



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Regularización y reorganización de una asociación sin fines de lucro

“Unión Mendocina de Árbitros”

POR

Hernán Matías Mostaccio Iannizzotto

Mail: matias_64@hotmail.com

Tel: 261-3355349

Profesor Tutor
Gustavo Maddio

Mendoza – Año 2014

INTRODUCCIÓN	1
1 ALCANCE Y LIMITACIONES	2
1.1 ALCANCE TEMPORAL	2
1.2 ALCANCE ESPACIAL	2
2 DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS.	3
CAPÍTULO I - UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS	4
1 CONCEPTO DE ARBITRAJE Y CARRERA	4
1.1 HISTORIA	4
1.2 CARRERA EN EL ARBITRAJE MENDOCINO Y ARGENTINO	6
2 PRESENTACIÓN UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS	8
3 PROBLEMÁTICA ACTUAL	9
3.1 FALTA DE NORMAS CLARAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO.	9
3.2 PROBLEMAS DIRIGENCIALES INTRA ORGANIZACIÓN	9
3.3 PROBLEMAS DE NORMAS INTER E INTRA ORGANIZACIÓN	10
CAPÍTULO II - MARCO CONCEPTUAL	11
1 PERSONA JURDICA	11
2 SOCIEDAD	11

3	COOPERATIVA	13
3.1	GESTIÓN DEMOCRÁTICA	14
3.2	EQUIDAD Y PARTICIPACIÓN ECONÓMICA	14
3.3	INTERÉS LIMITADO AL CAPITAL	14
3.4	EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	14
3.5	AUTONOMÍA Y DEPENDENCIA	15
4	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	15
4.1	ORGANIGRAMA	15
4.1.1	FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA	15
4.1.2	USOS DEL ORGANIGRAMA	16
4.2	MODELO DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES DE MINTZBERG	17
4.2.1	TIPOS DE ESTRUCTURA	18
	CAPÍTULO III - ORGANIZACIONES RELACIONADAS	20
1	INTRODUCCIÓN	20
2	ANÁLISIS DE UN CASO DE ESTUDIO “COOPERATIVA DE ÁRBITROS DE ROSARIO”	20
2.1	MOTIVOS DE LA FUNDACIÓN DE LA COOPERATIVA	21
2.2	COMPETENCIA	22
2.3	ADMINISTRACIÓN INTRAORGANIZACIÓN	22
2.4	RELACIÓN CON EL ASOCIADO	23
3	ANÁLISIS ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LA ASOCIACIÓN	24
3.1	LIGA MENDOCINA DE FÚTBOL	24

ÍNDICE

3.1.1	HISTORIA	24
3.1.2	HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO	26
3.1.3	DEPARTAMENTO DE INFANTO JUVENIL	26
3.1.4	HONORABLE TRIBUNAL DE PENAS	26
3.1.5	HONORABLE CONSEJO DE ÁRBITROS	27
4	MINISTERIO DE DEPORTES	27
5	COMPARATIVA CON LA COMPETENCIA	28
5.1	MARKET SHARE POR NIVELES DE FACTURACIÓN	29
5.2	CANTIDAD DE ÁRBITROS QUE SE PROVEEN	30
5.3	PARTICIPACIÓN SEGÚN CATEGORÍAS	31
5.3.1	PRIMERA DIVISIÓN	31
5.3.2	DIVISIONES INFERIORES	31
5.3.3	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	32
6	CONCLUSIÓN	36
CAPÍTULO IV - PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN		37
1	INTRODUCCIÓN	37
2	ANÁLISIS MACRO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR	37
3	ANÁLISIS MICRO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR	38
3.1	ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A ÁRBITROS	39
4	ANÁLISIS FODA	41

ÍNDICE

4.1.1	ORGANIZACIÓN	41
4.1.2	ENTORNO	41
4.1.3	RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA	42

5 PLAN ESTRATEGICO “UMA UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS” **44**

5.1	VISIÓN	45
5.2	MISIÓN	45
5.3	OBJETIVOS	45
5.3.1	OBJETIVOS A CORTO PLAZO (UN AÑO O MENOS)	45
5.3.2	OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (DOS A CUATRO AÑOS)	46
5.3.3	OBJETIVOS A LARGO PLAZO (CINCO A DIEZ AÑOS)	46
5.4	PLAN DE ACCIÓN	46
5.4.1	CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS A CP	46

6 REGULARIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN **47**

6.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN	48
6.2	PROCEDIMIENTO PARA LA REGULARIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN	48
6.2.1	LLAMADO A ASAMBLEA POR PARTE DE LA ANTIGUA COMISIÓN DIRECTIVA	48
6.2.2	REPOSICIÓN DE LIBROS RUBRICADOS DE LA ENTIDAD	49
6.2.3	REALIZACIÓN DE UN INVENTARIO DE BIENES	49
6.2.4	REGISTRACIÓN DE ASOCIADOS	49
6.2.5	PUBLICACIÓN EN EL BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA	49
6.2.6	REALIZACIÓN DE LA ASAMBLEA	50
6.2.7	PRESENTACIÓN EN PERSONERÍA JURÍDICA	50
6.3	CÁLCULO ECONÓMICO DE LA REGULARIZACIÓN	51
6.3.1	COMPRA DE LIBROS EXTRAVIADOS	51
6.3.2	GASTOS DE REALIZACIÓN DE ASAMBLEA	51
6.3.3	COSTOS TOTALES DE LA REGULARIZACIÓN	52

7 REALIZACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN ARBITRAL **52**

7.1 CAPACITADORES	53
7.1.1 TRASLADOS	53
7.1.2 ALOJAMIENTO	54
7.1.3 VIÁTICOS	54
7.2 CHARLA TÉCNICA	55
7.2.1 SALÓN EVENTO	55
7.2.2 CATERING	55
7.2.3 AUDIOVISUALES	55
7.2.4 PAPELERÍA	56
7.3 CLASE PRÁCTICA	56
7.3.1 LUGAR	56
7.3.2 SERVICIO MÉDICO	56
7.3.3 HIDRATACIÓN	56
7.4 OBTENCIÓN DE RECURSOS	57
7.4.1 RECURSOS INICIALES DISPONIBLES	57
7.4.2 BÚSQUEDA DE PATROCINIO	59
7.5 PRESENTACIÓN ESCENARIOS	61
7.5.1 ESCENARIO MÁS PROBABLE	61
7.5.2 ESCENARIO PESIMISTA	63
7.5.3 ESCENARIO OPTIMISTA	65
7.6 VALOR DE LA INSCRIPCIÓN AL CURSO	67

8 CONCLUSIÓN **69**

BIBLIOGRAFÍA **72**

ANEXOS **74**

ÍNDICE

<u>1</u>	<u>ANEXO I - ESTATUTO FUNDACIONAL UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS</u>	<u>74</u>
<u>2</u>	<u>ANEXO II - RESOLUCIÓN 1.301/13</u>	<u>86</u>
<u>3</u>	<u>ANEXO III – ENTREVISTAS</u>	<u>91</u>
<u>4</u>	<u>ANEXO IV – CASH FLOW AÑO 2014</u>	<u>101</u>
<u>5</u>	<u>ANEXO V – MODELO DE ENCUESTAS</u>	<u>102</u>
<u>6</u>	<u>ANEXO VI - TABULACIÓN ENCUESTAS</u>	<u>105</u>

INTRODUCCIÓN

Este trabajo surge de la observación respecto del problema de informalidad que se da en muchos ámbitos laborales. Este trabajo en particular tratará del arbitraje en Mendoza, más específicamente en Gran Mendoza.

El autor de este trabajo forma parte de una asociación de árbitros que presta servicios a la Liga Mendocina de Fútbol. Esta entidad nuclea a los equipos del Gran Mendoza independientemente de la categoría que estos disputen. Hace un tiempo, y siguiendo con una tendencia nacional impuesta por la Asociación del Fútbol Argentino, la LMF optó por tercerizar la prestación del servicio de arbitraje.

Como esto se realizó repentinamente, se crearon estructuras que simplemente permitían que los árbitros pudieran seguir trabajando, pero nunca se trató la formalidad de esa prestación.

Es por eso que ahora, e inspirado por el movimiento regularizador llevado a cabo por el Gobierno Nacional, se decidió buscar una solución a los problemas de informalidad presentes en el arbitraje mendocino.

A través de este trabajo, se seguirán una serie lógica de pasos para llegar a encontrar una forma óptima de organización.

En primera instancia, se introducirá al lector en el mundo del fútbol y el arbitraje, proporcionando información que si bien no es completamente necesaria para entender este trabajo, permitirá entender el porqué del mismo, tener una idea más profunda de las instituciones que interactúan y como se verán estas afectadas en caso de que este trabajo se lleve a la práctica. Luego, ahondaremos en los conceptos legales necesarios para la formación de una organización de estas características. Esta primera parte del trabajo sentará las bases para el trabajo en los siguientes capítulos y será llamada “Parte Teórica”

La segunda parte del trabajo estará orientada al trabajo de campo mediante entrevistas y encuestas, con motivo de recolectar información que permita ir puliendo la idea hasta llegar a un plan concreto. Si bien la primera parte brindará información teórica, esta etapa evaluará si el plan es factible y conveniente.

INTRODUCCIÓN

La tercera parte, llamada “Parte Practica”, trabajará sobre la parte anterior, consultando con especialistas y personas involucradas en el proyecto, tratando de darle forma concreta a una idea. Se hablará de estatutos, estructuras, puestos, funciones y demás temas tendientes a la creación u organización de la agrupación.

En primer lugar, el objetivo de este trabajo es lograr la regularización del trabajo prestado por los árbitros, teniendo siempre en cuenta que la Liga Mendocina de Fútbol no contratará en forma directa a los mismos.

En segunda instancia buscaremos dentro del tipo de organización propuesto una estructura que permita solucionar los problemas actuales del arbitraje más allá de la informalidad, como así también potenciar los recursos que se poseen con el objetivo de mejorar el desempeño actual de los árbitros y su posicionamiento a nivel nacional.

1 ALCANCE Y LIMITACIONES

1.1 ALCANCE TEMPORAL

Es de público conocimiento el proyecto de ley para la modificación del Código Civil y el Código Comercial. En caso de que estas modificaciones se lleven a cabo, y las mismas modifiquen aspectos a tener en cuenta de este trabajo, en todos los casos se trabajará para solucionarlas. El espíritu de este proyecto es el de la regularización, y si un aspecto legal modificado por el proyecto de ley resulta en la no conveniencia del sistema propuesto, se cambiara el tipo de organización, más no la estructura de la misma (salvo modificaciones propias del crecimiento organizacional y la adaptación al medio en el que se desenvuelve).

1.2 ALCANCE ESPACIAL

Como mencionamos anteriormente, este trabajo se centrará en la resolución de los problemas de los árbitros del Gran Mendoza afectados a la Liga Mendocina de Fútbol. Dicha limitación no implica que el trabajo no pueda aplicarse a otras situaciones de informalidad laboral. Incluso en casos donde se encuentre regularizada la actividad, este trabajo podría prestar ayuda para la estructuración de una organización.

2 DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Conocido el problema y sus causas, plantearemos en este trabajo la necesidad de estructurar y dar solución a los mismos. Se investigaran en forma teórica-practica la capacidad de la actividad para adecuarse al sistema jurídico-tributario argentino. En esta parte no se hablará de eficiencia o competitividad, simplemente se buscará un marco legal para la actividad.

Plantear una estructuración de estas características en una actividad tan irregular como la que trata este trabajo presenta una dificultad inherente y poco tratada en los años de facultad. Existe la posibilidad de que, si bien la investigación de las causas y sus consecuencias se realice de forma exitosa, sea el mismo mercado el que impida la formalización de la actividad, recordando el alto grado de informalidad que se maneja en el mismo. De esto tratará la segunda parte de este trabajo.

Entonces, este trabajo buscará contestar la pregunta ¿Es posible lograr un marco legal y organizacional que permita lograr cumplir con los objetivos de la Unión Mendocina de Árbitros?

Planteada la pregunta, la hipótesis que resulta de la misma, y que este trabajo deberá comprobar o rechazar será la siguiente:

“Resulta factible recuperar la Unión Mendocina de Árbitros para que cumpla sus objetivos”

CAPÍTULO I – UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS

1 CONCEPTO DE ARBITRAJE Y CARRERA

1.1 HISTORIA

En el fútbol hay un árbitro principal, también llamado "referí" o "colegiado", quien es el encargado de aplicar las reglas del fútbol en un partido, dar constancia de lo sucedido en el mismo y cronometrar la duración del encuentro, también tiene la posibilidad de aplicar los reglamentos de la competición (creados por las ligas, Consejo Federal, Asociación del Fútbol Argentino o FIFA) antes, durante y después de la celebración del encuentro. Esto no siempre fue así.

Para adentrarnos en la historia del arbitraje, debemos aproximarnos al año 1840. Por aquel entonces, estudiantes de la Universidad de Cambridge hicieron el primer intento de reglamentar un deporte que por aquel entonces era muy similar al Rugby. Los intentos fueron infructíferos. Recién en el año 1863, en una taberna de Londres, se redactó por primera vez el texto definitivo de las reglas de juego y la fundación de la Football Assosiation. También hay que tener en cuenta que el fútbol en aquel entonces era muy distinto a la actualidad. El ejemplo más claro era que no se podía pasar la pelota hacia adelante (similar al rugby). Recién a finales de los '60 se cambió esto, y el fútbol cambió de modo tan positivo que se convertiría en los siguientes 100 años en el deporte más practicado, más visto y más popular del planeta.

A finales de los años 1870, las discusiones respecto de las reglas de juego se acrecentaban. Fue así como surgió la IFAB (Internacional Football Association Board), compuesta por dos representantes de cada una de las asociaciones del Reino Unido (Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda). Es hasta el día de la fecha que la IFAB se reúne para tratar la discusión de cambios en las reglas de juego y la salvaguarda de las mismas.

Llevamos 40 años desde el primer intento de redacción de las reglas de juego y todavía no hay indicios de un árbitro para dirimir disputas dentro del terreno de juego. En 1978 una persona osó ingresar al campo para dirimir algunas asperezas. Recordemos que el fútbol inicio como un deporte

de caballeros, y en las escuelas privadas, donde inició el fútbol moderno, se daba por hecho que un caballero nunca cometería una falta deliberadamente. Fiel a sus orígenes, al principio los capitanes de los dos equipos solventaban cualquier disputa que se pudiera originar. Pero a medida que aumentaba la competitividad en el juego, también aumentaba la cantidad de quejas.

Así, tras la propuesta de la Asociación Irlandesa, se autorizó que ingresara un árbitro al terreno de juego, aunque se mantenía el interés por que los capitanes resolvieran las disputas que se podían originar. Durante la primer Copa de Inglaterra ya había en el terreno de juego dos jueces, uno por contendiente, al que cada equipo podía reclamar. Esto demoraba la toma de decisiones en un deporte dinámico. El árbitro imparcial se quedaba en la línea de banda cronometrando y resolviendo aquellos fallos en los que los propios jueces no podían ponerse de acuerdo.

Todo cambió en 1981. Ese año el árbitro se convirtió en una figura permanente del juego con poder de expulsar jugadores, sancionar penales y faltas de manera inapelable. Los dos jueces se convirtieron en jueces de líneas y ahí quedó conformada la terna arbitral moderna. Después, la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado) ingresaría a la IFAB y junto con el crecimiento del fútbol a nivel mundial requerirían una actualización de aquel reglamento (que estaba incluso redactado en Inglés Victoriano).

Así es como llegamos al fútbol actual. Hoy las cosas que damos por sentadas en el fútbol como el árbitro, los asistentes, el penal e incluso el travesaño en el arco son resultado de un proceso de adaptación que fue adoptando el fútbol y que, fiel a su origen inglés, somete cada propuesta de cambio a numerosas pruebas y consideraciones. Quizás no está en la naturaleza del ser humano poder disputar un encuentro de fútbol sin la presencia de un árbitro dentro del terreno de juego. La FA demoró años en intentar buscar formas de que caballeros pudieran disputar encuentros de fútbol sin la necesidad de ser arbitrados por alguien imparcial.

La realidad es que hoy en día el Fair Play (Juego Limpio) es cada vez más raro de encontrar, sobretodo fuera de competiciones internacionales. El fútbol dejó de ser un deporte de caballeros para transformarse en un fenómeno competitivo que despierta pasiones de todo tipo en las personas, y son los árbitros los que deben regular ese fenómeno para mantenerlo lo más cerca posible de esa utopía que se imaginaron esos estudiantes universitarios allá por 1840.

1.2 CARRERA EN EL ARBITRAJE MENDOCINO Y ARGENTINO

El arbitraje nacional, con las acciones por parte de la Asociación del Fútbol Argentino de dejar de tener a los árbitros en relación de dependencia por una pelea de la institución con la Asociación Argentina de Árbitros (AAA), tuvo como resultado el surgimiento del Sindicato de Árbitros De la República Argentina (SADRA). La AFA por estatuto estaba impedida de realizar contrataciones en relación de dependencia fuera del sindicato de AAA. Entonces surgió la modalidad de contrataciones sin relación de dependencia, o llamados contratos. Esta posibilidad que se le dio a la AFA (que en el 2013 decidió dejar atrás esta modalidad y proceder a la contratación directa de los árbitros antes contratados y pasar a tenerlos en relación de dependencia) generó en las ligas del interior del país un movimiento de flexibilización de la actividad de los árbitros (ratificada en Mendoza por sentencia judicial "Jofré, Víctor c. Liga Mendocina de Fútbol s/despido", SCJ, Mendoza, sala II, 30.07.2002).



ILUSTRACIÓN 1: ASCENSOS EN EL ARBITRAJE LMF

En la actualidad la LMF ofrece buenas oportunidades para el desarrollo de la carrera arbitral. En la entidad se brinda el curso de árbitro que posee una duración de 1 año. Dicho curso es gratuito y esta a cargo de un Instructor Nacional, Sr. Pedro Castellino. Luego de esto, el Consejo Directivo autoriza al árbitro a disputar encuentros oficiales de la LMF.

Una vez comenzada la carrera arbitral, el árbitro transcurre por las distintas divisiones pertenecientes a la liga, hasta llegar a la primera división. El tiempo transcurrido entre los momentos de ascenso varía en función de las capacidades del árbitro, desempeño dentro del campo de juego, estado físico y calificaciones en los exámenes teórico-prácticos. También es importante indicar que existe una diferencia entre ser árbitro principal y árbitro asistente, ya que también representa un ascenso el paso de una función a la otra.

Una vez que el colegiado se desempeña como árbitro de la primera división, tiene posibilidades de ingresar a la Tabla de Meritos. Este documento es confeccionado todos los años por

CAPÍTULO I – UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS

la LMF y es enviado al Consejo Federal del Fútbol¹ (dependiente de AFA). Allí se incluyen los árbitros recomendados por la LMF para la disputa de los torneos Argentino B y Argentino C (también llamado Torneo del Interior²).

Cumplidos los 7 partidos como árbitro en la Primera División de la liga de origen, el árbitro tiene la opción de presentarse al Curso Nacional de Arbitraje, dictado por la Asociación del Fútbol Argentino. Este curso, cuya duración es de 2 años, se dicta en Buenos Aires y es gratuito.

Una vez finalizado el curso el árbitro pasa a poseer el título de Árbitro Nacional, y puede llegar a ser contratado por la Asociación de Fútbol Argentino (recientemente se cambió la modalidad de contratación de árbitros para pasar a estar en relación de dependencia). Así, comienza la carrera a nivel nacional hasta llegar a Primera División del fútbol argentino³.

Para presentar un ejemplo de la actualidad de como este sistema funciona, podemos ver esta explicación en el árbitro mundialista Néstor Pitana. Luego de realizar el curso nacional, Néstor Pitana fue contratado por la Asociación del Fútbol Argentino.

Sus dotes arbitrales le permitieron subir de categorías rápidamente hasta llegar a la Primera División. Este proceso que lleva comúnmente varios años, Pitana lo realizó en tan solo 2 torneos completos. Igual de rápida fue su llegada a ser considerado por la FIFA como Árbitro Internacional, lo que le permitió disputar partidos internacionales tanto en las copas de clubes como de seleccionados. El resto es conocido. Se ganó su puesto en el mundial en base a esfuerzos y ganó la carrera frente a su colega de la Asociación Argentina de Árbitros (históricamente son los árbitros de esta asociación los convocados a la disputa de los torneos mundialistas). Así, Néstor Pitana se convirtió en el primer árbitro del interior del país en disputar la máxima cita del fútbol, y abre un nuevo panorama para el arbitraje del SADRA, colocándolo al mismo nivel que la histórica Asociación

¹ El **Consejo Federal** es una autoridad ejecutiva y el organismo de la AFA que tiene a su cargo la conducción del fútbol del interior del país. Nuclea 210 ligas, las que en sus 3.000 clubes afiliados suman en conjunto alrededor de 400.000 jugadores. Organiza el Torneo Argentino, vía de acceso a los campeonatos profesionales de la AFA.

² El Torneo del Interior es disputado por los clubes pertenecientes a las ligas afiliadas al Consejo Federal. Son las ligas las que por medio de sus campeonatos de primera división clasifican a los equipos, quienes disputan el torneo que se lleva a cabo entre los meses de enero y mayo de cada año (siempre que no se encuentren actualmente disputando un torneo nacional). Los campeones de este torneo clasifican al Torneo Argentino B.

³ Los órganos de la AFA no son mencionados por exceder el ámbito del presente trabajo. Para más información se puede visitar la página www.afa.org.ar.

Argentina de Árbitros, y generando un efecto de “cenicienta” al mostrar que un árbitro de una liga del interior del país puede llegar a ser mundialista.

2 PRESENTACIÓN UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS

Hace varios años, los árbitros del Gran Mendoza estaban nucleados bajo el ala de la Liga Mendocina de Fútbol. Además, estos estaban agrupados en la Asociación Árbitros Liga Mendocina de Fútbol. La misma carecía de personería jurídica y esto generó varias irregularidades.

Varios árbitros habían presentado reclamos judiciales contra la Liga Mendocina de Fútbol. Esto llevo a la liga a perder alguno de estos juicios y quedar seriamente comprometida en su futuro. Es así como se debió tomar una decisión por parte de la institución de obligar a los árbitros a presentar una factura para recibir el pago de sus servicios. Esta modalidad de “tercerización” fue propuesta por el entonces presidente Jose Micheli, y contó con el aval tácito del Gobierno de Mendoza, que para ese entonces acababa de sancionar la ley que declaraba inembargables los bienes de las instituciones deportivas de la provincia.

A raíz de esto, en el año 2001 se realiza un paro de árbitros. La liga respondió contratando árbitros de otras zonas, evitando así tener que frenar la disputa de los torneos. El escenario entonces se tornó de obligación por parte de los árbitros: en caso que quisieran seguir dirigiendo, tendría que ser tercerizando sus servicios.

Ante la negativa de los directivos de la agrupación que reunía a los árbitros, quienes se negaban a adoptar esta forma de trabajo y pretendían estar en relación de dependencia con la LMF, es que en el año 2003 un grupo de árbitros pertenecientes a esa agrupación decidieron comenzar negociaciones con los dirigentes de la LMF para formar una asociación.

Este grupo de árbitros, encabezados por Mario Fernández, logró a finales del año 2003 fundar la Unión Mendocina de Árbitros. Eran 23 árbitros que en esa época decidieron formar la primera asociación que se ajustaba a los requerimientos de la LMF y pudieron entrar en competencia.

Es así como a través de los años otros árbitros imitaron a Mario Fernández y fundaron otras asociaciones (en la actualidad 3). La Unión Mendocina de Árbitros fue la que sentó las bases de este

modelo organizacional que permitía la actividad del árbitro en la provincia, ajustándose a los requerimientos de la Liga mendocina de Fútbol.

En el anexo I se puede encontrar el estatuto fundacional, que establece las autoridades que encabezarán la asociación a lo largo de su vida. Además, se puede encontrar el acta de asamblea complementaria, que realiza ligeros cambios al estatuto y en que se detallan los socios fundadores, y la primera comisión directiva de la asociación.

3 PROBLEMÁTICA ACTUAL

3.1 FALTA DE NORMAS CLARAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO.

La actual organización de la LMF (con la tercerización de servicios de arbitraje) plantea un escenario de ambigüedad en cuanto a normas de acción para las asociaciones. La falta de claridad en cuanto a normas a aplicar en la organización y logística de los árbitros genera la necesidad de adecuarse a un modelo organizativo más estricto. Esto se suma a la falta de un contrato de prestación de servicios explícito que detalle los pormenores de la relación entre las 2 partes (LMF – Asociaciones)

El ámbito de las asociaciones de árbitros se encuentra en la disyuntiva de buscar un modelo óptimo de administración del recurso humano que es por demás escaso frente a la creciente demanda de este servicio.

Las normas planteadas en el estatuto y reglamento de la liga no se adaptan a la realidad actual del servicio de arbitraje.

3.2 PROBLEMAS DIRIGENCIALES INTRA ORGANIZACIÓN

Desde un inicio se planteó la regla de que las organizaciones debían ser comandadas por los mismos asociados. Esto generaba un clima de familiaridad en el manejo de los asuntos de la organización.

El problema en la actualidad se debe a la falta de compromiso por parte de los dirigentes para con los manejos exclusivos de la asociación. Al ser una actividad Ad Honorem, los problemas de urgencia que requieren exclusiva atención son a veces dejados de lado para dar atención a problemas personales. La relación del dirigente para con la asociación es de colaboración, y siempre

que esta pueda ser brindada sin perjudicar los intereses personales de ellos mismos. Esto complica muchas veces la relación LMF-Árbitro, ya que ambos consideraran que el dirigente hará las veces de mediador entre las partes.

3.3 PROBLEMAS DE NORMAS INTER E INTRA ORGANIZACIÓN

Particularmente en el ámbito de la Liga Mendocina de Fútbol se plantea la necesidad de un marco normativo más allá de estatuto fundacional en lo referente a la relación con los árbitros, que delimite los derechos y responsabilidades de los dirigentes y asociaciones, y a la vez limite el poder discrecional que poseen los dirigentes a la hora de tomar decisiones.

A su vez, un marco normativo respecto de las conductas de los árbitros en relación con el entorno que rodea a la institución descomprimiría el trabajo de los dirigentes ante la necesidad de sancionar o premiar a los asociados en situaciones que lo ameriten.

