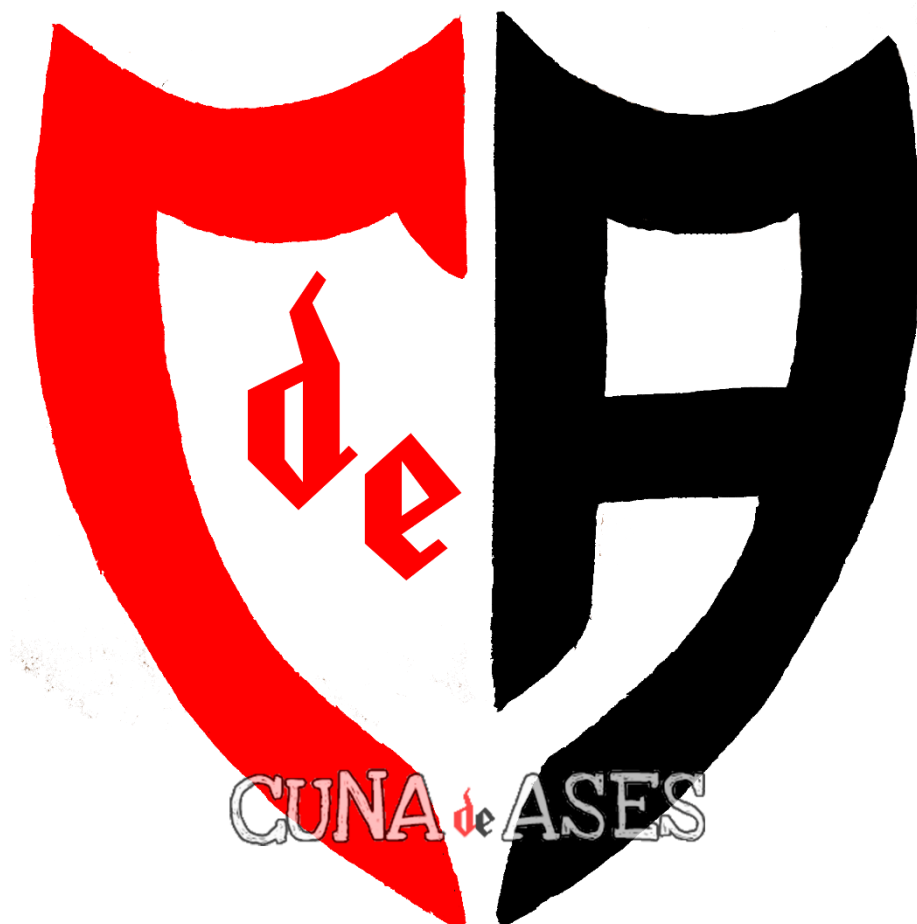




CUNAdеASES presenta

***Desglosando la Autoevaluación
de Jorge Griffa***

julio-agosto 2026

Cuadro de autoevaluación

Área	Pregunta clave	Riesgo si falla
Proyecto deportivo	¿Hay una línea común?	Fragmentación
Recursos	¿Se planifica el presupuesto?	Desorden financiero
Comunicación	¿Se informa con claridad?	Rumor y desconfianza
Formación	¿Hay cuadros capacitados?	Improvisación
Evaluación	¿Se miden resultados?	Autoengaño

La *auto-evaluación* es una herramienta para corregir, ordenar y proyectar. Evaluar no significa “rellenar un formulario”, sino revisar cómo se toman decisiones y qué resultados producen. Tenemos que destacar que una institución que no se evalúa termina gestionando por inercia.

La autocrítica que el fútbol argentino todavía le debe a sus clubes

Hay textos que no envejecen porque no describen una coyuntura: interpelan una forma de hacer las cosas. La “autoevaluación para directivos de fútbol” atribuida a Jorge Griffo pertenece a esa clase de piezas incómodas y necesarias. No habla solo de fútbol; habla de conducción, de responsabilidad institucional, de criterio y de la diferencia —a veces brutal— entre administrar un club y conducir un proyecto. Griffo, como formador, no pensaba el fútbol como espectáculo aislado, sino como una cultura de trabajo. Y esa mirada, todavía hoy, sigue siendo una vara exigente para medir a quienes toman decisiones.

