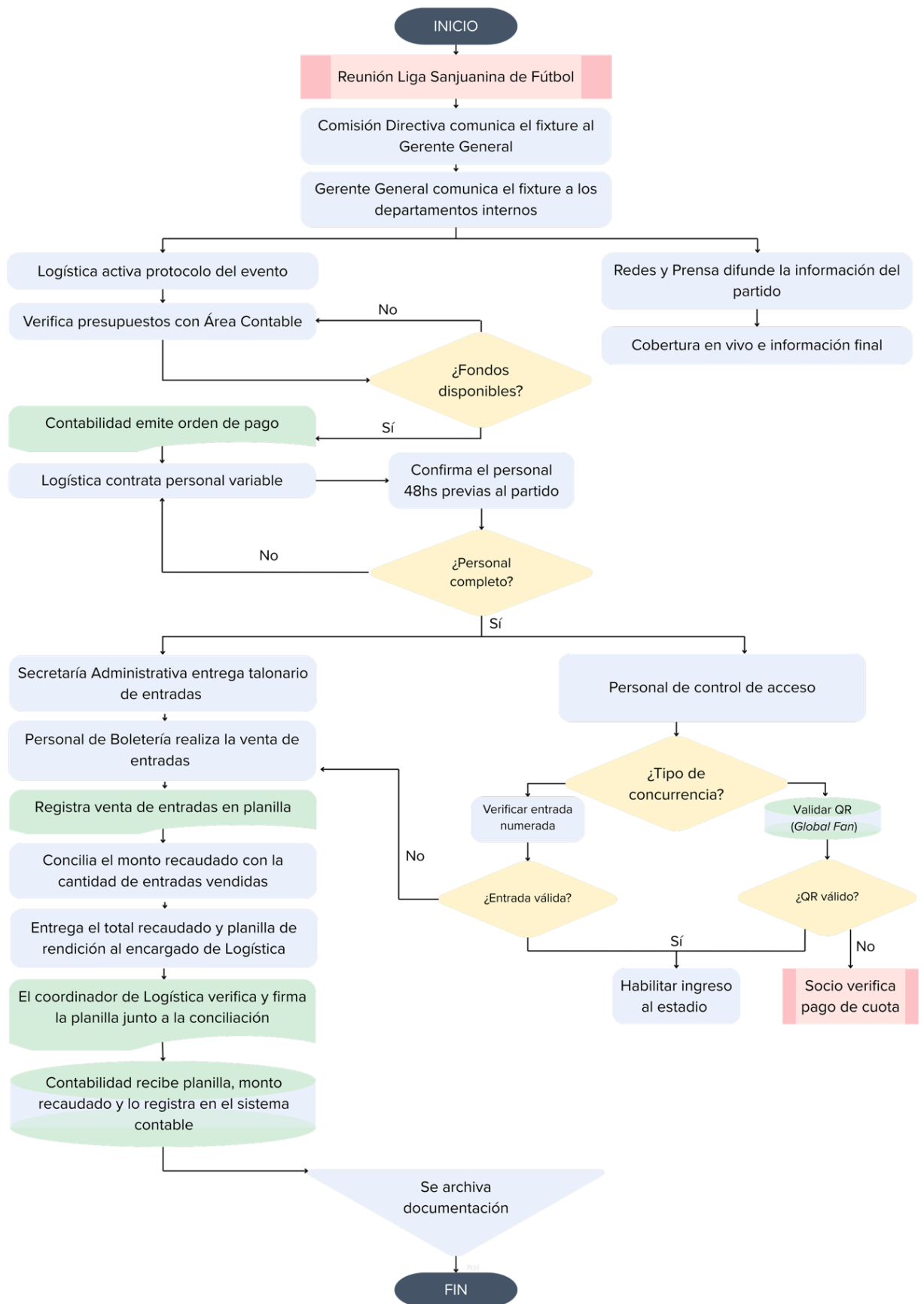
Procedimiento 4	VENTA Y CONTROL DE ENTRADAS / ACCESOS AL ESTADIO
Unidad funcional responsable	Logística (Departamento de Operaciones e Infraestructura)
Unidad funcional interviniente	Comisión Directiva, Gerente General, Secretaría Administrativa, Contabilidad, Departamento Deportivo y Redes/Prensa
Alcance	Comprende la confirmación del fixture, la coordinación del personal variable, la cobertura del evento mediante los medios de comunicación, la apertura y cierre de boletería, la diferenciación entre el acceso de socios (mediante QR de <i>Global Fan</i>) y el acceso del público general (mediante entrada física), hasta la rendición de la recaudación y el cierre operativo del evento.
Objetivo	Establecer las acciones necesarias para garantizar una apertura y cierre de estadio ordenados, seguros y debidamente registrados; diferenciando el canal de acceso del socio activo del canal de venta general, evitando el ingreso de personas no habilitadas, asegurando la correcta rendición de la recaudación obtenida en cada evento y una cobertura eficiente del evento.
Responsable	Descripción
Liga Sanjuanina (<i>actor externo</i>)	1. Convoca a reunión con los representantes de los clubes participantes. En dicha instancia se establece y aprueba el fixture del torneo: fechas, horarios, condición de local/visitante y sede de cada partido. 2. Recibe y comunica la fecha oficial del fixture al Gerente General con un mínimo de 15 días de anticipación. 3. Recibe la comunicación de la Comisión Directiva y la traslada a los departamentos internos involucrados: Departamento de
Comisión Directiva	
Gerente General	

Encargado de Logística	Operaciones e Infraestructura, Departamento Deportivo, Departamento Administrativo Financiero y Departamento de MKT-Comunicación. 4. a) Recibe la comunicación y activa el protocolo de evento. Coordina y contrata el personal variable necesario: efectivos policiales, personal de seguridad privada, taquilleros, personal de limpieza y concesionarios. Verifica que los montos presupuestados cuenten con la aprobación previa del Departamento Administrativo Financiero antes de proceder a la contratación. b) Elabora y publica el contenido de difusión del partido en redes sociales (Instagram y Facebook) y emite comunicado a medios de prensa provinciales (radio, diarios). El contenido debe incluir fecha, horario, sede, adversario y canales de venta de entradas. La publicación debe realizarse con un mínimo de 72 horas de anticipación al evento.
Redes y Prensa	5. Valida presupuestariamente la contratación del personal variable y los gastos operativos del evento. Aprueba el monto y emite la orden de pago correspondiente.
Contabilidad	6. Con 48 horas de anticipación, confirma la disponibilidad de todo el personal contratado. En caso de ausencia imprevista, gestiona la cobertura correspondiente para garantizar que el evento se desarrolle sin faltante de personal operativo. Coordina con la Secretaría Administrativa la impresión del talonario de entradas numeradas para la venta general.
Coordinador de Logística	7. Prepara el talonario de entradas físicas numeradas correlativamente, discriminando por sector (popular, platea, visitante, si correspondiere). Entrega el talonario al taquillero responsable, registrando en planilla el rango de numeración asignado.
Secretaría Administrativa	

Personal de Boletería (Taquillero)	8. En el momento de apertura del estadio, recibe el talonario y el fondo fijo para vuelto. Procede a la venta de entradas al público general y registra en planilla el conteo de entradas vendidas por sector. Al cierre del evento, cuenta el efectivo recaudado, concilia el monto con las entradas vendidas y firma la planilla de rendición. Entrega el total recaudado y la planilla al Coordinador de Logística.
Personal de Control de Acceso	9. Se ubica en los accesos habilitados al estadio. Diferencia el canal de ingreso: con QR generado por <i>Global Fan</i> mediante el panel de control de la plataforma, o con entrada física numerada. Registra el conteo de ingresos por sector en la planilla de control.
Redes y Prensa	10. Realiza cobertura en vivo del partido mediante redes sociales. Registra y publica el resultado parcial, final, y toda la información relacionada a los medios.
Coordinador de Logística	11. Al finalizar el evento, recibe la planilla de rendición y el efectivo del taquillero. Verifica la conciliación entre entradas vendidas, ingresos registrados y monto recaudado. Firma la planilla y entrega el total al Contador/Tesorero junto con la planilla de control de accesos.
Contador/Tesorero	12. Recibe efectivo y planillas. Registra el ingreso en el sistema contable diferenciando el concepto (entradas — partido de local). Archiva la documentación del evento.

Ilustración 9

Flujograma de venta y control de entradas / accesos al estadio



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones

Registros

Documento	Responsable	Soporte	Resguardo
Planilla de control de entradas y recaudación	Logística y Taquillero	Físico	5 años
Reporte de accesos digitales (<i>Global Fan</i>)	Secretaría Administrativa	Digital	5 años
Recibos de pago de personal variable	Contabilidad	Físico	5 años

Políticas

- El efectivo recaudado en la boletería por la venta de entradas no puede utilizarse directamente el día del partido para pagar al personal variable. El 100% de la recaudación debe rendirse a Contabilidad, quien centralizará los pagos formales correspondientes.
- Queda prohibido el ingreso de personas a las instalaciones sin entrada física numerada o sin la validación del código QR de *Global Fan* (socio activo).
- Las puertas de acceso al público no podrán habilitarse en ninguna circunstancia si no se encuentra presente en el predio la totalidad del operativo policial y de seguridad privada previamente presupuestado y contratado.
- Los valores de las entradas y los horarios de apertura deben estar definidos y publicados por el área de Redes y Prensa con un mínimo de 48 horas de anticipación al inicio del evento.
- La conciliación entre el dinero físico recaudado y las entradas vendidas debe realizarse de manera obligatoria al finalizar el evento o al cierre de la boletería, antes de que el personal de logística y contabilidad se retire de las instalaciones.

Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Cambio	Responsable
1.0	01/02/26	Partido 1	Gerente general

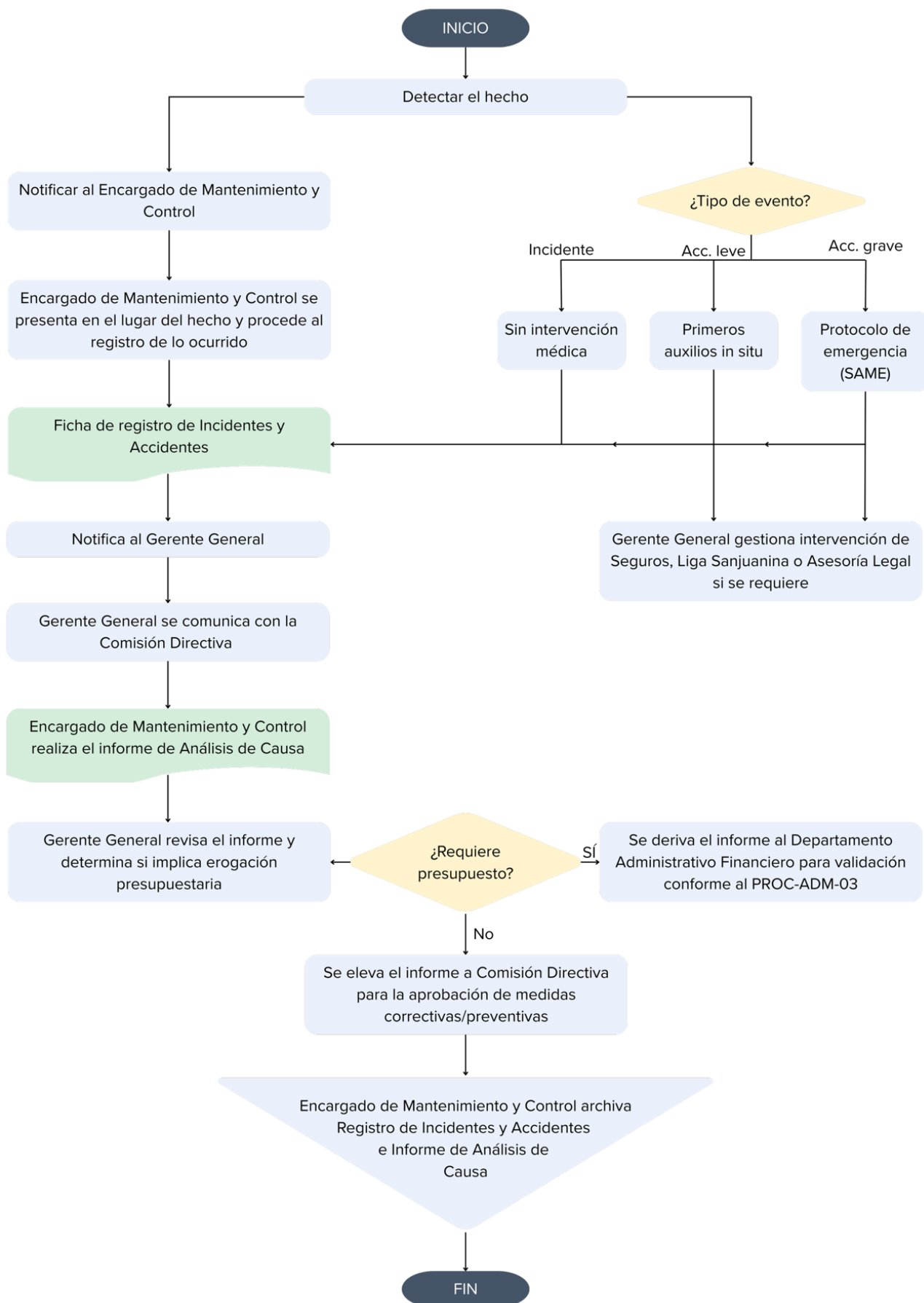
Firmas de autorización

Fecha	Nombre	Cargo	Firma
01/02/26	-	Responsable del área	-
01/02/26	-	Gerente General	-
01/02/26	-	Presidente	-

Campo	Detalle
Código	PROC-OPE-02
Área responsable	Mantenimiento y Control (Departamento de Operaciones e Infraestructura)
Áreas intervinientes	Gerencia General y Departamento Administrativo Financiero
Versión	1.0
Fecha de emisión	[Fecha de aprobación por la Comisión Directiva]
Aprobado por	Gerente General / Comisión Directiva

Procedimiento 5	REGISTRO Y GESTIÓN DE INCIDENTES Y ACCIDENTES EN LAS INSTALACIONES
Unidad funcional responsable	Gerencia General y Departamento Administrativo Financiero.
Unidad funcional interviniente	Comisión Directiva, Gerente General, Secretaría Administrativa, Contabilidad, Departamento Deportivo y Redes/Prensa.
Alcance	Comprende desde la detección de un incidente/accidente ocurrido en cualquier instalación del club (estadio, sede social, canchas auxiliares y espacios comunes), la clasificación por gravedad, la atención inmediata del afectado, el registro formal en el sistema, la notificación a las autoridades que correspondan, hasta el análisis posterior del evento y el archivo de la documentación. Aplica a socios, deportistas, personal fijo, personal variable y visitantes.
Objetivo	Garantizar el registro sistemático del 100% de los incidentes y accidentes que ocurran en las instalaciones del club, estableciendo un circuito de atención, documentación y seguimiento, construir una base de datos que sustente futuras acciones de prevención, y disponer de evidencia institucional ante cualquier requerimiento judicial o administrativo.
Responsable	Descripción

Integrante del club / testigo	1. Detecta un incidente/accidente y de manera inmediata, notifica al Encargado de Mantenimiento y Control o al responsable de turno presente en las instalaciones. Si la situación reviste gravedad, activa el protocolo de emergencia llamando al sistema de ambulancia determinado por Comisión Directiva y recurriendo al botiquín de primeros auxilios.
Encargado de Mantenimiento y Control	2. Recibe la notificación y se constituye en el lugar del hecho. 3. Una vez estabilizada la situación, procede al registro formal del evento en la Ficha de Registro de Incidentes y Accidentes, consignando: fecha, hora y lugar exacto del hecho; nombre completo e identificación del afectado y su vínculo con el club; descripción detallada de lo ocurrido y clasificación en ...; testigos presentes; acción inmediata tomada; y firma del responsable. 4. Notifica al Gerente General, independientemente de la gravedad del evento.
Gerente General	5. Recibe la notificación y evalúa si el evento requiere: comunicación a la Comisión Directiva; intervención del seguro institucional del club; notificación a la Liga Sanjuanina si el hecho ocurrió en el marco de un partido oficial; o intervención de asesoría legal. Instruye las acciones correspondientes y deja constancia escrita de su intervención en la ficha.
Encargado de Mantenimiento y Control	6. En los 5 días hábiles siguientes al cierre del evento, elaboran el Informe de Análisis de Causa, identificando el origen del incidente/ accidente, las condiciones que lo posibilitaron y las medidas correctivas o preventivas a implementar. Este informe se eleva al Gerente General y, si implica erogación presupuestaria, al Departamento Administrativo Financiero para su validación. Si no, se eleva a Comisión Directiva para la



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones

Registros

Documento	Responsable	Soporte	Resguardo
Ficha de Registro de Incidentes y Accidentes	Mantenimiento y Control	Físico/Digital	10 años
Informe de Análisis de Causa	Mantenimiento y Control / Gerente General	Físico/Digital	10 años
Registro de Incidentes y Accidentes	Mantenimiento y Control	Digital	10 años
Partes médicos y constancias de atención	Gerencia General	Físico	10 años

Aclaración: El resguardo de 10 años, en lugar de los 5 años de los procedimientos administrativos, responde a los plazos de prescripción de la acción de responsabilidad civil extracontractual establecidos en el Código Civil y Comercial de la Nación Argentina (Art. 2561), que fija en 3 años el plazo general pero contempla extensiones en materia de daños a la persona. El resguardo extendido protege institucionalmente al club ante cualquier requerimiento judicial tardío.

Políticas

- Todo incidente o accidente, sin excepción de gravedad, debe registrarse en la Ficha de Registro dentro de las 24 horas de producido. La omisión del registro constituye una falta grave de procedimiento.
- Ningún integrante del club está autorizado a realizar declaraciones públicas, a medios de comunicación o en redes sociales, sobre un accidente ocurrido en las instalaciones sin previa autorización expresa del Gerente General.
- El botiquín de primeros auxilios debe encontrarse operativo y con sus insumos completos en todo momento. Su control es responsabilidad del Coordinador de Mantenimiento y Control, con verificación mensual obligatoria.
- Ante un accidente grave, el traslado del afectado tiene prioridad absoluta sobre cualquier trámite administrativo. El registro se completa una vez garantizada la atención médica del afectado.
- El Registro de Incidentes y Accidentes debe ser presentado por el Coordinador de Mantenimiento y Control al Gerente General dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes, como insumo para la medición del KPI correspondiente.

Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Cambio	Responsable
1.0	01/06/26	Versión Inicial	Gerente general

Firmas de autorización

Fecha	Nombre	Cargo	Firma
01/06/26	-	Responsable del área	-
01/06/26	-	Gerente General	-
01/06/26	-	Presidente	-

4.1.4. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DEPORTIVO

Campo	Detalle
Código	PROC-DEP-01
Área responsable	Departamento Deportivo
Áreas intervinientes	Comisión Directiva, Gerencia General, Secretaría Administrativa y Contabilidad
Versión	1.0
Fecha de emisión	[Fecha de aprobación por la Comisión Directiva]
Aprobado por	Gerente General / Comisión Directiva