CAPÍTULO II – MARCO CONCEPTUAL

1 PERSONA JURDICA

El Código Civil de la República Argentina diferencia las Personas Físicas de las Personas Jurídicas mediante descarte de la persona humana. Entonces cuando persona es “todo ente susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones”, la distinción entre PF y PJ el art 32 establece: “todos los entes susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones que no son personas de existencia visible son personas de existencia ideal o personas jurídicas”.

Los juristas son bastante críticos respecto de esta distinción. En una economía más desarrollada que en aquellas épocas donde se creaba el Código Civil, la descripción que Vélez Sarsfield dio a PJ no alcanza. En la actualidad, las personas jurídicas superan ampliamente los requisitos para ser tratadas con la relevancia que corresponde. La actividad económica se basa en una compleja red de Personas Físicas y Personas Jurídicas interactuando entre sí. Este análisis excede el ámbito de este trabajo, pero vale la pena tenerlo en cuenta al momento de analizar la realidad de las organizaciones.

Lo que si debe ser mencionado y analizado es el proyecto de modificación de los códigos Civil y Comercial, fusionados en un nuevo cuerpo y adaptados a las realidades actuales de la economía argentina y global.

El proyecto fue promovido por el presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Dr. Ricardo Lorenzetti, que encabezó la comisión de reforma del Código Civil y Comercial de la Nación, que integraron además Elena Highton de Nolasco y Aída Kemelmajer de Carlucci.

Más allá de eso, el trabajo va a tratar sobre la actualidad de la asociación, sin suponer modificaciones que todavía no han sido definidas.

2 SOCIEDAD

ART. 1665 CC: LA SOCIEDAD ES UN CONTRATO POR EL CUAL DOS O MÁS PERSONAS SE OBLIGAN A PONER EN COMÚN DINERO, BIENES O INDUSTRIA, CON ÁNIMO DE PARTIR ENTRE SÍ LAS GANANCIAS.

CAPÍTULO II – MARCO CONCEPTUAL

Así describe el Código Civil las sociedades. Esta definición cubre los aspectos básicos del concepto, pero no explica sus elementos como corresponde. No es objeto de este trabajo realizarlo más allá del elemento del lucro, el cual forma parte de las limitaciones del trabajo. El fin de la sociedad a formar no puede ser el lucro de los asociados, privilegiando la colaboración entre los mismos.

En materia de entidades sin fines de lucro, si bien no se pretende una codificación particularizada, existe la situación inversa: ausencia de una ley general aplicable al conjunto del sector. Asimismo, la falta de una ley de asociaciones civiles - que es una de las formas legales principales que asumen las organizaciones sin fines de lucro en Argentina- sumado al hecho que las normas del Código Civil son demasiado generales y se revelan insuficientes ante la complejidad del campo, genera verdaderos vacíos legales que promueven la generación de espacios de discrecionalidad, que genera el motivo de este trabajo.

Las asociaciones civiles y las fundaciones tienen las siguientes características (Garay, 2013):

- objeto de bien común
- ausencia de finalidad lucrativa
- patrimonio propio
- capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones
- autorización estatal para funcionar
- imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del Estado

A su vez, las diferencias entre asociaciones civiles y fundaciones pueden resumirse del siguiente modo (Garay, 2013):

- La asociación civil tiene fundamentalmente un elemento subjetivo –sus miembros- y es a través de éstos, y muchas veces para éstos, que se fija el objeto que les traerá beneficios. La fundación es simplemente un patrimonio de afectación dirigido por personas de existencia física o jurídica. Por lo tanto tiene un sustrato objetivo - el patrimonio afectado -, es decir que ni el fundador ni los integrantes del Consejo de

Administración son miembros de la fundación, sino que con respecto a ella son terceros que en el primer caso la originan y en el segundo caso la administran.

- La voluntad de la asociación es fluida, puede cambiar por la voluntad de la mayoría de los asociados. En la fundación la voluntad está determinada por lo que ha establecido el fundador en el acta fundacional y en los estatutos.
- La asociación puede tener fines benéficos, culturales, científicos, de investigación, deportivos y la mayor parte de ellos pueden ser en interés del propio asociado. En la fundación el objeto debe ser inmediata y directamente útil al bienestar general, es decir altruista.
- Esta distinción permite acercarnos cada vez al modelo de organización que buscamos. La primera de estas diferencias marca el rumbo que debemos tomar. Lo que buscamos no es afectar un patrimonio, sino que se basa en el sujeto más que en el objeto.

Así llegamos a las asociaciones. En la actualidad la UMA se encuentra inscripta como asociación civil sin fines de lucro. Buscaremos un modelo organizativo que se logre suplir las deficiencias de la organización actual o en su caso la reestructuración que permita que el modelo actual funcione eficazmente.

Dentro de los modelos de asociación alternativos profundizaremos en una en particular: la cooperativa. Este modelo, de reciente auge en la Argentina impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social, por medio del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social), ya que será importante a la hora de analizar el caso de la Cooperativa de Árbitros de Rosario.

3 COOPERATIVA

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define:

"Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas".

Se basa en los siguientes valores:

3.1 GESTIÓN DEMOCRÁTICA

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los/as socios/as, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los/as socios/as. En las cooperativas los/as socios/as tienen iguales derechos de voto; es decir, una persona, un voto.

3.2 EQUIDAD Y PARTICIPACIÓN ECONÓMICA

La equidad es la justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

3.3 INTERÉS LIMITADO AL CAPITAL

Para el funcionamiento de una cooperativa se necesita un capital porque si bien es una empresa sin fines de lucro ninguna empresa funciona sin capital. Se entiende por interés limitado al capital, un interés fijo que no depende de la cantidad mayor o menor de las utilidades.

3.4 EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

La ACI lo define como: las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, los representantes elegidos, a los directivos y empleados para que puedan contribuir de forma eficaz a los directivos y empleados, para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo

de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

3.5 AUTONOMÍA Y DEPENDENCIA

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de:

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad Social
- Preocupación por los demás

4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logran alcanzar los objetivos fijados.

4.1 ORGANIGRAMA

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría (Thomson, 2009).

4.1.1 FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.

- Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información. Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos:

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

4.1.2 USOS DEL ORGANIGRAMA

- Para el área de administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
- Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma **general** sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

4.2 MODELO DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES DE MINTZBERG

Mintzberg, en su obra “Diseño de Organizaciones Eficientes” (Editorial El Ateneo) identificó los componentes esenciales de una organización:

Partes básicas de la organización (Capítulo 1: Fundamento de las estructuras organizativas):

- Núcleo operativo: el trabajo básico de fabricación de productos y proveer servicios (el caso de nuestro trabajo). Base de la organización.
- Cumbre estratégica: Gerente General. Se “vigila” la totalidad del sistema.
- Línea intermedia: conforme al crecimiento de la organización, administradores y gerentes de administradores. Es la jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.
- Tecno-estructuras: formada por analistas. También desempeñan tareas administrativas pero planean y controlan de manera formal el trabajo de otros, aunque de diferente naturaleza. Se los llama también “staff”. Componen fuera de la línea de jerarquía de autoridad.
- Staff de apoyo: para proveer servicios internos, desde cafetería, correo y asesoría legal, hasta relaciones públicas.
- Ideología: cultura y creencias. Es lo que las distingue de otras. Le otorga su propio “sello”, tradiciones. Le infunde “vida”.

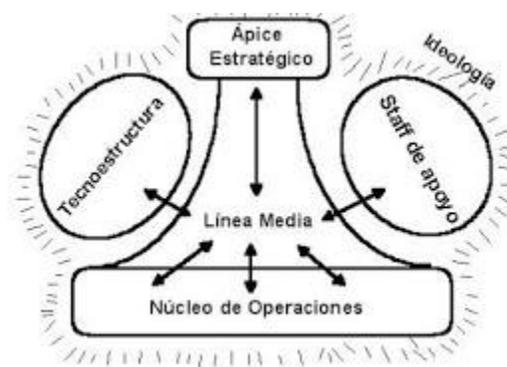


ILUSTRACIÓN 2: ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Además cita como mecanismos de coordinación:

- Ajuste mutuo
- Supervisión directa
- Estandarización de Procesos

- Estandarización de Resultados
- Estandarización de Habilidades

4.2.1 TIPOS DE ESTRUCTURA

Existen cinco tipos de organizaciones de acuerdo a Mintzberg (2009):

- Estructura simple: la cumbre estratégica es la parte clave de esta estructura. Este tipo de organización posee las siguientes características: es simple, informal, flexible, las actividades giran alrededor del director general. Además su contexto es un entorno sencillo y dinámico, con fuerte liderazgo y es organización pequeña (fabrica local). Finalmente es importante agregar que la estrategia que utiliza es visionaria, el líder coloca a la organización en un nicho protegido. Está formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. La más común: organización del pequeño empresario.
- Organización diversificada: en esta estructura se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo, es por medio de la línea de productos que se realiza la división, teniendo cada una de las parte bastante autonomía, aquí el control se realiza a través del desempeño, existe staff de apoyo generando una pequeña estructura técnica.
- Burocracia mecánica: Mintzberg plantea que en su estructura la burocracia mecánica es una burocracia centralizada, tiene procedimientos formales, un trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía. En esta burocracia la tecno-estructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media (ella misma muy desarrollada). La estrategia que utiliza, son procesos de planificación ostensible, pero en realidad es programación estratégica, se resiste al cambio, por lo tanto se dan largos periodos de estabilidad.
- Organización adhocrática: Mintzberg plantea que es fluida, orgánica y selectivamente descentralizada, además para la creación de proyectos innovadores se despliegan equipos multidisciplinarios en cuanto a operarios, staff y directivos, presentando una

coordinación por medio de la adaptación mutua. Su contexto presenta un entorno complejo y dinámico, incluyendo alta tecnología, cambios frecuentes de productos y proyectos temporales y gigantescos. La estrategia en este tipo de organización, fundamentalmente se centra en un proceso de aprendizaje, la cual va evolucionando según su variedad de procesos de abajo hacia arriba, existiendo ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.

- Burocracia profesional: Esta configuración es la que más se adapta a la profesión del arbitraje, que es el objetivo del trabajo. Cuenta con una estructura burocrática pero descentralizada, depende de la formación (capacitación) para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos (en este caso, los árbitros colegiados). La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan en forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión (ya sea interna o externa (Liga Mendocina de Fútbol). Cuenta además con una tecno-estructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional, y staff de apoyo grande para apoyar a los profesionales (si bien no es este el caso, debido al tamaño de la organización).

El **mecanismo de coordinación** que utiliza esta estructura es el de la **estandarización de habilidades**. Cuando el trabajo (ingresar a una cancha a dirigir) no puede ser estandarizado (se dan un cúmulo de situaciones particulares en cada partido), se busca estandarizar los conocimientos de los profesionales que realizan la tarea. Es así como la organización se nutrirá de árbitros egresados de la escuela de la Liga Mendocina de Fútbol, asegurándose que los conocimientos que posean los mismos sean “estandarizados”. Los árbitros dirigen en función de un reglamento que es elaborado por FIFA. El poder discrecional de los árbitros es limitado por esto. Así como el médico debe recetar cierto tratamiento para cada enfermedad diagnosticada, el árbitro debe sancionar cada situación como el reglamento se lo indica. La organización, en este sentido, no tiene poder para modificar la conducta del árbitro. Las normas vienen dadas por un organismo externo, como así también el control que se realiza a la actividad. La organización tiene un mero carácter coordinador de la actividad en el ámbito que le corresponde.

CAPÍTULO III – ORGANIZACIONES RELACIONADAS

1 INTRODUCCIÓN

Finalizado el marco teórico del trabajo, se dará paso a la búsqueda de información. Buscaremos comenzar a responder la pregunta que planteamos: **¿Es posible lograr un marco legal y organizacional que permita lograr cumplir con los objetivos de la Unión Mendocina de Árbitros?** Para ello, y como mencionamos en la introducción de este trabajo, utilizaremos los recursos de encuesta y entrevistas, además de datos provistos por fuentes de información confiable.

2 ANÁLISIS DE UN CASO DE ESTUDIO “COOPERATIVA DE ÁRBITROS DE ROSARIO”

En la Argentina el movimiento cooperativista se reactivó en la última década. Se hizo popular el movimiento a partir de la recuperación por parte de los trabajadores de fábricas que habían dejado de funcionar. El arbitraje, no ajeno a esto, y luego de que las ligas comenzaran a “desprenderse” de sus árbitros, adoptó diversos tipos de organización para sobrevivir y mantener la actividad.

Uno de estos tipos de organización fue la cooperativa, y una de las organizaciones precursoras del modelo de cooperativa de árbitros es la Cooperativa de Árbitros Rosario. Se tuvo la posibilidad de realizar una entrevista con el Presidente de dicha institución, el señor Carlos Boxler. En dicha entrevista se preguntaron algunos temas relacionados a la historia de la institución, para luego pasar a aspectos más técnicos referidos al modelo de cooperativa. La entrevista completa se encuentra en el anexo “entrevistas”. A continuación se mencionaran los aspectos más destacados de la entrevista.

2.1 MOTIVOS DE LA FUNDACIÓN DE LA COOPERATIVA

El motivo que llevó a la formación de la C.A.R. fue la búsqueda de una independencia que llevara al crecimiento y autonomía de los árbitros. Boxler lo menciona como uno de los 3 motivos de empezar un colegio de árbitros⁴ independiente al relacionado con la Liga de Rosario. Los otros motivos fueron la defensa legal de los dirigentes de la cooperativa y el impulso que se le da por parte del Gobierno Nacional a este tipo de organización. Manifestó, sin embargo, que no hacen uso de los beneficios ofrecidos ya que están enfocados a la búsqueda de trabajo.

Cansado de trabajar para los demás [...] no teníamos ni una lapicera nuestra. Las determinaciones siempre las tomaban otros. Por eso dijimos basta, vamos a trabajar para nosotros.

En su momento fueron asesorados por un abogado, quien los ayudó en la presentación del formato, la inscripción y el funcionamiento de la organización.

Había una persona que estaba acostumbrada a organizar a los árbitros, tenía todo su negocio armado, de golpe ya no tiene más árbitros. Nosotros fuimos perseguidos, fue muy difícil, de todos lados nos atacaron.

Los inicios fueron difíciles. Sumado al mal trato por parte de la Liga Rosarina estaba la persecución por parte de los que en ese momento manejaban el negocio arbitral. Se da en muchas partes del país la existencia de caudillos que se consideran poderosos, y ante una ruptura en la cadena de poder en sus provincias hacen lo posible para evitarlas. Acá en Mendoza cada vez que se crea una asociación hay periodos de conflicto marcados por una particularidad que no se manifiesta en Rosario: acá los árbitros sin importar la asociación a la que pertenezcan deben ingresar juntos al campo de juego. En otras partes del país (entre las que se encuentra Rosario) las ligas contratan a un colegio y es ese colegio el que dirige todos los partidos de esa liga. Por tal motivo es que la Cooperativa de Árbitros de Rosario no dirige la liga de Rosario.

⁴ Es muy común en las zona centro del país denominar a las asociaciones “colegios de árbitros”. Esto es así porque suelen estar comandadas por un instructor recibido que tiene a su cargo a los árbitros. Estos colegios son autónomos a la liga, pero tienen a su cargo la educación de los aspirantes.

2.2 COMPETENCIA

Según manifestó Carlos, en el área de Rosario hay 5 colegios de árbitros. Estos compiten por la obtención de ligas. Si bien hay algunas con exclusividad y otras en las que distintas asociaciones forman parte, se presenta una verdadera competencia entre las mismas. En Santa Fe hay 16 ligas afiliadas al consejo federal. La C.A.R. desempeña sus actividades en 5 de ellas.

Además, los torneos privados son también fuente de ingreso para los árbitros, y los colegios buscan permanentemente lograr acuerdos con los mismos para mantener atractiva la actividad y retener a sus asociados.

Hay que recordar también que los colegios son los encargados de la instrucción de los aspirantes, por lo que el prestigio del instructor que comande o contrate la organización es clave para la obtención de nuevos asociados y la importancia del colegio mismo.

2.3 ADMINISTRACIÓN INTRAORGANIZACIÓN

La administración de la organización, en cuanto a lo legal e impositivo, no es completamente regular. Un requisito de las cooperativas es que los asociados sean, como mínimo, monotributistas. En el pasado las cooperativas no estaban tan reguladas como ahora, por lo que la C.A.R. no necesitó la inscripción forzosa de cada uno de sus miembros (hoy en día es un requisito indispensable). Se presta seguro para cada uno de los campeonatos que se disputan, pero el requisito de la inscripción en la AFIP no se ha hecho efectivo.

Pero cualquier tema que sea complicado [...] se hace en asamblea. De esta forma vos le estas dando la participación a todo el mundo, ya sea por los aciertos como por los errores.

Esta situación claramente puede mantenerse por la falta de control por parte de las autoridades a la actividad arbitral. El árbitro en esta situación no realiza aportes al sistema previsional, no paga Ganancias ni Ingresos Brutos. Esta modalidad podría estar utilizándose para maniobras fraudulentas, ya que las cooperativas de este tipo están exentas de este tipo de tributo. La situación de la C.A.R. se presenta en numerosas organizaciones a nivel nacional referidas al arbitraje y a nivel provincial (las analizaremos a continuación). Esto es una clara muestra de la informalidad con la que se maneja la organización y marca las pautas en las que se tendrá que

manejar la UMA si quiere sobrevivir con las reglas de la competencia marcadas por un sistema en el que el pago de impuestos no es visto como una obligación, y representa una desventaja competitiva.

La administración está a cargo de una Comisión Directiva. Allí se deciden los asuntos de relativa importancia. Aquellas negociaciones salariales que pueden llegar a generar polémicas se resuelven en asamblea. Así, se evita que la actividad realizada por las autoridades Ad Honorem no se vea perjudicada en cuanto a su honorabilidad o eficacia. Se tiene a un tesorero que es el encargado del cobro y pago de aranceles y un secretario para la firma de actas. Estas actividades son sin costo para la asociación, buscando la menor cantidad de gastos posibles.

2.4 RELACIÓN CON EL ASOCIADO

En cuanto a la relación con el asociado, la relación funciona como una típica sociedad sin fines de lucro: la cuota social aportada por los mismos sirve para cubrir los gastos de funcionamiento de la asociación. Especialmente la C.A.R. se maneja con un bajo costo para que al asociado no le resulte muy onerosa la participación. La cooperativa cuenta con un local que alquila, en el cual se dictan las clases y se realizan las reuniones de Comisión Directiva y Asamblea.

Mencionando algunos costos, se encuentra el Instructor (que recordemos que en este caso lo abona la misma cooperativa), celular, alquiler y otros movimientos. En total alrededor de \$ 12.000,00 son los que se necesitan mensualmente para el funcionamiento de la cooperativa. Ese monto es el que debe cubrir el asociado para el mantenimiento de la asociación. Siendo aproximadamente 140 personas, los costos resultan inferiores a los \$ 100,00; permitiendo al asociado una cuota mínima, y según Carlos, garantizando en ciertos casos un ingreso de aproximadamente \$ 4.000,00 a cada árbitro.

Además de la actividad de recaudación, la C.A.R. realiza actividades de entrenamiento para los asociados (el estado físico es un factor importante en el arbitraje), y realiza compras de indumentaria a modo de uniforme para los árbitros. Esto se hace con el remanente entre gastos y cuotas sociales. A fin de año se realiza una fiesta para los asociados que se cubre en parte también con el dinero sobrante de ese periodo.

3 ANÁLISIS ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON LA ASOCIACIÓN

3.1 LIGA MENDOCINA DE FÚTBOL

3.1.1 HISTORIA

Como la mayoría de la historia del fútbol argentino, esta comienza con un grupo de trabajadores ingleses radicados en la provincia de Mendoza. Se dice que los antiguos trabajadores del Ferrocarril Gran Oeste Argentino (de capitales ingleses) participaban en partidos con personas ajenas a la empresa. Este ferrocarril poseía líneas que llegaban a Mendoza desde San Luis y San Juan, pero también una que iba de Las Catitas a San Rafael y otra de Gutiérrez a Lujan. Esta proliferación del ferrocarril en la provincia, sumado al hecho de que sus capitales eran ingleses (y así también la mayoría de sus trabajadores) generó un caldo de cultivo en el que surgieron los primeros clubes. Corría el año 1.906 y en Inglaterra hacía ya cerca de 70 años se jugaba a este deporte en las universidades.



ILUSTRACIÓN 3: LOGO LIGA MENDOCINA DE FÚTBOL

Fue en 1921 cuando la entidad madre del fútbol mendocino dio sus primeros pasos e inició una etapa de constante evolución y progreso. Pero como la mayoría de las instituciones de este medio, tiene sus orígenes en fusiones y escisiones de otras organizaciones. Por otra parte, no se tendría que desconocer el origen de los clubes que ya venían actuando, como el propio Independiente, Gimnasia y Esgrima, Nacional, Palmira, Pacífico, Correos y Telégrafos, etc.

Fue en 1906, afirman otros, cuando se constituye el primer club, el Atlético Belgrano, poco después el club Mendoza (precursor de Gimnasia y Esgrima) y se jugó entonces el primer partido de campeonato, utilizando la cancha de la calle Godoy Cruz, cortante a 25 de mayo propiedad del Colegio Nacional.

El fútbol fue evolucionando convendría recordar que la Liga Mendocina de Fútbol, nació de un cisma y que otros clubes prefirieron seguir afiliados a la otra entidad denominada "Unión Mendocina de Fútbol", y que en ese momento se consideraba más importante porque estaba afiliada a la Asociación Argentina (con afiliación internacional) mientras que la Liga Mendocina pasaba a la órbita de la Asociación Amateur (disidente y sin afiliación a la FIFA).

CAPÍTULO III – ORGANIZACIONES RELACIONADAS

Se estima que el período 1913-1920 conformó el verdadero ciclo motorizado de nuestro fútbol. Porque en 1913 comenzó a jugarse el clásico Gimnasia - Independiente; porque ese año vino a Mendoza por primera vez un equipo de primera división, Estudiantes de La Plata, y porque además de Gimnasia e Independiente, ya figuraban otros clubes que sobresalían, como Wanderes, Gutemberg, Rácing, La Vanguardia, Sportivo Maipú, Juventud Mendocina y otros.

En aquel entonces, además de jugarse en la cancha del Colegio Nacional, recordaba como verdadero "Templo del Fútbol", se utilizaba también la de Centenario, ubicada en la 5ª sección. El proceso oficial de nuestro fútbol lo dirigía la "Federación Mendocina de Fútbol". En 1916 se produjo una de las tantas escisiones. En la "Federación" seguían Independiente, Nacional, Wanderes, Gutemberg, Luján y Correos y Telégrafos y pasaban a formar parte de la nueva entidad "Liga Mendocina de Fútbol" (la cual no se refiere a la actual Liga Mendocina de Fútbol), Sportivo Maipú, Barcala, Rácing, San Martín, Juventud Mendocina, Unión y Gimnasia y Esgrima.

Desde 1917 a 1921 (coincidente con las grandes inmigraciones en la Argentina) se produjo un progreso inusitado, tanto en lo que atañe al incremento de clubes como en la habilitación de nuevas canchas. Se suman defensores del Oeste, Canillitas, Pacífico, Talleres, Godoy Cruz, Vélez Sarfield, Sportivo Italiano y otras. Ya estaba la cancha de Pacífico de calle Perú, la de calle José Vicente Zapata y San Juan, y como ya se dijo, la de Sportivo Italiana, en Avda. San Martín al 500.

Con estos escenarios, a los que se agregaron Maipú, Palmira y Chacras de Coria, puede decirse que el fútbol empezó a desarrollarse en la forma normal, regular y orgánica, surgiendo así la Unión Mendocina de Fútbol, cuya presidencia se confió al Dr. Belindo Sosa Carreras, creador en nuestro medio de la "quinta división", que inició su disputa con equipos integrados por alumnos del Colegio Nacional, Quinta Agronómica, u otros establecimientos educacionales de la época.

Un hecho trascendental: En 1919 se produjo la fusión de Independiente con el Club Rivadavia y fue Independiente el que consideró arbitraria una medida del Consejo Directivo de la "Unión Mendocina", provocando esto un nuevo cisma que culminó en 1921 con la fundación de la Liga Mendocina de Fútbol.

En la actualidad y la zona del Gran Mendoza, la Liga Mendocina de Fútbol es la entidad que nuclea a los equipos, y es la encargada de la organización de los torneos oficiales. De ella forman parte los clubes más importantes de la provincia y es la representante de los mismos a nivel nacional.

En la actualidad la LMF cuenta con 28 clubes, de los cuales 12 disputan torneos federales regulares. La importancia de esta liga en el interior es significativa. No solo es una de las entidades con más representantes en torneos nacionales, sino que también ha sido destacada en numerosas ocasiones por su excelente organización y nivel dirigencial.

La Liga Mendocina de Fútbol está compuesta por 4 órganos permanentes, cuyas autoridades son elegidas anualmente por la asamblea de socios. A continuación se explicará brevemente cada uno de ellos y como se relacionan con el arbitraje. En este momento hay un proyecto de modificación del estatuto de la institución. Este proyecto generaría un gran cambio en la organización del arbitraje mendocino. Se dice que se puede llegar a disolver el consejo de árbitros (muchas veces criticado por los mismos colegiados) y adoptar el modelo utilizado en el Consejo Federal, donde empleados del organismo, generalmente ex árbitros, son los que realizan las designaciones.

3.1.2 HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

Está compuesto por el presidente de la Liga Mendocina de Fútbol y un consejero de cada club perteneciente a la entidad. En este órgano se habilitan a los colegiados egresados de la escuela de árbitros, tanto propia como de otras ligas habilitadas.

3.1.3 DEPARTAMENTO DE INFANTO JUVENIL

Órgano encargado de la programación de los partidos de las divisiones inferiores. En su seno se discuten los temas inherentes a las actividades de los clubes en las divisiones promocionales del fútbol. Promueven la cooperación entre clubes y la coordinación de las actividades con los municipios. Su influencia en la esfera del arbitraje es muy baja, y se limita a remitir informes de los clubes sobre el desempeño arbitral de los colegiados.

3.1.4 HONORABLE TRIBUNAL DE PENAS

El Tribunal de Penas entiende en toda transgresión al Estatuto, Reglamento General, Reglamento de Penas, Reglamentos de Competición y resoluciones del Consejo Directivo de la Liga. En este caso, el HTP otorga sanción efectiva a los jugadores sancionados deportivamente por los árbitros en ejercicios de sus funciones, como así también a los colegiados que por distintos motivos no respeten el reglamento de competición vigente.