La pregunta de fondo es simple, aunque sus consecuencias no lo sean: ¿qué tipo de dirigentes necesita un club para no vivir de remiendos? La respuesta no pasa únicamente por la buena voluntad, ni por la pasión, ni siquiera por la historia. Un club serio necesita conducción con método. Necesita diagnóstico, objetivos, planificación, evaluación y corrección. La literatura sobre gestión deportiva coincide en algo elemental: el desarrollo institucional empieza por reconocer la situación real, definir metas, planificar a mediano plazo y sostener la continuidad del proyecto. Sin ese ciclo, la gestión se vuelve una sucesión de urgencias.

Entre la mística y la gestión

El fútbol argentino suele oscilar entre dos tentaciones igualmente peligrosas. La primera es la mística superficial: creer que la identidad alcanza para resolver

problemas estructurales. La segunda es la improvisación elegante: llenar la gestión de palabras técnicas sin transformar nada en la práctica. La autoevaluación de Griffa ataca justamente ese punto ciego. Obliga a mirar hacia adentro y preguntarse si el club tiene rumbo, si sus responsables conocen su función y si lo que se hace cada día realmente se conecta con un proyecto.

Ese ejercicio puede parecer obvio, pero en los clubes no lo es. Muchas instituciones confunden movimiento con progreso. Se multiplican reuniones, fotos, anuncios, slogans y hasta buenas intenciones, pero no aparecen los procedimientos, las responsabilidades ni los indicadores. En gestión deportiva, eso equivale a caminar mucho sin avanzar. Por eso la autoevaluación es más que una herramienta: es una disciplina del límite. Señala qué falta, qué sobra y qué no se está haciendo bien.

El problema no es solo saber, sino gobernar

Hay una idea muy instalada en el fútbol: que dirigir es, ante todo, “entender el juego”. Pero los clubes no se gobiernan solo con intuición futbolera. Se gobiernan con administración, con relaciones humanas, con presupuesto, con planificación y con rendición de cuentas. La evidencia sobre gerenciamiento y profesionalización en clubes muestra falencias recurrentes: estructuras deficientes, falta de reinversión, mantenimiento pobre, intereses particulares por encima del bien común y ausencia de renovación de políticas de crecimiento.

En ese marco, resulta incómodo pero necesario decirlo: no todo exfutbolista, no todo dirigente histórico y no todo simpatizante bien intencionado está preparado para conducir una institución compleja. La legitimidad simbólica no reemplaza la competencia técnica. Un club necesita gente con sensibilidad futbolera, sí, pero también con capacidad de gestión. La dirección deportiva del siglo XXI ya no puede ser una extensión del “olfato”: debe combinar experiencia, formación y capacidad de evaluación.

La autocrítica como política

Lo valioso de la propuesta de Griffa es que no se limita a cuestionar al otro. Pone al dirigente frente al espejo. Y eso, en un ambiente donde la culpa suele proyectarse siempre hacia afuera, es revolucionario. Si el equipo no funciona, se culpa al técnico. Si las inferiores no producen, se culpa a los chicos. Si la gente se aleja, se culpa al contexto. Pero la autoevaluación invierte la lógica: ¿qué hizo la conducción para que eso ocurra?

Ahí aparece una dimensión política de enorme valor. Autoevaluarse no es castigarse; es asumir que la conducción tiene efectos. Si una comisión directiva

no define prioridades, el club vive disperso. Si no hay formación interna, los roles se improvisan. Si no hay indicadores, se gobierna por percepciones. Si no hay comunicación, el rumor ocupa el lugar de la información. La gestión deportiva insiste en que el diagnóstico debe traducirse en objetivos, planificación y control periódico; de lo contrario, la evaluación se vuelve decorativa.

Ejemplos que el fútbol conoce demasiado

Pensemos en tres escenas frecuentes.

La primera: un club dice que las inferiores son su prioridad, pero no tiene una línea metodológica común, ni seguimiento de los jugadores, ni coordinación entre categorías. Entonces “priorizar inferiores” significa, en realidad, repetir una consigna vacía.

La segunda: la dirigencia afirma que quiere transparencia, pero comunica poco o tarde, y solo cuando la situación ya explotó. En ese caso, la falta no es solo de prensa; es de gobierno.