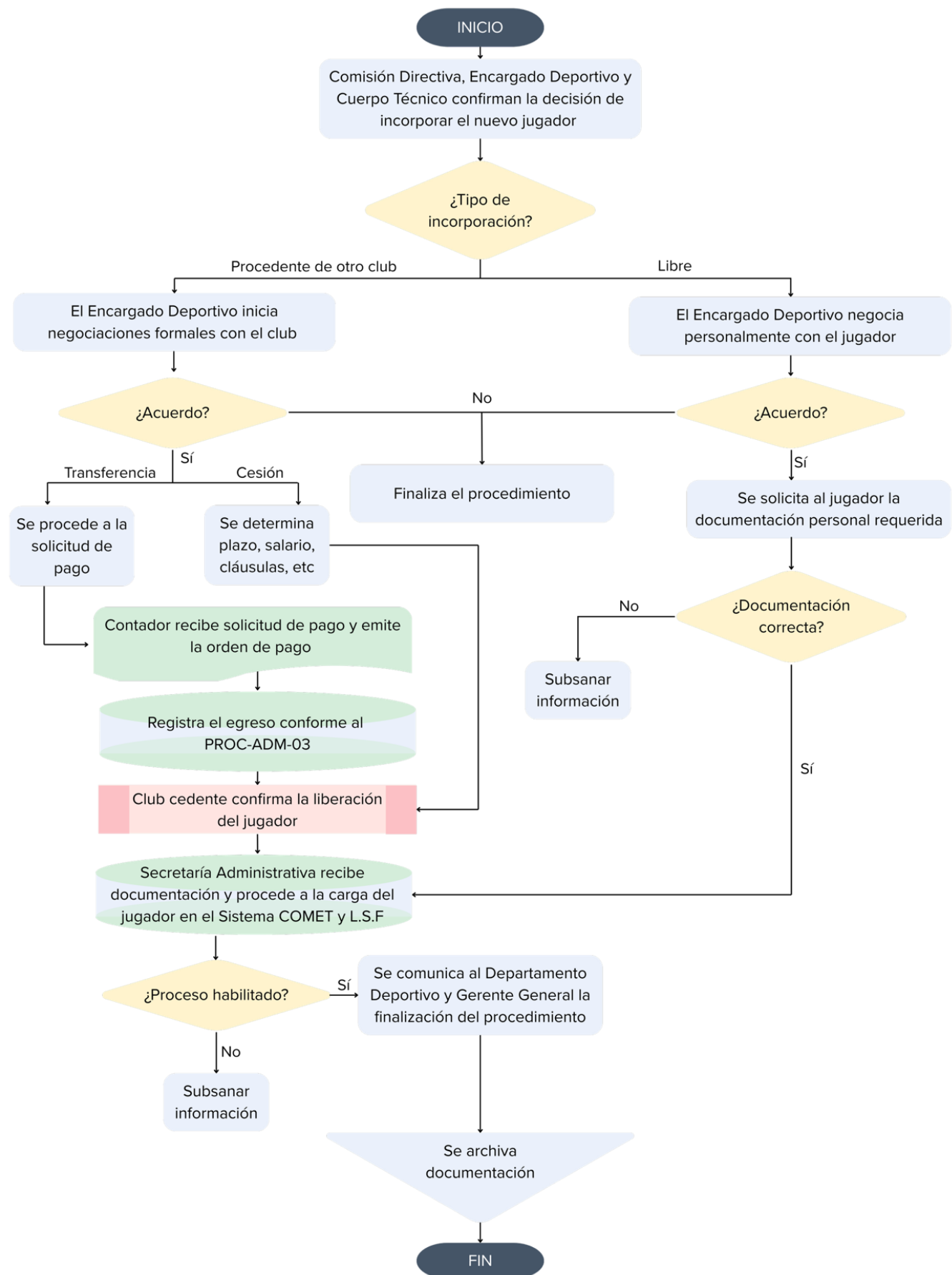
Procedimiento 6	HABILITACIÓN Y REGISTRO DE JUGADORES
Unidad funcional responsable	Departamento Deportivo.
Unidad funcional interviniente	Comisión Directiva, Gerencia General, Secretaría Administrativa y Contabilidad.
Alcance	Abarca la incorporación de un jugador al plantel, la gestión de la documentación reglamentaria, la carga en el sistema COMET y el libro de pases de la Liga Sanjuanina, hasta la confirmación de habilitación por parte del organismo competente y el archivo institucional. Aplica a Primera División, divisiones inferiores, equipo femenino y futsal.

Objetivo	Garantizar que el 100% de los jugadores que integren cualquier plantel del club se encuentren correctamente registrados y habilitados ante los organismos deportivos correspondientes dentro de los plazos reglamentarios, eliminando el riesgo de sanciones deportivas, pérdida de puntos o inhabilitación de derechos de formación.
Responsable	Descripción
Comisión Directiva / Encargado Deportivo / Cuerpo Técnico	1. Se confirma la decisión de incorporar un/a jugador/a, coordinada por la Comisión Directiva, el Encargado Deportivo y Cuerpo Técnico. 2. Determina en qué situación se encuentra el jugador: a) Procedente de otro club: Inicia la negociación formal con el club cedente y representante. Gestiona el contrato de transferencia o cesión, acordando monto, modalidad de pago y condiciones. b) Libre (sin club): Procede directamente a solicitar la documentación personal e iniciar negociaciones con el/la jugador/a. 3. En caso de confirmación, solicita al jugador la documentación personal requerida: DNI vigente, certificado de aptitud física emitido por médico habilitado, foto carnet y, si es menor de edad, autorización de padre/madre/tutor con firma certificada. En caso de no llegar a un acuerdo, se da por terminado el procedimiento. 4. Una vez acordados los términos, en caso de pertenecer a otro club, confecciona la Solicitud de Pago detallando institución destinataria, monto acordado, concepto y datos bancarios, y la eleva al Departamento Administrativo Financiero. 5. Recibe la solicitud de pago y emite la Orden de Pago. Registra el egreso en el sistema contable conforme al procedimiento PROC-ADM-03.
Encargado Deportivo	
Contador / Tesorero	
Club cedente	

Secretaría Administrativa	6. Recibe la confirmación de pago, suscribe el contrato de transferencia y emite la constancia de liberación del jugador. Envía ambos documentos al Departamento Administrativo Financiero. 7. Se procede a la carga del jugador en el Sistema COMET y Liga Sanjuanina de Fútbol dentro de los plazos exigidos. 8. Realiza el seguimiento del proceso de habilitación ante el organismo competente. En caso de rechazo, analiza la causa, subsana la documentación o gestiona la aclaración correspondiente y reingresa la solicitud. 9. Una vez obtenida la confirmación, se comunica al Departamento Deportivo y Gerente General la finalización del procedimiento y archiva toda la documentación correspondiente.
---	--

Ilustración 11

Flujograma de habilitación y registro de jugadores



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones

Registros

Documento	Responsable	Soporte	Resguardo
Ficha personal del jugador	Departamento Deportivo / Secretaría Administrativa	Físico/Digital	5 años post desvinculación
Formulario de transferencia / préstamo / pase libre	Secretaría Administrativa / Contador	Físico/Digital	5 años post desvinculación
Formulario de inscripción Liga Sanjuanina y COMET	Secretaría Administrativa	Digital	5 años post desvinculación
Registro de jugadores habilitados	Departamento Deportivo / Secretaría Administrativa	Digital	Permanente

Políticas

- Ningún jugador puede participar en un partido oficial, de Primera División, divisiones inferiores, femenino o futsal, sin habilitación confirmada por el organismo competente y cobertura de seguro deportivo vigente. La responsabilidad institucional ante cualquier incidente producido en esas condiciones recae directamente sobre el club.
- Ningún cuerpo técnico está autorizado a realizar gestiones directas ante organismos sin coordinación previa con el área.
- Los plazos de inscripción vigentes en cada torneo son inapelables. El incumplimiento por demora administrativa interna no constituye causal de apelación ante los organismos. Por lo tanto, la comunicación del cuerpo técnico con un mínimo de 15 días hábiles de anticipación es una obligación y no una recomendación.
- Todo jugador menor de edad requiere autorización de padre, madre o tutor legal con firma certificada ante escribano o autoridad policial. La ausencia de este documento impide la habilitación sin excepción posible.

Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Cambio	Responsable
1.0	01/06/26	Versión Inicial	Gerente general

Firmas de autorización

Fecha	Nombre	Cargo	Firma
01/06/26	-	Responsable del área	-
01/06/26	-	Gerente General	-
01/06/26	-	Presidente	-

4.1.5. PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Campo	Detalle
Código	PROC-COM-01
Área responsable	Departamento de Marketing y Comunicación
Áreas intervinientes	Gerencia General
Versión	1.0
Fecha de emisión	[Fecha de aprobación por la Comisión Directiva]
Aprobado por	Gerente General / Comisión Directiva

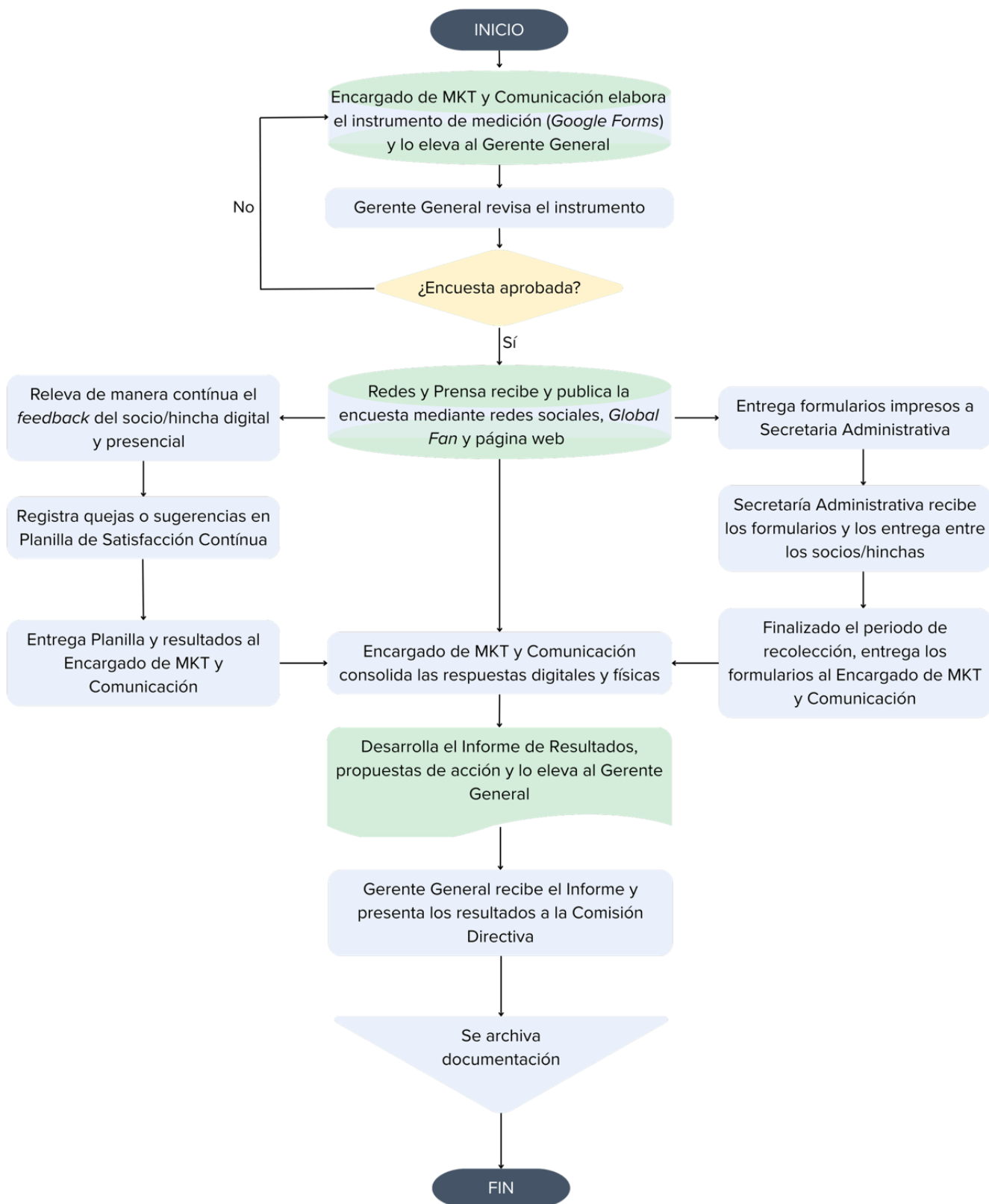
Procedimiento 7	GESTIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN Y <i>FEEDBACK</i> DEL SOCIO
Unidad funcional responsable	Departamento de Marketing y Comunicación.
Unidad funcional interviniente	Gerencia General.
Alcance	Comprende el diseño, lanzamiento, recolección, análisis y reporte de las dos encuestas institucionales semestrales dirigidas a socios e hinchas, así como el relevamiento continuo del <i>feedback</i> social en redes sociales y canales presenciales.
Objetivo	Asegurar la realización de las dos encuestas institucionales anuales en los plazos establecidos, asegurando que sus resultados sean analizados, reportados al Gerente General y traducidos en propuestas de mejora concretas; y mantener un relevamiento continuo del <i>feedback</i> del socio a través de los canales digitales y presenciales del club.
Responsable	Descripción