3.1.5 HONORABLE CONSEJO DE ÁRBITROS

Como su nombre lo indica, este órgano organiza y regula la actividad arbitral comprendida en la LMF. Está compuesto por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y 5 Vocales, todos ellos elegidos mediante votación en Asamblea.

El Consejo de Árbitros se reúne semanalmente para realizar las designaciones arbitrales para los partidos programados por el Consejo Directivo. Dichas designaciones se comunican a los árbitros el último día hábil de cada semana.

La designación de los árbitros se realiza conforme a las disponibilidades enviadas por cada una de las uniones de árbitros inscriptas en la Liga. En la actualidad los árbitros tienen el derecho de declararse disponibles para dirigir. Esto quiere decir que, un árbitro, puede optar por no ser designado durante una o más fechas sin ser sancionado por parte de este órgano.

4 MINISTERIO DE DEPORTES

El Ministerio de Deportes de la provincia de Mendoza es una institución dependiente del Gobierno de Mendoza que está ubicada en el estadio provincial Malvinas Argentinas (antiguamente en el lado Este del mismo, luego de la remodelación del estadio para la Copa América trasladaron las dependencias del Ministerio al lado Oeste). Cuenta con cinco direcciones: Dirección de Deporte Organizado y Alto Rendimiento, Dirección de Promoción y Desarrollo Deportivo, Dirección de Gestión y Organización Deportiva, Dirección de Administración y Dirección de Estadio, recientemente incorporada. La persona a cargo del ministerio es Marcelo Locamuz. Fue profesor de Tenis y llegó a ocupar el cargo de Gerente del Mendoza Tennis Club, donde se hizo conocido en el ámbito dirigenal.

En la actualidad el deporte de Mendoza se ha visto beneficiado por el proyecto de creación de una villa deportiva en las inmediaciones del Estadio Malvinas Argentinas. El objetivo es consolidar el perfil de Mendoza como sede de grandes eventos deportivos provinciales, nacionales e internacionales, que complementan el calendario turístico de nuestra provincia.

El proyecto contempla varias obras y comenzó con la re funcionalización del Estadio Malvinas Argentinas. Continuó con la construcción de la Pista Provincial de Atletismo de solado sintético, que se inauguró recibiendo a 13 países y casi 500 atletas, en el Sudamericano de Atletismo, categoría Menores, en octubre de 2012. Hoy la novedad es el Estadio Mendocino de Hockey sobre Césped, que

recibió en septiembre a equipos que compitieron en el Panamericano de Hockey, con la presencia de 8 países, entre los que estuvo el seleccionado argentino “Las Leonas”.

El plan de obras contempla también reacondicionar las instalaciones del Velódromo, continuará con la construcción de 3 canchas de tenis, ubicadas en el sector Oeste del Estadio Mendocino de Hockey sobre Césped; un Centro Acuático al Este, que contará con una pileta olímpica de 50 metros y una piscina anexa de 25 metros.

Se han proyectado en el mismo predio otras grandes obras, como un Estadio cubierto para 14.000 espectadores, la sede del Instituto de Educación Física (IEF) Jorge E. Coll, un Paseo aeróbico y un Hostel deportivo.

La Villa Deportiva Provincial es una iniciativa del Gobierno de la Provincia, que se ejecuta a través del Ministerio de Infraestructura y Energía, junto con el Ministerio de Deportes, complementada con el apoyo económico proveniente del Fondo Fiduciario Federal. El presupuesto inicial rondaba los \$242.000.000, de los cuales \$230 millones provienen del Fondo Fiduciario Provincial de Infraestructura Regional y los \$12 millones restantes los aporta la Provincia, a través de la coparticipación del fondo de la soja. El plazo de ejecución de la obra está previsto para fines de 2015 y ya fue adjudicada a través del Decreto N° 973/14 la licitación a la UTE PROCON S.R.L. - Construcciones Electromecánicas del Oeste S.A. (CEOSA, del empresario mendocino y actual presidente del club Gimnasia y Esgrima, Ing. Fernando Porreta). El valor total de la licitación es de 400 millones de pesos(entre obra básica y variaciones de precios).

Los ejes principales de acción son la promoción de la práctica deportiva y la inclusión social a través del deporte. Pero además, el Ministerio de Deportes, es nexo entre instituciones y la comunidad deportiva, brinda apoyo a deportistas de alto rendimientos y a eventos deportivos, capacita a la comunidad deportiva, controla y fiscaliza gimnasios, promueve el cuidado de la salud y el turismo social⁵.

5 COMPARATIVA CON LA COMPETENCIA

Ingresando al tema de la competencia, el panorama de la Unión Mendocina de Árbitros no es el más alentador. A continuación realizaremos la mera investigación de la participación de la UMA en

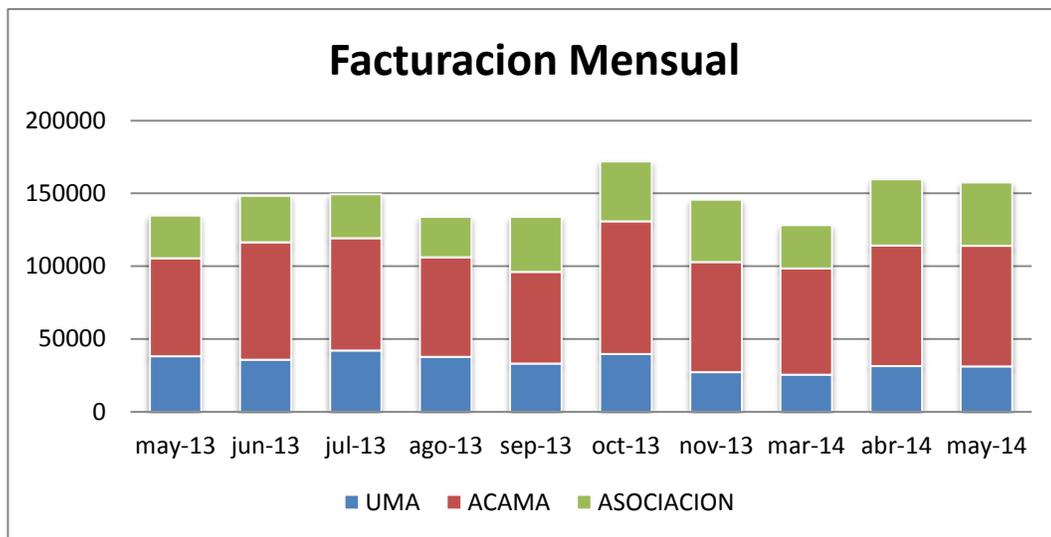
⁵ Fuente: www.deportes.mendoza.com.ar

la demanda del principal contratante en Mendoza del servicio de arbitraje: la Liga Mendocina de Fútbol.

Se analizará el **Market Share** por asociación y un breve comentario. En este capítulo no analizaremos pasos a seguir utilizando estos datos. Simplemente se realizara una comprensión de la situación con datos reales.

5.1 MARKET SHARE POR NIVELES DE FACTURACIÓN

GRÁFICO 1

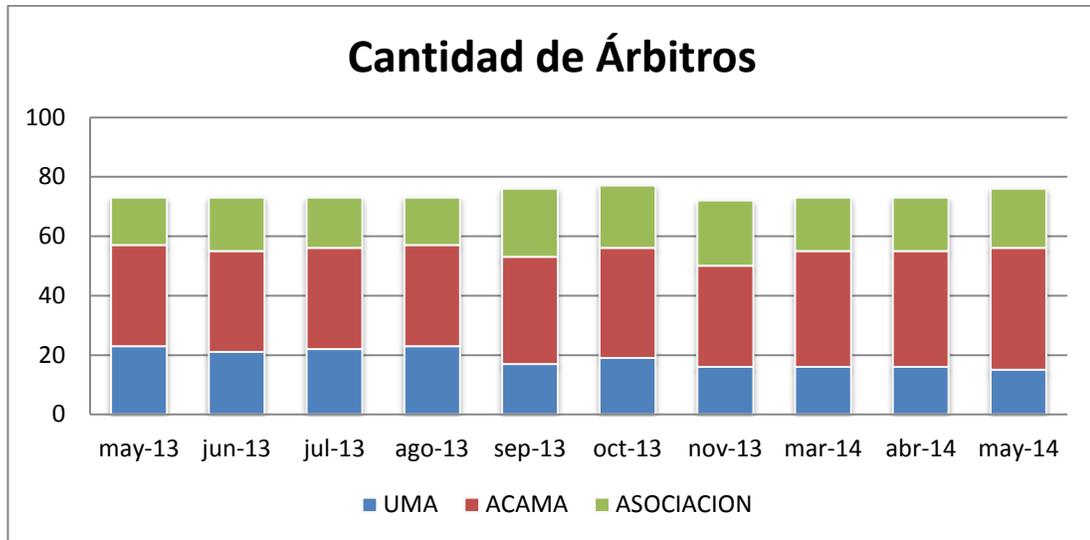


(FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS APORTADOS POR LA LMF)

En el gráfico 1 podemos observar la facturación de cada una de las asociaciones que prestan servicios a la Liga Mendocina de Fútbol. En promedio, el market share de la UMA respecto de la LMF es del 25%. No es un dato menor este, sobre todo cuando lo comparemos con la cantidad de árbitros que prestan servicio. Este dato monetario da una impresión del tamaño total del mercado al que se puede llegar.

5.2 CANTIDAD DE ÁRBITROS QUE SE PROVEEN

GRÁFICO 2



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS APORTADOS POR LA LMF.

En el gráfico se puede observar como la cantidad de árbitros sigue con patrones similares en cuanto a la distribución de la cantidad facturada por árbitro. El cuadro 1 refleja un resumen de los datos de los gráficos 1 y 2.

En el mismo se puede apreciar como la situación de la UMA también muestra una situación

	PROMEDIO \$	ARBITROS	\$/ARBITRO
UMA	\$ 34.176,80	19	\$ 1.817,91
ACAMA	\$ 76.196,40	36	\$ 2.104,87
ASOCIACION	\$ 35.958,20	19	\$ 1.902,55

CUADRO 1: PROMEDIO DE FACTURACION. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, DATOS DE LMF)

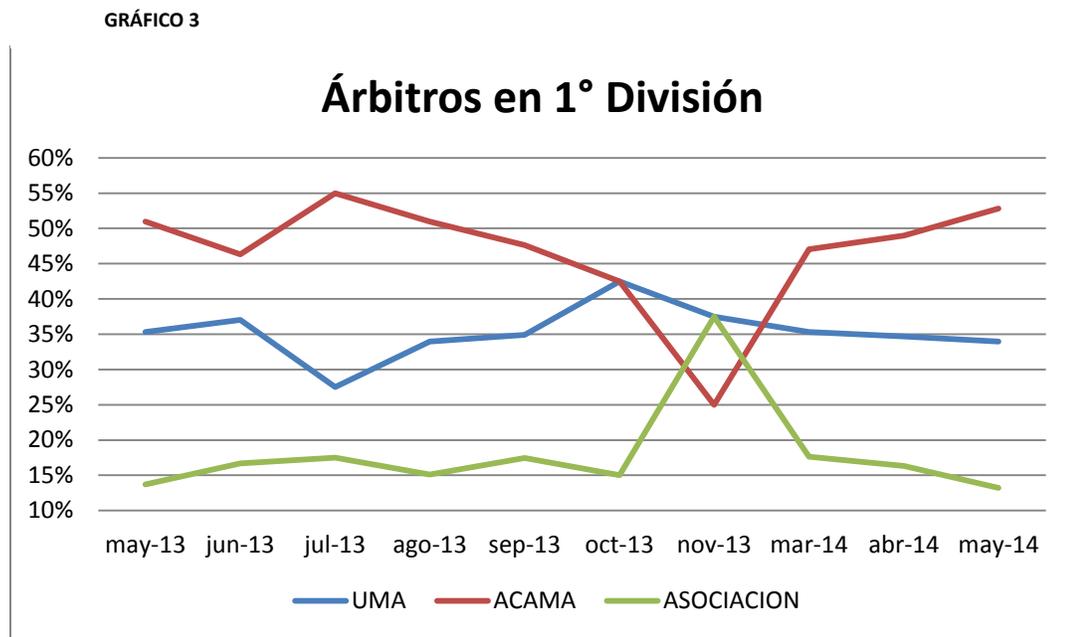
crítica: los ingresos por cada árbitro que se dedican a la prestación de servicio a la liga son inferiores a los de las otras asociaciones. Hay que tener en cuenta también que son los árbitros los que determinan su disponibilidad para dirigir partidos, y que luego la Liga es quien realiza la designación. Es entonces que este promedio bajo puede deberse:

- Falta de disponibilidad por parte de los asociados para ser designados.
- Preferencia por parte de la liga a la hora de la elección de los árbitros en base a su capacidad y experiencia.

5.3 PARTICIPACIÓN SEGÚN CATEGORÍAS

5.3.1 PRIMERA DIVISIÓN

En la primera división se puede observar como los numero de la UMA mejoran considerablemente. Teniendo en cuenta que la asociación aporta el 25% de los árbitros para la disputa de partidos de la LMF, 1 de cada 3 partidos de primera división que se disputan en la LMF son dirigidos por un árbitro de la UMA. Como se puede apreciar en el gráfico 3, la participación en esta categoría por parte de la UMA es bastante regular. Siendo esta división la que mayor capacidad requiere, podemos deducir que el problema de la asociación no es la capacidad de sus árbitros, sino la cantidad de los mismos.



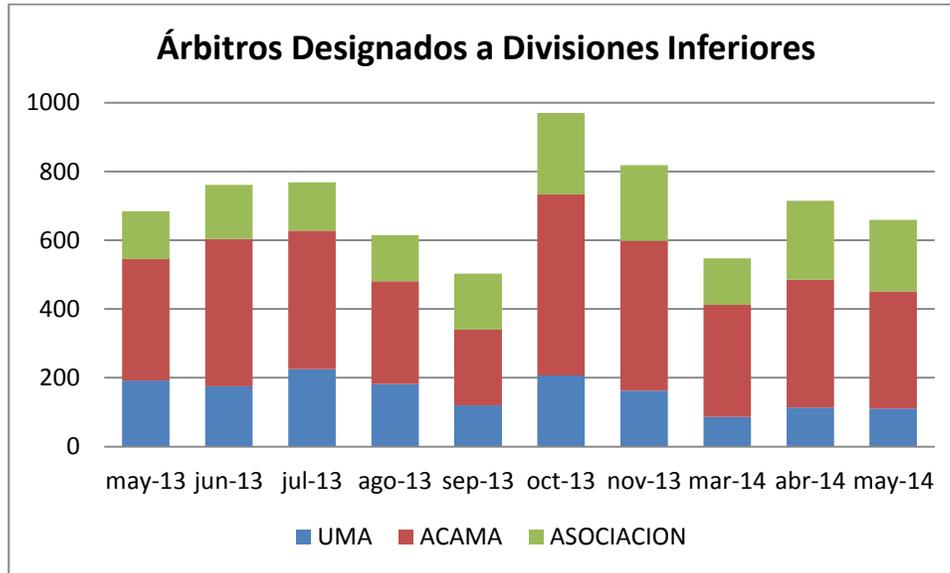
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS PROPORCIONADOS POR LA LMF

5.3.2 DIVISIONES INFERIORES

Si por cada partido de Primera División que se disputa en la LMF se juegan 6 de divisiones inferiores y 5 de infantiles, estas divisiones son los grandes demandantes de árbitros a un menor costo. En forma de analogía, las divisiones inferiores son “la clase turista” comparada con la “primera clase”. Los asientos deben igualmente ser ocupados, y los árbitros de la Primera División cobran, en promedio, 3 veces lo que cobran los árbitros por cada partido de inferiores. Es así como las divisiones inferiores general el grueso de la demanda de la LMF en cuanto al dinero destinado al arbitraje (por cada peso destinado a la 1° División, se destinan \$2 a las divisiones inferiores). La calidad de los

árbitros (que en estas divisionales no es un factor tan importante) queda relegada en importancia frente a la cantidad que se requiere para cubrir estas categorías.

GRÁFICO 4



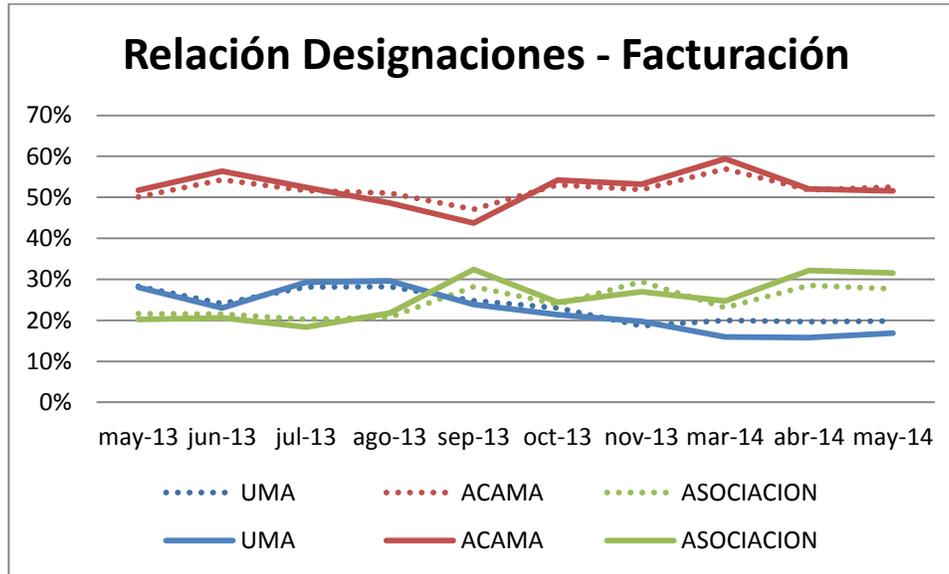
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE APORTADOS POR LA LMF

El gráfico 4 muestra las cantidades de designaciones a partidos de divisiones inferiores. En el gráfico 5 se puede observar la participación (en porcentaje) en la cantidad de designaciones a partidos de inferiores y su contrapartida en la participación en la facturación.

5.3.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Si se analiza el gráfico 5, se puede apreciar como las líneas de puntos representan el market share de las asociaciones, y las líneas solidas la participación (en porcentaje) en las designaciones a divisiones inferiores. Se puede observar claramente la relación entre las divisiones inferiores y la facturación. Pero llevaremos mas allá el analisis y realizaremos la comparación entre divisiones inferiores y primera división. La tabla 2 muestra las 3 asociaciones y las variaciones porcentuales en los árbitros presentados, los montos facturados, la participacion en 1° división y la participacion en inferiores. Se tratará de encontrar alguna relación entre estas variables, para despues poder decidir los planes de acción que convienen llevar a cabo y lograr una estrategia mas eficaz.

GRÁFICO 5



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS APORTADOS POR LA LMF.

FACTURACION	-6%	17%	-10%	-12%	20%	-31%	-6%	23%	-1%
ARBITROS	-9%	5%	5%	-26%	12%	-16%	0%	0%	-6%
INFERIORES	-9%	29%	-19%	-34%	73%	-22%	-46%	30%	-2%
PRIMERA	3%	-37%	50%	42%	-36%	-73%	325%	12%	-16%

CUADRO 2: VARIACIONES EN MONTOS TOTALES MENSUALES. (FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A DATOS APORTADOS POR LA LMF.)

El cuadro 2 muestra, relleno en azul, la variación el nivel de facturación en el periodo estudiado. Para darle más veracidad a la información, además de realizar la comparativa entre las divisiones inferiores y la primera división, la variación en la cantidad de árbitros.

Se tomarán los primeros 4 meses de análisis y los últimos 3, correspondientes a las etapas plenas de un campeonato, periodo donde están todas las divisiones en plena disputa y en forma regular. Podemos obtener un dato importante:

- Relación estrecha entre las variaciones en los montos facturados y los árbitros designados a las divisiones inferiores.

Utilizando las herramientas de la estadística, se buscará que tan fuertes es la anterior afirmación.

CAPÍTULO III – ORGANIZACIONES RELACIONADAS

Utilizando la fórmula de correlación [en Excel “coef.de.correl”] se analizará cómo se relacionan ambas variables (utilizando los periodos normales de análisis con cantidad de árbitros estables), así como también la relación entre el monto facturado y los árbitros designados a 1° división. El coeficiente de correlación en estadística muestra la relación entre muestras de 2 variables en un periodo determinado. Un valor cercano a 1 determina un alto nivel de relación entre ambas variables. Un valor cercano a 0 muestra que no hay una relación estrecha entre ambas variables, mientras que un valor cercano a -1 significa una relación inversa entre ambas variables (existe relación fuerte, pero mientras una variable la aumenta, la otra disminuye en una proporción similar)

PERIODO DE ANÁLISIS 1				
	may-13	jun-13	jul-13	ago-13
FACTURACIÓN	\$ 38.054,00	\$ 35.780,00	\$ 42.036,00	\$ 37.822,00
ÁRBITROS	23	21	22	23
INFERIORES	192	175	225	182
PRIMERA	34	35	22	33
PERIODO DE ANÁLISIS 2				
	mar-13	abr-14	may-14	
FACTURACIÓN	\$ 25.552,00	\$ 31.376,00	\$ 31.211,00	
ÁRBITROS	16	16	15	
INFERIORES	87	113	111	
PRIMERA	34	38	32	

CUADRO 3: DIVISIÓN PERIODOS EN DATOS UMA. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A DATOS DE LMF)

Los cuadros anteriores muestran ambos periodos de análisis. En el periodo de análisis 1 la correlación entre las designaciones a inferiores y el monto facturado es de 0,97, en cambio respecto de la 1° división fue de -0,95. En el segundo periodo de análisis los valores fueron de 0,99 y 0,21 respectivamente.

PERIODO 1		PERIODO 2	
FACTURACIÓN		FACTURACIÓN	
INFERIORES	0,980	INFERIORES	0,999
PRIMERA	-0,955	PRIMERA	0,213

CUADRO 4: RELACIÓN FACTURACIÓN CON DESIGNACIONES EN 1° DIVISIÓN DATOS UMA. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

En el periodo 1 podemos ver cómo la relación inversa entre la 1° división y la facturación es más marcada que en el 2° periodo, donde el valor cercano a 0 indica que no hay relación aparente. Esto puede obedecer a un menor número de árbitros en el segundo periodo, que muestre que los 7

árbitros que abandonaron la asociación de un año a otro dirigían principalmente divisiones inferiores, y que con su salida la facturación de la asociación dependió en un mayor grado de la 1° división.

En el caso de la competencia, los números presentan algunas variaciones. La A.C.A.M.A. por ejemplo, del análisis de los mismos periodos con factores constantes (cantidad de árbitros designados en el primer periodo de 34 y en el segundo de 39) podemos observar los siguientes datos:

PERIODO DE ANÁLISIS 1				
	may-13	jun-13	jul-13	ago-13
FACTURACIÓN	\$ 67.520,00	\$ 80.600,00	\$ 77.143,00	\$ 68.342,00
INFERIORES	354	429	403	299
PRIMERA	76	89	69	93
PERIODO DE ANÁLISIS 2				
	mar-14	abr-14	may-14	
FACTURACIÓN	\$ 72.951,00	\$ 82.788,00	\$ 82.783,00	
INFERIORES	325	372	340	
PRIMERA	80	73	82	

CUADRO 5: DIVISIÓN PERIODOS EN DATOS ACAMA. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LMF)

Y los valores de correlación los siguientes:

PERIODO 1		PERIODO 2	
FACTURACIÓN		FACTURACIÓN	
INFERIORES	0,898	INFERIORES	0,746
PRIMERA	-0,086	PRIMERA	-0,306

CUADRO 6: RELACION FACTURACION CON DESIGNACIONES 1° DIVISIÓN DATOS ACAMA. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

En este caso, podemos observar una dependencia menor de las divisiones inferiores, tendiente incluso a la disminución de la relación. Esto significa un mayor equilibrio entre las dos categorías.

La importancia de este análisis es significativa. Comparar la UMA, ahora devenida en la organización rezagada en cuanto a porción del mercado, frente a la ACAMA que es líder tanto en facturación como en participación, conlleva a intentar replicar las condiciones que llevaron a ACAMA a ocupar ese puesto, y a intentar replicarlas en nuestra organización.

6 CONCLUSIÓN

Finalizada la etapa de recolección, se ha recogido la información que creemos nos permitirá crear un plan de acción que permita detener y revertir el proceso de disminución en cantidad de asociados y niveles de facturación. Así, lograr un resurgimiento de la UMA que permita que sea viable la reestructuración (que conlleva más costos de funcionamiento) y la implementación de actividades sociales (capacitaciones, entrenamiento, compra de equipamiento, etc.) propia de las asociaciones civiles.

En este capítulo se analizó un caso de estudio (Cooperativa de Árbitros de Rosario). La misma nos proporcionó una idea del funcionamiento de los “colegios” de árbitros en la zona de Rosario. Es importante el análisis de esa zona ya que es un importante polo de surgimiento de árbitros a nivel nacional. Además de ello, da una idea de cómo se manejan las agrupaciones respecto a la incorporación de nuevos mercados para lograr una utilización plena del factor humano.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de los 2 capítulos anteriores se intentó obtener la mayor cantidad de información posible, para luego llegar a este capítulo y tomar la decisión que ponga a la Unión Mendocina de Árbitros nuevamente en una posición que le permita no solo la supervivencia como organización, sino también la promoción de sus asociados y la generación de fuente de trabajo de calidad para los mismos.

A continuación, se realizará un análisis de la situación dentro de la organización, como así también afuera de la misma. Con el uso del análisis FODA se buscará llegar a la formulación de una estrategia que permita alcanzar estos objetivos. Ese análisis se realizará utilizando la bibliografía utilizada y publicada por la cátedra de Estrategia de Negocios y su titular, Lic. Hugo Ricardo Ocaña.

2 ANÁLISIS MACRO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR

Como situación macro se analizará el arbitraje en la Argentina. Si bien es solo un sector dentro de la economía argentina en general, por su influencia en las variables del mercado de arbitraje mendocino será considerado de esta forma.