La tercera: se invierte en el corto plazo para apagar incendios, pero no se sostiene una política de mediano plazo. Resultado: cada año se recomienza desde cero, como si el club no tuviera memoria. Esa falta de continuidad es una de las debilidades más repetidas en la gestión de entidades deportivas.

El valor de priorizar

Una de las enseñanzas más útiles para el mundo dirigenal es que no se puede resolver todo al mismo tiempo. La autoevaluación tiene sentido cuando ayuda a ordenar prioridades. En lugar de dispersar energía en veinte frentes, conviene identificar tres o cuatro líneas vitales y sostenerlas con seguimiento. La gestión deportiva bien entendida no consiste en hacer mucho, sino en hacer lo importante con continuidad.

Eso vale tanto para un club grande como para uno mediano o pequeño. De hecho, en los clubes con menos recursos, la disciplina de priorizar es todavía más decisiva. Un club pobre no puede darse el lujo de administrar como si tuviera abundancia. Necesita foco. Necesita saber qué conservar, qué corregir y qué abandonar. La autoevaluación de Griffa, leída con honestidad, funciona como una invitación a abandonar la comodidad de los discursos y entrar en la zona adulta de la conducción.

Un legado que incomoda y ordena

Griffa dejó una enseñanza más profunda que cualquier frase célebre: el fútbol se forma, y también se gobierna, con exigencia. La formación no es solo técnica; es

ética del trabajo, criterio institucional y capacidad de autocrítica. Por eso este tipo de texto sigue siendo vigente. Porque en un deporte acostumbrado a buscar salvadores, recuerda algo elemental: los clubes no se salvan con milagros, se ordenan con método.

La autocrítica, en definitiva, no debilita a una institución. La vuelve más seria. Y un club serio no es el que nunca se equivoca; es el que tiene la madurez de evaluarse, corregirse y sostener una dirección. Quizá ahí esté la verdadera vigencia de Griffo: en recordarnos que dirigir no es ocupar un cargo, sino responder por un proyecto.

Llamado a la acción

A continuación, compartimos algunas puestas en marcha que desarrollamos con la IA a partir de su abordaje a la *Autoevaluación para directivos de fútbol* que legó el Maestro Jorge Griffa:

Propuesta operativa

A partir de esta autoevaluación, propongo que la asamblea adopte un esquema sencillo de trabajo:

- Definir tres prioridades institucionales para el próximo período.
- Establecer responsables concretos para cada prioridad.
- Fijar plazos de cumplimiento.
- Informar avances periódicamente a socios y socias.
- Publicar indicadores básicos de gestión deportiva e institucional.

Este esquema no pretende burocratizar el club. Al contrario: busca ordenarlo. Porque un club ordenado puede corregir mejor, comunicar mejor y sostener mejor sus proyectos.

Dimensiones de aplicación

La autoevaluación puede operacionalizarse en cinco áreas prioritarias:

Dimensión	Pregunta clave	Riesgo principal	Indicador posible
Proyecto deportivo	¿Existe una línea institucional clara?	Fragmentación	Coherencia entre inferiores y primera
Gestión de recursos	¿Se planifica el uso del presupuesto?	Desorden financiero	Desvíos presupuestarios
Formación dirigencial	¿Hay capacitación para roles de conducción?	Amateurismo funcional	Participación en instancias formativas
Comunicación	¿Se informa con claridad a socios y comunidad?	Rumor y desconfianza	Frecuencia y calidad de informes
Evaluación	¿Se revisan resultados y procesos?	Autoengaño institucional	Informes periódicos de avance

Cuadro 1. Dimensiones de autoevaluación dirigenal

Dimensión	Qué debería preguntarse la dirigencia	Riesgo si no se evalúa	Ejemplo típico
Proyecto deportivo	¿Existe una idea común desde inferiores hasta primera?	Fragmentación institucional	Cada categoría trabaja con criterios distintos
Formación de cuadros	¿Hay dirigentes y técnicos formados para cada rol?	Improvisación permanente	Personas bien intencionadas, pero sin herramientas
Comunicación	¿El club informa con claridad, periodicidad y coherencia?	Rumores, desconfianza y vacío informativo	Se comunica solo cuando estalla un conflicto
Recursos	¿Se asigna presupuesto según prioridades reales?	Gasto reactivo y desorden financiero	Inversiones aisladas sin planificación
Evaluación	¿Se miden avances, errores y desvíos?	Autoengaño institucional	Se confunde actividad con progreso
Cultura institucional	¿El club promueve valores compartidos?	Desigualdad interna y pérdida de identidad	Sectores que funcionan como islas