Encargado de MKT y Comunicación	1. Con 30 días de anticipación a cada encuesta semestral, elabora el instrumento de medición utilizando la plataforma <i>Google Forms</i> . El cuestionario debe contemplar como mínimo: nivel de satisfacción general con la gestión (escala Likert 1-5), percepción de la calidad de los servicios e instalaciones, relación costo-beneficio de la cuota social, efectividad de los canales de comunicación institucional, y campo de sugerencias cualitativas abiertas. Eleva el instrumento al Gerente General para su revisión y aprobación antes del lanzamiento.
Gerente General	
Redes y Prensa	2. Revisa el instrumento verificando que las preguntas sean pertinentes, claras y alineadas con los objetivos estratégicos del período. Aprueba o devuelve con observaciones al Coordinador de MKT y Comunicación dentro de los 5 días hábiles de recibido. Una vez aprobado, autoriza el lanzamiento por el área de Redes y Prensa.
Secretaría Administrativa	3. Lanza la encuesta a través de los canales digitales del club: publicación en Instagram y Facebook con enlace directo al formulario, envío del enlace a través de la plataforma <i>Global Fan</i> a todos los socios activos, y publicación en la página web institucional. Mantiene la encuesta activa durante un mínimo de 15 días corridos, publicando recordatorios en redes sociales para maximizar la tasa de respuesta.
Encargado de MKT y Comunicación	4. Para garantizar la inclusión de socios sin acceso digital, entrega formularios impresos a Secretaría Administrativa, con urna física para su depósito.
Gerente General	5. Recibe y entrega los formularios a los hinchas/socios. Finalizado el período de recolección, los entrega al Encargado de MKT y Comunicación.
Redes y Prensa	6. Consolida las respuestas digitales exportando los datos de <i>Google</i>
Encargado de MKT y Comunicación	

	<i>Forms</i> y carga manualmente las respuestas de los formularios físicos. 7. Desarrolla el Informe de Resultados por Encuesta a partir de los datos procesados, basado en un análisis de las respuestas y conclusiones correspondientes, incluyendo al menos dos propuestas de acción concretas derivadas de los datos. Eleva el informe al Gerente General. 8. Recibe el informe, traslada a los departamentos correspondientes los aspectos a mejorar y presenta los resultados en la reunión mensual de Comisión Directiva. 9. Con independencia del ciclo semestral, el área relevará de manera continua el <i>feedback</i> del socio/hincha en los canales digitales del club: monitoreo diario de comentarios, mensajes directos y menciones en Instagram y Facebook; como también registro de sugerencias y quejas recibidas de forma presencial. Todo se registra en la Planilla de Satisfacción Continua y se reporta al Encargado de MKT y Comunicación. 10. Realiza el mismo proceso del paso 6.
--	---

Ilustración 12

Flujograma de gestión de encuestas de satisfacción y feedback del socio



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones

Registros

Documento	Responsable	Soporte	Resguardo
Formulario <i>Google Forms</i>	MKT y Comunicación	Digital	5 años
Formularios físicos	MKT y Comunicación	Físico	5 años
Informe de Resultados por Encuesta	MKT y Comunicación	Digital	5 años
Planilla de Satisfacción Continua	MKT y Comunicación	Digital	5 años

Políticas

- Las dos encuestas semestrales son obligatorias e irremplazables. La falta de realización de alguna de ellas constituye un incumplimiento del KPI del área.
- El instrumento debe ser aprobado por el Gerente General antes de su lanzamiento. Está prohibido lanzar encuestas sin aprobación previa.
- Los resultados de las encuestas son de carácter institucional y deben ser utilizados como insumo de mejora continua. No pueden ser publicados externamente de manera parcial o sesgada sin autorización del Gerente General.
- El formulario físico debe estar disponible en la sede durante todo el período de relevamiento, garantizando la inclusión de socios de mayor edad o con escaso acceso digital. La encuesta no puede ser exclusivamente digital.

Histórico de revisiones

Versión	Fecha	Cambio	Responsable
1.0	01/06/26	Versión Inicial	Gerente general

Firmas de autorización

Fecha	Nombre	Cargo	Firma
01/06/26	-	Responsable del área	-
01/06/26	-	Gerente General	-
01/06/26	-	Presidente	-

4.2. Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura y Activos

4.2.1. Diagnóstico Técnico Inicial

Previo al diseño del plan de mantenimiento preventivo, se realizó un relevamiento sistemático del estado actual de los activos físicos del club mediante observación directa de las instalaciones, entrevistas al personal operativo y encuesta al socio/hincha. El inventario constituye la línea de base sobre la cual se determinan las frecuencias de intervención y las prioridades de inversión del plan propuesto en la sección 4.3.

La categorización por criticidad adoptada sigue a Chase, Jacobs y Aquilano (2009): la criticidad alta, marcada con rojo, corresponde a activos cuyo mal funcionamiento compromete la seguridad de personas o el cumplimiento normativo. La media, marcada con amarillo, a activos que degradan la calidad del servicio sin riesgo inmediato. Y la baja, marcada con verde, a deterioros estéticos o funcionales menores que pueden diferirse sin consecuencias operativas significativas. A su vez, el estado de los componentes se cataloga con colores rojo (crítico), naranja (deficiente) y amarillo (regular). De esta manera, podemos determinar los sectores con mayor necesidad de mejoras y que acciones tomar primero, según su criticidad/importancia y su estado actual.

Tabla 6

Diagnóstico técnico inicial

SECTOR	COMPONENTE	ESTADO	CRITICIDAD	ACCIÓN PRIORITARIA
Instalaciones sanitarias	Inodoros, mingitorios, cañerías, duchas y agua caliente	Crítica	ALTA	Reparación o reemplazo urgente de artefactos. Revisión de calefones y presión de agua
Estructuras edilicias	Estadio, canchas, tribunas y vestuarios	Regular	ALTA	Inspección estructural y organización interna
	Oficinas internas	Regular	MEDIA	Reparación de interiores
Instalación eléctrica	Tablero eléctrico principal, cableado, iluminación general y protecciones	Regular	ALTA	Inspección por electricista matriculado y aumento de señalización

Campo de juego	Césped y sistema de riego	Deficiente	MEDIA	Plan de riego eficiente para zona árida sanjuanina. Recalce de áreas sin césped.
	Bancos de suplentes, arcos y redes	Regular	MEDIA	Pequeña remodelación
Seguridad y señalización	Señalización de emergencia y evacuación, extintores, áreas de riesgo	Deficiente	ALTA	Aumento de señalización y difusión de protocolos de emergencia
	Sectores y accesos al público	Deficiente	BAJA	Instalación de cartelera
Gimnasio	Botiquín de primeros auxilios, estado del equipamiento, ventilación y pisos adecuados	Deficiente	ALTA	Reposición de botiquín, lubricación de máquinas y reemplazo de equipamiento en mal estado
Equipamiento tecnológico	Software de gestión del club, PCs área administrativa y conectividad a internet	Deficiente	MEDIA	Reactivación inmediata del software, su inactividad obliga a procesos manuales. Renovación de PCs y plan de conectividad
Secretaría y Archivos	Archivos físicos y documentación	Deficiente	MEDIA	Organización y digitalización progresiva.
	Recepción y atención al socio	Regular	BAJA	Reorganización del espacio

Fuente: Elaboración propia a partir de observación directa, relevamiento de campo y entrevistas (2026).

4.2.2. Mantenimiento Preventivo

El presente plan de mantenimiento preventivo tiene por objetivo reemplazar el esquema reactivo vigente en el Club Sportivo Desamparados, donde se interviene únicamente ante la falla, por un modelo de intervención planificada y periódica sobre los activos físicos del club. Como señalan Chase, Jacobs y Aquilano (2009), el mantenimiento preventivo reduce significativamente los

costos operativos al anticipar el punto de falla antes de que ocurra, evitando las interrupciones no programadas.

Deming (1989) sostiene que la calidad debe construirse dentro del proceso y no inspeccionarse al final. Este principio es la base conceptual del plan: las revisiones periódicas no son una respuesta reactiva al deterioro visible, sino una parte constitutiva de la operación diaria del club. Kanawaty (1996) añade que la medición sistemática del trabajo, es decir, el registro de cada intervención con su resultado es la condición previa a cualquier mejora sostenida, ya que sin datos no es posible identificar patrones de deterioro ni ajustar frecuencias con criterio.