El arbitraje argentino vive un momento de esplendor en cuanto a su crecimiento. El fútbol se está esparciendo hacia las provincias, haciendo de este deporte una actividad más federal a nivel profesional. La creación de los torneos Federal A, Federal B y Federal C (Torneo del Interior) han posibilitado a una gran cantidad de árbitros del interior mostrar sus actuaciones en Capital Federal. Los números lo explican por sí mismos.

- 40 equipos en el Torneo Argentino A 2014/2015
- 140 equipos en el Torneo Argentino B 2014/2015
- 344 equipos en el Torneo del Interior 2014

Considerando cada 2 equipos una terna de 3 árbitros, el Consejo Federal estaría haciendo uso de 792 colegiados de Liga por fin de semana mientras se disputan estos torneos.

Los honorarios en partidos de estas categorías son significativamente superiores a los de los partidos en las ligas locales, lo que genera una presión para que las mismas consigan árbitros para cubrir sus propios partidos.

Siguiendo la regla de oferta y demanda: a mayor cantidad de partidos, mayor demanda de árbitros. Ese efecto genera en las ligas locales una necesidad de aumentar los honorarios para atraer colegiados nuevos. Y esto sucede desde la creación de los torneos federales.

El nivel profesional (Primera A y Nacional B) se maneja de forma distinta. Un árbitro que no es designado una fecha en estos torneos no puede disputar partidos en su liga local. Esto quiere decir que una vez que el árbitro asciende a estas categorías deja de ser árbitro de liga. Es por esto que representa una pérdida para cada institución local una promoción en la carrera del árbitro a estas categorías.

Como se puede observar, un gradual aumento en la cantidad de partidos disputados en las categorías superiores está generando una presión en las ligas locales, generando un aumento de precios no solo en los aranceles de los árbitros, sino también en las prestaciones que se les brindan a los mismos.

3 ANÁLISIS MICRO DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR

Pasando al ámbito provincial, el análisis permite ser más concretos. La demanda del sector está formada por la Liga Mendocina de Fútbol y los torneos amateurs que se encuentran repartidos en toda la provincia⁶.

Por parte de la Liga Mendocina de Fútbol, la demanda semanal de árbitros varía respecto de la época del año, pero en época de actividad total el requerimiento es de alrededor de 78, considerando una actividad de dos días por colegiado.

⁶ Se llama torneo amateur a aquellos formados por jugadores que no forman parte de la LMF y se disputan en canchas de campo natural o artificial, ya sea disputándose conforme a las reglas de juego de FIFA o con reglamentos especiales que varían la cantidad de jugadores, tamaños de campo de juegos, sustituciones, etc.

Considerando que la oferta de árbitros para la LMF es de alrededor de 80 colegiados repartidos en 3 asociaciones, podemos ver como la oferta supera por escaso margen la demanda. Recordemos que los árbitros de LMF deben ser colegiados, es decir, haber realizado un curso habilitante dictado por un instructor nacional. Como dijo Carlos Boxler (Cooperativa de Árbitros de Rosario): “la figura sigue siendo el árbitro”

La liga, en su esfuerzo por retener y generar nuevos colegiados realiza cursos gratuitos de un año de duración, y llama a negociaciones anuales para la actualización de los honorarios.

El curso brindado por la Liga se dicta en el mismo edificio de la institución, en un aula dedicada a tal fin, y remodelada en su totalidad en el año 2010. Las negociaciones anuales de actualización de honorarios rondan el 30%, lo que demuestra un gran interés por parte de la liga de mantener la actividad como atractiva.

Por otro lado, los torneos amateur de la provincia son más variados en sus requerimientos de árbitros, por lo que la oferta es más amplia. Así, al no existir una obligatoriedad de haber realizado un curso de capacitación oficial, muchos árbitros sin estudios tienen la posibilidad de dirigir estos torneos.

Se estima que actualmente en la provincia se disputan 45 torneos amateur en sus distintas modalidades.

3.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A ÁRBITROS

Se realizaron encuestas a árbitros de la LMF durante una típica reunión de designaciones un día viernes. En la misma se realizó una serie de preguntas tendientes a recabar información de forma anónima. Con este método, buscamos que el encuestado se sienta tranquilo de que sus opiniones no van a llegar a oídos de los dirigentes de sus asociaciones, y así poder conocer en forma cierta sus pensamiento respecto de algunos temas de la actualidad arbitral fuera del campo de juego.

En el anexo V se muestra un modelo de la encuesta. La misma se divide en 3 partes:

- Información personal: útil para hacer una segmentación en base a edades y años en el arbitraje.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

- Relación Árbitro – Asociación: tendiente a conocer cómo es la relación del árbitro con la asociación a la que pertenece, si está conforme con el sistema de asociaciones y que cambios propondría.
- Formación: aquí se propone que el árbitro opine sobre la formación recibida por la LMF y si siente o no apoyo por parte del profesor y los dirigentes en el desempeño de su carrera.

Los resultados más relevantes de la encuesta se encuentran en el Anexo VI, donde se encuentran segmentados los resultados según la edad del encuestado. La cantidad de encuestados fue de 45.

El segundo apartado lo destinaremos al análisis que se le puede dar a la información en cuanto a la conformidad de los árbitros respecto del manejo de sus asociaciones (2 de cada 3 encuestados no está de acuerdo con la división por asociaciones), podemos observar una baja participación de los asociados en los órganos de sus asociaciones. Esto es una evidencia de la problemática que planteamos en el primer capítulo del trabajo y algo sobre lo que deberemos trabajar en el futuro, buscando solucionar el problema aumentando el interés de los asociados por la participación social.

El resto de ese apartado no presenta grandes sorpresas. Como se verá más adelante la mayor cantidad de árbitros forman parte de la “Asociación Civil Árbitros Mendoza Asociados” (ACAMA).

El tercer apartado, concerniente a la formación y el desarrollo profesional, muestra que si bien los árbitros están satisfechos con su carrera, no opinan en forma similar respecto de la capacitación que recibieron por parte de la LMF (en todas las edades en porcentajes superiores al 65% se mostraron disconformes con este ítem). Además, la opinión respecto de cómo ven ellos la preocupación de los dirigentes de la LMF por su carrera tampoco fue positiva: solo los más jóvenes contestaron que ven una ligera preocupación de los mismos por verlos progresar, mientras que los más antiguos tienen una opinión diferente y no se sienten considerados.

Esta encuesta se realizó para echar luz sobre temas de la problemática actual, y para recolectar información respecto de sus opiniones. En los pasos siguientes se tratará de darle solución a la problemática planteada por los árbitros.

4 ANÁLISIS FODA

4.1.1 ORGANIZACIÓN

4.1.1.1 FORTALEZAS:

- La organización tiene capacidad para identificar clientes tanto actuales como potenciales.
- El servicio que presta la organización satisface los requerimientos de los clientes.
- Se confía en los socios como fuente de nuevas ideas.
- Se trata de una organización profesional, por lo que el trabajo de cada uno de los miembros es prácticamente supervisado por él mismo o por un organismo externo.

4.1.1.2 DEBILIDADES:

- La organización prefiere no asumir riesgos aunque eso signifique un aumento en el número de torneos en los que se presta servicio.
- Las tareas de la organización no están ordenadas ni coordinadas.
- Hay casi nula comunicación y vinculación entre las áreas funcionales.
- No existen políticas de reclutamiento de nuevos asociados, por lo que el número de los mismos se encuentra en marcado decrecimiento.

4.1.2 ENTORNO

4.1.2.1 OPORTUNIDADES

- Proliferación del deporte amateur y profesional
- Incentivos para la regularización de organizaciones sin fines de lucro.
- Buen clima por parte de las organizaciones del entorno cercano.

4.1.2.2 AMENAZAS

- Aumento en el control por parte de las organizaciones gubernamentales a las asociaciones, con vistas en detener el lavado de dinero y otras maniobras fraudulentas.
- Tácticas agresivas por parte de las otras asociaciones para captar asociados.

4.1.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA⁷

Desempeño Organizacional	Fortalezas	ESTRATEGIA DE ATAQUE (T. ENVOLVENTE)	ESTRATEGIA DE ATAQUE (T. VARIOS LADOS)
	Debilidades	ESTRATEGIA DE DEFENSA (T. FLANCOS)	ESTRATEGIA DE DEFENSA (T. RETAGUARDIA)
		Oportunidades	Amenazas

Condiciones contextuales

CUADRO 7: MATRIZ DE RESULTADOS FODA. FUENTE: "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA". H. R. OCAÑA

4.1.3.1 ESTRATEGIA DE ATAQUE

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado.

La empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones ya que, por lo general, cuenta con fortalezas que le dan las condiciones para aumentar su cuota de mercado.

La empresa debe hacer uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones permanentes para lograr rápidos y continuos aumentos en la participación del mercado.

⁷ Hugo Ricardo Ocaña – Dirección Estratégica de los Negocios – Ed. Dunken, 2012

Los motivos por los cuales una empresa desarrolla una estrategia de ataque son:

- Mantener la posición actual sosteniendo el valor empresarial actual (contra ataque): se basa principalmente en tácticas de represalias para desalentar las acciones de los competidores. Estas acciones son temporales, utilizan el precio y afectan la rentabilidad tales como aplicación de precios de dominio y paragua, aumento en los requerimientos de costo de capital, etc.).
- Aumentar la participación incrementando el valor empresarial (ataque): aumenta la participación de mercado a través del incremento del valor empresarial, concentrándose en las actividades de valor propias del proceso estratégico.

Hay dos tipos de estrategias de ataque a saber:

- Estrategia de ataque con táctica envolvente (fortalezas/oportunidades): es cuando el sector está dominado por oportunidades. La táctica consiste en abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen.
- Estrategia de ataque con táctica de varios lados (fortalezas/amenazas): se da en un sector donde dominan las amenazas. La empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.

4.1.3.2 ESTRATEGIA DE DEFENSA

Las empresas que adoptan este tipo de estrategia han determinado que poseen más debilidades que fortalezas, por lo que podría:

- Crear un valor empresarial alternativo al líder para alcanzar el liderazgo en el sector (Reconfiguración) o incursionar en otro segmento de negocios dentro del mismo sector (redefinición).
- Mantener el valor empresario actual(seguidor)

Hay dos tipos de estrategias a seguir que son:

- Estrategia de defensa con táctica de flancos: la empresa, consciente de sus debilidades, se defiende en aquellos flancos donde es más vulnerable ante las amenazas del sector,

por lo que deberá aprovechar sus fortalezas para atacar las pocas oportunidades que le brinda el sector o transformar alguna debilidad en fortaleza en el mismo sentido.

- Estrategia de defensa con táctica de retaguardia: esta es la peor situación competitiva ya que dominan las amenazas en el sector y la empresa tiene pre dominio de debilidades por lo que debe formar rápidamente un bloque o coraza competitiva de corto plazo para protegerse de las amenazas.

5 PLAN ESTRATEGICO “UMA UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS”

El apartado anterior describió las estrategias que pueden seguir las empresas en base al análisis interno y de su entorno. En este caso, debemos considerar que la organización no es una empresa, y si bien compite con otras organizaciones, el ánimo de lucro no está presente, por lo que se privilegiara una táctica integrativa.

- Buscaremos potenciar la fortaleza de la organización en cuanto a la relación con los clientes actuales y potenciales para contrarrestar las tácticas agresivas de las otras organizaciones. La demanda de árbitros para torneos externos puede ser un atractivo para atraer árbitros recién recibidos.

Ahora, si se pregunta que es un plan de acción, digamos así que es algo similar a un acto heroico: ayuda a realizar nuestros sueños. Trataremos de plasmar la visión de la organización en planes concretos para lograrla. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar para mejorar nuestra organización.

Cada paso o cambio deberá incluir la siguiente información (Barry, 1984):

- **¿Qué** acciones o cambios ocurrirán?
- **¿Quién** llevará a cabo esos cambios?
- **¿Cuándo** tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?
- **¿Qué recursos** (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- **Comunicación** (¿Quién debería saber qué?)

El problema que se plantea es que no se creó nunca un plan de acción, y en los orígenes de la UMA se pensó en la continuación de la actividad laboral más que en el desarrollo de la comunidad arbitral. El estatuto, en su artículo 2 (ver anexo I), da algunos indicios del objeto de la asociación. Pero este objeto está más orientado a un requerimiento por parte de la Dirección de Personería Jurídica (que exige un objeto para la creación de una asociación civil) que una forma de encaminar a la asociación hacia el desarrollo personal y grupal de sus asociados.

Por lo dicho anteriormente, se desarrollará a continuación un plan de acción, fruto de una reunión con los asociados realizada el día 30 de Junio de 2.014, donde se les explicó a los mismos el porqué de esta medida, y los beneficios que puede traer tanto para ellos como para la Unión Mendocina de Árbitros.

5.1 VISIÓN

La Unión Mendocina de Árbitros buscará el desarrollo de sus asociados, como así también el del arbitraje en general, con el objeto de desarrollarse mancomunadamente y luchar por la consecución de los mejores y más sanos objetivos del deporte.

5.2 MISIÓN

Por medio de una actividad dirigencial desinteresada, lograr el desarrollo y promoción de la actividad arbitral en la región, utilizando la sinergia positiva de sus asociados, y potenciándola mediante la capacitación continua.

5.3 OBJETIVOS

5.3.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO (UN AÑO O MENOS)

- Aumentar la cantidad de asociados en un 40 %. La procedencia de estos nuevos asociados debe ser no solo de otras asociaciones, sino que se debe lograr un aumento en la captación de nuevos árbitros, mediante incentivos que generen una conveniencia para los mismos tanto económica como de desarrollo de carrera
- Realización de capacitaciones de alto nivel. Se deberá realizar un congreso al año, con la participación de figuras e instructores de alto perfil. Las actividades de capacitación deberán ser abiertas a todo público. El desarrollo de la comunidad arbitral en general es prioridad más allá de la división de asociaciones.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

- Regularización de la asociación. La misma posibilitará la obtención de subsidios que potencien las actividades de capacitación.

5.3.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (DOS A CUATRO AÑOS)

- Ampliación del ámbito laboral. Esto puede realizarse mediante la contratación con torneos externos u otras ligas de Mendoza. Los ingresos de los asociados no deben depender de un solo cliente, por más grande que sea. Se debe alcanzar la regla de 80-20 para el tercer año.
- Lograr la posición de seguidor o líder respecto de la competencia para el 3° año. La porción del gasto realizado en arbitraje por la LMF al finalizar el tercer año deberá ser de 33%.
- Lograr una captación del 40% de los aspirantes salidos de la escuela de árbitros de la Liga Mendocina de Fútbol.
- Aumento en la frecuencia de la realización de Congresos y Charlas Técnicas de Arbitraje. Apertura a nuevos mercados para la capacitación.

5.3.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO (CINCO A DIEZ AÑOS)

- Posicionamiento como asociación líder en la Provincia de Mendoza.
- Compra de un predio para el desarrollo y entrenamiento de los árbitros, y contratación de Instructores para la complementación de la enseñanza brindada por la escuela de LMF.

5.4 PLAN DE ACCIÓN

5.4.1 CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS A CP

- Promoción de la renovación de la asociación y sus nuevos objetivos. Los asociados se encargaran de la comunicación a otros árbitros, como así también se buscará el retorno de aquellos que dejaron la actividad. A cargo del Presidente y Vicepresidente de la Asociación.

- Aumento en frecuencia de actividades sociales. Con esto se logrará un mayor compromiso por parte de los asociados para con la UMA por medio de la camaradería, logrando una menor rotación entre asociaciones, y a su vez formará parte de la publicidad de la asociación que atraiga a asociados de la competencia. A cargo del Vicepresidente de la Asociación.
- Realización de Charla Técnica con instructores de la Escuela Nacional. Se deberá conseguir los fondos necesarios para la realización de un evento de mínimo 2 días en el que formen parte Instructores de la Escuela Nacional de Arbitraje de AFA. Esta actividad no se realiza en la provincia hace muchos años, y la realización de la jornada puede demostrar las intenciones de la UMA de convertirse en líder de servicios para el asociado. A realizarse con colaboración de todos los asociados.
- Regularización de la asociación aprovechando el régimen de moratoria de la Resolución 1301/13 (ver en Anexo II). Con esto, la UMA será capaz de estar al día frente a la DPJ, y así poder presentarse para recibir subsidios y aplicar los mismos a la capacitación de sus asociados. A cargo del presidente de la Asociación por tratarse de un aspecto fundamental y prioritario para la consecución de los otros objetivos.
- Anualmente se realizará, en asamblea, un plan de acción que revise los objetivos propuestos por este plan, siempre en búsqueda de lograr objetivos de mayor nivel.

6 REGULARIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

La resolución N° 1301/13 del Gobierno de Mendoza, autoriza a la Dirección de Personas Jurídicas a adoptar las medidas necesarias para conseguir que las asociaciones civiles regularicen su situación de forma de proteger el interés social, el de sus asociados y el de los terceros involucrados.

Es así como esta medida permite a las asociaciones que no han presentado sus estados contables de los últimos años puedan suplir esta falta con un informe del órgano administrador acerca del estado de la situación patrimonial de la entidad.

Dichas averiguaciones fueron realizadas en la Dirección de Personería Jurídica. Allí Fernando Cascino (ver Anexo Entrevistas), empleado de dicha dependencia, comentó más sobre los beneficios de aprovechar esta resolución del Gobierno Provincial.

6.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN

Cascino manifestó que sería importante recuperar la asociación. Cuando se planteó que se estaba evaluando la posibilidad de la creación de una Cooperativa, advirtió que no era necesario, y que incluso significaría una pérdida de tiempo y recursos debido a la existencia de esta norma, sumado al amplio objeto social que le permite la realización de múltiples actividades.

6.2 PROCEDIMIENTO PARA LA REGULARIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

En el último llamado a asamblea, esta fue convocada para el día 15 de Diciembre del 2007. El resultado de esa asamblea nunca se presentó. Más allá de eso, para lograr la regularización se deberá realizar un procedimiento que no es muy complejo, y que en total llevará aproximadamente 2 meses.

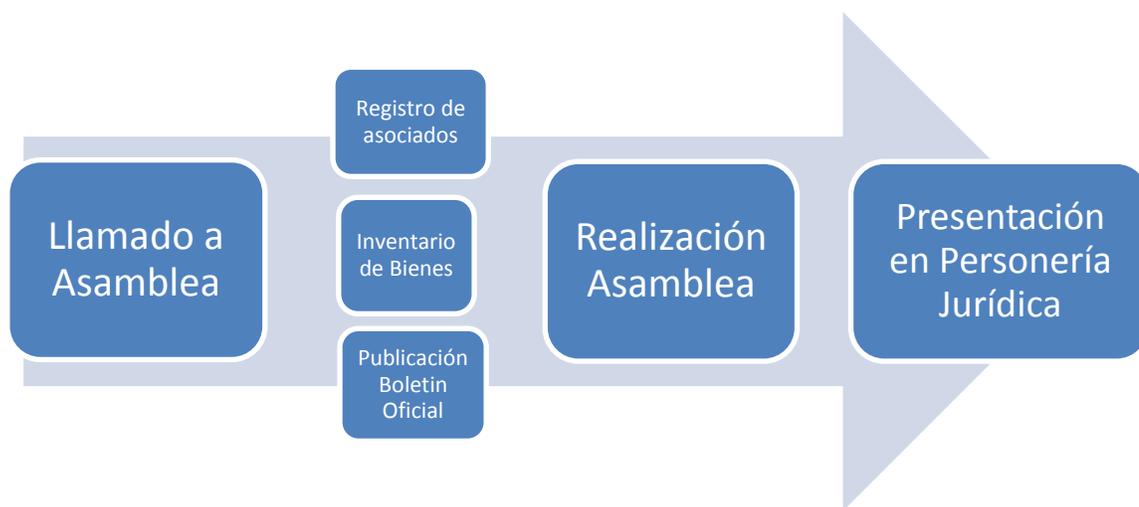


ILUSTRACIÓN 4: PROCESO DE REGULARIZACIÓN

6.2.1 LLAMADO A ASAMBLEA POR PARTE DE LA ANTIGUA COMISIÓN DIRECTIVA

Algún asociado de la antigua comisión directiva deberá realizar un llamado asamblea para elección de autoridades.

Además, se deberá dejar constancia que se realizará un llamado a regularización de socios y se les otorgará algún beneficio para su regularización. Con este llamado se podrán incorporar los socios que no han sido inscriptos en la asociación y no han sido registrados por la DPJ. Sin esto, los socios no pueden ser elegidos como autoridades.

El llamado a Asamblea también mencionará la intención de las autoridades de regularizar la situación de la Asociación y el Orden del Día que va a tener la Asamblea (en este caso elección de autoridades y aprobación de inventarios)

6.2.2 REPOSICIÓN DE LIBROS RUBRICADOS DE LA ENTIDAD

En la actualidad, la asociación posee 4 libros rubricados:

- Libro de actas de Asamblea, Reunión de Comisión Directiva y Asistencia.
- Libro de Registro de Asociados.
- Libro Diario.
- Libro de Inventarios y Balances.

Los sucesivos desmanejos de la asociación han llevado a la desaparición de estos libros. Para la reposición será necesaria una denuncia en una comisaría donde se detallen los libros que han sido perdidos (todos excepto el libro de actas). Una vez realizado esto, se deben comprar los nuevos libros, abonar una tasa por cada uno y llevar los libros a que sean rubricados nuevamente. Este paso puede demorar hasta 10 días hábiles.

Una vez con los libros nuevos rubricados, se puede pasar al siguiente paso.

6.2.3 REALIZACIÓN DE UN INVENTARIO DE BIENES

La normativa contempla que la asociación deberá presentar un inventario de los bienes que posee la entidad. En caso de que estos superen los \$ 10.000, esta deberá ser realizada por un contador. Como este no es el caso, no habrá necesidad de contratar a un profesional.

Se dejará constancia de este inventario en el libro de Inventario. En el caso de esta Asociación se deberá detallar las cantidades de efectivo y valores en Cuenta Corriente con los que dispone la asociación, ya que no se poseen otros bienes.

6.2.4 REGISTRACIÓN DE ASOCIADOS

Todos los asociados deberán ser registrados en el Libro de Registro de Asociados. En el mismo se detallara su aporte de cuota social.

6.2.5 PUBLICACIÓN EN EL BOLETÍN OFICIAL DE LA PROVINCIA

La asociación deberá publicar en el boletín oficial el llamado a asamblea. Por estatuto, este deberá ser publicado durante un día y con diez días de anticipación, debiendo remitirse la documentación con por lo menos diez días de antelación a Personería Jurídica. Dicha documentación es la inscripción en AFIP y Rentas, el inventario, el padrón, la copia del acta de la reunión de CD que llamó a Asamblea y se mencionó la amnistía a los socios.

6.2.6 REALIZACIÓN DE LA ASAMBLEA

En la asamblea los asociados con derecho a voto aprobarán el inventario y realizarán la elección de las siguientes autoridades:

- Presidente
- Secretario
- Tesorero
- Vocales (4 titulares y 2 suplentes)
- Comisión Revisadora de Cuentas (4 y 2 suplentes)

En total son 11 los cargos titulares y 4 suplentes los que deberán ser electos en asamblea.

6.2.7 PRESENTACIÓN EN PERSONERÍA JURÍDICA

Se deberá llevar el acta de la asamblea con su resultado (fotocopia del libro y copia en computadora), el edicto del boletín oficial, la nómina de la comisión directiva (con los datos de cada uno) y una declaración jurada donde los elegidos manifiestan que no están inhibidos para ejercer el cargo por el que han sido electos.

Una vez realizados estos pasos, la asociación queda regularizada ante la DPJ. Si bien no es un proceso complicado, el mismo puede ser realizado una sola vez, por lo que a partir de ese momento la asociación deberá mantenerse regularizada con el objetivo de poder ser beneficiaria de subsidios y ayudas aportadas por el Estado para la realización de su actividad.

6.3 CÁLCULO ECONÓMICO DE LA REGULARIZACIÓN

En el título anterior se especificaron los pasos a realizar para cumplir con los requisitos impuestos por la DPJ para la regularización de la asociación. Ahora se expondrá el costo económico de este proceso y como repercutiría en los asociados.

6.3.1 COMPRA DE LIBROS EXTRAVIADOS

Como se mencionó anteriormente, la falta de interés en el estado legal de la asociación llevó a que se extraviaran libros de vital importancia para la vida de la Unión Mendocina de Árbitros. Es por esto que el proceso de regularización de la asociación deberá prever la asignación de recursos a una actividad que, de no haberse extraviado los libros, se le podría haber dado otra utilidad.

El siguiente cuadro muestra los costos de la compra de los nuevos libros, como así también el pago de las tasas correspondientes a la rúbrica de dichos libros. Hay que destacar que dicho trámite no tiene costo en caso de necesitar la rúbrica por estar un libro lleno, pero al haber sido extraviado la DPJ cobra una tasa que debe ser abonada antes de iniciar el trámite.

COSTOS REEMPLAZO DE LIBROS		
EXTRAVÍO DE LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES	\$	195,00
EXTRAVÍO DE LIBRO DIARIO	\$	195,00
EXTRAVÍO DE REGISTO DE ASOCIADOS	\$	195,00
COMPRA LIBRO DE INV. Y BALANCES	\$	128,85
COMPRA LIBRO DIARIO	\$	126,60
COMPRA LIBRO REG. DE ASOCIADOS	\$	333,39
TOTAL	\$	1.173,84

CUADRO 8: GASTOS REEMPLAZO DE LIBROS

6.3.2 GASTOS DE REALIZACIÓN DE ASAMBLEA

Dentro del costo de la realización de la asamblea incluiremos el valor del Código que debe ser pagado (similar al del extravió de libros) y el Catering (presupuestado para 16 personas) que proveerá comida y bebidas para la reunión, con el objetivo de que al no deber pagar nada los asociados acudan a la reunión. Además, se incluirá el costo de la realización de copias con el detalle del plan de regularización de la asociación, como así también la propuesta de los planes a seguir para lograr los objetivos.

COSTOS REALIZACIÓN ASAMBLEA		
FOTOCOPIAS, IMPRESIONES, ETC	\$	120,00
ASAMBLEA ORDINARIA	\$	162,00
CATERING	\$	900,00
TOTAL	\$	1.182,00

CUADRO 9: GASTOS REALIZACIÓN ASAMBLEA

Se consideraran como nulos los gastos de los directivos de la asociación en la organización de tales eventos, como así también los de estacionamientos y otros. Al no ser estos cuantificables y contar con un alto grado de compromiso por parte de los directivos para lograr la regularización, estos costos tienden a ser absorbidos por los mismos.

