

# «gerenciamiento» de las asociaciones civiles

*Aarón Gleizer\**

## **Introducción**

Se encuentra a consideración de la Cámara de Diputados un Proyecto de Ley de Asociaciones Civiles (Exp. CD-283/03), que cuenta con la aprobación del Senado Nacional.

En términos generales, el texto desarrolla con amplitud las normas contenidas en los artículos 33 a 45 del Código Civil y en diversas normas reglamentarias emanadas de la Inspección General de Justicia, que tiene a su cargo la fiscalización pública de estas entidades en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El Proyecto, cuyos fundamentos y aspectos generales fueran oportunamente analizados por BIAGOSCH<sup>1</sup>, no introduce modificaciones sustanciales en el marco normativo vigente, con excepción de algunos temas específicos, entre los cuales se destaca la figura del denominado «contrato de gerenciamiento». Sobre este tema versará nuestro comentario.

Prevé el art. 43 del Proyecto que «en aquellos casos en que una asociación civil, cualquiera fuera su objeto, celebrara un contrato de gerenciamiento o un contrato participativo de inversión y desarrollo de la misma –independientemente de la denominación que se utilice para este contrato inominado en nuestra legislación de fondo–, el gerenciador de la asociación civil no puede ser una sociedad comercial que esté integrada, sea como socio, accio-

---

(\*) Contador Público. Licenciado en Economía. Asesor Normativo IMFC. Presidente de la Comisión de Actuación Profesional en Cooperativas y Otras Entidades sin fines de lucro (CPCECABA).

(1) Cfr. BIAGOSCH, Facundo A., «Proyecto de ley sobre las asociaciones civiles», en «Doctrina societaria y concursal», ed. Errepar, N° 196, marzo de 2004.

---

nista, miembro del consejo de vigilancia o del directorio, por algún miembro de la Comisión Directiva de la asociación civil». El texto fulmina con nulidad absoluta todo apartamiento de la prohibición y establece la responsabilidad solidaria e ilimitada de los miembros de la Comisión Directiva que la transgredieran.

El art. 44 establece que «no se pueden dar en gerenciamiento todas las actividades que hagan al cumplimiento del objeto de la asociación civil de acuerdo al estatuto» (inc. a), y que «el contrato de gerenciamiento no podrá tener por objeto la totalidad de los derechos sobre bienes materiales ni inmateriales de la asociación civil» (inc. b).

Se expresa luego que «el gerenciadore deberá ser una sola sociedad comercial que podrá estar constituida como sociedad anónima u otro tipo dentro de los regulados en la Ley 19.550» (inc. c), y que «únicamente podrá ser una sociedad constituida en el extranjero, si previamente la misma da cumplimiento con los requisitos establecidos en el artículo 118 de la Ley 19.550 para el ejercicio habitual de actos comprendidos en su objeto social» (inc. d).

Por último, «el contrato de gerenciamiento no puede establecer cláusulas que impliquen limitaciones a la libre administración de la asociación civil ni de su patrimonio por estar dicha facultad solamente en cabeza del órgano de administración. No pueden limitarse contractualmente las funciones de la asamblea de socios, de la Comisión Directiva ni de la Comisión Revisora de Cuentas de la asociación civil reconocidas en esta ley y en su estatuto» (inc. e), en tanto que «el contrato de gerenciamiento no puede establecer cláusulas que impongan a la asociación civil ningún límite a la facultad de revocar el contrato ni prohibir la resolución anticipada del mismo» (inc. f).

Como antecedente de la figura del «gerenciamiento», podemos mencionar a la Ley 25.284 de Fideicomiso o Régimen especial de administración de las entidades deportivas con dificultades económicas, también conocida como *Ley Racing* o *Ley Ruckauf*.