Las frecuencias de revisión se definen según el nivel de criticidad asignado en el inventario técnico de la sección 4.2.1. Los sectores de criticidad alta reciben una revisión bimestral, y en los sectores que operan con presencia de público (instalaciones sanitarias, estructuras edilicias, instalación eléctrica y seguridad y señalización) se incorpora además una verificación previa a cada partido. Por otro lado, para los sectores de criticidad media, se propone una revisión cuatrimestral. Dentro de ellos, solo se añade la revisión previa a partido al campo de juego. Finalmente, se propone una revisión semestral para los sectores con criticidad baja

Se destaca las siguientes políticas del plan de mantenimiento preventivo:

- Ningún sector categorizado con criticidad alta puede superar los dos meses sin una revisión documentada. El incumplimiento de esta frecuencia debe ser reportado por el encargado de Operaciones e Infraestructura al Gerente General en el informe de área.
- Toda intervención realizada debe quedar registrada en la ficha de intervenciones correspondiente al cierre del mismo día de ejecución.
- Las actividades que requieran profesionales habilitados (electricista matriculado, inspector estructural) no pueden ser reemplazadas por personal no calificado, independientemente de la urgencia o disponibilidad presupuestaria.
- El calendario anual de mantenimiento preventivo es aprobado por el Gerente General antes del 31 de enero de cada año y forma parte del presupuesto anual del Departamento de Operaciones e Infraestructura.
- Todo activo cuyo estado empeore de Regular a Deficiente o Crítico durante una revisión periódica debe ser reportado de inmediato al Gerente General para evaluación de escalamiento presupuestario.

4.2.3 Sectores de Criticidad Alta - Revisión Bimestral

Tabla 7

Instalaciones sanitarias

	Revisión bimestral	Verificación previa a partido
Actividad de revisión	Inspección integral de artefactos (inodoros, mingitorios, lavabos): cisterna, descarga, anclaje y ausencia de fisuras. Revisión de cañerías, sifones y desagüe. Control de vestuarios: calefones, temperatura y ausencia de pérdidas. Detección de humedad en paredes y pisos.	Verificación de funcionamiento de artefactos, presión de agua y ausencia de obstrucciones. Limpieza profunda del sector. Reposición de insumos (papel, jabón). Confirmación de ventilación e iluminación interior operativas.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura y gasista matriculado ante anomalía en calefón.	Encargado de operaciones e infraestructura y personal de limpieza.
Indicador de conformidad	100 % de artefactos operativos. Desagüe libre. Sin filtraciones activas. Agua caliente disponible en vestuarios.	Sector habilitado para uso público antes del inicio del partido. Conformidad firmada por el responsable de operaciones.
Registro	Ficha de revisión bimestral – Instalaciones Sanitarias.	<i>Checklist</i> de habilitación previa al partido.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Estructuras edilicias

	Revisión bimestral	Verificación previa a partido
Actividad de revisión	Inspección de estructura de tribuna: apoyos, asientos, escalones, barandas y pasillos. Inspección de vestuarios: paredes, cielorrasos y aberturas. Verificación de techo e interior de galpón de herramientas y oficinas.	Verificación rápida de pasillos, escalones y barandas de acceso público. Confirmación de que no existen obstrucciones en las vías de circulación ni sectores con riesgo de caída.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura e inspector técnico habilitado.	Encargado de operaciones e infraestructura.
Indicador de conformidad	Sin deformaciones ni corrosión activa en estructura. Escalones y barandas firmes. Sin humedad activa en vestuarios u oficinas.	Vías de circulación libres y seguras. Sin sectores acordonados por riesgo estructural activo.
Registro	Ficha de revisión bimestral - Estructuras Edilicias.	<i>Checklist</i> de habilitación previa al partido.

Fuente: Elaboración propia. Ante cualquier anomalía estructural detectada en la revisión previa al partido, se suspende el uso del sector afectado y se convoca inspector técnico habilitado.

Tabla 9

Instalación eléctrica

	Revisión bimestral	Verificación previa a partido
Actividad de revisión	Inspección del tablero eléctrico principal: disyuntores, térmicas, diferenciales y estado de cableado. Revisión de iluminación de tribunas, pasillos y campo de juego. Verificación de instalación eléctrica de vestuarios y oficinas.	Verificación de funcionamiento de iluminación de tribunas, pasillos de acceso y campo de juego.
Responsable	Electricista matriculado.	Encargado de operaciones e infraestructura.
Indicador de conformidad	Todas las protecciones operativas. Sin cables con aislación deteriorada. Iluminación funcional al 100 %. Certificado de revisión emitido.	Iluminación operativa en todos los sectores de uso público. Sin deficiencias en tablero.
Registro	Ficha de revisión bimestral - Instalación Eléctrica, y certificado de electricista.	<i>Checklist</i> de habilitación previa al partido.

Fuente: Elaboración propia. La revisión bimestral requiere electricista matriculado. El costo debe estar contemplado en el presupuesto anual del Departamento de Operaciones e Infraestructura.

Tabla 10

Seguridad y señalización

	Revisión bimestral	Verificación previa a partido
Actividad de revisión	Control integral de extintores: carga, precinto, fecha de vencimiento vigente y ubicación reglamentaria. Inspección de señalética de emergencia y evacuación. Verificación de demarcación de zonas de riesgo: bordes de tribunas, áreas técnicas y zonas restringidas. Control de vallados y barreras.	Verificación de accesibilidad de extintores, visibilidad de señales de evacuación y estado de vallados en zonas de circulación pública. Confirmación de señalética de sectores y accesos.

Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura.	Encargado de operaciones e infraestructura.
Indicador de conformidad	100 % de extintores vigentes. Señalización visible y operativa. Demarcaciones legibles. Vallados firmes.	Extintores accesibles. Señalización visible. Vías de evacuación libres y señalizadas. Vallados firmes en zonas de público.
Registro	Ficha de revisión bimestral - Seguridad y Señalización, y ficha individual de extintores.	<i>Checklist</i> de habilitación previa al partido.

Fuente: Elaboración propia. La recarga de extintores debe gestionarse con empresa habilitada y conservar el comprobante como respaldo ante inspecciones externas.

Tabla 11

Gimnasios

	Revisión bimestral
Actividad de revisión	Control de botiquín: stock completo (vendas, gasas, agua oxigenada, curitas, bolsas de frío, spray muscular, etc.) y vencimientos vigentes. Revisión de máquinas de musculación: cables, poleas, seguros, tornillos y lubricación. Inspección de pisos de goma y colchonetas: secciones levantadas o deterioradas. Verificación de ventilación e iluminación del espacio.
Responsable	Encargado deportivo y encargado de operaciones e infraestructura.
Indicador de conformidad	Botiquín completo sin elementos vencidos. 100 % de máquinas con seguros operativos. Sin secciones de piso levantadas. Ventilación e iluminación funcionales.
Registro	Ficha de revisión bimestral - Gimnasio.

Fuente: Elaboración propia. A diferencia de los otros sectores de este nivel, el gimnasio no opera principalmente en días de partido sino a lo largo de toda la semana, por lo que no requiere verificación previa a partido.

4.2.4 Sectores de Criticidad Media - Revisión Cuatrimestral

Tabla 12

Estructuras Edilicias - Oficinas internas

Revisión cuatrimestral	
Actividad de revisión	Inspección de paredes, cielorrasos y pisos de las oficinas internas: detección de humedad, pintura deteriorada, fisuras o desprendimientos. Verificación del estado de puertas, ventanas y cerraduras. Control de iluminación interior: artefactos operativos y suficiencia lumínica para el trabajo administrativo.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura y secretaria administrativa.
Indicador de conformidad	Sin humedad activa ni desprendimientos en paredes o cielorrasos. Aberturas con cierre correcto. Iluminación funcional en todas las oficinas.
Registro	Ficha de revisión cuatrimestral - Oficinas Internas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Campo de juego

	Revisión cuatrimestral	Verificación previa a partido
Actividad de revisión	Inspección del sistema de riego: funcionamiento de aspersores, detección de roturas o tapones y revisión de cañerías y válvulas. Evaluación del estado del césped: cobertura, áreas peladas, compactación del suelo y necesidad de recalce o fertilización.	Verificación del estado general del césped y las líneas de demarcación. Control de arcos, redes y anclajes. Comprobación de que el campo no presente irregularidades graves para los jugadores.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura y encargado deportivo.	Canchero.
Indicador de conformidad	Sistema de riego operativo sin pérdidas ni roturas. Cobertura de césped adecuada para la práctica deportiva en el período siguiente.	Campo en condiciones reglamentarias. Demarcación legible. Arcos con anclajes firmes. Sin irregularidades graves.
Registro	Ficha de revisión cuatrimestral – Campo de Juego.	<i>Checklist</i> de habilitación previa al partido.

Fuente: Elaboración propia. La revisión cuatrimestral debe programarse cuando finalizan los torneos correspondientes.

Tabla 14*Equipamiento tecnológico*

	Revisión cuatrimestral
Actividad de revisión	Verificación del funcionamiento del software de gestión del club: acceso operativo, actualización de datos y ausencia de errores críticos. Control del estado de las PCs administrativas: velocidad de procesamiento, estado del sistema operativo y capacidad de almacenamiento. Revisión de la conectividad a internet: velocidad de descarga y carga suficiente para operar Global Fan y el sistema COMET de AFA sin interrupciones.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura, secretaría administrativa y gerente general ante necesidad de renovación de equipos.
Indicador de conformidad	Software de gestión activo y operativo. PCs funcionales para las tareas administrativas diarias. Conectividad suficiente para operar Global Fan y COMET simultáneamente sin interrupciones.
Registro	Ficha de revisión cuatrimestral - Equipamiento Tecnológico.

Fuente: Elaboración propia. Ante la detección de equipos que no puedan sostenerse operativos hasta la próxima revisión cuatrimestral, el coordinador del área eleva el requerimiento al Gerente General para evaluación de reposición urgente.

Tabla 15*Secretaría y archivos – Archivos físicos y documentación*

	Revisión cuatrimestral
Actividad de revisión	Verificación del estado y organización de los archivos físicos: documentos correctamente clasificados, legibles y almacenados sin riesgo de humedad o deterioro. Avance en la digitalización progresiva de documentación histórica.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura y secretaría administrativa.
Indicador de conformidad	Archivos organizados y accesibles. Digitalización con avance progresivo documentado. Espacio de recepción ordenado y funcional para la atención al socio.
Registro	Ficha de revisión cuatrimestral – Archivos Físicos y Documentación.

Fuente: Elaboración propia. El avance en la digitalización debe quedar registrado en cada revisión con indicación del volumen de documentación procesada.

4.2.5 Sectores de Criticidad Baja – Revisión Semestral

Tabla 16

Seguridad y señalización – Sectores y Acceso al Público

Revisión semestral	
Actividad de revisión	Revisión del estado de la cartelería de sectores y accesos: legibilidad, fijación y ausencia de deterioro por exposición solar o viento. Verificación del funcionamiento del sistema de acceso por código QR integrado con Global Fan: lectura correcta y ausencia de errores de sincronización. Identificación de puntos de ingreso sin señalar o con señalización obsoleta.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura y secretaría administrativa para verificación del sistema QR.
Indicador de conformidad	Cartelería legible y correctamente fijada en todos los puntos de acceso. Sistema QR operativo y sincronizado con Global Fan. Sin puntos de ingreso sin identificar.
Registro	Ficha de revisión semestral - Sectores y Accesos al Público.