6.3.3 COSTOS TOTALES DE LA REGULARIZACIÓN

Para finalizar el cálculo del esfuerzo que deberá realizar la asociación para lograr su regularización, realizaremos una suma de los ítems anteriores, para luego incluirla dentro del presupuesto.

COSTOS TOTALES REGULARIZACIÓN		
COSTOS REALIZACION DE ASAMBLEAS	\$	1.182,00
COSTOS REGULARIZACION	\$	1.173,00
TOTAL	\$	2.355,00

CUADRO 10: GASTOS TOTALES DE REGULARIZACIÓN

7 REALIZACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN ARBITRAL

Dentro de los planes a corto plazo, ya se hizo mención al costo de la regularización de la asociación. A continuación se realizará un presupuesto del costo de realización de un curso de primer nivel que brindaría la asociación, y los recursos de donde pueden obtenerse los mismos.

Por lo general esta clase de cursos se dictan los días viernes y sábados, tanto en la mañana como en la tarde. El día viernes se realizan trabajos en aula a cargo de un profesor, y frecuentemente tratan sobre interpretaciones de reglamento y circulares FIFA/AFA. Los días sábados por la mañana están a cargo de un profesor de educación física y se realizan trabajos de campo destinados al

mejoramiento de la técnica dentro del terreno de juego. Estos trabajos de campo están a cargo de un instructor y generalmente se proponen “estaciones” con distintos tipos de trabajos. Por la tarde nuevamente se realiza una clase en el aula y se realiza el cierre del curso.

El curso se propone como un acontecimiento único en Mendoza. Hace muchos años no se realiza una charla técnica con instructores de AFA. La importancia de estos cursos de capacitación implica la erogación de recursos de la misma magnitud. Además, el curso requiere de la utilización de elementos que hoy en día no se encuentran al alcance de la asociación, por lo tanto deberá alquilarlos a terceros.

Se considerarán 3 escenarios posibles en la realización del evento.

- Escenario más probable: se logran convenios con algunas organizaciones ajenas a la Unión Mendocina de Árbitros.
- Escenario optimista: se logran convenios importantes con organizaciones externas, logrando una significativa reducción de costos.
- Escenario pesimista: se logran convenios básicos para la prestación del curso.

7.1 CAPACITADORES

Los instructores a cargo de la realización del curso son los mismos que hoy en día dictan el Curso Nacional de Árbitros en AFA. Para poder lograr que viajen a Mendoza a realizar el curso se les debe proveer de alojamiento de primer nivel, viáticos (o en otro caso cubrir todos sus gastos) y traslados tanto Buenos Aires – Mendoza – Buenos Aires como así también los referidos al curso.

Usualmente se suele agasajar a los invitados con regalos y visitas guiadas a los lugares característicos de la ciudad sede. Por ello incluiremos en el presupuesto estos ítems.

7.1.1 TRASLADOS

El traslado de los instructores del curso deberá realizarse por vía aérea. El costo de un vuelo de ida y vuelta de Buenos Aires a Mendoza es de \$1777 por persona. El vuelo Buenos Aires – Mendoza deberá realizarse el día jueves para arribar a la provincia un día antes y realizar los preparativos correspondientes. El vuelo de retorno a Buenos Aires será el día Domingo, un día

después de finalizado el curso y brindando la posibilidad del agasajo a los instructores y realización de visitas a alguna bodega.

El costo de estos pasajes deberá abonarse inmediatamente después de confirmar las fechas del curso para lograr tener disponibilidad de los mismos y congelar su precio.

Durante su estadía en Mendoza a los instructores los trasladarán personas de la asociación encargadas de la organización del evento.

7.1.2 ALOJAMIENTO

El alojamiento brindado a los profesores deberá ser de primer nivel. Esto no solo es para hacer sentir a gusto a los instructores, sino también para enviar a los instructores de todo el país un mensaje que indique que se busca ubicar a Mendoza como sede de este tipo de eventos. La publicidad que otorguen los mismos instructores a los futuros eventos permitirá expandir fronteras y lograr convocatorias fuera del ámbito actual de la organización.

El valor de una habitación para una persona en un hotel de 4 estrellas en el centro de Mendoza es de \$ 2.351,00. Si tenemos en cuenta que se buscará traer 2 profesores de Buenos Aires, el monto asciende a \$ 4.700,00 que deberán ser abonados al momento que se realice el curso.

7.1.3 VIÁTICOS

Existen dos opciones en cuanto a los viáticos de los profesores encargados del curso. La primera es correr con todos los gastos, acompañarlos en todo momento y abonar los consumos que realicen. La segunda es otorgar un monto fijo a convenir con los instructores.

Como el presupuesto tendrá en cuenta todos los gastos para luego buscar la forma de conseguir los recursos, supondremos una suma fija de \$ 500,00 por persona por día. Esto hace un total de 6 días de viáticos a abonar (\$ 3.000,00). Esta suma será abonada al momento de realizar el curso.

El costo de convocar profesores de Buenos Aires se ve resumido en el siguiente cuadro, donde también se detalla el momento en el que se deberá realizar la erogación.

GASTOS INSTRUCTORES				
DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
MOVILIDAD		\$ 3.550,00		
ALOJAMIENTO				\$ 4.700,00
VIATICOS				\$ 3.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 3.550,00	\$ -	\$ 7.700,00

CUADRO 11: GASTOS INSTRUCTORES

7.2 CHARLA TÉCNICA

7.2.1 SALÓN EVENTO

El presupuesto para el alquiler de un salón para eventos (ubicado en el centro de Mendoza, lugar conveniente por su fácil acceso) que cuente con capacidad para 70 personas sentadas y espacio para brindar una clase (además de los servicios como baños y tomas eléctricos para proyector) es de \$1.500,00 por día. Al ser 2 jornadas en las que se realizaría el curso, el costo total a erogar sería de \$ 3.000,00 y deberá abonarse una seña del 50% con un mes de anticipación y el saldo una semana antes de la realización del curso.

7.2.2 CATERING

Los tres momentos de recreo dispuestos por la organización y en los que se proporcionará un servicio de café y comida estará dispuesto uno en cada módulo de charla técnica. El precio del catering propuesto es de \$ 20,00 e incluye Café/Café con Leche con dos medialunas por persona

7.2.3 AUDIOVISUALES

Para lograr una buena capacitación y aprovechar a los instructores que se planea traer de Buenos Aires se deberá proporcionar a los mismos proyector y micrófono para realizar sus presentaciones. Hay que tener en cuenta que FIFA proporciona a los instructores de cada Asociación Miembro material didáctico para el entrenamiento de los árbitros. Sin estos soportes audiovisuales se estaría desperdiciando material muy importante.

El presupuesto presentado por un proveedor de servicios audiovisuales es de \$ 1.200,00 por día, e incluye pantalla, proyector, micrófono y un parlante, además de la instalación. No se provee personal para la utilización del equipo, pero esto puede ser realizado por alguna persona de la organización.

7.2.4 PAPELERÍA

Contemplaremos también la entrega de material audiovisual para los primeros 50 inscriptos al curso, logrando así captar una buena cantidad de personas que concurren al mismo y lograr un flujo de fondos interesantes que permitan ir afrontando los gastos que vayan surgiendo. Este material será entregado finalizado el curso y constará de 2 DVD con cajita en los que se incluirán algunos videos y recursos utilizados durante el curso por los profesores que lo dictan. El costo de los mismos es de \$ 20,00 cada uno.

Además, se entregará un anotador con lapicera para cada uno de los asistentes al curso para realizar anotaciones y será un presente para los asistentes. El costo de los mismos es de \$ 9,50.

7.3 CLASE PRÁCTICA

7.3.1 LUGAR

Para la clase práctica se deberá buscar un complejo que posea cancha de fútbol y vestuarios. El horario de las clases prácticas es de 4 horas (8:30 a 12:30 horas) y suele dedicarse tanto a entrenamiento físico como a técnicas de movilidad y posicionamiento en la cancha.

Los asistentes deberán contar con ropa deportiva y elementos de higiene para una vez terminada la clase.

En numerosas ocasiones se ha obtenido autorización para utilizar la cancha del Estadio Malvinas Argentinas por parte del Ministerio de Deportes de Mendoza, por lo que no será necesario abonar ningún canon para su utilización

7.3.2 SERVICIO MÉDICO

Uno de los requerimientos del Ministerio de Deportes es la provisión de un servicio médico presencial, es decir, una ambulancia.

El presupuesto que más se ajusta es prestado por Triunfo Seguros, que posee un local en el Centro Comercial Dalvian. El costo del servicio de ambulancia por 4 horas es de \$ 1.200 y cubre traslados a centros asistenciales y asistencia médica de emergencia en el lugar.

7.3.3 HIDRATACIÓN

Es usual también proveer de hidratación a los asistentes al curso. Para tal motivo se consultó con un proveedor de bebidas deportivas, y por el monto de la compra se puede llegar a realizar un

descuento, y que el valor unitario sea de \$ 5,00 cada botella de 500 cm³. Además, puede proveer un gazebo, conservadoras y provisión de una persona para proporcionar la hidratación. Esto a cambio de que pueda utilizarse el evento como publicidad, y se les permita tomar fotos mientras ocurre. Esto proporcionaría un atractivo distinto que puede ser explotado para atraer asistentes.

El retiro de la mercadería puede hacerse al momento de realizar el curso y se considerará un consumo de 2 botellas por inscripto.

7.4 OBTENCIÓN DE RECURSOS

El monto de realización del curso es considerable dada que es la primera vez que se realiza el curso y se posee riesgo de que no se realice una gran convocatoria.

Por tal motivo realicemos el plan de obtención de recursos en dos partes. La primera será la búsqueda de patrocinadores para disminuir el monto de los costos. Luego, con un monto neto de lo que será el costo de realización del curso analizar un escenario pesimista y uno optimista en cuanto a la obtención de patrocinadores para el evento. Cabe recordar que este curso no tiene como objetivo lograr el lucro o la obtención de recursos para realización de otras tareas. En caso de que existieran sobrantes deberán ser por un buen manejo del marketing del curso y los recursos extras deberán destinarse a actividades de similar índole.

7.4.1 RECURSOS INICIALES DISPONIBLES

La Unión Mendocina de Árbitros cuenta con dinero que usa para hacerse cargo de imprevistos de sus asociados. Además de esto, se puede hacer una previsión de los recursos que puede obtener la asociación hasta el momento de realización del curso basándonos en las estadísticas que se presentaron anteriormente.

Entonces, el primer recurso con el que contamos es la disponibilidad actual de la Asociación. A continuación se expondrá un cuadro que muestra las disponibilidades de la misma y el ingreso de flujos futuros de efectivo por medio de las retenciones realizadas a los asociados. Estas retenciones se hacen efectivas a mitad de mes, por lo que en la medida de lo posible se pedirá a la LMF el pago adelantado de los sueldos del mes de septiembre (que se cobran generalmente el 15 de octubre) para poder contar con ese dinero para gastos de caja chica durante el evento.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

En forma regular ingresan a la asociación en forma de retenciones \$ 1.500,00. Con esos recursos deben hacerse frente a los gastos de mantenimiento de cuenta que rondan los \$ 680,00 (entre comisiones bancarias, impuesto al cheque e IVA sobre las comisiones). Para realizar una normalización de estos datos se hará un resumen de la capacidad de ahorro de la asociación realizando un promedio según los ingresos de este año y dividiendo por los meses de competencia total (como se dará en los siguientes meses).

PROMEDIO AHORRO	
DETALLE	
INGRESOS RET	\$ 5.446,00
INGRESOS CUOTA	\$ 630,00
GASTOS BANCO	\$ -2.684,00
OTROS GASTOS	\$ -1.033,00
TOTAL AHORRO	\$ 2.359,00
PROMEDIO	\$ 589,75

CUADRO 12: RESUMEN CASH FLOW UMA

En total hay una capacidad de ahorro mensual de aproximadamente \$ 600,00 por mes. No es un monto importante, pero permite engrosar las arcas para poder hacer frente a gastos que se vayan dando. A continuación entonces se procederá a realizar un Cash Flor de recursos propios de la Asociación teniendo en cuenta estos ingresos. Hay que tener en cuenta que la disponibilidad de efectivo es al día 20 de Julio de 2.014 y se encuentra depurada de obligaciones que la asociación deba cubrir.

A este número también se le ha descontado el costo de regularización de la asociación que ascendía a \$ 2.355,00 y deberá ser abonado en Julio para poder llegar con la asociación regularizada al momento de la realización del curso.

RECURSOS ASOCIACION				
DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
DINERO ACTUAL	\$ 1.056,00	\$ 4.211,00		
INGRESOS		\$ 589,00	\$ 589,00	\$ 589,00
TOTAL INGRESOS	\$ 1.056,00	\$ 4.800,00	\$ 589,00	\$ 589,00
DISPONIBILIDAD	\$ 1.056,00	\$ 5.856,00	\$ 6.445,00	\$ 7.034,00

CUADRO 13: INGRESOS UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS

Como vemos, los recursos propios generados por la Asociación no alcanzan a cubrir el costo fijo de traer a los profesores de Buenos Aires, y en la medida de lo posible se buscará devolver buena parte de los mismos para no desfinanciar a la entidad, y que así se puedan hacer frente a eventualidades que surjan.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

En el siguiente cuadro se muestra el Cash Flow del proyecto con financiación propia (sin cuotas por inscripción) y considerando los costos fijos conocidos.

INGRESOS				
DINERO ACTUAL	\$ 1.056,00	\$ 4.211,00		
INGRESOS NETOS		\$ 589,00	\$ 589,00	\$ 589,00
TOTAL INGRESOS	\$ 1.056,00	\$ 4.800,00	\$ 589,00	\$ 589,00
DISP. BRUTA	\$ 1.056,00	\$ 5.856,00	\$ 6.445,00	\$ 7.034,00
GASTOS				
SALON EVENTO			\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
AUDIVISUALES				\$ 2.400,00
SERV MÉDICO				\$ 1.200,00
MOVILIDAD		\$ 3.550,00		
ALOJAMIENTO				\$ 4.700,00
VIATICOS				\$ 3.000,00
TOTAL EGRESOS		\$ -3.550,00	\$ -1.500,00	\$ -12.800,00
DISP. NETAS	\$ 1.056,00	\$ 2.306,00	\$ 1.395,00	\$ -10.816,00

CUADRO 14: CASH FLOW REALIZACION CURSO (SIN CUOTA DE INSCRIPCIÓN)

Como se puede observar recién al momento del curso se hace presente la necesidad de financiación y en gran medida. En el siguiente apartado atacaremos este problema por medio de la búsqueda de reducir los gastos, siempre recordando que se tratará de lograr eficiencia sin disminuir la calidad del servicio prestado, y se buscará que la cuota de inscripción sea lo más baja posible con el fin de que la mayor cantidad de árbitros interesados puedan inscribirse al curso y no represente un gran esfuerzo para los mismos.

7.4.2 BÚSQUEDA DE PATROCINIO

Ya contemplados los ingresos genuinos generados por la Asociación independientemente de la realización del curso, y observando el flujo de fondo que hasta ahora resulta del proyecto, buscaremos alternativas para llevar estos números a un mínimo posible, con el fin de movernos dentro de las posibilidades de la organización sin disminuir el perfil de calidad que se buscará dar al mismo.

La última columna muestra como a cerca del momento del curso deberán realizarse una gran serie de gastos que no podrán ser cubiertos por la Asociación.

7.4.2.1 SALÓN EVENTO TEÓRICO

Como se mencionó anteriormente, se necesitará un salón para 70 personas aproximadamente. Se solicitó a una serie de hoteles de Mendoza sí podrían prestar sus salones de reuniones para el evento. El primero en contestar fue Premium Tower Mendoza, propiedad del Grupo Cioffi. Fue el mismo el que manifestó su voluntad para prestar el salón del hotel para realizar el evento, en el que entrarían cómodamente los inscriptos que tendrá el curso.

Otra opción es la utilización del Salón de Exposiciones de La Barraca Mall. El espacio cuenta con un lugar amplio, estacionamiento libre y patio de comidas. Esta opción es válida por que se le pueda dar una publicidad por medio de las redes sociales con las que cuenta el Mall, además de posicionar el curso como un evento de relevancia a realizarse en uno de los centros comerciales más importantes de la provincia, y pionero en la utilización de espacios para muestras de arte y librerías estilo americano.

7.4.2.2 AUDIOVISUALES

El proyector puede ser solicitado a la Liga Mendocina de Fútbol, la cual recientemente ha adquirido un equipo para la proyección en reuniones de Comisión Directiva y para el uso de la escuela de árbitros.

Hay que destacar que en el caso de utilizar el salón del hotel Premium Tower la acústica es excelente, y no habría necesidad de alquilar equipo de sonido más allá un parlante para la reproducción de sonidos proveniente de los videos que los instructores decidan exponer.

7.4.2.3 HIDRATACIÓN

En el pasado la Unión Mendocina de Árbitros trabajo con Viviana Araya, representante de promociones en Mendoza de Gatorade. En aquella ocasión la marca prestó a la asociación una conservadora e hidratación para 50 personas completamente gratis.

Luego esa posibilidad se perdió por disposición de la marca a nivel nacional de disminuir los costos de promoción por este sistema. Los grupos de corredores que eran patrocinados regularmente conservaron el beneficio, pero no se permitió aumentar este número.

Viviana Araya manifestó estar interesada en prestar un servicio similar al ofrecido por el proveedor. Esto con la condición de que el evento sea promocionado en algún medio de gran distribución.

Para ellos nos pondremos en contacto con el Sr. Rios, periodista del diario Los Andes de Mendoza y ligado al arbitraje por medio de su hijo Lucas. Además, el medio MendozaGol se comprometió a brindar cobertura del evento a través de su portal web propio y su asociado Crack. Estos medios también resultan de vital importancia ya que son repetidos por la página Ascenso del Interior (la tercera página de fútbol en nivel de visitas luego de Ole y Canchallena). Con este perfil se lograrían los requisitos solicitados por Gatorade y se lograría una hidratación de primer nivel, con publicidad y sin costo alguno para la organización.

7.5 PRESENTACIÓN ESCENARIOS

Como mencionamos anteriormente, para el cálculo de la cuota se analizará el caso de que pueda lograrse un gran patrocinio de marcas como escenario optimista para la reducción de costos, y sin las mismas como escenario pesimista.

	Escenario optimista	Escenario más probable	Escenario pesimista
Probabilidad de ocurrencia	40%	50%	10%

CUADRO 15: DETERMINACIÓN PROBABILIDADES DE ESCENARIOS

7.5.1 ESCENARIO MÁS PROBABLE

Determinantes del modelo:

- Se considera que se podrán realizar convenios con el Ministerio de Deportes, la Liga Mendocina de Fútbol (audiovisuales) y un lugar para el evento en el que se deban alquilar sillas.
- Los convenios con las empresas e instituciones deberán realizarse previo a la apertura de la inscripción.
- No se buscará un retorno de la inversión con ningún tipo de ganancia. El simple retorno de la cantidad nominal invertida será suficiente.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

7.5.1.1 CASH FLOW DEL ESCENARIO

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INGRESOS				
DINERO ACTUAL	\$ 1.056,00	\$ 4.211,00		
INGRESOS NETOS		\$ 589,00	\$ 589,00	\$ 589,00
TOTAL INGRESOS	\$ 1.056,00	\$ 4.800,00	\$ 589,00	\$ 589,00
DISP. BRUTA	\$ 1.056,00	\$ 5.856,00	\$ 6.445,00	\$ 7.034,00
GASTOS FIJOS				
SALON EVENTO			\$ 750,00	\$ 750,00
SERV MÉDICO				\$ 1.200,00
MOVILIDAD		\$ 3.550,00		
ALOJAMIENTO				\$ 4.700,00
VIATICOS				\$ 3.000,00
TOTAL EGRESOS		\$ -3.550,00	\$ -750,00	\$ -9.650,00
DISP. NETAS	\$ 1.056,00	\$ 2.306,00	\$ 2.145,00	\$ -6.916,00

CUADRO 16: COSTOS E INGRESOS FIJOS ESCENARIO MAS PROBABLE

Los costos variables serían los siguientes

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
GASTOS VARIABLES				
CATERING				\$ 60,00
PAPELERIA				\$ 30,00
HIDRATACIÓN		\$ 10,00		
TOTAL EGRESOS		\$ -10,00	\$ -	\$ -90,00

CUADRO 17: COSTOS VARIABLES ESCENARIO MAS PROBABLE

7.5.1.2 PRECIO DE LA INSCRIPCIÓN

En este escenario se definió una cantidad aproximada de inscriptos de 40. Este número proviene de las encuestas realizadas a los árbitros y considerando aquellos árbitros jóvenes con ansias de capacitación y recursos disponibles. Existen 30 árbitros (cerca del 60% de las encuestas realizadas) con menos de 30 años de edad y 10 años de antigüedad que son el público meta al que apunta el curso. Además, hay 6 árbitros de la Unión Mendocina de Árbitros que no ingresan en el ese grupo, por lo que también los incluiremos.

Diremos entonces que 40 árbitros estarían interesados en el curso, lo cual es un número por demás probable y que no sería complicado alcanzar.

Si al final del proyecto la UMA debe recuperar su inversión inicial, la cuota del curso debería ser:

$$(VC_{\text{pos}}-100)*40 = \$13.950$$

Lo cual da un total de \$ 450,00 por persona. Es un precio alto, que coincide con el precio que se cobra por este tipo de cursos.

7.5.2 ESCENARIO PESIMISTA

El escenario pesimista consiste en el costo previsto del curso sin convenios con empresas o instituciones de ningún tipo, y además un aumento de precios que eleven los costos fijos considerados.

Determinantes del modelo:

- No se buscará un retorno de la inversión con ningún tipo de ganancia. El simple retorno de la cantidad nominal invertida será suficiente.
- Se logra convenio solo con el Ministerio de Deportes para la utilización de un previo el día sábado.

7.5.2.1 CASH FLOW DEL ESCENARIO

En el siguiente Cash Flow podemos observar cómo se incorporaron todos los ítems de costos que pueden devenir de la realización del curso. Podemos observar como si bien la UMA puede hacerse cargo con los recursos propios de los costos que vayan surgiendo, al momento de la realización del curso se deberá contar con la cuota de las inscripciones para hacer frente al pago de los servicios necesarios.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INGRESOS				
DINERO ACTUAL	\$ 1.056,00	\$ 4.211,00		
INGRESOS NETOS		\$ 589,00	\$ 589,00	\$ 589,00
TOTAL INGRESOS	\$ 1.056,00	\$ 4.800,00	\$ 589,00	\$ 589,00
DISP. BRUTA	\$ 1.056,00	\$ 5.856,00	\$ 6.445,00	\$ 7.034,00
GASTOS FIJOS				
SALON EVENTO			\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
SERV MÉDICO				\$ 1.200,00
AUDIOVISUALES				\$ 2.400,00
MOVILIDAD		\$ 3.550,00		
ALOJAMIENTO				\$ 4.700,00
VIATICOS				\$ 3.000,00
TOTAL EGRESOS		\$ -3.550,00	\$ -1.500,00	\$ -12.800,00
DISP. NETAS	\$ 1.056,00	\$ 2.306,00	\$ 1.395,00	\$ -10.816,00

CUADRO 18: COSTOS E INGRESOS FIJOS ESENAIO PESIMISTA

Los costos variables serían los siguientes

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
GASTOS VARIABLES				
CATERING				\$ 60,00
PAPELERIA				\$ 30,00
HIDRATACIÓN		\$ 10,00		
TOTAL EGRESOS		\$ -10,00	\$ -	\$ -90,00

CUADRO 19: COSTOS VARIABLES ESCENARIO PESIMISTA

7.5.2.2 PRECIO DE LA INSCRIPCIÓN

En este escenario definimos una cantidad aproximada de inscriptos de 30. Este número proviene de las encuestas realizadas a los árbitros y considerando aquellos árbitros jóvenes con ansias de capacitación, restando aquellos que puedan llegar a trabajar y no logren poder concurrir al curso el día viernes, por lo que desistan del mismo. Incluiremos a los árbitros de la Unión Mendocina de Árbitros para completar el número de 30 asistentes

Si al final del proyecto la UMA debe recuperar su inversión inicial, la cuota del curso debería ser:

$$(VC_{\text{pes}} - 100) * 30 = \$17.850$$

Lo cual da un total de \$ 696,00 por persona. Es un precio demasiado alto, y a pesar de es poco probable que se den situaciones tan poco promisorias, se deberá trabajar fuertemente en el marketing del curso, tanto para atraer inscriptos como para reducir costos.

7.5.3 ESCENARIO OPTIMISTA

Determinantes del modelo:

- Se considera que se podrán realizar convenios con la Ministerio de Deportes, la Liga Mendocina de Fútbol (audiovisuales), Gatorade (hidratación) y el Grupo Cioffi (lugar del evento)
- Los convenios con las empresas e instituciones deberán realizarse previo a la apertura de la inscripción.
- No se buscará un retorno de la inversión con ningún tipo de ganancia. El simple retorno de la cantidad nominal invertida será suficiente.

7.5.3.1 CASH FLOW DEL ESCENARIO

En el siguiente cash Flow podemos observar cómo se incorporaron una menor cantidad de ítems de costos que pueden devenir de la realización del curso. Podemos observar como si bien la UMA puede hacerse cargo con los recursos propios de los costos que vayan surgiendo, al momento de la realización del curso se deberá contar con la cuota de las inscripciones para hacer frente al pago de los servicios necesarios. Este número es significativamente inferior al del escenario pesimista y se ve un rojo más fácil de alcanzar, aunque se sigue dependiendo del uso de las cuotas de inscripción, que no lograron ser evitadas en ninguno de los escenarios.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INGRESOS				
DINERO ACTUAL	\$ 1.056,00	\$ 4.211,00		
INGRESOS NETOS		\$ 589,00	\$ 589,00	\$ 589,00
TOTAL INGRESOS	\$ 1.056,00	\$ 4.800,00	\$ 589,00	\$ 589,00
DISP. BRUTA	\$ 1.056,00	\$ 5.856,00	\$ 6.445,00	\$ 7.034,00
GASTOS FIJOS				
SERV MÉDICO				\$ 1.200,00
MOVILIDAD		\$ 3.550,00		
ALOJAMIENTO				\$ 4.700,00
VIATICOS				\$ 3.000,00
TOTAL EGRESOS		\$ -3.550,00	\$ -	\$ -8.900,00
DISP. NETAS	\$ 1.056,00	\$ 2.306,00	\$ 2.895,00	\$ -5.416,00

CUADRO 20: COSTOS Y GASTOS FIJOS ESCENARIO OPTIMISTA

Los costos variables serían los siguientes

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
GASTOS VARIABLES				
CATERING				\$ 60,00
PAPELERIA				\$ 30,00
TOTAL EGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -90,00

CUADRO 21: COSTOS VARIABLES ESCENARIO OPTIMISTA

7.5.3.2 PRECIO DE LA INSCRIPCIÓN

En este escenario definimos una cantidad aproximada de inscriptos de 60. Este número proviene de las encuestas realizadas a los árbitros, considerando el porcentaje de ellos que consideran la capacitación actual como insuficiente y aplicando ese porcentaje sobre el total de los árbitros (75) de la Liga Mendocina de Fútbol.

