

Jorge Bragulat

Compilador

**LOS
CLUBES
COMO ASOCIACIONES
CIVILES**

**Una mirada desde la Economía
Social y Solidaria**

EDUNTREF

Jorge Bragulat

Compilador

LOS
CLUBES
COMO ASOCIACIONES
CIVILES

**Una mirada desde la Economía
Social y Solidaria**

EDUNTREF EDITORIAL DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL
DE TRES DE FEBRERO

EDUNTREF

Director editorial
Alejandro Archain

Editor
Néstor Ferioli

Corrección
Licia López de Casenave

Directora de diseño editorial y gráfico
Marina Rainis

Diseño de tapa y diagramación
Cristina Torres

Diseño interior
Valeria Torres

Coordinación Gráfica
Marcelo Tealdi

Los Clubes como Asociaciones Civiles: una mirada desde la economía social y solidaria / Jorge Bragulat... [et al.]; compilado por Jorge Bragulat. –1a ed.– Sáenz Peña: Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2020.
336 p.; 23 x 15 cm.

ISBN 978-987-8359-21-2

1. Economía. 2. Cooperativismo. 3. Sociología. I. Bragulat, Jorge, comp.

CDD 334.4

© Bragulat, Jorge, 2020

© de esta edición UNTREF (Universidad Nacional de Tres de Febrero) para EDUNTREF (Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero). Reservados todos los derechos de esta edición para Eduntref (UNTREF), Mosconi 2736, Sáenz Peña, Provincia de Buenos Aires. www.untref.edu.ar
Primera edición octubre 2020.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Queda rigurosamente prohibida cualquier forma de reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito de los titulares de los derechos de explotación.

Impreso en la Argentina.

ÍNDICE

Prólogo	7
Marco conceptual para acercarnos al estudio de los clubes de la Argentina y su vinculación teórica con la Economía Social, Comunitaria y Solidaria	
Jorge Bragulat	15
Apuntes para una historia del asociativismo argentino (1850-2015)	
Natalia Casola	41
Historia de los clubes en la Argentina De los orígenes decimonónicos a la actualidad	
Natalia Casola	65
Derecho Asociativo	
Luis María Calcagno y Gustavo Alberto Sosa	83
Contabilidad y Balance de los clubes para no contadores Información contable para la toma de decisiones	
Emilse C. Filippo	113
Planificación participativa en los clubes	
Rodrigo Fernández Miranda	131
Procesos colectivos y trabajo en equipo en los clubes	
Rodrigo Fernández Miranda	149
La inversión en infraestructura no lucrativa	
Pablo F. Abbatangelo	169
El financiamiento de los clubes I	
Jorge Bragulat	189
El financiamiento de los clubes II	
Carlos Russo	201

La comunicación en los clubes: cuando los socios e hinchas construyen una nueva subjetividad	
Gustavo Veiga	211
Clubes, cultura y democratización del deporte	
Néstor Vicente	227
La cuestión de género y los clubes	
María Florencia Cascardo	249
Modelos de entidades deportivas: asociaciones civiles sin fines de lucro o sociedades comerciales	
Carlos Russo	269
Estrategia asociativa de los clubes: haciendo red y promoviendo el desarrollo local	
Marina Veleda	281
Los clubes en el entramado de la política pública	
Verónica Dziencielsky	305
Propuestas para el desarrollo sostenible de los clubes como asociaciones civiles sin fines de lucro	
.....	327

Prólogo

El presente libro está destinado a los dirigentes y asociados¹ a los clubes en general y, más específicamente, a quienes son “asociados-militantes”, los que llevan estampados en su corazón el símbolo de “su” club y que estarían dispuestos a hacer grandes esfuerzos por ver a la institución como ejemplo social. Creemos que para que se alcance dicho ejemplo social es fundamental comenzar por entender que el club es una parte indisoluble de una comunidad y, para que perdure, es necesario, ante todo, que conserven la organización original de asociaciones civiles sin fines de lucro. Racionalizar esto es importante ya que, de esta manera, el sentido de pertenencia será real y no solo ilusorio por cuanto todos los involucrados en esa pasión estarán en condiciones objetivas de tener el derecho de ser parte de la conducción de los destinos del club y no meros espectadores apasionados de los eventos institucionales si el club fuese una sociedad anónima deportiva. Así el club, como lo entendemos, es de todos y de ninguno en particular, ni siquiera es posible “poseer una parte” por cuanto no se lo puede subdividir, como sí se subdivide el capital accionario de una institución con fines de lucro, donde cada accionista puede “retirar o vender su parte”.