Fuente: Elaboración propia. Las revisiones semestrales deben programarse en los meses de enero y julio, para asegurar que los accesos se encuentren en condiciones antes del comienzo de cada torneo.

Tabla 17

Secretaría y Archivos - Recepción y atención del socio

Revisión semestral	
Actividad de revisión	Revisión del estado del mobiliario de recepción: mostrador, sillas, estanterías y elementos de trabajo del personal administrativo. Verificación de la organización general del espacio: disposición adecuada para la atención, privacidad mínima en la gestión de datos del socio y ausencia de materiales en desuso que obstaculicen el área. Identificación de mejoras de bajo costo aplicables antes de la siguiente revisión.
Responsable	Encargado de operaciones e infraestructura, secretaría administrativa y gerente general para aprobación de mejoras que impliquen erogación.
Indicador de conformidad	Mobiliario en condiciones de uso. Espacio organizado y funcional para la atención al socio. Sin materiales en desuso en el área de trabajo.
Registro	Ficha de revisión semestral - Recepción y Atención al Socio

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Indicadores de Gestión Operativa (KPIs) y Tablero de Control

Mientras los KPIs estratégicos del Capítulo 3 miden los resultados institucionales, las métricas siguientes verifican que las herramientas creadas en este capítulo (manual de procedimientos y plan de mantenimiento) funcionen en la práctica. Cada conjunto de indicadores se consolida en un tablero de control que, siguiendo el ciclo PDCA de Deming (1989) y la cláusula de seguimiento y medición de la norma ISO 9001:2015, permite contrastar la meta con el valor real, identificar desvíos mediante un código de semáforo (análogo al de criticidad utilizado en el inventario de la Sección 4.2.1) y asignar un responsable de la acción correctiva. La columna de valor real se presenta como plantilla a completar durante la implementación, dado que el club aún no cuenta con una línea de base.

4.3.1 Operaciones e Infraestructura

Indicadores

- *% de cumplimiento del plan preventivo*: (tareas ejecutadas / planificadas) × 100, por sector. Meta: ≥ 90% global y 100% en activos críticos (rojo). Frecuencia semestral.
- *Ratio preventivo / correctivo*: intervenciones preventivas / correctivas. Meta año 1: revertir el esquema reactivo (línea base). Frecuencia semestral.
- *Tiempo promedio de resolución de fallas (TPRF)*: Σ (resolución – reporte) / fallas resueltas. Meta año 1: registrar línea base. Frecuencia semestral.

Tabla 18

Tablero de control – Operaciones

Indicador	Meta	Valor real	Desvío	Estado	Responsable	Frec.
% cumplimiento plan preventivo	≥ 90%	—	—		Ger. General y Encargado de Operaciones e Infraestructura	Sem.
Ratio preventivo / correctivo	Línea base	—	—		Ger. General y Encargado de Operaciones e Infraestructura	Sem.
TPRF	Línea base	—	—		Ger. General y Encargado de Operaciones e Infraestructura	Sem.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Aplicación manual de procedimientos

Indicadores

- % de procedimientos con evidencia de aplicación: (procedimientos con respaldo de uso / total) $\times$ 100. Meta: $\geq 80\%$ al cierre del año. Frecuencia semestral.
- % de cobros con respaldo documental correcto: (cobros con recibo y conciliación correctos / total) $\times$ 100. Meta: 100%. Frecuencia mensual.

Tabla 19

Tablero de control – Administrativo

Indicador	Meta	Valor real	Desvío	Estado	Responsable	Frec.
% procedimientos aplicados	$\geq 80\%$	—	—	  	Gerente General	Sem.
% cobros correctos	100%	—	—	  	Encargado Administrativo Financiero	Mens.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Nivel de satisfacción del socio/hincha

Indicadores

A partir de las encuestas semestrales propuestas como indicadores dentro del departamento de Marketing y Comunicación, se proponen los siguientes parámetros específicos para el desarrollo del tablero de control:

- Satisfacción global (Likert 1-5): comparable contra la base del Capítulo 2 (72% calificó con 3).
- Índice de lealtad (0-10): rastrea la intención de renovación (52,6% en Cap. 2).
- % de reclamos resueltos y tiempo promedio de respuesta: vuelven medible la escucha activa (83,4% no la percibía en Cap. 2).

Tabla 20

Tablero de control – Satisfacción del socio/hincha

Indicador	Meta	Valor real	Desvío	Estado	Responsable	Frec.
Satisfacción global	Mejorar base Cap. 2	—	—	  	Encargado de Mkt y Comunicación	Sem.
Índice de lealtad / NPS	Línea base	—	—	  	Encargado de Mkt y Comunicación	Sem.

% reclamos resueltos	≥ 80%	—	—	  	Encargado de Mkt y Comunicación	Sem.
Tiempo prom. de respuesta	Línea base	—	—	  	Encargado de Mkt y Comunicación	Sem.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Clima y satisfacción del personal interno

Además de medir la satisfacción del socio/hincha, la calidad institucional requiere monitorear la satisfacción de quienes sostienen la operación diaria del club. Se propone una encuesta semestral mediante *Google Form*, anónima y de respuesta voluntaria, dirigida al personal fijo y a colaboradores estables, que releve cuatro dimensiones: clima laboral y relaciones internas, condiciones e instalaciones de trabajo, herramientas y tecnología disponibles, y comunicación interna entre áreas. Al igual que para el control del socio/hincha, se aplican los siguientes indicadores:

- *Satisfacción global (Likert 1-5)*
- *% de reclamos resueltos y tiempo promedio de respuesta*

Tabla 21

Tablero de control – Clima y satisfacción del personal interno

Indicador	Meta	Valor real	Desvío	Estado	Responsable	Frec.
Satisfacción global	Línea base	—	—	  	Encargado de Mkt y Comunicación	Sem.
% reclamos resueltos	Línea base	—	—	  	Encargado de Mkt y Comunicación	Sem.
Tiempo prom. de respuesta	Línea base	—	—	  	Encargado de Mkt y Comunicación	Sem.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5 - Evaluación de la Sostenibilidad e Impacto Económico-Social

En el presente trabajo final se desarrollaron progresivamente, a través de los capítulos propuestos, un diagnóstico integral de la situación institucional del Club Sportivo Desamparados, una reforma estratégica y estructural que da respuesta a las deficiencias detectadas, y las herramientas operativas que vuelven aplicable dicha reforma.

De esta forma, el presente capítulo cierra el trabajo propuesto dando respuesta al quinto y último objetivo específico de la investigación: evaluar la sostenibilidad institucional del modelo propuesto, analizando su impacto económico y social en el largo plazo. A diferencia de los capítulos anteriores, no se introducen nuevas propuestas ni herramientas, sino que se somete a evaluación todo lo construido, determinando si el club está en condiciones de sostener estas mejoras a lo largo del tiempo, y qué retorno generan para sus socios, deportistas y para la comunidad a la que pertenece.

Desde el punto de vista metodológico, el análisis se apoya en la lógica de la triangulación (Hernández Sampieri et al., 2014), articulando las distintas fuentes y dimensiones relevadas a lo largo del trabajo. Bajo este criterio, cada planteo de sostenibilidad se vincula de manera directa con un problema identificado en el diagnóstico del capítulo 2, ya sea de orden individual, grupal o estructural. Esta evaluación integra los marcos del comportamiento organizacional de Robbins y Judge (2017) y Chiavenato (2009) para abordar la dimensión humana y cultural; los principios de eficiencia operativa y análisis costo-beneficio de Chase et al. (2009) para la dimensión económica; y la perspectiva estratégica de largo plazo de Thompson et al. (2012) para ponderar la perdurabilidad institucional del modelo.

5.1 Sostenibilidad Organizacional e Institucional

5.1.1 Viabilidad de la estructura

La estructura orgánico-funcional propuesta en el capítulo 3 no implica una refundación del club, sino una reorganización de funciones ya existentes sumada a la incorporación de algunos roles clave. Buena parte del capital humano necesario ya está presente en la institución ya que el personal administrativo puede reubicarse en las áreas de Secretaría y Contabilidad, el utilero y el canchero se integran naturalmente al área de Mantenimiento y Control, los cuerpos técnicos ya conforman el Departamento Deportivo; y el personal variable de los días de partido queda comprendido en el área de Logística. En todos estos casos, el organigrama no genera nuevos costos, sino que ordena y delimita responsabilidades que hoy se ejercen de manera informal, eliminando el solapamiento de tareas y la ambigüedad de roles señalados en el diagnóstico. La viabilidad, por lo tanto, es alta.

El punto crítico se concentra en los puestos que representan una incorporación de cero respecto del personal actual. En primer lugar, el puesto del Gerente General, concebido como nexo entre la conducción política y la gestión operativa, cuya creación constituye la piedra angular de toda la reforma. A este se suman el Departamento de Marketing y Comunicación, con sus áreas de Redes y Prensa y de Relaciones Externas, que difícilmente pueda cubrirse en su totalidad con el personal actual, ya que supone funciones especializadas hoy inexistentes o ejercidas de manera informal. Por último, para la coordinación de cada uno de los cuatro departamentos, se propuso encargados de estos, los cuales deberían definirse si se contrata personal nuevo o podría recaer en personal ya existente que reúna el perfil adecuado.

La viabilidad de estas incorporaciones depende de dos factores. El problema principal es económico, ya que la capacidad del club para financiar nuevos cargos de manera sostenida en el tiempo constituye la restricción más determinante, dado que se trata de una asociación civil sin fines de lucro cuyo presupuesto se ve constantemente vulnerado por la inestabilidad económica y la atención de urgencias. Sostener de forma estable un nivel gerencial y los puestos especializados representa, por lo tanto, el mayor desafío para la concreción del organigrama. A esta limitación se suma un segundo factor: la disponibilidad de personas con el perfil técnico adecuado. Tal como advirtió el diagnóstico, en el club los criterios de selección de personal responden hoy más a la cercanía y la confianza que a los perfiles técnicos específicos, lo que dificulta cubrir con idoneidad funciones que exigen una formación especializada. Entonces, la sostenibilidad de la estructura exige, no solo asegurar el financiamiento de los roles clave, sino también avanzar hacia criterios de selección basados en competencias, particularmente en el caso del Gerente General, cuya dedicación debe ser estable y no quedar librada a la disponibilidad ocasional de un colaborador.