Si al final del proyecto la UMA debe recuperar su inversión inicial, la cuota del curso debería ser:

$$(VC_{opt-90}) * 60 = \$12.450$$

Lo cual da un total de \$ 300,00 por persona. Es un precio considerablemente más bajo que otros cursos con inferiores características. Además, el valor tan bajo de la cuota puede permitir que árbitros de otros lugares puedan costear el viaje que deben hacer para asistir al curso, y así aumentar el número de inscriptos.

7.6 VALOR DE LA INSCRIPCIÓN AL CURSO

Para el siguiente paso en el cálculo del precio del curso que deberán pagar los asistentes ponderaremos los valores que arrojaron los cálculos individuales de los escenarios con sus probabilidades de ocurrencia.

Las probabilidades de ocurrencia serán calculada en base a conversaciones con distintos referentes del arbitraje (presidentes de asociaciones y formadores de opinión en grupos de interés), autoridades de la Liga Mendocina de Fútbol (gerente y dirigentes) y contactos previos con funcionarios de la cartera de la Ministerio de Deportes.

	Escenario optimista	Escenario más probable	Escenario pesimista
Probabilidad de ocurrencia	40%	50%	10%

CUADRO 22: DETERMINACIÓN PROBABILIDAD ESCENARIOS

Así, por ejemplo, el escenario más optimista posee un alto índice de ocurrencia debido a los contactos previos con la Ministerio de Deportes en eventos anteriores, la voluntad por parte de la LMF de potenciar el desarrollo del arbitraje manifestado en sus últimas reuniones de CD y la manifestación por parte de Adolfo Cioffi de que el salón de eventos de La Barraca Mall se encuentra a entera disposición de la organización para la realización del evento.

El EMP es básicamente el punto de partida (o escenario cero) con el que comenzaremos el análisis del precio recomendado para el curso. Las condiciones necesarias para que ocurran están dadas y salvo eventualidades extremas su realización no pelagra bajo estas condiciones.

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE REGULARIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN

El escenario pesimista contempla la posibilidad de que alguna de las condiciones del EMP no se pueda cumplir, aumentando los costos o disminuyendo la cantidad de asistentes al curso.

El escenario optimista en cambio contempla un aumento en el número de asistentes, así como también una disminución tanto en los costos fijos como variables.

Del análisis de contribución de cada escenario al precio final del curso podemos obtener lo siguiente:

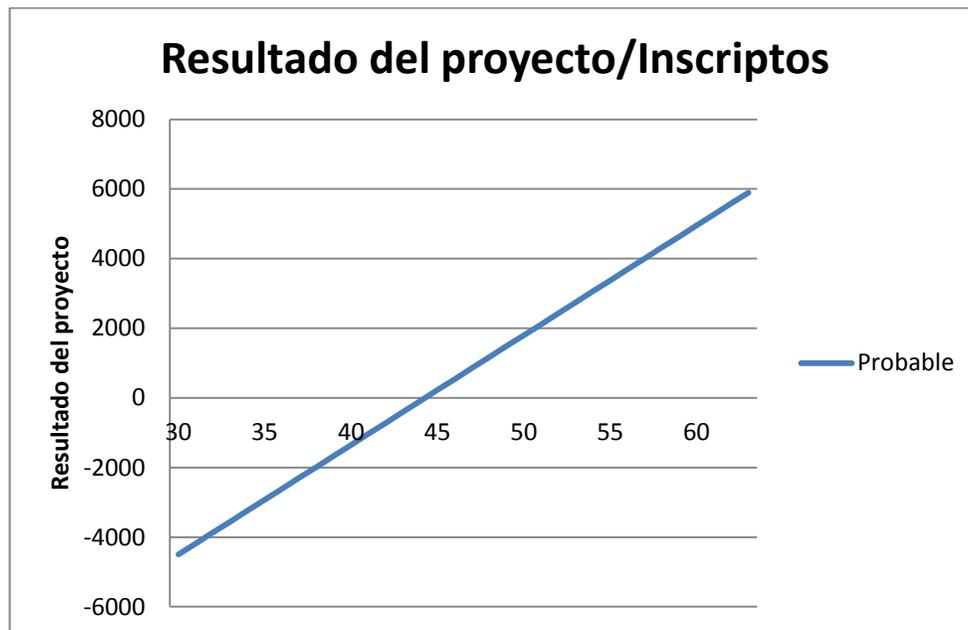
CONTRIBUCION			
	Probable	Pesimista	Optimista
Cuota	\$ 448,75	\$ 695,00	\$ 297,50
Probabilidad	50%	10%	40%
	\$ 224,37	\$ 69,50	\$ 119,00
Precio Cuota Final		\$	412,87

CUADRO 23: CONTRIBUCIÓN ESCENARIOS A CUOTA DEL CURSO

Como se puede ver, las actividades de marketing de la organización para buscar reducir costos (aproximación al escenario optimista) generan en el precio del curso una disminución de \$ 35,00. Este valor puede significar poco dinero, pero existe una gran posibilidad de que se den las condiciones para el escenario optimista una vez abierta la inscripción al curso, lo que generaría un superávit en la organización, debiendo la misma buscar formas de repartir ese superávit o utilizarlo buscando el bien común para el arbitraje de Mendoza.

Basándonos en el escenario más probable, utilizando una cuota de inscripción de \$ 415,00 el punto de equilibrio se logra con 45 inscriptos, un número ligeramente superior al establecido para este escenario (40 inscriptos). El siguiente gráfico muestra la función del curso y su punto de retorno de la inversión.

GRÁFICO 6



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Analizando aún más el gráfico, podemos notar como, aun dadas las condiciones del escenario pesimista en cuanto a la cantidad de inscriptos (30), el curso puede realizarse contando con los recursos de la organización, ya que los mismos ascenderían a \$ 7.000,00 al momento del curso, y el costo del mismo sería de \$ 4.500,00 (habiendo descontado los ingresos por inscripción). En caso de que se den las condiciones del escenario optimista en cuanto a inscriptos, el superávit del curso sería cercano a los \$6.000,00.

8 CONCLUSIÓN

En la primera parte del trabajo se habló de la problemática actual y sus consecuencias en la organización. Se buscó el marco legal comúnmente utilizado por las agrupaciones de este estilo.

En la segunda parte se realizaron entrevistas con personas relacionadas a la administración pública y de entidades relacionadas o similares a la Unión Mendocina de Árbitros. Fue así como se averiguó el funcionamiento de la Cooperativa de Árbitros de Rosario. Se entrevistó a un funcionario de Personería Jurídica, quien manifestó que el marco actual en el que se encuentra la organización no era inadecuado, sino que se trataba de una falla en la ejecución del plan maestro (estatuto). Se

resolvió entonces no realizar modificaciones al mismo, sino realizar un plan que se ajuste al estatuto existente y potenciarlo para realizar las metas de la organización.

Para ello se debió analizar más exhaustivamente el mercado actual. Se abocó una parte del trabajo lograr un conocimiento de las instituciones que lo rodean, para luego ver como la organización se relaciona con sus competidores. Ahí se confirmó el síntoma que se identificó en el primer capítulo y que representaba una amenaza latente para la organización: la lenta y paulatina disminución en el número de asociados, y como esto traía aparejado una disminución en el market share que la organización tiene en función de su principal cliente: la Liga Mendocina de Fútbol.

Una vez detectado el gran problema de la organización se procedió a buscar una cura. Para ello se propuso un “plan maestro” actualizado, subordinado al estatuto, que contiene planes para la recuperación de la UMA y la mejora de su posición competitiva.

El plan maestro que se planteó contiene una serie de tareas a realizar por los asociados. La primera de ella es la **regularización de la organización** frente a los organismos gubernamentales. Se detalló la serie de pasos a cumplir por los socios para alcanzar esa meta, que posibilitaría a la asociación mediante un trámite rápido dejar atrás años de abandono en materia legal, para ser nuevamente una organización seria y con perspectivas de futuro.

Otros de los planes importantes que se detallaron fue la **realización de un curso de capacitación de nivel profesional** que renueve la imagen de la UMA como asociación que busca la realización de sus miembros y del arbitraje en general. Además de su motivo altruista, el curso tendría un sentido propagandístico para atraer nuevos asociados provenientes de la competencia u otras áreas de influencia. Se analizó económicamente el plan y se llegó a la conclusión de que era realizable ya sea que se den cualquiera de los 3 escenarios planteados.

La realización de este proyecto, así como todos los planes incluidos en el Plan de Negocios de la Unión Mendocina de Árbitros, debe ser de prioridad absoluta y deben complementarse con acciones diarias de representación que coloquen a la organización en un nivel de posicionamiento respecto de sus competidores que potenció a sus asociados.

En conclusión, la tarea de recuperar social y económicamente a la Unión Mendocina de Árbitros parece ardua, pero está en el esfuerzo de sus dirigentes y la implementación de estos planes

la capacidad que tenga la asociación de adaptarse a una competencia cada vez más feroz en el ámbito provincial.

Las organizaciones sin fines de lucro representan una importante parte de la economía social de la Argentina, generalmente avocadas al servicio del asociado y el potenciamiento del mismo. La Unión Mendocina de Árbitros fue fundada buscando servir a los más nobles de los espíritus del deporte, y es con este interés que sus dirigentes deben guiarse en la consecución de sus metas. Los planes deben ser considerados hacia un futuro que trascienda a las personas que se encuentran actualmente en la organización.

La utilización de Planes de Negocios resulta ser de vital importancia en organizaciones con vidas prolongadas y que no estén atadas a deseos o ímpetus circunstanciales de los dirigentes. En este trabajo se busca también concientizar a la persona que lo lea, y se encuentre en un puesto de importancia de una organización sin fines de lucro, que la actualidad de una organización no la condena a su extinción. Es la implementación y vigencia de su estatuto lo que define su futuro, acompañado por una planificación estructurada del mismo. Sin lugar a dudas las contingencias que plantea la coyuntura económica y social del país influyen, pero con ligeras modificaciones el Plan de Negocios puede actualizarse y seguir utilizándose.

El trabajo resolvió satisfactoriamente la hipótesis planteada y recomendamos su utilización en la Unión Mendocina de Fútbol.

BIBLIOGRAFÍA

- ACI (Alianza Cooperativas Internacional) (Londres, Inglaterra): “Principios y valores cooperativos”.
<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- BARRY, B.W. (1984). “Strategic planning workbook for nonprofit organizations”. St. Paul: MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- DUEÑAS RAMIA, Germán (1998). “La organización de la empresa como competencia distintiva”. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas. Mendoza: F.C.E. – U.N.C.
- FIFA (Zurich, Suiza): “History of the Laws”. <http://www.fifa.com/classicfootball/history/the-laws/from-1863-to-present.html>
- GARAY, Candelaria (2013). “El marco legal de las organizaciones sin fines de lucro en argentina”. Centro de Estudios De Estado y Sociedad. Recuperado de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=93341>
- KEMELMAJER de CARLUCCI, Aída y BORETTO, Mauricio, y colaboradores (2006). “Manual de Derecho Privado”. Mendoza: editorial Universidad Nacional de Cuyo.
- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. (1990). “Investigación de Mercados”. Bogotá: Mc Graw Hill
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (2007) “Marketing. Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición”. México: Pearson Educación.
- MCDANIELS, Carl y GATES, Roger. (2005). “Investigación de Mercados”. México: Thomson
- MDZ Política. (2014, 26 de Julio). “Pérez adjudicó la villa olímpica a la firma CEOSA”. MDZ online. <http://www.mdzol.com/nota/541582-perez-adjudico-la-villa-olimpica-a-la-firma-ceosa/>
- Ministerio de Deportes de Mendoza. <http://www.deportes.mendoza.gov.ar/>
- MINTZBERG, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, ISBN 0029216052
- MINTZBERG, Henry y otros (1998). “Safari a la estrategia”. Buenos Aires: Granica.

BIBLIOGRAFÍA

- MINTZBERG, Henry y QUINN James (1993). "El proceso estratégico". México: Editorial Prentice Hall.
- MINTZBERG, Henry. (2001). "Diseño de Organizaciones Eficientes". Argentina: Editorial El Ateneo.
- OCAÑA, Hugo Ricardo (2012). "Dirección Estratégica de los Negocios. Primera Edición". Buenos Aires: Editorial Dunken
- PORTER, Michael (1990). "Estrategia Competitiva" Buenos Aires: Cecsca.
- QUINGLEY, James. (2011, Julio/Agosto). Liderazgo Colectivo. Managment. Año 10, Numero 92. Paginas 32-39
- ROBBINS/COULTIER (2005). "Administración. 8va Edición". México: Pearson-Prentice Hall.
- THOMSON, Ivan. "Tipos de Organigramas". Recuperado de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- WIKIPEDIA. "Liga Mendocina de Fútbol". http://es.wikipedia.org/wiki/Liga_Mendocina_de_F%C3%BAAtbol

ANEXOS

1 ANEXO I - ESTATUTO FUNDACIONAL UNIÓN MENDOCINA DE ÁRBITROS

ESTATUTO

CAPITULO I

DENOMINACION, DOMICILIO, OBJETO Y CAPACIDAD JURIDICA

Artículo 1º: Conforme a lo resuelto en Asamblea del día 15 del mes de Septiembre del año 2.003 queda constituida "UMA" UNION MENDOCINA DE ARBITROS como Asociación Civil sin fines de lucro, fijando su domicilio legal y real en calle San Luis 440 de Ciudad en la Provincia de Mendoza.

Artículo 2º: La Asociación tendrá por objeto lo siguiente:

- a) Agrupar bajo una reglamentación única a los árbitros de la Liga Mendocina de Fútbol, con la finalidad de crear, mantener, y perfeccionar constantemente una vinculación beneficiosa al desarrollo de la actividad que han elegido, como así también unirlos con el objeto de lograr mancomunadamente y en su propio beneficio y el de sus semejantes cualquier bienestar social;
- b) Cumplir y hacer con este estatuto y todas las reglamentaciones que creare y/o en vigencia, en los organismos respectivos, tendientes a hacer del árbitro un reglamento útil de prestigio para el mejor desempeño de su misión;
- c) Responder al perfeccionamiento técnico y al conocimiento de la organización deportiva por parte de todos sus asociados recurriendo para ello a una permanente y estrecha vinculación con los medios del orden Provincial, Nacional e Internacional adecuados;
- d) Mantener firme y permanente contacto con la entidad rectora del Fútbol de Mendoza, a quien debe sentirse unida siempre espiritualmente para luchar por la consecución de los mejores y más sanos objetivos del deporte;
- e) Sugerir a la entidad mencionada en el apartado "d" toda disposición emanada de sus reglamentos que se estime necesarios para el mejor desempeño de los jueces y para su permanente capacitación técnica;
- f) Prestar amplia ayuda a la formación de otras agrupaciones coincidentes con la jurisdicción del Consejo Federal de Fútbol, realizando con ellas periódicamente congresos o reuniones de consulta que conduzcan a la más estrecha vinculación y uniformidad de procedimientos;
- g) Inculcar entre sus asociados la más puras expresiones de los conceptos del deporte, disciplina moral y cultural manteniendo siempre le más elevado espíritu de solidaridad;
- h) Proponer la mayor difusión y amplio conocimiento de las leyes internacionales de juego y de las disposiciones que rigen a la organización y marcha del fútbol en el orden Provincial y Nacional manteniendo para ello estrecho contacto con las organizaciones directrices de las ligas de Fútbol;
- i) Recoger a los tribunales que organice la Liga de Fútbol, con arreglos a los distintos códigos de disciplina, como autoridad de justicia deportiva competente, a los que sus asociados deben someterse individualmente dentro del orden futbolístico a dichos tribunales, la Comisión Directiva podrá recurrir en su autoridad de institución en determinados casos y cuando las autoridades lo requieran.

H. MATÍAS MOSTACCIO IANIZZOTTO
DIRECTOR
ASOCIACIÓN JURÍDICA

"Regularización y Reorganización de una Asociación sin Fines de Lucro".

Autor: Hernán Matías Mostaccio Iannizzotto. Profesor Tutor: Gustavo Maddio. Año 2014.



Artículo 3º: La Asociación como persona jurídica tendrá la más amplia capacidad jurídica respecto de todos y cualesquiera de los actos permitidos por las leyes y reglamentos vigentes, pudiendo en consecuencia operar con entes públicos y/o privados.

CAPITULO II

PATRIMONIO Y RECURSOS SOCIALES

Artículo 4º: El Patrimonio de la Asociación estará formado por los bienes muebles, inmuebles y derechos crediticios que posea o adquiriera en el futuro; todo gravamen o creación de derechos reales sobre los bienes de la Asociación, como así mismo la adquisición o venta de inmuebles, sólo podrá autorizarse en Asamblea convocada a tal efecto y con la aprobación de los tercios de los asociados presentes, con derecho a voto. Los recursos de la Asociación estarán formados por:

- a) Las cuotas que abonen sus asociados.
- b) Las contribuciones extraordinarias que determine la Comisión Directiva con aprobación de la Asamblea
- c) Las herencias, subsidios, donaciones, legados, contribuciones o cualquier otro ingreso lícito.
- d) Las rentas que produzcan sus bienes.

CAPITULO III

DE LOS ASOCIADOS

Artículo 5º: La Asociación tendrá las siguientes categorías de socios: Activos, Fundadores, Participantes y Adherentes.

Artículo 6º: Serán Socios Fundadores los que suscriban el acta de fundación de la Asociación, no pudiendo otorgarse este título por ninguna otra causa.

Artículo 7º: Podrán ser socios Activos, los árbitros en actividad de la Liga Mendocina de Fútbol, teniendo derecho a integrar los órganos directivos previstos en estos estatutos y podrán gozar de los beneficios que pudiere prestar la Asociación.

Artículo 8º: Podrán ser socios participantes, el padre, la madre, cónyuge, hijos e hijas, y hermanos solteros, de un socio activo, estos socios podrán gozar de los servicios que pudiera brindar la Asociación y no tienen derecho a participar en las asambleas ni a ser elegidos para ocupar cargos directivos que determinen estos estatutos.

Artículo 9º: Los socios adherentes, serán personas mayores de edad, personas físicas y jurídicas que tuvieran interés en permanecer en la entidad, siempre que no se hallen comprendidos en alguna de las categorías enumeradas anteriormente, podrán gozar de los servicios que brinde la Asociación careciendo del derecho de elegir y ser elegido para ocupar los cargos directivos que establezcan estos estatutos.

regularización y reorganización de una Asociación sin fines de lucro .

Autor: Hernán Matías Mostaccio Iannizzotto. Profesor Tutor: Gustavo Maddio. Año 2014.

Facultad de Ciencias Económicas – U.N.Cuyo

Página | 75



Artículo 10°. Toda persona que deseara ingresar en calidad de Socio deberá hallarse encuadrado en las condiciones determinadas en el estatuto y cumplir con los requisitos que establezca la reglamentación respectiva; la Comisión Directiva podrá aceptar o rechazar la solicitud de ingreso sin estar obligada en este último caso, a expresar las causas de su resolución, esta será inapelable y el aspirante sólo podrá insistir en su solicitud una vez transcurridos tres meses.

Artículo 11°. La condición de asociado cesa:

- a) Por renuncia del socio;
- b) Por falta de pago de las cuotas sociales en los plazos determinados;
- c) Por violación a este estatuto o reglamento de la Asociación o por alzamiento en contra de las Resoluciones de la C.D. previa resolución de la misma y con voto afirmativo de los miembros que constituyan a ésta.

Artículo 12° Los asociados gozarán en general de los siguientes derechos que podrán ejercer conforme a las limitaciones impuestas por este artículo y las reglamentaciones internas que dicte la C.D. con aprobación de la Asamblea:

- a) Hacer uso de los servicios que preste la Asociación.
- b) Frecuentar los locales habilitados al efecto por la Comisión directiva
- c) Peticionar ante las autoridades de la Asociación.
- d) Votar en las asambleas y ser elegidos para integrar los órganos directivos y de fiscalización determinados en este Estatuto. Para ejercer este derecho debe hallarse al día con el pago de sus obligaciones y tener una antigüedad mínima de seis (6) meses como asociado activo o fundador.
- e) Presentar la renuncia sin explicar causa y con la única condición de hallarse al día con la cuota.

Artículo 13°: Son obligaciones de los Asociados:

- a) Hacer efectivo el pago de cuota de ingreso, cuotas mensuales y extraordinarias que establezca la Asamblea.
- b) Cumplir y respetar las disposiciones del presente Estatuto, de los reglamentos internos que se dicten, de las resoluciones de la Asamblea, y las disposiciones de la Comisión Directiva.
- c) Observar conducta decorosa dentro y fuera de las dependencias de la Asociación.
- d) Responder por los daños que ocasionaran a la Asociación, así como también de los daños provocados por los visitantes que introdujeran en sus dependencias.
- e) Comunicar cambio de domicilio dentro de los 15 (quince) días de producido
- f) Abstenerse de practicar cualquier clase de juego de azar incluido los denominados "bancados" dentro de la dependencia de la Asociación.
- g) Abstenerse de protestar públicamente de las resoluciones de la Asociación o de provocar la intervención de personas ajenas a la misma;
- h) No quebrantar la disciplina ni crear directa o indirectamente situaciones de agravio general o individual;
- i) Remitir a la CD. El duplicado de cualquier informe en cumplimiento de las reglamentaciones vigentes o por propia iniciativa eleve a los órganos rectores del fútbol a nivel Provincial, Nacional o Internacional;

- j) Abstenerse de formular críticas por la actuación de un compañero en la dirección de un partido, pudiendo hacerlo por escrito ante la CD. Cuando estimare que el comportamiento es susceptible de censura;
- k) Mantener con todos los asociados el compañerismo y las más sanas relaciones que imponen la buena práctica del deporte y en especial la de su condición de árbitro de fútbol;
- l) Asistir con puntualidad a las reuniones a las que es citado;
- m) Presentarse en público con el uniforme reglamentario para el mejor desempeño de sus funciones en el campo de juego;

Artículo 14: Los asociados, previo derecho de defensa, podrán ser objeto de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones
- b) Suspensiones
- c) Cesantías
- d) Expulsiones

Artículo 15°: Son causal de amonestación las transgresiones a las obligaciones establecidas en el Estatuto así como el desacato a las resoluciones que dicte la asamblea y la comisión directiva.

Artículo 16°: Es causal de suspensión la reincidencia en las faltas a que se refiere el artículo anterior. La suspensión importa la privación transitoria de los derechos que el Estatuto otorga, pero mantiene las obligaciones que le impone desde que dicha sanción queda firme, lo que se entenderá así cuando previo mediar comunicación fehaciente, no proceda a su corrección dentro de los 15 días corridos de recibida la notificación.

Artículo 17°: Es causal de cesantía la morosidad en el pago de más de tres (3) cuotas mensuales y de todos los conceptos que determine la asamblea que deben abonarse, que serán fijadas por la Comisión Directiva, con aprobación de la Asamblea. La mora se producirá automáticamente, a contar desde el primer día del mes siguiente al vencimiento de la cuota, sin necesidad de intimación alguna.

Artículo 18°: Son causas de expulsión:

- a) La reincidencia en nueva faltas, después de haber sufrido el socio más de 3 suspensiones
- b) Haber cometido actos graves de deshonestidad o engaño o tratado de engañar a la Asociación o a sus autoridades, para obtener de ello un beneficio económico.
- c) Hacer voluntariamente daño a la Asociación, provocar desórdenes graves en su seno y observar conducta inmoral, dentro y fuera de ella.
- d) Difamar a las autoridades o a cualquier miembro de la Comisión Directiva por cualquier medio que fuere.
- e) Haber sufrido condena penal por autoridad competente, por delito doloso y que afecte a la Asociación

Dr. VICENTE MUGA SANTIAGO
DIRECTOR
PERSONAS JURÍDICAS



Artículo 19º: Todas las sanciones serán apelables por escrito fundado ante la Comisión Directiva, dentro de los diez (10) días hábiles de notificado fehacientemente. Tal apelación tendrá efecto suspensivo y será resuelta en la primera Asamblea que se realice.

CAPITULO IV

DE LAS ASAMBLEAS

Artículo 20º: Las Asambleas serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se celebrarán dentro de los cuatro (4) meses posteriores al cierre del ejercicio económico. Las extraordinarias podrán realizarse en cualquier momento. Las decisiones que se adopten tendrán fuerza de ley para todos los asociados siempre que se celebren de acuerdo a las disposiciones de este Estatuto y de las leyes vigentes. No podrán tratarse otros asuntos que los incluidos en el orden del día.

En todos los casos, se designarán dos asociados para revisar y firmar el acta junto al Presidente y Secretario.

Artículo 21º: Corresponde a la Asamblea Ordinaria considerar y resolver los siguiente asuntos:

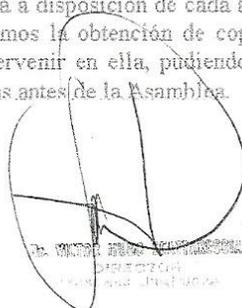
- Balance General, Estado de Resultados, Memoria e Informe de la Comisión Revisora de Cuentas.
- Elección y remoción de miembros de la CD. y Comisión Revisora de Cuentas.
- Responsabilidad de los miembros de la CD. y la Comisión Revisora de Cuentas.
- Cualquier otro punto o asunto incluido en el orden del día que no sea competencia de la Asamblea Extraordinaria.

Artículo 22º: Corresponde a la Asamblea Extraordinaria considerar y resolver los siguientes asuntos:

- La reforma del Estatuto.
- Fusión, escisión y disolución de la Asociación.
- Disposición, constitución de gravámenes y derechos reales s/bienes de la Asociación.