Entre otros temas, prevé el Proyecto que «no pueden transformarse las asociaciones civiles en sociedades comerciales de ninguno de los tipos regulados por la ley 19.550 (t.o.)», lo cual «no implica negarles la posibilidad de integrar una sociedad comercial, siempre que se dé cumplimiento con lo señalado expresamente en esta ley» (art. 85).

---

Inversamente, está prevista en algunos casos la posibilidad de que entes de otra naturaleza jurídica puedan transformarse en asociaciones civiles. Señala así el art. 106 que «las actuales entidades jurídicas que integren o a la que deben incorporarse los propietarios de parcelas ubicadas en los denominados «club de campo» podrán transformarse en asociaciones civiles regidas por la presente ley cuando sus actividades sociales o deportivas trasciendan su ámbito geográfico de actuación. En el caso que la entidad a transformarse sea una cooperativa, no regirán las disposiciones del artículo 6º de la Ley 20.337".

Encontramos aquí otra excepción a la prohibición general de transformación en entes de otra naturaleza jurídica impuesta a las cooperativas por el art. 6º de la Ley 20.337, que se suma a las dispensas establecidas por la Ley 24.485 para la transformación en sociedades anónimas de entidades financieras de naturaleza cooperativa<sup>2</sup> y similarmente para las cooperativas de seguros por el Decreto PEN 1300/98<sup>3</sup>.

Por último, recordamos que el tema del «gerenciamiento» ni siquiera fue esbozado por los autores del Proyecto de Código Civil de la República Argentina unificado con el Código de Comercio<sup>4</sup>.

## Terminología

Desde el punto de vista terminológico, cabe acotar que el vocablo *gerenciamiento* es un neologismo derivado de *gerente* (del latín *gerens, gerensis*), definido a su vez como «persona que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución»<sup>5</sup>; y también como «ejecutivo de alto nivel, que tiene a su cargo una función determinada –compras, ventas, producción, etc.–, de una empresa, sucursal o agencia»<sup>6</sup>.

---

(2) Cfr. GLEIZER, Aarón, «En defensa de la autenticidad cooperativa y del patrimonio social», en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 117/1999, pág. 90.

(3) *Ibid.*

(4) Cfr. Comisión designada por Decreto 685/95, «Proyecto de Código Civil de la República Argentina unificado con el Código de Comercio», ed. Abeledo-Perrot, Bs. As., 1999.

(5) Cfr. Real Academia Española, «Diccionario de la Lengua Española», 21ª edición, Madrid, España, 1992, pág. 1037.

(6) Cfr. *Diccionario Kapelusz de la Lengua Española y Enciclopédico*, ed. Kapelusz, Bs. As., 1994, pág. 763.

---

Por otra parte, encontramos el término derivado *gerencia*, sucesivamente definido como «cargo de gerente»; «gestión que le incumbe»; «oficina del gerente»; y «tiempo que una persona ocupa este cargo»<sup>7</sup>; y «en la organización de empresas, nivel que se encarga, fundamentalmente, de las funciones de planificación, coordinación y control»<sup>8</sup>.

El término «gerencial», por último, ha sido definido como «perteneiente o relativo a la gerencia y a la función del gerente»<sup>9</sup>.

### **Evolución histórica**

Históricamente, la creación y desarrollo de las asociaciones civiles refleja los avatares de nuestra evolución social. El origen de muchas entidades puede rastrearse en las corrientes inmigratorias que afluyeron a nuestro país desde los últimos decenios del siglo XIX, en coincidencia con la creación de otras formas expresivas de la solidaridad social, como las cooperativas, las asociaciones mutuales, los sindicatos y los partidos políticos.

Así, por ejemplo, antiguas instituciones como Nueva Chicago, Argentinos Juniors y Chacarita Juniors, fueron fundadas y promovidas al calor de centros socialistas<sup>10</sup>.