De esta forma, la metodología propuesta para la implementación es dimensionar la estructura y la capacidad real del club, evitando un organigrama sobredimensionado que resulte inviable de financiar, con una implementación dividida en partes. Se propone adoptarse un esquema gradual que priorice, en una primera etapa, la incorporación del Gerente General y la reasignación del personal existente, e incorpore los puestos especializados de manera progresiva, a medida que la mejora en la recaudación lo vaya permitiendo. Esta gradualidad, alineada con el objetivo estratégico 3 de optimización del capital humano, es lo que vuelve viable la estructura propuesta incluso en un contexto de recursos limitados.

5.1.2 Cultura, liderazgo y gestión del cambio

El diagnóstico del capítulo 2 identificó como una de las principales fortalezas del club un clima laboral positivo, sustentado en relaciones de confianza entre el personal administrativo y operativo, junto con una resistencia intermedia al cambio. Esta base cultural constituye el terreno más favorable para la implementación de la reforma.

No obstante, la predisposición general no debe confundirse con la ausencia total de resistencia. Robbins y Judge (2017) advierten que la resistencia al cambio rara vez se distribuye de manera uniforme: aún en climas favorables, ciertos individuos o grupos pueden manifestar resistencias de nivel medio, especialmente cuando el cambio afecta hábitos de trabajo arraigados o genera incertidumbre sobre el propio rol. En el caso del club, donde el voluntarismo ha funcionado históricamente como sustituto de los procesos formales, la estandarización de tareas mediante manuales y la introducción de un nivel gerencial pueden ser percibidas, en algunos casos, como una pérdida de autonomía o como una sobrecarga.

Por ello, la sostenibilidad cultural de la reforma no debe darse por garantizada, sino gestionarse de manera activa. La principal herramienta para lograrlo es la comunicación: el club debe explicar de forma clara y anticipada el sentido y los beneficios de cada cambio propuesto, mostrando cómo la formalización reduce la carga individual, ordena las responsabilidades y protege al propio personal frente a la ambigüedad de roles. Chiavenato (2009) sostiene que el éxito del desarrollo organizacional depende directamente de la participación y el convencimiento de quienes deben aplicarlas. En este sentido, acompañar la implementación con instancias de explicación y diálogo permite transformar la resistencia actual de cierto personal, y neutralizar la posible resistencia futura que pueda surgir durante la transición.

De esta forma, para la gestión activa de la resistencia, se requiere de un liderazgo comprometido y transaccional que impulse el proceso y sostenga el rumbo en el tiempo, ya que sin una conducción que encarne y promueva la reforma, las instancias de diálogo pierden continuidad y los cambios propuestos tienden a diluirse. En este punto, a partir del diagnóstico del capítulo 2, se observa una inestabilidad en la cúpula dirigencial, que en contextos de recambio o conflicto puede interrumpir los proyectos en marcha. Esta es, posiblemente, la principal vulnerabilidad para la sostenibilidad del modelo: una reforma que dependa exclusivamente de una comisión directiva determinada corre el riesgo de suspenderse con cada cambio de conducción.

5.2 Sostenibilidad Económica-Financiera

La segunda dimensión de la sostenibilidad evalúa la viabilidad de los recursos económicos que requiere el modelo propuesto. Dado que el Club Sportivo Desamparados es una asociación civil sin fines de lucro, el análisis no persigue la construcción de un flujo de fondos detallado ni la medición de una rentabilidad, sino demostrar que la reforma es financiable con los recursos al alcance de la institución y que, lejos de representar un costo neto, contribuye a ordenar y fortalecer su economía.

5.2.1 Fuentes de financiamiento

El financiamiento del club se sostiene sobre tres fuentes tradicionales: la cuota social, los patrocinios y aportes gubernamentales. El diagnóstico del capítulo 2 advirtió que esta estructura de ingresos se encuentra fuertemente concentrada en la masa societaria, lo que la vuelve vulnerable frente a la caída del poder adquisitivo y al consecuente aumento de la morosidad. A su vez, el contexto político descrito en el análisis PESTEL, con dificultades a nivel nacional y provincial, con un modelo de asistencia que tiene requisitos claros en lugar del subsidio directo, reduce la previsibilidad de los aportes estatales.

Entonces, la cuota social, que constituye la fuente de financiamiento más sólida, y es donde la reforma muestra su mayor potencial. La incorporación de la plataforma *Global Fan*, combinada con una campaña de membresía con amnistía de deudas, ya demostró empíricamente esta capacidad: el padrón de socios activos pasó de 222 a 585 en apenas diez días, con una meta dirigencial de alcanzar los 1.000. La digitalización del cobro profesionaliza y estabiliza esta fuente, mientras que la campaña de retención y captación basada en descuentos, establecido como objetivo estratégico 2, apunta directamente a sostener el ingreso recurrente. La sostenibilidad, en este caso, no depende de incorporar nuevos recursos, sino de consolidar un sistema de cobro y fidelización que ya se encuentra en marcha.

En cuanto a los aportes gubernamentales, su sostenibilidad está condicionada por el nuevo escenario institucional. El acceso al fondo provincial del deporte, mediado por la Secretaría de Deportes y el COPRODE, depende cada vez más de la transparencia, la rendición de cuentas y la presentación de proyectos sólidos. De esta forma, la profesionalización administrativa propuesta representa el acceso a esta fuente, transformando el financiamiento estatal en una posibilidad concreta.

Los patrocinios representan la fuente con mayor margen de crecimiento, dado que parten de una base casi nula. El ecosistema productivo sanjuanino, con el crecimiento de la minería, sectores vitivinícola y alimenticio; constituyen una oportunidad identificada en el diagnóstico, pero que exige al club demostrar profesionalismo y retorno para resultar atractivo a la inversión privada. La creación del área de Relaciones Externas, dentro del Departamento de

Marketing y Comunicación, responde directamente a esta necesidad. Thompson et al. (2012) señalan que la sostenibilidad de una organización mejora cuando diversifica sus fuentes de recursos y reduce la dependencia de una sola; por lo que incorporar patrocinios y dinámicas complementarias como eventos, convenios y proyectos de subsidios, disminuye la exposición del club ante la eventual caída de cualquiera de sus ingresos tradicionales.

5.2.2 Análisis de costos versus beneficios organizacionales

Toda reforma requiere una inversión inicial y, en este caso, dicha inversión se compone por la eventual incorporación de puestos clave, la capacitación del personal en los nuevos procedimientos, la reactivación de las herramientas tecnológicas de gestión y la puesta en marcha del plan de mantenimiento preventivo. No obstante, una parte sustancial de la reforma no implica erogaciones nuevas, sino la reorganización de funciones ya existentes y la optimización del capital humano disponible, en línea con el objetivo estratégico 3, que prioriza la reasignación de tareas entre el personal por sobre la contratación adicional.

Del lado de los beneficios, el más evidente proviene del cambio de un esquema de mantenimiento correctivo a uno preventivo. Mediante el diagnóstico se identificó que el enfoque reactivo incrementa los costos a largo plazo y afecta el capital de trabajo ($CT = AC - PC$), ya que las intervenciones de emergencia son considerablemente más onerosas que las planificadas. Chase et al. (2009) sostienen que el mantenimiento preventivo, al anticipar las fallas, reduce los costos totales y prolonga la vida útil de los activos. En la misma lógica, Deming (1989) advierte sobre los costos de la no calidad: prevenir resulta siempre más económico que corregir. Para una institución cuyo presupuesto se ve constantemente vulnerado por la atención de urgencias, trasladar el gasto desde la emergencia hacia la planificación representa un ahorro estructural y una protección directa del patrimonio físico del club.

A dicho ahorro, se suman los beneficios derivados de la propuesta de mejora. En primer lugar, la estandarización de procesos. Los manuales de procedimientos reducen la variabilidad, los errores y la duplicación de tareas, lo que se traduce en una operación más eficiente y menos dependiente del esfuerzo individual. Por otro lado, la mejora en la comunicación y en la atención al socio incide directamente sobre la posibilidad de que estos socios renueven su membresía y estén satisfechos con la gestión del club. Es decir, conservar un socio activo resulta más económico que captar uno nuevo. De esta forma, reducir la deserción de socios protege el ingreso recurrente sin costos adicionales de captación. Finalmente, el control de la ejecución presupuestaria, establecido como indicador en el capítulo 3, evita los desvíos y los gastos sin validación, ordenando la economía cotidiana del club.

En conjunto, el balance entre costos y beneficios resulta favorable. La inversión que demanda la reforma es moderada y, en buena medida, consiste en reorganizar recursos antes que en sumarlos, mientras que los beneficios, mencionados anteriormente, se proyectan de manera sostenida en el tiempo. De este modo, la profesionalización no compromete la economía del club, sino que constituye la vía para optimizar su capital de trabajo y garantizar su sostenibilidad financiera, tal como plantea el objetivo general de la investigación.

5.3 Impacto social integral: del individuo a la comunidad

Si bien la sostenibilidad económica garantiza la supervivencia del club, el impacto social constituye la razón misma de su existencia. Por lo tanto, en una asociación civil sin fines de lucro, el retorno de la inversión no solo debemos medirla en términos de rentabilidad, sino en el valor que la institución genera para sus miembros y para la comunidad a la que pertenece. El capítulo 2 documentó que el club cumple un rol social significativo, donde el 44% de los encuestados calificó sus actividades sociales y culturales como “muy buenas” y la identidad “puyutana” fue reconocida como su mayor activo. Al análisis distingue tres niveles de impacto que están íntegramente relacionados entre sí, conformando un gran círculo virtuoso: el desarrollo individual, grupal y comunitaria.

El punto de partida se encuentra en la comunicación. El diagnóstico del capítulo 2 reveló que el 83,4% de los encuestados manifestó no percibir canales de escucha activa, de modo que la identidad “puyutana”, el mayor activo del club convivía con una marcada debilidad en el vínculo institucional. La reforma responde a esto mediante el Departamento de Marketing y Comunicación, cuya función es fortalecer el lazo con el socio y el hincha, abrir canales de escucha y proyectar la imagen del club en toda la provincia. Una comunicación institucional sólida, entonces, es el mecanismo que atrae a nuevas familias a la institución.