Cuadro 2. Problemas frecuentes en la conducción de clubes

Problema	Manifestación	Consecuencia	Respuesta institucional esperable
Improvisación	Decisiones urgentes sin diagnóstico	Parches sucesivos	Plan anual con objetivos y responsables
Personalismo	Dependencia de una figura fuerte	Fragilidad institucional	Distribución clara de funciones
Falta de continuidad	Cada gestión reinicia procesos	Pérdida de memoria organizacional	Proyectos plurianuales
Débil profesionalización	Cargos ocupados sin formación específica	Baja eficacia	Capacitación y definición de perfiles
Comunicación deficiente	Mensajes tardíos o contradictorios	Desconfianza social	Política comunicacional estable
Ausencia de indicadores	No hay medición de resultados	Gestión sin evidencia	Tablero básico de control

Cuadro 3. De la consigna al plan

Consigna habitual	Problema de fondo	Transformación necesaria
“Hay que ordenar el club”	No define qué significa ordenar	Establecer procesos, roles y plazos
“Las inferiores son prioridad”	Se repite sin estructura	Metodología, coordinación y seguimiento
“Hay que transparentar”	Se limita a un gesto retórico	Informes periódicos y acceso a datos
“Hay que crecer”	Crecimiento indefinido y abstracto	Objetivos concretos y medibles
“Hay que unificar criterios”	No define quién decide	Documento institucional y responsables

Matriz FODA del proceso de autoevaluación dirigenal

--	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	- Identidad institucional y sentido de pertenencia.	- Improvisación en la toma de decisiones.
	- Capital simbólico y legitimidad histórica.	- Débil profesionalización de la dirigencia.
	- Capacidad de movilización social.	- Falta de indicadores de gestión.
	- Potencial formativo en inferiores.	- Comunicación irregular o tardía.
	- Voluntariado comprometido.	- Excesiva dependencia de personas clave.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	- Mayor demanda social de transparencia.	- Crisis económica y caída de recursos.
	- Herramientas de gestión accesibles y de bajo costo.	- Polarización política interna.
	- Redes de capacitación y asesoramiento.	- Desgaste de la confianza de socios e hinchas.
	- Posibilidad de mejorar comunicación digital.	- Competencia de clubes mejor organizados.
	- Interés creciente por profesionalizar inferiores.	- Rotación dirigenal y discontinuidad de proyectos.

6.1 Interpretación del FODA

Fortalezas

La principal fortaleza de un club suele estar en su identidad. Esa identidad moviliza trabajo, compromiso y sentido de pertenencia. El problema aparece cuando se la usa como sustituto de la planificación. La fortaleza debe convertirse en soporte de un proyecto, no en excusa para la inercia.

Debilidades

La debilidad más recurrente en la gestión de clubes es la confusión entre voluntad y capacidad. Un dirigente puede querer mucho al club y aun así administrar mal si no dispone de herramientas de gestión, criterios de evaluación y lógica de prioridades.
sedici.unlp.edu+1

Oportunidades

La profesionalización ya no depende exclusivamente de grandes presupuestos. Existen metodologías, guías, sistemas de seguimiento y recursos de capacitación accesibles para clubes medianos y pequeños. La oportunidad está en ordenar mejor lo que ya existe.

Amenazas

Las principales amenazas provienen de la inestabilidad económica, la fragmentación interna y la pérdida de confianza. Un club que no se evalúa ni comunica bien termina siendo vulnerable incluso cuando conserva prestigio deportivo.

Un ejemplo de Cierre estilo asambleario:

Quisiera cerrar con una idea de fondo. Los clubes no se fortalecen solo cuando ganan partidos; se fortalecen cuando aprenden a pensarse a sí mismos. La autoevaluación de Griffo es valiosa porque no nos invita a buscar culpables afuera, sino a revisar qué responsabilidad tenemos adentro. Y esa madurez, en una institución deportiva, vale tanto como un campeonato.