El crecimiento institucional no estuvo librado de prejuicios ideológicos. Se señaló al respecto que «el desarrollo extraordinario del juego atrapaba cada vez más adeptos y en casi todos los barrios afloraban entidades bajo la denominación de Club Social y Deportivo. Osvaldo Bayer, en su libro *Fútbol argentino* (Sudamericana, 1990) sostiene: ‘Los anarquistas y socialistas estaban alarmados. En vez de ir a las asambleas o a los picnics ideológicos, los trabajadores concurrían a ver fútbol los domingos a la tarde y a bailar tango los sábados a la noche. El diario anarquista *La protesta* escribía en 1917 contra *la perniciosa idiotización a través del pateo reiterado de un objeto redondo*. Comparaban, por sus defectos,

---

(7) Cfr. *Real Academia*, op. cit.

(8) Cfr. *Diccionario Kapelusz*, op. cit.

(9) *Ibid.*

(10) Cfr. FILIPPO, Emilse C. y MANGAS, Rodolfo A., «Deporte y espacio público», en *Realidad Económica*, N° 163, 01.04. al 15.05.1999, pág. 128.

---

al fútbol con la religión, sintetizando su crítica en el lema: *misa y pelota: la peor droga para los pueblos*<sup>11</sup>.

Esos tempranos prejuicios fueron ampliamente superados por la rica experiencia generada por las asociaciones civiles de objeto deportivo, que a lo largo del siglo XX actuaron como poderosas herramientas de integración social. En tal sentido, «los denuestos libertarios contra el fútbol no prendieron, y, en cambio, los anarquistas, socialistas y partidarios de la joven Unión Cívica Radical se asimilaron a los clubes. Argentinos Juniors, fundado el 15 de agosto de 1904, tuvo su núcleo original en Mártires de Chicago, nacido en La Paternal y bautizado así en homenaje a los obreros ahorcados en Estados Unidos que luchaban por una jornada laboral de ocho horas. Independiente, surgido el 1° de enero de 1905, debe su nombre a los cadetes y empleados argentinos de una gran tienda inglesa que nos les permitía integrar el equipo de la empresa. Chacarita Juniors se constituyó el 1° de mayo de 1906 en una biblioteca libertaria»<sup>12</sup>.

Se sustuvo así que «entre los fundadores de los clubes había numerosos inmigrantes o hijos de inmigrantes, sobre todo italianos. Sin embargo, el origen étnico no parece haber sido definitorio, pues en todas las instituciones convivían italianos, gallegos, franceses y criollos. Esa presencia multicultural permitiría esbozar la hipótesis de que el fútbol contribuyó a acelerar la integración de los inmigrantes al medio local y a superar las diferencias idiomáticas y de costumbres prevalecientes a principios de siglo»<sup>13</sup>.

Por otra parte, «la convivencia armónica de dos sectores sociales en estas instituciones –las capas más populares y la clase media emergente– también le dio impulso a la expansión del juego. Había quedado superada la concepción aristocrática de un fútbol amateur y para pocos, imperante hasta la primera década del siglo XX. La difusión del deporte y la voluntad asociativa en torno a él provocaron con el tiempo una crisis de crecimiento que se evidenció en las sucesivas divisiones de las organizaciones directivas y en la entronización de una práctica que, con los años, conduciría al más absoluto profesionalismo: el denominado amateurismo marrón»<sup>14</sup>.

---

(11) Cfr. VEIGA, Gustavo, *Fútbol limpio, negocios turbios*, Ed. Astralib. Bs. As., 2002, pág. 24.

(12) *Ibid.*

(13) Cfr. SCHER, Ariel y PALOMINO, Héctor, *Fútbol: pasión de multitudes y de elites*, ed. CISEA, 1988, cit. por VEIGA, op. cit.

(14) Cfr. VEIGA, op. cit.