A partir de ese mayor alcance, se procede al desarrollo individual de las personas que conforman al club. El foco principal debe estar en las divisiones formativas, que constituyen el primer momento a través del cual el club forma personas: niños y jóvenes acceden al deporte, a hábitos saludables, a valores y a un espacio de crecimiento personal. De esta forma, la meta de incrementar en un 15% los inscriptos en las divisiones formativas, fijada en el capítulo 3, no solo es un indicador de gestión sino que una medida directa del alcance social del club. Sumado a esto, se busca el crecimiento y la satisfacción del resto del personal, para quienes la profesionalización propuesta mejore su experiencia y su crecimiento profesional.

A su vez, ese desarrollo individual genera un crecimiento a nivel grupal y comunitario. Se busca que, a partir de este crecimiento individual, se fortalezca el vínculo de los grupos, tomando como base los valores propuestos. Ese comportamiento grupal influirá positivamente en el desarrollo social de las

personas fuera del club. Entonces, cada niño que ingresa a la escuelita representa una familia que se vincula con el club; y a partir de la formación en valores y del sentido de pertenencia que se cultiva en cada persona, se fortalece el rol social de la institución. Es decir, los niños mejoran a nivel personal, se complementan positivamente a nivel grupal, y luego replican a nivel social todo lo inculcado por el club. Cuanto más sólido es el vínculo comunitario, mayor es la base de socios y la legitimidad del club para acceder a recursos, lo que realimenta el punto de partida y sostiene el círculo virtuoso en el tiempo.

En síntesis, el impacto social del proyecto constituye su justificación más importante y opera como un sistema de niveles interrelacionados: la comunicación atrae, la formación desarrolla, y el desarrollo individual se proyecta en cohesión grupal y comunitaria. La profesionalización genera que el club cumpla, de manera más eficaz y sostenible, su misión social, deportiva y humana.

Así, la sostenibilidad económica analizada en la sección anterior y el impacto social descrito en esta se potencian recíprocamente, dando respuesta conjunta al objetivo de evaluar el impacto económico y social del modelo propuesto en el largo plazo.

5.4 Matriz de Impacto y Sostenibilidad

Las dimensiones analizadas a lo largo del capítulo son aspectos interdependientes de una misma evaluación. Para integrarlos en una visión de conjunto y validar la propuesta, se presenta a continuación una matriz de impacto y sostenibilidad. Su lógica responde al criterio de triangulación que ha guiado todo el capítulo: cada factor de sostenibilidad se vincula con un problema concreto identificado en el diagnóstico del capítulo 2, se asocia con el mecanismo de la propuesta que lo atiende (capítulos 3 y 4), y se pondera en función de los riesgos que amenazan su continuidad y de las acciones previstas para mitigarlos. La última columna sintetiza el nivel de viabilidad de cada factor mediante un código de colores, en línea con el sistema de semáforo utilizado en los tableros de control del capítulo 4.

Tabla 22

Matriz de impacto y sostenibilidad de la propuesta

Factor de sostenibilidad	Propuesta	Riesgo para la continuidad	Acción de mitigación	Viabilidad
Viabilidad estructural	Organigrama funcional con un nivel gerencial intermedio (Gerente General); reorganización de funciones y delimitación de roles.	Dificultad para cubrir o financiar los puestos a incorporar y para hallar perfiles idóneos o estables.	Dimensionar la estructura a la capacidad real del club; priorizar la reasignación sobre la contratación; incorporación gradual.	Baja
Cultura, liderazgo y gestión del cambio	Gestión activa del cambio mediante comunicación; Gerente General como continuidad estructural; liderazgo comprometido.	Focos puntuales de resistencia media y discontinuidad del proyecto ante los recambios de conducción.	Comunicar los beneficios de forma anticipada; institucionalizar el rol gerencial; liderazgo que delegue y trascienda la gestión de turno.	Media

Factor de sostenibilidad	Propuesta	Riesgo para la continuidad	Acción de mitigación	Viabilidad
Sostenibilidad de las fuentes de financiamiento	Cobro digital (<i>Global Fan</i>) y campaña de retención; profesionalización que habilita fondos por proyectos; área de Relaciones Externas; diversificación.	Caída del poder adquisitivo y aumento de la morosidad; alta dependencia del contexto macroeconómico.	Fidelización y descuentos; diversificación de fuentes; gestión de proyectos ante la Secretaría de Deportes y el COPRODE.	Baja
Relación costo-beneficio	Mantenimiento preventivo, estandarización de procesos, control de la ejecución presupuestaria y optimización del capital humano.	La inversión inicial puede percibirse como un gasto no prioritario en un contexto de crisis.	Buena parte es reorganización sin erogación nueva; el ahorro por prevención compensa la inversión en el corto plazo.	Alta
Impacto social y comunitario	Departamento de Marketing y Comunicación; crecimiento de las divisiones formativas; inclusión mediante canales presenciales.	Que el impacto social no se mida ni se comunique y termine diluyéndose; exclusión derivada de la digitalización.	Encuestas de satisfacción e indicadores; mantenimiento de canales presenciales; comunicación institucional sostenida.	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

El presente trabajo final abarcó distintas etapas, para realizar un diagnóstico institucional del club Sportivo Desamparados, buscar las posibles causas de la ineficiencia en su gestión institucional, y desarrollar propuestas de mejora continua que puedan ser llevadas a la práctica.

La elección de un club de fútbol para el desarrollo de este trabajo final sin dudas está ligada a mi pasión por el deporte, lo cual quise complementar con mis conocimientos adquiridos durante la carrera, para demostrar la adaptabilidad e importancia de esta profesión. Detrás de cada club hay una historia, un sentido de pertenencia que se hereda de padres a hijos y una identidad que le da sentido a la vida de miles de personas. Entonces, para muchas personas de la provincia, el Club Sportivo Desamparados representa exactamente eso. Lamentablemente, por gestiones institucionales que no estaban a la altura de lo que el club significa, Sportivo Desamparados se encuentra estancado entre malos resultados deportivos, económicos y administrativos.

Entonces, en primer lugar, la conclusión más importante de todo el trabajo es que una administración eficiente no es aplicable solamente a las grandes compañías, sino también a cualquier tipo de organización que reúna personas alrededor de un objetivo común, ya sea una empresa convencional, un club, una escuela o una asociación vecinal. Entonces, demostrar que estas herramientas sirven para una institución deportiva del interior es, también, demostrar que ninguna organización es demasiado chica ni demasiado humilde como para ser gestionada de manera correcta.

A partir de ello, se plantea que planificar, organizar, dirigir y controlar, es decir las funciones del administrador, son la base para que cualquier organización tenga posibilidad de crecimiento. Un club que se gestiona aplicando estos conceptos administrativos puede sostener sus logros más allá de los nombres propios, de los cambios de comisión y de los resultados de cada temporada. De esta forma, podemos entender a un club también como una empresa. No en el sentido de perseguir ganancias, porque su razón de ser nunca dejará de ser social y deportiva, sino en el sentido de que necesita ser gestionado con seriedad para poder cumplir su razón de ser. La profesionalización, entonces, es lo que le permite al club perdurar en el tiempo y alcanzar resultados eficientes.

El diagnóstico inicial, construido a partir de las encuestas a los socios, las entrevistas a quienes conducen el club y la observación directa de sus instalaciones, fue el que permitió que cada propuesta respondiera a un problema real y no a simples suposiciones. De esta forma, se entiende que no se puede mejorar aquello que primero no se conoce, ni corregir lo que no se mide. Ese es, quizás, el punto de partida para la mejora de toda gestión.

Relacionado a lo anterior, también se puede tomar como conclusión que, desarrollar e implementar mejoras a nivel institucional, requiere de tiempo y dedicación, estableciendo un plazo prudencial para empezar a lograr resultados positivos. Es decir, los encargados de aplicar estos conceptos al club, deben ser pacientes y transmitir confianza al resto del personal. A su vez, no se propone

una refundación radical completa ni una inversión millonaria para cambiar el rumbo del club. De hecho, gran parte de las mejoras propuestas no representan un gasto, sino un ahorro. Ordenar el mantenimiento para prevenir las fallas antes de que ocurran, cuidar las instalaciones a tiempo, conservar a los socios que el club ya tiene en lugar de salir a buscar nuevos, o evitar gastos que no fueron debidamente controlados, son todas decisiones que protegen los recursos de la institución. De esta manera, gestionar mejor no significa necesariamente tener más dinero, sino cuidar y aprovechar de la mejor forma posible el que ya se tiene. Se puede empezar con pequeñas mejoras, que por más pequeñas o insignificantes que parezcan, cuando se sostienen y se acumulan en el tiempo, lo pueden transformar todo.

Otro de los resultados más valiosos de este trabajo es haber mostrado que, a partir de estas pequeñas mejoras que se pueden proponer, todas se conectan entre sí para formar un círculo virtuoso. Es decir, una mejora nunca queda aislada sino que genera una serie de beneficios consecutivos. Cuando la comunicación con el hincha mejora, se acercan más familias; cuando se acercan más familias, crece la escuelita; cuando crece la escuelita, se fortalece el vínculo con el barrio y aumenta la cantidad de socios; y con más socios, el club consigue los recursos para seguir mejorando. Así, cada avance se convierte en el impulso del siguiente. Durante años, esa cadena funcionó de manera negativa, donde cada problema alimentaba al que le seguía. Lo que este trabajo propone, entonces, es transformar ese círculo vicioso en un círculo virtuoso, en el que cada pequeño logro mejore cada vez más al club.

Por esto, cada mejora administrativa busca repercutir positivamente en las personas, donde un chico encuentre en el club un espacio de contención y de valores, una familia que se siente parte, un socio que vuelve a enorgullecerse de la camiseta y una comunidad que se reconoce en su institución. Esa es, en definitiva, la verdadera medida del éxito de este proyecto. Porque Sportivo Desamparados no se sostiene por directivos de turno o partidos ganados, sino por la gente que lo conforma. Y la mejor manera de honrar a esa gente es entregarle un club que esté a la altura de lo que ellos, con su pasión de siempre, nunca dejaron de darle.

Bibliografía

- Acinas, J. D. (2012). *Calidad y mejora continua*. Editorial Donostiarra.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (12.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (ISO 9001:2015)*.
- Ishikawa, K. (1994). *Qué es el control total de la calidad*. Norma.
- Kanawaty, G. (Ed.). (1996). *Introducción al estudio del trabajo* (4.^a ed. rev.). Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
- Litre, S. E. (2012). *PDCA mejora continua*. Editorial Académica Española.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill Education.
- Velasco Sánchez, J. (2010). *Gestión de la calidad: Mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica*. Ediciones Pirámide.