Artículo 23º: Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, podrán ser convocadas por la CD. o cuando lo solicite la CRC. o un grupo de asociados no menor al 10% con derecho a voto, debiendo en estos últimos casos, la CD. convocar a Asamblea dentro de los treinta (30) días posteriores de presentada la petición, caso contrario la convocará la CRC.

Artículo 24º: La Convocatoria a las Asambleas ordinarias y extraordinarias serán publicadas en el Boletín Oficial de la Provincia durante un (1) día y con diez (10) de anticipación. Debiendo remitirse a la Dirección de Personas Jurídicas la documentación con por lo menos Diez (10) días de antelación para su autorización. Con el mismo plazo de anticipación de la publicación, se pondrá a disposición de cada asociado la documentación a tratarse, estando a cargo de los mismos la obtención de copia; como así también el padrón de asociados con derecho a intervenir en ella, pudiendo los mismos impugnar el contenido de dicho padrón hasta 48 horas antes de la Asamblea.





Artículo 25°: En las Asambleas cada asociado con derecho a voto, con poder por escrito, podrá representar a otro en las mismas condiciones, pero nadie podrá ejercer más de una representación además de la propia. Las personas físicas que concurren como asociados a las Asambleas deberán acreditar fehacientemente su representación, con cinco (5) días hábiles como mínimo de anticipación a la fecha fijada para la Asamblea.

Artículo 26°: Las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias se celebrarán el día, lugar y fecha que han sido fijados, siempre que se encuentren presentes la mitad más uno del total de los asociados con derecho a voto. Transcurrida una hora de la fijada para la reunión sin conseguir quórum, se celebrará la Asamblea y sus decisiones serán válidas cualquiera sea el número de asociados presentes.

Artículo 27°: Sólo podrá asistir con voto a las Asambleas aquellos socios activos con una antigüedad de seis meses y estar al día en sus cuotas, el resto de los asociados tendrá voz pero no voto.

Artículo 28°: Las resoluciones de las Asambleas Ordinarias o Extraordinarias, se adoptarán por mayoría de votos presentes. Se exceptúan las relativas a reforma de Estatuto, fusión, escisión y disolución de la entidad, para las cuales se requerirá las dos terceras partes del total de votos. Corresponderá un voto por cada asociado.

Artículo 29°: De las resoluciones de las Asambleas se labrarán actas que se asentarán en el libro de Actas de Asambleas, las que serán firmadas por el Presidente, Secretario y los asociados designados al efecto.

Artículo 30°: Los miembros de la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas no podrán votar en los asuntos relacionados con su gestión.

Artículo 31°: Los debates de las Asambleas se realizarán siguiendo las disposiciones que al efecto se establezcan en las reglamentaciones internas que se dicten.

CAPITULO V

DE LA COMISION DIRECTIVA

Artículo 32°: La Asociación será dirigida, administrada y representada en todos sus actos jurídicos por una Comisión Directiva compuesta por (4) titulares y (2) suplentes los que durarán dos (2) años en sus cargos, pudiendo ser reelectos. La elección será directa nominal, cargo por cargo. Serán elegidos por la Asamblea por simple mayoría de votos. Los miembros de la Comisión Directiva no podrán percibir sueldos ni beneficios personales de ninguna especie.

Artículo 33°: Para ser miembro de la Comisión Directiva, se requiere ser asociado, mayor de edad, encontrarse al día con el pago de sus obligaciones y tener una antigüedad mínima de seis (6) meses.



Artículo 34º: En caso de renuncia, fallecimiento, ausencia u otro impedimento de algún miembro titular será reemplazado por los suplentes en el orden de elección.

Si la ausencia del titular fuese definitiva, el reemplazante cubrirá el cargo hasta la finalización del mandato de aquel.

Artículo 35º: En caso de que por renunciaciones o cesantías la Comisión Directiva quede reducida a menos de la mitad más uno de sus miembros, entre titulares y suplentes, dicha minoría deberá convocar dentro de los treinta (30) días a la Asamblea Extraordinaria con el objeto de cubrir las vacantes producidas, hasta la próxima elección.

Artículo 36º: La Comisión Directiva se reunirá en sesión ordinaria una vez por mes, y en extraordinaria cuando la presidencia lo considere necesario, o cuando lo solicite la Comisión Revisora de Cuentas. Para las reuniones extraordinarias se citará a los miembros por circulares con 48 horas de anticipación, por lo menos, y con mención expresa del orden del día.

Artículo 37º: Las reuniones de la Comisión Directiva se celebrarán válidamente con la mayoría de sus miembros. Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos presentes, decidiendo la presidencia con doble voto en caso de empate.

Artículo 38º: Cuando sin previo aviso o causa justificada algún miembro faltare a tres (3) sesiones consecutivas o cinco (5) alternadas, se les invitará a concurrir por medio fehaciente y si faltare nuevamente, la Comisión Directiva decretará su caducidad en el mandato, produciéndose su reemplazo. De tal decisión deberá darse cuenta en la primera Asamblea que se realice.

Artículo 39º: Las resoluciones de la Comisión Directiva podrán ser reconsideradas por la mayoría de dos tercios de votos, en sesión igual o de mayor número de miembros presentes que en la reunión en que se tomó la resolución. Para discutir una moción de reconsideración es necesario que sea apoyada por un tercio de miembros presentes.

Artículo 40: Son atribuciones y deberes de la Comisión Directiva:

- a) Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos internos, las resoluciones de la Asamblea y las que dictare la Comisión Directiva.
- b) Convocar a Asamblea Ordinaria y Extraordinaria
- c) Aplicar las sanciones a que se refiere el artículo 12º y concordantes.
- d) Presentar a la Asamblea Ordinaria: memoria, inventario, balance general, cuadro demostrativo de gastos y recursos, e informe de la Comisión Revisora de Cuentas.
- e) Nombrar los empleados de la Asociación en todas sus categorías, fijándoles sueldos, determinando sus obligaciones y amonestarlos, suspenderlos o destituirlos cuando no cumplan eficazmente los deberes que se le encomendaron.
- f) Aceptar donaciones, legados y subvenciones.
- g) Autorizar los gastos que demanden la marcha de la Asociación.
- h) Autorizar a la dependencia a ejercer la representación legal de la Asociación.
- i) Dirigir la marcha de la Institución;

VICTOR VICTOR CENTAROGLIA
DIRECTOR
PERSONAS JURÍDICAS



- j) Velar por los medios y procedimientos adecuados, porque las sanciones que se apliquen a sus asociados por el tribunal de disciplina de la Liga Mendocina de Fútbol, sean justa y cumplan su verdadera finalidad;
- k) Vigilar que sus asociados obren con absoluta imparcialidad en sus funciones de juez, llevando los antecedentes que obran en su poder al tribunal de la Liga Mendocina de Fútbol, cuando estime necesario;
- l) Confeccionar el reglamento general que mantendrá siempre actualizado con las disposiciones que adopte la CD. En cumplimiento de los fines del estatuto;

Artículo 41º: Las atribuciones mencionadas precedentemente deben entenderse a modo enunciativo, pues aparte de ellas y de otras que surgen del articulado del Estatuto, corresponde a la Comisión Directiva de la Asociación las más amplias facultades para dirigirla y representarla, tanto en sus aspectos administrativos como en sus relaciones de derecho, sin más limitaciones que las determinadas expresamente por este Estatuto. Dichas limitaciones dejarán de regir cuando hechos fortuitos y urgentes exijan una inmediata resolución, en cuyo caso la Comisión Directiva podrá adoptar medidas dando cuenta de su actuación en la primera Asamblea que se realice o convocarla especialmente a tal efecto.

DEL PRESIDENTE

Artículo 42º: Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a) Convocar a la Comisión Directiva, y cuando ésta lo indique, a la Asamblea
- b) Presidir las sesiones de la Comisión Directiva, las Asambleas y dirigir los debates
- c) Firmar junto con el Tesorero cualquier gasto, siempre que pertenezca a la Asociación, así como también los inventarios, balances, cuadros demostrativos de recursos y gastos
- d) Firmar juntamente con el Secretario las actas, libros de actas, registros, documentos y correspondencia que emane de la Asociación
- e) Representar a la Asociación con autorización expresa de la Comisión Directiva, en todos los actos que pudieren tener interés en sus relaciones con el exterior.
- f) Resolver por sí y/o conjuntamente con el Secretario y Tesorero, cualquier dificultad que pudiera presentarse, dando cuenta a la Comisión Directiva en la Primera reunión, para la correspondiente ratificación de lo actuado.

DEL SECRETARIO

Artículo 43º: Son atributos y deberes del Secretario:

- a) Redactar o disponer la redacción de notas, actas, convocatorias, comunicaciones, correspondencia y memoria de la Asociación, y firmar juntamente con el Presidente.
- b) Llevar los libros de actas de reuniones de la Comisión Directiva y de Asambleas de la Asociación, y firmar las mismas junto con el Presidente
- c) Llevar el registro de asociados, y todos aquellos que sean necesarios para el ordenamiento administrativo de la Asociación.
- d) Presentar a consideración de la Comisión Directiva en la reunión inmediata posterior a la falta, los asociados que incurran en el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el artículo 10º
- e) Conjuntamente con el tesorero será el responsable de realizar los registros correspondiente de los elementos de propiedad de la Asociación y que forman parte de

DR. GUSTAVO MADDIO SECRETARÍA
DIRECTOR
PROCESOS JURISDICCIONALES



su patrimonio, debiendo confeccionar un inventario al 31/12 de cada año, en el cual formará parte del balance anual;

- f) Conjuntamente con el Presidente y tesorero resolverán cualquier dificultad que pudiera presentarse, dando cuenta al consejo en la primera reunión para la correspondiente ratificación de lo actuado.

DEL TESORERO

Artículo 44º: Son atributos y deberes del tesorero

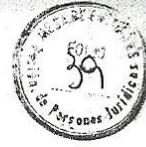
- a) Cobrar o disponer la cobranza de cuotas sociales, expensas, expensas extraordinarias y demás ingresos de la Asociación
- b) Disponer lo pertinente para el pago de las erogaciones autorizadas por el Consejo de Administración
- c) Mantener en caja determinada cantidad de dinero en efectivo, de acuerdo a lo que disponga la Comisión Directiva, destinada a los pagos de gastos menores y depositar el resto de los fondos en cuentas bancarias a nombre de la Asociación y a la orden conjunta de Presidente y Tesorero o quien haga sus veces
- d) Presentar a la Comisión Directiva balances mensuales y preparar el balance general, inventario y cuadro demostrativo de gastos y recursos, los cuales, previa intervención de la Comisión Revisora de Cuentas, se someterá a consideración de la Asamblea
- e) Firmar juntamente con el Presidente los recibos, cheques, y demás documentación relacionada con la actividad financiera de la Asociación
- f) Dar cuenta del estado económico y financiero de la Asociación a la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas, toda vez que éstos lo soliciten
- g) Presentar mensualmente a la Comisión Directiva una nómina de los asociados incurso en las faltas previstas en el Art.10º
- h) Llevar los libros de contabilidad exigidos por las disposiciones en vigencia y demás libros y registros auxiliares que sea necesarios, respaldando sus anotaciones con los comprobantes respectivos.
- i) Conjuntamente con el Presidente y tesorero resolverán cualquier dificultad que pudiera presentarse, dando cuenta al consejo en la primera reunión para la correspondiente ratificación de lo actuado.

DE LOS VOCALES

Artículo 45º: Son atributos y deberes de los vocales:

- a) Asistir a las reuniones de la Comisión Directiva con voz y voto
- b) Desempeñar las tareas que la Comisión Directiva les confie e integrar las subcomisiones internas
- c) Ejercer vigilancia permanente en las dependencias y de las tareas encomendadas al personal de la Asociación, denunciando inmediatamente ante la Comisión Directiva cualquier irregularidad que notaren
- d) Los vocales suplentes sustituirán a lo titulares en todos los casos de renuncia, ausencia prolongada con permiso de la CD. Enfermedad o fallecimiento.

CAPITULO VI



DE LA COMISION REVISORA DE CUENTAS

Artículo 46º: La fiscalización de la Asociación estará a cargo de una Comisión Revisora de Cuentas, integrada por 4 miembros titulares y 2 suplentes, elegidos por la Asamblea Ordinaria en idéntica forma que los integrantes de la Comisión Directiva. Durarán en sus cargos dos (2) años. Para ser miembro de esta Comisión se requieren las mismas condiciones que para integrar la Comisión Directiva.

Artículo 47º: Son atribuciones y deberes de la Comisión Revisora de Cuentas:

- a) Examinar los libros de contabilidad y documentos de la Asociación por lo menos cada tres (3) meses, fiscalizar la administración, el estado de caja y la existencia de títulos y valores de cualquier especie.
- b) Verificar que la percepción de los recursos y pagos de los gastos se efectúen de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias.
- c) Verificar en oportunidad de celebración de Asamblea que los asociados concurrentes a ella se hallen en condiciones de votar.
- d) Observar e informar inmediatamente a la Comisión Directiva toda irregularidad que advirtieran
- e) Concurrir a sesiones de la Comisión Directiva cuando lo estime conveniente o sean citadas por ella. A estas reuniones podrá asistir con voz pero sin voto
- f) Dictaminar sobre la memoria anual, inventario, balance general y cuadro demostrativo de gastos y recursos a someterse a consideración de la Asamblea
- g) Solicitar a la Comisión Directiva la Convocatoria a Asamblea Ordinarias en los casos previstos en el artículo 20º, o convocarla cuando ésta no lo hiciere.
- h) Puede convocar a reunión extraordinaria de la Comisión Directiva.
- i) Convocar a Asamblea Ordinario en caso de omisión de la CD.

LIBROS Y EJERCICIO ECONOMICO

Artículo 48º: El ejercicio económico comenzará el 1 de enero y finalizará el 31 de diciembre de cada año. En esa oportunidad se practicará un inventario, balance general, cuadro demostrativo de recursos y gastos, de conformidad con las normas reglamentarias y administrativas vigentes, y que las técnicas contables aconsejen, así como una memoria y situación de la Asociación. Todo ello, previo dictamen de la Comisión Revisora de Cuentas, será elevado a la Asamblea anual Ordinaria.

Las utilidades netas del ejercicio serán capitalizadas. La Asociación deberá registrar sus actos y operaciones en los siguientes libros:

- a) Registro de Asociados
- b) Libro de Actas de Reuniones de Comisión Directiva
- c) Libro de Actas de Asamblea
- d) Registro de asistencia a reuniones de la Comisión Directiva y Asambleas
- e) Libro Diario
- f) Libro Inventario y Balances

Sin perjuicio de utilizar los libros auxiliares que crea conveniente. Todos los libros deberán ser rubricados por la Dirección de Personas Jurídicas

CAPITULO VIII

DR. VICTOR HUGO MATIAS MOSTACCIO
DIRECTOR
PERSONAS JURIDICAS



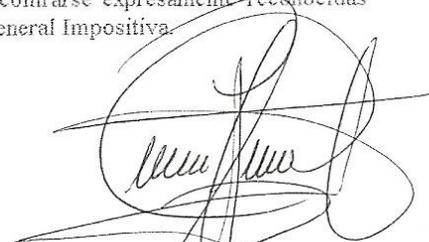
DISOLUCION Y LIQUIDACION

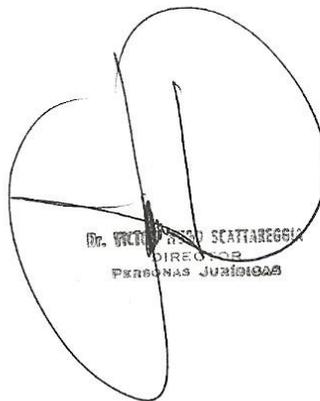
Artículo 49º: La Asamblea que disponga la disolución de la Asociación deberá nombrar una Comisión Liquidadora que podrá ser la Comisión Directiva, o cualquier otra que estará compuesta por lo menos por tres miembros. Deberá publicar dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de su realización, durante un día en el Boletín Oficial y en un diario privado de los de mayor circulación en la Provincia, un edicto enunciando la disolución con los nombres de las personas que componen el órgano liquidador. Dentro de los quince (15) días posteriores a la fecha de la Asamblea deberá remitirse copia autenticada del acta respectiva a la Dirección de Personas Jurídicas. La Comisión Revisora de Cuentas deberá fiscalizar la disolución de la Asociación.

Artículo 50º: Pagadas las deudas, la Comisión liquidadora deberá comunicar el resultado de tales operaciones dentro de los quince (15) días a la Dirección de Personas Jurídicas.

Artículo 51º: El producido de la liquidación será destinado a la o las entidades de bien público que disponga la Asamblea y que deberán encontrarse expresamente reconocidas como exentas de tributar impuestos por la Dirección General Impositiva.


Norez, Juan Marcelo


MARIO A. FERNANDEZ


Dr. VICTOR ANTONIO SCATTAROGGIA
DIRECCIÓN DE
PERSONAS JURÍDICAS

2 ANEXO II - RESOLUCIÓN 1.301/13



GOBIERNO DE MENDOZA
MINISTERIO DE TRABAJO
JUSTICIA Y GOBIERNO

Mendoza, 14 de Mayo de 2013.-

RESOLUCION N° 1301

VISTO:

La necesidad de dejar sin efecto la Res. 176/83 y dictar una nueva norma a fin de contribuir a la regularización de las asociaciones civiles que están atrasadas en el tratamiento de sus estados contables, cuando las mismas han tenido escasa o ninguna actividad que afecte su patrimonio.

Y CONSIDERANDO:

Que es facultad de esta Dirección de Personas Jurídicas adoptar las medidas necesarias para conseguir que las asociaciones civiles regularicen su situación;

Que esa facultad debe ser ejercida de tal forma de proteger el interés social, el de sus asociados y el de los terceros interesados;

Que habiendo tenido escasa o ninguna actividad que afecte a su patrimonio, la presentación de los estados contables de los ejercicios no tratados por asamblea, pueden suplirse con un informe del órgano administrador acerca del estado de la situación patrimonial de la entidad a la época de celebración del acto asambleario, informe que comprenderá un inventario detallado del activo y pasivo.

Que siendo el establecido un procedimiento adoptado para salvar situaciones extraordinarias, debe establecerse que solo podrá hacerse uso del mismo por una sola vez, previa autorización de esta Dirección;

Que deberá tenerse en cuenta que si la asociación cuenta con menos socios que los que se fijan como la cantidad de miembros para la comisión directiva y comisión revisora de cuentas, deberá realizarse una moratoria fijando una cuota determinada para que puedan participar los asociados en la asamblea.

Que en la asamblea convocada en estos casos deberá también informarse a los asociados acerca de las razones por las que no se trató la documentación anual correspondiente a los ejercicios

ANEXOS

faltantes y la responsabilidad de los administradores que no dieron cumplimiento a las disposiciones legales respectivas.

Que es facultad de la Dirección de Personas Jurídicas establecer distintos rangos, para hacer, uso de la presente resolución de acuerdo al tipo de entidad, su objeto y/o patrimonio neto.

Por lo expuesto:

LA DIRECTORA DE PERSONAS JURIDICAS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

RESUELVE:

Artículo 1°: Las asociaciones civiles que están atrasadas en el tratamiento de sus estados contables a raíz de haber tenido escasa o ninguna actividad social o alteración patrimonial, durante más de tres ejercicios, podrá regularizar su situación considerando en la asamblea convocada al efecto un informe del órgano de administración acerca de las causas de tal estado y un inventario detallado de activo y pasivo referido a una fecha que no sea superior a los tres meses de la asamblea que lo trate, de acuerdo al anexo I, el cual forma parte de la presente resolución. Deberá también acompañarse la declaración jurada respecto a subsidios que figuran en el anexo II.

Artículo 2°: En el caso que el patrimonio neto de la entidad no supere los Pesos Diez mil (\$ 10.000) y no haya recibido subsidios municipales, provinciales, nacionales y/o de entidades públicas, el inventario que se acompañe deberá estar firmado por el presidente, tesorero, revisores de cuenta sin necesidad de firma de Contador Público.

Artículo 3°: En el caso que el patrimonio neto de la entidad supere los Pesos Diez mil (\$ 10.000) y hasta la suma de Pesos cuarenta mil (\$40,000) y no haya recibido subsidios municipales, provinciales, nacionales y/o de entidades públicas, el inventario que se acompañe deberá estar firmado por el presidente, tesorero, revisores de cuenta y firma de Contador Público.

Artículo 4°: Que cumpliendo con los estatutos, deberá publicarse en el Boletín Oficial la convocatoria a asamblea que deberá tratar como puntos: a) la elección de dos socios para que firmen conjuntamente con el presidente y secretario el acta de asamblea; b) aprobación del inventario de activo y pasivo de acuerdo a Resolución vigente; c) responsabilidad de los administradores que

ANEXOS

no dieron cumplimiento en término a las disposiciones legales respectivas; c) elegir los miembros de los órganos directivos, administrativos y de fiscalización, si correspondiere, de acuerdo al anexo III; debiendo acompañar a la Dirección de Personas Jurídicas la documentación establecida por la Resol. 1300/13 en su parte pertinente.-

Artículo 5°: Que en el mismo acto, la asamblea deberá tratar en punto expreso del orden del día la responsabilidad de los administradores que no dieron cumplimiento en término a las disposiciones legales respectivas y elegir los miembros de los órganos directivos, administrativos y de fiscalización, si correspondiere, de acuerdo al modelo de acta IV.

Artículo 6°: Cumplidos los recaudos de los artículos anteriores de esta Resolución, la Dirección de Personas Jurídicas tendrá por regularizada la situación de la entidad a los fines del contralor administrativo de los ejercicios faltantes.-

Artículo 7°: Las entidades que decidan acogerse a los beneficios de la presente Resolución deberán presentar un padrón de socios con los requisitos establecidos en la Resol. 1300/13.-

Artículo 8°: Del procedimiento establecido por esta Resolución solo podrá hacerse uso por una sola vez, debiendo la Dirección de Personas Jurídicas de manera previa autorizar la utilización de la presente resolución.

Artículo 9°: Como excepción a la Res. DPJ 494/2008, las entidades comprendidas en los artículos 1°) y 3°) podrán no certificar la firma del Contador en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Artículo 10°: No podrán hacer uso de la presente resolución las fundaciones, las entidad intermedias cuyo objeto sea defensa a los usuarios y/o consumidores y aquellas entidades que hayan recibido subsidios municipales, provinciales, nacionales y/o de entidades públicas.-

Artículo 11°: Derógase la Resolución 176/83.

Artículo 12°: Regístrese, publíquese en Boletín Oficial y remítase copia al Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Colegio de Escribanos y Colegio de Abogados para el conocimiento de sus asociados.-

ANEXOS

ANEXO I

Resolucion N° DPJ

Modelo de presentacion

..... ASOCIACION CIVIL SIN FINES DE LUCRO

INVENTARIO GENERAL AL

ACTIVO

DISPONIBILIDADES

Caja

Banco

CREDITOS

Cuentas a Cobrar por cuotas sociales

Sr.....

Sr.....

Sr.....

Otras cuentas por cobrar

BIENES DE USO

Muebles y utiles

(detallar cada bien y colocar su valor)

Instalaciones

(detallar cada bien y colocar su valor)

TOTAL ACTIVO

PASIVO

Cuentas a Pagar

Prestamos Bancarios

TOTAL PASIVO

PATRIMONIO NETO

Capital Social

TOTAL PATRIMONIO NETO

TOTAL IGUAL AL ACTIVO

.....
tesorero

.....
presidente

.....
Contador Publico

.....
revisor de cuenta

Nota: Este inventario debe ir acompañado del informe de revisores de cuenta y contador Publico

ANEXOS

ANEXO IV

MODELO DE ACTA DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA

En Mendoza, a ... Días del mes de....., siendo las....., en el domicilio de calle....., se reúnen los socios deAsociación Civil sin fines de lucro, que firman el libro de asistencia a asamblea a fs., con el objeto de tratar el siguiente orden del día: 1-Moratoria de socios, debiendo abonarse la suma de \$, por cada socio.. 2- Elección de dos socios, para que firmen el acta conjuntamente con presidente y secretario. 3- Aprobación del inventario de activo y pasivo, de acuerdo a la Res. DPJ N°..... 4- Responsabilidad de los administradores que no dieron cumplimiento en término a las disposiciones legales respectivas. 5- Elección de los miembros de la comisión directiva y comisión revisora de cuentas. Se pasa a tratar el primer punto del día y explica el Sr. Presidente que como es de conocimiento de los asociados, para poder llevarse a cabo la presente asamblea se realizó una moratoria de socios, por lo que fue recaudada la suma de \$....., la cual será entregada al Tesorero. Posteriormente se pasa a tratar el segundo punto del día. Propone el Sr....., que sean elegidos para firmar el presente acta a los Sres. y, moción que es aprobada por unanimidad. Luego se pasa a tratar el tercer punto del orden del día: El presidente y tesorero explican los distintos rubros del inventario de activo y pasivo, informando que se ha utilizado la res. DPJ N°..., la cual puede aplicarse por única vez y que la misma fue adoptada dada la poca actividad que ha tenido la entidad en estos últimos años y ante la necesidad de regularizar la misma, para seguir cumpliendo con los objetivos que se había trazado la asociación cuando fue creada. Este punto es aprobado por unanimidad. Se pasa a tratar el punto cuarto que indica que deberá ser tratada la responsabilidad de los administradores que no dieron cumplimiento en término a las disposiciones legales. Explica el Sr. Presidente que como se comentó en el punto anterior que la entidad tuvo escasa actividad y por lo tanto (Deberá establecer cuáles fueron los motivos). Dicha explicación fue aceptada por los socios presentes. Se pasa a tratar el último punto del orden del día: Elección de la Comisión Directiva y Comisión revisora de cuentas. Se propone a los señores: Presidente....., Vicepresidente.....(ver qué cantidad de miembros y qué cargos fija el estatuto) y comisión revisora de cuenta: Miembro/s titular/es a..... y Miembro/s suplente/s a..... Dicho punto se aprueba por unanimidad. Siendo las ...hs. se levanta la sesión

3 ANEXO III – ENTREVISTAS

La siguiente es una transcripción de las entrevistas realizadas a las personas que fueron guiando al autor del trabajo en la realización de este trabajo de investigación.

3.1 CONTADOR GUSTAVO CALLE

Necesito averiguar porque quiero formar una cooperativa de trabajo de árbitros de fútbol. En este momentos los árbitros se nuclean en asociaciones sin fines de lucro, mediante la cual prestan servicios.