---

La irrupción avasalladora, en el decenio pasado, de las doctrinas neoliberales presentadas como pensamiento único y basadas en la teoría del mercado como asignador más eficiente de los recursos, en la exacerbación del individualismo lucrativo y en el menoscabo de la solidaridad social, y las modalidades extremas con que esas ideas fueron aplicadas en nuestro país, provocaron la enajenación a vil precio del patrimonio público, la destrucción del aparato productivo y la más abyecta degradación política, social y cultural.

Aquellas políticas, cuyos efectos continúan y aún se agudizan en la actualidad, ensancharon sin solución de continuidad la brecha existente en la distribución de ingresos entre los sectores extremos de mayor y menor percepción, respectivamente. La pobreza y la exclusión social alcanzaron límites inimaginables en las etapas anteriores<sup>15</sup>.

Al mismo tiempo, imperaba en los medios de comunicación la inmoral concepción individualista a ultranza del «sálvese quien pueda», combinada con la mercantilización de todas las prestaciones económicas y sociales. La salud, la educación, la recreación, el deporte y muchas otras actividades pasaron a regirse por las leyes inexorables del mercado, de modo que podrían acceder a ellas quienes tuvieran ingresos suficientes para pagarlas, en tanto se expulsaba a la mayoría, condenándola al hambre y a la exclusión.

La corrosión social atacó sin piedad a las personas y a las asociaciones; y así aparecen los intentos de mercantilizar todas las actividades humanas, incluyendo áreas tan sensibles como el cuidado de la salud, la educación y la recreación, por citar sólo algunas. En este contexto debe inscribirse la irrupción del denominado «gerenciamiento».

Se ha señalado al respecto que «a fines de la década de los ochenta se instaló en la sociedad argentina la corriente privatizadora de empresas públicas que, con fundamento en la reforma y modernización del Estado, omite tener en cuenta aspectos esenciales relacionados con el interés y los bienes públicos, como así también otros de carácter estratégico»<sup>16</sup>, de modo que «poder económico y poder político encararon un proceso que se caracterizó

---

(15) Cfr. Centro de Estudios Financieros del IMFC, «Datos y opinión», N° 38, julio de 2002.

(16) Cfr. FILIPPO y MANGAS, op. cit.

---

por lo arrasador y poco prolijo, que no resguardó ni siquiera elementales principios de control»<sup>17</sup>, y que en tal sentido «no fueron ajenas a las tendencias privatizadoras las entidades deportivas que desarrollan fútbol profesional»<sup>18</sup>, al punto que «es tal la confusión que se plantea, que se habla de *privatizar lo que ya es privado*. En realidad parecería que la concepción –equivocada por cierto– es que todo aquello que no persiga el lucro no merece integrar el ámbito de lo privado»<sup>19</sup>.

Malgrado la subsistente falta de reconocimiento constitucional de la Economía Social en el orden nacional<sup>20</sup>, cabe señalar que la letra y el espíritu de la Carta Magna son suficientemente amplios como para permitir el desarrollo de actividades económicas y sociales, tanto en forma de empresas lucrativas como de emprendimientos sociales, ya sea en forma de empresas públicas o de entidades de la Economía Social.

La cuestión radica, entonces, en definir si para desarrollar una actividad económica y social (en nuestro caso, la que cumplen las asociaciones civiles de objeto deportivo) conviene guiarse por la búsqueda del lucro o de la máxima satisfacción humana y social.

Existen sobradas muestras sobre el modo diferente de ejecutar actividades sensibles (educación, salud, recreación, servicios públicos en general) cuando son asumidas por empresas lucrativas, que sólo atienden a quienes puedan solventar el precio, frente a las mismas prestaciones brindadas con sentido social por empresas públicas o solidarias.

Desde un enfoque neoliberal, se postuló la conveniencia de instalar en el fútbol el denominado *capitalismo popular*. En tal sentido se atribuye a Carlos Melconian la afirmación de que el fútbol es un negocio bárbaro, y se pregunta al mismo tiempo: «¿Por qué no le damos chance a la gente que con 1.000, 5.000 ó 10.000 haga parte de la masa crítica de lo que sería la inversión de capital? Si hay que juntar 15 millones para invertir y viene un socio mayoritario y pone

---

(17) Ibid.