Si queremos un club más sólido, más transparente y más sostenible, necesitamos menos improvisación y más método; menos consignas y más trabajo; menos relato y más evaluación. Ese, creo, es el verdadero sentido de esta reflexión.

Muchas gracias.

Cierre final: Por qué es fundamental este camino de autorreflexión

Llegamos al final de este recorrido, pero esto es apenas el comienzo. La autoevaluación no es un destino, es una práctica. No es un trámite que se cumple y se archiva. Es una disciplina que se ejerce y se renueva. Y si hay algo que nos enseñó Griffo, y nos confirman las mejores prácticas de gestión deportiva, es que *los clubes no se fortalecen cuando ganan más partidos, sino cuando aprenden a pensarse a sí mismos.*

Pero ¿por qué es tan fundamental animarse a este camino?

Presentamos tres ejemplos concretos. Tres situaciones que seguramente conocés porque las vivís en tu propio club.

1. Porque la improvisación nos está costando caro

Imaginá un club que cada año empieza de cero. Nueva comisión, nuevo técnico, nuevo proyecto. Se va el que estaba, se va la idea, se va la memoria. Y así, entre urgencias y parches, el club sobrevive, pero no crece.

¿Qué pasaría si en lugar de eso tuviéramos un plan anual, con objetivos claros, responsables definidos y un sistema para medir si avanzamos o no?

La autoevaluación nos obliga a dejar de vivir en modo "apagar incendios" y empezar a construir sobre lo que ya tenemos. Nos permite pasar de la reacción a la acción. Y eso, en términos institucionales, es la diferencia entre subsistir y sustentarse.

2. Porque la transparencia construye confianza

Pensemos en un club donde la gente no sabe qué se hace, por qué se hace ni cómo se gastan los recursos. La falta de información se llena con rumores, sospechas, versiones. Y la confianza, que es el capital más valioso de cualquier institución, se erosiona.

¿Qué pasaría si en lugar de eso informáramos con claridad, periodicidad y honestidad? ¿Si mostráramos no solo los logros, sino también los errores y las correcciones?

La autoevaluación nos da la herramienta para rendir cuentas. No como una obligación, sino como un gesto de madurez. Porque un club que comunica bien no solo informa: construye legitimidad. Y la legitimidad, en el largo plazo, vale más que cualquier victoria aislada.

3. Porque el futuro del club depende de lo que hagamos hoy

Imaginá un club que no evalúa sus inferiores. Que no mide cuántos jugadores se forman, cuántos se van, cuántos llegan a primera. Que no revisa si la metodología es coherente, si los entrenadores están alineados, si hay seguimiento.

¿Qué pasaría si en lugar de eso tuviéramos indicadores claros, un plan de formación y un sistema para corregir lo que no funciona?

La autoevaluación nos permite proyectar. Nos da la capacidad de decir: "esto funciona, esto no, y esto hay que cambiarlo". Y eso es lo que diferencia a un club que administra el presente de uno que construye futuro.

Llamado a la acción

No hace falta esperar a la próxima asamblea. No hace falta tener un presupuesto enorme. No hace falta contratar consultores externos.

Hoy podés empezar:

- Abrí la plantilla de indicadores.
- Revisá el cronograma.
- Completá el primer informe.
- Convocá a tu equipo.
- Empezá a medir.
- Empezá a comunicar.
- Empezá a corregir.

Porque al final, la pregunta no es si podemos permitirnos hacer esto. La pregunta es: *¿podemos permitirnos no hacerlo?*

Un club que se evalúa no es un club que se cuestiona por debilidad. Es un club que se mira por convicción. Y esa convicción, esa madurez, esa voluntad de construir sobre la verdad y no sobre el relato, es lo que va a marcar la diferencia entre los clubes que sobreviven y los clubes que perduran.

El momento es ahora. El club es este. La responsabilidad es nuestra.

Fuentes

_Jorge Griffa. (2011). *39 Años en Divisiones Inferiores: Programa de Enseñanza y Perfeccionamiento en el Fútbol Juvenil*. Capítulo 34, páginas 263-264. 3ra edición, 2016. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Continente.

<https://cunadeases.com/2024/06/14/autoevaluacion-para-directivos-de-futbol-por-jorge-griffa/>

<https://cunadeases.com/tag/jorge-griffa/>

<https://cunadeases.blogspot.com/search/label/Jorge%20Griffa>