Desde la parte impositiva, cuanto tendríamos que pagar por el tema de la inscripción, y si pagaríamos ganancias e impuestos brutos.

Al ser una cooperativa de trabajo, todos los socios de la cooperativa son trabajadores autónomos, con lo cual se tienen que inscribir como monotributistas.

¿Eso tiene un costo de cuánto?

Dependiendo de la situación de cada persona. Con el mono tributo se paga una parte impositiva, la jubilación y la obra social. Son tres conceptos dentro de uno solo. Pero hay personas que tienen otro trabajo en relación de dependencia, con lo cual el aporte jubilatorio y la obra social ya lo tienen cubierto por ese lado, con lo cual en el monotributo lo único que tienen que pagar es la parte impositiva. En función también a cuánto van a facturar es el monto que van a pagar. Por ejemplo, la categoría mínima que es hasta \$ 4.000,00 mensuales, pagan \$ 39,00 de parte impositiva.

Entonces, una vez conformada la cooperativa, se inscribe como cooperativa de trabajo. En ese momento todos los integrantes o socios se van a tener que inscribir como monotributistas, si alguno ya lo es no hay problema.

¿Si alguno es responsable inscripto habría algún problema?

No, tampoco habría ningún problema. El asociado debe facturarle a la cooperativa de alguna forma.

En ese momento la cooperativa comenzara a trabajar, y actuará como agente de retención del monotributo. Además, la cooperativa deberá proveer cobertura de salud y una cobertura de

seguro. Las cooperativas de trabajo no tienen ART, con lo cual el seguro debe ser por accidentes personales y uno por seguro de vida. La cobertura media, si por ejemplo el socio ya tiene una cobertura médica, no hace falta. La obra social del monotributo cubre esa necesidad

¿Cuánto es el importe que se debe pagar mensualmente en concepto de impuestos y servicios?

Acá a la provincia vas a pagar el 4% de lo que factures en concepto de ingresos brutos. No se si por actividad deportiva tiene algún tipo de tratamiento especial, eso hay que averiguarlo en rentas. En la AFIP, al ser actividad deportiva, va exento de IVA, lo único que vas a tener que pagar es una vez al año el fondo de educación y promoción de cooperativas, que como base impositiva toma el activo de la cooperativa y la alícuota es del 2%. No se pagan impuestos a las ganancias, que es un trámite que hay que realizar.

Hay que tener en cuenta que hoy, la AFIP para dar el CUIT como cooperativa y darte la exención del impuesto a las ganancias, te pide la inscripción en el INAES. Ellos te dan una matrícula nacional, que se demora entre 9 meses y un 1 año.

3.2 LIC. PAOLA MANUEZIN

El objetivo que se busca con este trabajo es la formalización del trabajo de los árbitros. La liga en su momento tenía a los árbitros de empleados y opto por dejar ir a los árbitros y que formaran asociaciones a su gusto, su único requisito es que le facturaran por el servicio prestado. El problema es que entre las asociaciones y los árbitros la relación no es clara, ya que los mismos son asociados a una asociación sin fines de lucro, pero no declaran los ingresos que perciben de esa asociación. Por eso nuestra idea fue la de la formación de una cooperativa de árbitros, como hay en otras partes del país, para formalizar el trabajo, ver la promoción que tienen por parte del gobierno, etc

¿Entonces el objetivo de la cooperativa sería el trabajo?

Claro, el trabajo de aproximadamente 50 personas que formarían parte del proyecto.

Bueno, entonces el primer paso es que nos cuenten el proyecto mediante este formulario (adjunto en apartado "Notas"). El único impedimento para la formación de cooperativas es no tercerizar la mano de obra del asociado. Eso está prohibido por ley. Esto no vendría a ser su caso,

porque su trabajo comienza y termina con cada partido. No se estaría defraudando a la ley laboral, y no hay relación laboral entre la cooperativa y el asociado.

El segundo paso es que realicen un curso que es obligatorio para todos los asociados fundadores. El mínimo es de 10 personas. Pueden ser los que vayan a ser encargados de los órganos de administración. Son 2 encuentros de 2,5 horas cada uno aproximadamente. Terminado el curso ya se va a poder confeccionar el estatuto y las asambleas. Una vez realizado, se lleva a realizar las certificaciones que corresponda, se pasa a los libros, se arma el expediente, y ese expediente tiene un circuito administrativo por el que debe pasar para lograr la autorización para funcionar.

Cuál es la demora de ese circuito aproximadamente?

180 días es la demora aproximadamente. Para ser cooperativa de trabajo todos van a tener que ser monotributistas, contratar un seguro, y salud para el asociado y su familia. Eso lo van a necesitar al momento de la formación.

En el ámbito impositivo?

Eso se lo tendrías que preguntar a un contador ya que no estoy interiorizada en ese ámbito, ya que algunas actividades están exentas y otras no.

En este momento las asociaciones están exentas.

Claro, lo que pasa es que no es lo mismo una asociación sin fines de lucro a una cooperativa de trabajo, la cooperativa se arma para que los asociados ganen plata, no es sin fines de lucro.

En cuanto a la promoción del gobierno de las cooperativas?

Para las cooperativas que se forman no hay nada, para las cooperativas que ya tienen por lo menos un balance, solo para proyectos productivos, no de servicios para el asociado, ni lugares físicos.

Eso en ningún momento de la vida de la cooperativa se puede lograr?

No, no hay créditos ni subsidios para compras de terreno o compras de viviendas. Eso en el ámbito provincial y de la subsecretaría. A nivel nacional, o en otras instituciones como Pro Mendoza o el BID. Es difícil por la época.

Y los costos para el armado de la cooperativa?

Para arrancar la cooperativa, todos los trámites acá son gratuitos. Después hay que comprar 9 libros, un código que sale \$ 110,00 y un escribano que es el que realiza certificación de firma y contenido. Aproximadamente son \$ 2.500,00, que van a tener que juntar como capital inicial para cubrir esos gastos. El mantenimiento de la cooperativa depende de los gastos que ustedes tengan. Los gastos totales se dividen por la cantidad de asociados y a eso se le llama “cuota de administración mensual”, que es para cubrir los gastos de la cooperativa, independientemente del ámbito impositivo.

3.3 CARLOS BOXLER

Buscando interiorizarnos en la creación de una cooperativa de árbitros, y usted como pionero en la formación de esta clase de organizaciones a nivel nacional, ¿cómo surgió la idea de formar una cooperativa?

Las cooperativas son las vedets del momento, donde si bien nosotros no salimos a pedir ayuda, son organizaciones que están muy bien vistas para que les otorguen planes y cosas así. Si bien nosotros no lo realizamos, porque estamos más centrados en la búsqueda de buscar trabajo, la idea principalmente fue por eso.

Segundo, por temas legales. Cualquier **colegio**⁸ que vos conformes, si formas una comisión directiva, en caso de que algún árbitro te haga juicio por que tuvo algún problema o porque lo agredieron, los que responden son los que están en la comisión directiva. En cambio en el formato de cooperativa, somos todos dueños, y si bien un árbitro puede iniciar algún juicio contra la cooperativa, no va a ir contra la comisión directiva. Imagínate que es gente que hace las cosas ad honorem, trabajando por los demás, te puede caer un juicio de un compañero. Entonces de esta forma vos te cubrís como dirigente de la cooperativa.

Y tercero, el tema principal, es que nosotros estábamos trabajando en la liga rosarina, y cansado de trabajar para los demás, porque es en definitiva lo que haces, no teníamos ni una lapicera nuestra. Las determinaciones siempre las tomaban otros. Por eso dijimos basta, vamos a

⁸ Es muy común en la zona centro del país denominar a las asociaciones “colegios de árbitros”. Esto es así por que suelen estar comandadas por un instructor recibido que tiene a su cargo a los árbitros. Estos colegios son autónomos a la liga, pero tienen a su cargo la educación de los aspirantes.

trabajar para nosotros. Tal es así que empezamos con 60 árbitros y hoy somos cerca de 140, tenemos los mejores honorarios, la mayor cantidad de ligas, etc. Eso se fue consiguiendo, nosotros pensábamos que se iba a hacer más rápido, pero fue más lento y más sólido. Siempre basados en la preparación de los árbitros tanto físicamente como por la parte de la escuela. Y nos dimos cuenta que más que la cantidad es la calidad. Hoy tenemos incluso cuerpo de veedores y demás.

Con respecto al momento de la fundación de la cooperativa, ¿a ustedes los asesoró alguien? ¿Tuvieron en cuenta alguna alternativa al modelo de organización a formar?

Sí, siempre asesorados. Nosotros tuvimos la suerte que en su momento nos ayudó un abogado. Una persona que trabajo ad honorem, nos mostró el formato, como funciona, y quien fue el que nos inscribió. Nosotros tenemos matrícula provincial y nacional. Y lleva su tiempo, eso lo tiene que hacer si o si un abogado.

Con respecto al cambio que se dio, ¿Cómo fue la transición?

Esto nace como toda ruptura de un colegio, por un conflicto. Nosotros no estábamos bien con la liga rosarina, donde nos pagaban hasta con tarjetas de teléfono. Los aranceles eran bajísimos. Había una persona que estaba acostumbrada a organizar a los árbitros, tenía todo su negocio armado, de golpe ya no tiene más árbitros. Nosotros fuimos perseguidos, fue muy difícil, de todos lados nos atacaron. Tal es así que intentaron que los que estábamos contratados dejemos de estarlo, o sea, un montón de cosas muy sucias. Distinto era el caso si nosotros desde un primer momento hubiéramos armado otro colegio. Siempre tuvimos la firme convicción de que lo que estábamos haciendo estaba bien, buscando siempre el mejoramiento de la parte personal, para luego conformar una institución como la que tenemos hoy. Hoy te digo que por más difícil y complicado que haya sido al principio, no nos arrepentimos. Hoy tenemos nuestra casa, un árbitro promedio gana \$ 4.000,00.

¿Ustedes tienen alguna competencia en lo que es su ámbito de aplicación?

Sí, hay 5 colegios acá en Rosario. Lo que pasa que hay muchas ligas. Yo como siempre sostuve acá, sin árbitros no se puede jugar. Siempre la competencia es más grande que la cantidad de árbitros que hay. La figura difícil sigue siendo el árbitro. Entonces, si nosotros éramos pocos, porque los aranceles eran tan bajos o porque se defenestra a los árbitros.

Hay relación con las otras asociaciones

Por los comentarios de los otros árbitros, reconocen que los más organizados somos nosotros.

A la hora de participar en una liga, hay interacción?

Si, compartís una liga, pero porque acá en santa fe tenés 12 ligas, y por ejemplo la liga de Venado Tuerto tenés 28 partidos entre la A y la B.

Ya pasando al ámbito adentro de la organización, ¿los asociados tienen que ser monotributistas? ¿Le facturan a la cooperativa?

Si, todavía en ese tema no hemos avanzado. Lo que pasa es que hay grises en el medio en Argentina con respecto a esto, en el arbitraje. Lo ideal es que cada árbitro pague el monotributo, aunque sea la categoría más baja, y se vaya facturando. Hoy en día estamos en vías de arreglarlo. Pero somos una cooperativa muy joven, hace 5 años que estamos operando así y es lo que nos faltaría.

Y en este momento a la hora de la presentación de los libros en lo que son los organismos reguladores provinciales y nacionales, ¿Cómo hacen para la justificación de la facturación?

Sencillo, lo que entra por las ligas se deposita y lo que se les paga a los árbitros se les paga por banco. Entonces en los balances figura la entrada y la salida.

Entonces, ¿Cómo ponen en los libros que ustedes le están dando plata a un árbitro?

Lo que va quedando va quedando en el banco.

Con respecto a los servicios que ustedes le prestan al árbitro, ¿tienen alguna obligación de prestar algún servicio de salud?

Si, nosotros tenemos eso. Cuando uno arregla por cantidad se hace bastante más barato. No me acuerdo si nosotros pagamos por seguro una cosa de \$ 30,00 por mes. No es caro. Inclusive un buen plan, con seguro, con cobertura médica, por alguna lesión dentro del campo de juego. Todo eso está contemplado.

¿Ustedes están afiliados al S.A.D.R.A.?

Sí, eso desde siempre.

A la hora de negociar los honorarios con las ligas, ¿se reúnen en asambleas? ¿Cómo es la toma de decisiones?

Esto es una estructura interna, donde vos diagramas más o menos liga por liga, que es lo que más o menos se puede ver. Porque no son todas las ligas iguales. Eso en cuanto a lo que es aranceles.

Pero cualquier tema que sea complicado, que haya que tomar una determinación, no se hace unipersonalmente, se hace en asamblea. De esta forma vos le estas dando la participación a todo el mundo, tanto sea por los aciertos como por los errores.

¿En lo que respecta a los asociados nuevos, ustedes instruyen a árbitros desde cero?

Si, los aspirantes, y contratamos los servicios del instructor.

En cuanto a servicios para el asociado, ¿tienen algún campo de deporte?

Nosotros acá tenemos mucho parque en Rosario. Después materiales lo proveemos nosotros. Pero todas las clases, para los aspirantes, etc son todos gratis. Nunca se le cobró un centavo a nadie.

Con respecto a los excedentes que quedan a fin de año, ¿se los reparten o se destinan a algún fin?

Normalmente, nosotros nos manejamos con un número que te sirva para un montón de cosas como comprar ropa para todo el mundo en algún momento. Nosotros los equipos los mandamos a hacer que nos sale más barato por cantidad, y se lo distribuimos a cada árbitro. Después cada árbitro tiene la posibilidad de pagarlo y hacerlo en cuotas. Nosotros lo que hacemos es descontar un porcentaje mínimo que sirva para el mantenimiento, donde no sobra gran cantidad de dinero. Y cuando sobra, lo destinamos a la fiesta que nosotros hacemos a fin de año. Y de ahí en más lo que va sobrando queda para el año siguiente.

Lo que pasa que nosotros, mas allá de lo mínimo que se cobra, es para el funcionamiento normal, que es carísimo. Nosotros aproximadamente gastamos 12.000,00 por mes, en alquiler, profesores, veedores, teléfono, etc. Normalmente sobra muy poco.

3.4 FERNANDO CASCINO

En cuanto al a regularización de la Asociación, ¿qué alternativas se presentan y como serían los pasos a seguir?

Lo ideal es que se le dé importancia a la recuperación de la asociación, porque ya está armada. Todo lo que se pueda hacer no hicieron en su momento por que no quisieron. El objeto social es amplio. El problema que tiene la asociación es un problema anual. La persona encargada de los balances no los realizó ni presentó, por eso se presenta así la situación de esta asociación en particular. Además seguramente la comisión directiva no estuvo muy atenta a la situación o no quería avanzar más allá de controlar.

La asociación esta atrasado al 2005. Nunca presentaron la documentación posterior a la asamblea del 15 de diciembre de 2007. Lo que hay que hacer es completar el resultado de esa asamblea que ha sido llamada, y a partir de ahí, arrancar con una resolución que nosotros tenemos nueva, que es la 1.301/13. Por única vez se usa, se hace un inventario de bienes de la entidad, llamar a asamblea ordinaria con un padrón renovado de socios, tratar de que voten todos, se elige comisión directiva y se aprueba ese inventario. Con eso se queda al día. Asamblea ordinaria llamada por alguno de los asociados que estén en el padrón antiguo de socios.

Entonces, pasando en limpio el procedimiento.

El libro de actas todavía no lo vas a tocar. En el registro de asociados, que tiene que estar rubricado. Ustedes tienen rubricados el libro de Comisión Directiva, Asamblea y asistencia a las mismas; Inventario y Balance; Libro Diario y Libro de Registro de Asociados.

El libro de registro de asociados es un libro apaisado que tiene la vida del socio. Dice cuando ingreso, si pago la cuota o no, etc. Si el libro no está, hay que hacer la denuncia en la comisaria de que se perdió, y pedir la rúbrica de un nuevo libro.

ANEXOS

El primer paso es redactar un padrón renovado de socios. Eso es para saber con quienes contamos para poder seguir con la vida de la entidad. Si existen socios que no estén al día con el pago de las cuotas, se pueden hacer planes de pago o reducciones de deuda.

Mientras se realiza el padrón de socios, lo recomendable es ir iniciando el inventario de bienes. En el inventario de bienes, el ingreso de plata tiene que ser por cuota social. De alguna forma ese concepto de cuota social tiene que estar. Porque el código civil establece que la asociación está constituida por socios. Si no tengo ingreso por socios, no soy sociedad, no tengo derecho a existir. Incluso se puede exigir estar al día en la cuota social para poder cobrar. Inventarios por montos mayores a \$ 10.000,00 lo tiene que armar un contador. Si es un inventario inferior, hay un modelo en la página de internet www.tramites.mendoza.gob.ar donde dice “modelo de inventario”. Eso lo llena la propia entidad. Firman abajo los de la comisión directiva anterior.

Ahí, se arma un acta de reunión de Comisión Directiva. En el acta de reunión se van a juntar con los miembros de la comisión y van a manifestar que quieren regularizar a la institución, plantear en una asamblea las acciones a seguir. En esa reunión se menciona que se va a hacer una amnistía de cuota, por lo cual quedaría al día el padrón de asociados para poder votar en la próxima asamblea extraordinaria. Se llama a asamblea general ordinaria, con la reunión de comisión directiva. Ahí se menciona la amnistía a los socios y la forma de pago. Se adjunta el comprobante de inscripción en AFIP y Rentas provinciales, el inventario, el padrón, la copia del acta de la reunión (y una copia en computadora) en la que se mencionó la amnistía y el llamado a asamblea.

En el orden del día de la asamblea (que debe ser mencionado en el acta de la reunión de la CD) se menciona que se hará elección de autoridades y aprobación de inventarios. Con eso se arma una convocatoria en la que se menciona que la comisión directiva convoca a los socios a asamblea para tratar el orden del día (aprobación de memoria, inventario de bienes según Res. 1.301 de la DPJ y elección de autoridades). Se publica eso en el boletín oficial y se trae con toda la documentación acá. Ese es el llamado a asamblea.

En la asamblea se aprueba el inventario y se eligen autoridades.

¿Se puede aprobar un nuevo estatuto?

No es recomendable que se realice el mismo día la asamblea de reforma de estatuto. Lo ideal es primero ponerse al día, traer los papeles y al mes hacer la reforma de estatuto. Igualmente es un buen estatuto.

Bueno, luego de traer como resultó la asamblea, ¿Qué hay que hacer?

Después de la asamblea, vos vas a traer el resultado de la asamblea. Es el acta de la asamblea en el libro y una tipeada en una computadora, el edicto del boletín oficial, la nómina de la comisión directiva nueva (con los datos de cada uno) y las declaraciones juradas de esa gente donde declaran que no están ni inhabilitados ni incapacitados para ejercer el puesto.

Anualmente es siempre igual. Una vez que se agarra la mano no es difícil. Después solamente aprobas memoria y balance.

Acá los problemas graves son dos: la vida social de la entidad nunca existió, o sea, no hubo una entidad comprometida a realizar cosas; y lo otro justamente es que se pongan al día para poder recibir subsidios para poder realizar cosas.

En caso de decidir disolverla, estos pasos se realizan igual. Y después van a decidir en una asamblea quien va a ser la comisión liquidadora. La comisión liquidadora de la entidad puede ser la misma que figura en el legajo. Ellos determinan que se va a hacer una asamblea y se hace el balance de disolución con un contador. La plata que hay se debe pasar a una entidad de bien público que sea igual o similar a una como esta.

¿Y ese traspaso cómo es?

Por acta, se decide que el remanente de la entidad de tantos pesos será destinado por votación a tal entidad. Eso en el caso de disolución.

¿En cuanto a las denuncias de los libros extraviados?

Los libros que figuran que están rubricados son el Libro de Actas de Asamblea, Comisión Directiva y Asistencia. Libro de Inventarios y Balances, Libro Diario y Libro de Registro

4 ANEXO IV – CASH FLOW AÑO 2014

El siguiente cuadro muestra el Cash Flow de la Unión Mendocina de Árbitros hasta el momento de realización de este trabajo.

El saldo inicial corresponde al resultado del ejercicio anterior y las disponibilidades de efectivo que resultaron del mismo.

Dentro de los gastos varios se encuentran gastos por seguros cobrados por la LMF y que resultan incobrables a los asociados por distintas circunstancias. Además, se incluyen gastos de realización de pruebas físicas y de reuniones realizadas por los asociados para discutir temas de interés social.

DETALLE	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
INGRESOS				
Saldo Inicial	4650			
Ingresos				
Cuotas Sociales	680	190	130	150
Retenciones	1277	1562	1650	1333
TOTAL INGRESOS	6607	1752	1780	1483
EGRESOS				
GASTOS VARIOS	600	363	818	152
GASTOS BANCARIOS	656	511	833	683
TOTAL EGRESOS	1256	874	1651	835
RESULTADO MENSUAL	701	878	129	648

5 ANEXO V – MODELO DE ENCUESTAS

La siguiente encuesta fue entregada a los árbitros un día viernes (momentos antes de entregar las designaciones). Al momento de entregarlas se les remarcó que la misma era absolutamente anónima y que sus fines eran para la realización de un trabajo de investigación para la Lic. en Administración de Empresas, por lo que sus respuestas debían ser lo más sinceras posibles.

5.1 INFORMACION PERSONAL

1. Edad (*)

15-25
25-30
30-40
+40

2. Antigüedad en el arbitraje (en años)(*)

0-5
5-10
10-15
+15

3. Profesión fuera del arbitraje

.....

4. Torneos que dirige regularmente (*)

Liga Mendocina de Fútbol
Otra Liga
Torneos Fútbol 11
Torneos Fútbol 5

5. División que dirige regularmente (*)

Árbitro 1°
Asistente 1°
Inferiores
Infantiles

5.2 RELACION ÁRBITRO ASOCIACION

6. ¿A qué asociación pertenece?(*)

Asociación LMF
ACAMA
UMA

7. ¿Está conforme con el sistema de división por asociaciones?(*)

SI
NO
EN ALGUNAS COSAS

8. En caso de contestar NO ¿Por qué?

Creo que deberíamos estar todos bajo una misma asociación
Es una división innecesaria dentro de una misma liga
OTRO:.....

9. ¿Ocupa algún cargo jerárquico en alguna asociación?(*)

SI
NO

10. ¿Qué mejoras propondría para su asociación?

.....

5.3 FORMACIÓN

11. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación recibida por parte de la Liga Mendocina de Fútbol?

Totalmente satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

12. ¿Cuál o cuáles de estas áreas le interesan para su desarrollo profesional a medio plazo?

Técnicas de liderazgo
Reglamento
Trabajo administrativo
Técnicas de trabajo en equipo
Trabajo de campo
Otro (por favor, especifique):.....

13. En una escala del 1 al 5, donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 5 es "totalmente de acuerdo", por favor valore su Grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1 2 3 4 5 N/A

La formación recibida me ha ayudado a mejorar mi desempeño en el campo de juego
Aplico la formación recibida en los partidos
La LMF me da la oportunidad de desarrollarme profesionalmente
Puedo acudir al instructor para pedir consejo sobre mi carrera profesional
Puedo acudir a otras fuentes, al margen de mis superiores, para pedir consejo sobre mi carrera profesional
Las oportunidades de desarrollo de la carrera profesional y la formación forman parte de la agenda de los dirigentes de la LMF

14. ¿Tiene algún comentario o sugerencia relativa a la formación dentro de la compañía?

.....

15. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con su desarrollo profesional dentro de la Liga Mendocina de Fútbol?

Totalmente satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

16. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos?

Completamente satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho
Completamente insatisfecho

Esfuerzos por parte del instructor/coordinador por encontrar mis fortalezas y debilidades
La calidad de la formación y orientación recibidas
El apoyo por parte del instructor/coordinador para ayudarme a mejorar mis puntos débiles
Las evaluaciones de desempeño que se llevan a cabo actualmente en la LMF
El criterio para la selección de ascensos
Accesibilidad del cuerpo de
Instructores / coordinadores
Oportunidades de desarrollo profesional dentro de la LMF

17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia relativa al desarrollo profesional dentro de la LMF?

.....

6 ANEXO VI - TABULACIÓN ENCUESTAS

Una vez tabuladas las encuestas, se procedió a analizar las preguntas más relevantes para los motivos del trabajo.

Es así como se remarcaron las preguntas más importantes y se detallan sus resultados a continuación.

	EDAD	15-25	PORCENTAJE	25-30	PORCENTAJE	30-40	PORCENTAJE	40+	PORCENTAJE
INFORMACION PERSONAL									
DIVISION									
	arbitro 1*	5	33%	5	36%	7	54%	1	33%
	asistente 1*	8	53%	5	36%	4	31%	1	33%
	infanto juvenil	2	13%	4	29%	2	15%	1	33%
RELACION ARBITRO - ASOCIACION									
ASOCIACION									
	aal	3	20%	2	14%	1	8%	0	0%
	acama	9	60%	9	64%	7	54%	2	67%
	uma	3	20%	2	14%	5	38%	1	33%
FORMAN PARTE DE ORGANOS EN SU ASOCIACION		3	20%	2	14%	3	23%	0	0%
DIVISION									
	acuerdo	6	40%	6	43%	2	15%	0	0%
	desacuerdo	8	53%	8	57%	11	85%	3	100%
FORMACION									
CAPACITACION									
	satisfechos	5	33%	4	29%	4	31%	0	0%
	insatisfechos	10	67%	10	71%	9	69%	3	100%
PUEDO ACUDIR AL INSTRUCTOR		9	60%	11	79%	7	54%	1	33%
LOS DIRIGENTES SE PREOCUPAN POR MI CARRERA		7	47%	3	21%	5	38%	0	0%
DESARROLLO PROFESIONAL									
SATISFECHOS CON SU CARRERA		9	60%	10	71%	7	54%	2	67%
EL INSTRUCTOR BUSCA MEJORARME		7	47%	6	43%	2	15%	2	67%
ACUERDO CON EVALUACIONES DE DESEMPEÑO		2	13%	4	29%	3	23%	0	0%
ACUERDO CON CRITERIOS DE ASCENSO		3	20%	3	21%	3	23%	0	0%
ENCUESTADOS		15	33,33%	14	31,11%	13	28,89%	3	6,67%

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza,
HOSTACCIO, HERNAN MATÍAS	Nº Registro
	26278

Firma