(18) Ibid.

(19) Ibid.

(20) Cfr. GLEIZER, Aarón, «Situación tributaria de las cooperativas en Argentina. Encuadramiento constitucional», en *Las cooperativas y los impuestos en el Mercosur (Reunión Especializada de Cooperativas del Mercosur)*, Intercoop Editora Cooperativa Limitada, Bs. As., 2004, pág. 15.

---

dinero, ¿por qué no hacemos el capitalismo popular como en las privatizaciones públicas cuando se les dio a los trabajadores la posibilidad de ser socios de un proyecto? Los asociados de Racing, Boca o quien fuere, si ven que éste es un negocio fenómeno y les conviene, pueden tener una cuota parte. Que vengan y se jueguen. Que ganen plata además de tener un sentimiento»<sup>21</sup>.

Por otra parte, una secular práctica social revela que el crecimiento de las entidades las llevó a constituir, en algunos casos, complejas estructuras administrativas, cuya dirección suele atribuirse a un gerente que actúa como nexo y correa de transmisión entre la comisión directiva y la estructura administrativa y operativa de la institución. No resulta claro, entonces, cuál podría ser el interés para que una asociación civil ceda a un tercero la función gerencial, cuya importancia estratégica es doctrinariamente valorada<sup>22</sup>.

En tal sentido, la experiencia de los últimos años demuestra que el verdadero objetivo perseguido consiste en la apropiación de los segmentos más rentables de la actividad, dejando en manos de la asociación civil remanente la carga de actividades de gran demanda social pero carentes de rentabilidad económica.

Se sostuvo al respecto que «hay un club que ya implementó el gerenciamiento, es Boca, y le dio muy buen resultado. Sucede que el buen resultado es para el fondo de inversión, mientras que el club está cada vez más endeudado»<sup>23</sup>.

Se dijo que «el fútbol reproduce en escala más reducida pero no menos impactante, virtudes y defectos de la sociedad y sus condiciones sociales, siendo particularmente permeable a los factores estructurales más negativos, como la concentración económica»<sup>24</sup>, y aquí «nos convencieron de que los teléfonos andaban mal para después privatizarlos y lo mismo pasó con todo el sector público. Es probable que ciertos fenómenos deplorables, que ciertamente existen en el fútbol, sean utilizados para justificar el traspaso

---

(21) Cfr. VEIGA, op. cit., pág. 245.

(22) Cfr. DRUCKER, Peter, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, ed. El Ateneo, Bs. As., 1994.

(23) Cfr. GAMEZ, Raúl, «¿La pasión, se vende?», en periódico *Acción*, N° 808, primera quincena de abril de 2000, pág. 20.

(24) Cfr. HELLER, Carlos, «Vidas paralelas», en periódico *Acción*, N° 816, segunda quincena de agosto de 2000, pág. 14.

---

del patrimonio social que las entidades generaron a lo largo de muchas décadas, a los grupos económicos y fondos de inversión que están intentando quedarse con lo sustancial de la actividad»<sup>25</sup>.

«Y del mismo modo en que sucedió con las privatizaciones de los servicios públicos –presentadas como una panacea porque sus verdaderos motivos eran inconfesables- el camino del gerenciamiento va a llevar a lo mismo que pasó con otros sectores: lo más probable es que cierren muchos clubes, se reduzcan las estructuras, se eliminen los deportes deficitarios. Las preguntas de fondo deben ser, ¿para qué queremos las instituciones?, ¿para que sean un negocio o para que le sirvan a la gente? Hay que pensar que estos clubes, con todos sus defectos, han sido contenedores sociales muy importantes»<sup>26</sup>.

Se afirmó también que «el gerenciamiento es la antesala de la transformación de los clubes en sociedades anónimas. La asociación civil, a diferencia de otras formas societarias, no persigue fin de lucro, tiene un objetivo social. Este régimen permitió el desarrollo no sólo de la actividad futbolística, sino también de otras disciplinas deportivas, y en muchas instituciones, sostener escuelas y becas»<sup>27</sup>.

Nuestra historia reciente registra diversos intentos de apropiación, en beneficio de pequeños grupos, del patrimonio social acumulado por muchas generaciones de asociados. En materia cooperativa, cabe recordar uno de los proyectos de reforma de la Ley 20.337, que propiciaba la admisión de inversores capitalistas con derechos políticos proporcionales al capital aportado, con abandono del tradicional principio «un hombre, un voto», tanto en materia general<sup>28</sup> como en el sector agropecuario<sup>29</sup>, bancario<sup>30</sup> o de seguros<sup>31</sup>.

Por otra parte, tampoco aparece resuelta la manifiesta contradicción de objetivos que puede plantear la coexistencia, dentro de un mismo ente, de objetivos de bienestar social con finalidades puramente lucrativas.

---

(25) Ibid.

(26) Ibid.

(27) Cfr. TORRES, Juan, «¿La pasión, se vende?», op. cit.

(28) Cfr. GLEIZER, Aarón, «Proyecto de reforma de la Ley N° 20.337», en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 106/1997, pág. 223.

(29) GLEIZER, Aarón, «Proyecto de Ley de Cooperativas Agropecuarias», en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 124/2000, pág. 105.

(30) Cfr. GLEIZER, «En defensa ....», op. cit.

(31) Ibid.

---

En tal sentido, se expresó recientemente que «no podemos dejar que los clubes sin fines de lucro sean dirigidos con criterios de quien maneja una sociedad anónima; en la cual se invierte para ganar dinero y lo más importante es la ley de la máxima ganancia y cuando pierde se va»<sup>32</sup>. «El modelo de las sociedades anónimas deportivas es íntimo amigo del modelo implementado en los 90. Modestamente, nosotros combatimos ese modelo de privilegios para unos pocos y nada para el resto»<sup>33</sup>. «La defensa de estas instituciones yo la pongo en el plano de defender los valores que hacen a la identidad nacional. Estas entidades son necesarias no como restos de un pasado que hay que superar sino como ejemplos de un pasado que hay que defender. Si uno tiene que pensar cuáles son los problemas que tiene hoy la sociedad argentina yo diría que es la escasez de participación: los asociados deben renunciar a ser meros espectadores de actividades deportivas para convertirse en verdaderos protagonistas de la actividad de la institución»<sup>34</sup>.

## Conclusiones

En síntesis, las asociaciones civiles de objeto deportivo vienen enfrentando una disyuntiva similar a la planteada durante el decenio pasado en muchos campos de la actividad humana. Es la disyuntiva entre la gestión democrática de las instituciones con participación y compromiso de los asociados, o por el contrario la adopción de modelos guiados por el afán de lucro, donde los asociados pasan a ser consumidores pasivos de los servicios, con alejamiento de los propósitos solidarios que animaron a los creadores de estas instituciones y a sus continuadores temporales.

Dentro de este contexto, el denominado *gerenciamiento* puede ser visualizado como un eufemismo utilizado para encubrir maniobras que faciliten la apropiación por grupos de interés de la porción más rentable de la actividad de las instituciones, cuando no la apropiación lisa y llana del genuino patrimonio social acumulado por muchas generaciones de asociados, eventualmente sustituido con el aporte de fondos de origen incierto.

---

(32) Cfr. VAZQUEZ, Rubén M., «La pasión no se negocia», en periódico *Acción*, primera quincena de agosto de 2004, N° 911, pág. 25.

(33) Cfr. HELLER, Carlos, «La pasión no se negocia», op. cit.

(34) *Ibid.*