Pretendemos que se entienda que la “pasión militante” debe tratar, en primer lugar, que los clubes como asociaciones civiles sin fines de lucro alcancen una eficacia en la gestión a partir de una organización adecuada. La economía es un elemento que atraviesa

¹ Si bien popularmente a la persona que está adherida a un club se le dice SOCIO, en todo el libro se utilizará el concepto ASOCIADO para referir a esa categoría porque consideramos que socio es quien pertenece a una sociedad, que se entiende como lucrativa o comercial. De modo que, quien pertenece a una asociación sin fines de lucro, como un club, entendemos debe denominárselo asociado.

a toda la institución y si bien a largo plazo no es lo más importante, sí es fundamental para que se alcancen los objetivos sociales, culturales y deportivos. Un club no es una economía basada en el capital sino en las personas, ya que cada asociado tendrá un voto independiente de los aportes que haya hecho, del trabajo voluntario que donó durante su vida social o la antigüedad que tenga.

Un objetivo adicional que se pretende alcanzar a través de este libro es inducir a pensar que los clubes, como entidades sin fines de lucro, forman parte, de manera invisible, de un entramado socioeconómico dentro del cual están acompañados, con los mismos valores, principios y objetivos sociales, por otras entidades de gestión democráticas como son las cooperativas, las mutuales y las asociaciones civiles en general. En su conjunto, todas forman parte de la Economía Social donde cada dueño (asociado) tiene un voto independientemente del capital aportado; o sea, no es una economía capitalista en donde el que tiene más capital tiene más poder de decisión. Es decir, no es lo mismo que haya un sistema económico en el que decidan las personas que otro en el que decide “el capital”.

En busca de esos objetivos es que los autores de este libro desarrollamos diferentes temas, aunque concordamos, desde diferentes ángulos, en que los clubes son parte de la economía social. En el primer capítulo pretendemos que quede claro, brindando el marco conceptual hacia “esa otra economía”.

En el segundo y tercer capítulo, Natalia Casola hace un repaso de la evolución del asociacionismo en Argentina, donde remarca el paralelismo del inicio masivo de la construcción de las entidades cooperativas, mutuales, clubes y asociaciones en general y sitúa a principios del siglo XX, con la gran inmigración, como el momento del gran despegue de estas entidades. Luego toma la evolución específica de los clubes, cuya organización asociativa sin fines de lucro se mantuvo sin discusión hasta la reaparición de las ideas neoliberales que intentan la introducción de las sociedades anónimas deportivas que alterarían estructuralmente más de cien años de historia, que es una historia de integración social.

En el capítulo 4 Gustavo Sosa y Luis Calcagno desarrollan el derecho asociativo y, dentro de él, el marco jurídico de los clubes,

siendo el punto de partida la facultad que la Constitución Nacional otorga a los ciudadanos de asociarse con fines útiles. Así llegamos a la posibilidad de organizar, de acuerdo con el nuevo Código Civil y Comercial, a los clubes como personas jurídicas privadas en las que sus dueños son todos los asociados. Los autores prefieren denominarlas “personas jurídicas sociales regidas por el derecho privado”. Se hace un repaso de cómo se constituye un club, se comentan los derechos y deberes de los asociados, se advierte sobre valor de los estatutos sociales, se analiza el control interno y externo y se cita la posibilidad de quiebra o disolución. Lo que sí queda claro es que los autores comparten la idea de la organización democrática del club, la no finalidad de lucro y hacen mención explícita a las sociedades anónimas deportivas como entidades que estarán a contramano, no solo de la historia sino de la cultura.

En el capítulo 5, Emilse Filippo reflexiona sobre la contabilidad en los clubes, la que debe servir para informar con claridad a los asociados. Esta información no solo debe estar a su alcance sino que debe ser la referencia objetiva para emitir informes claros, concisos y de lectura accesible a los asociados que, en su casi totalidad, no serán contadores. Además, la contabilidad debe servir para planificar, para la gestión, la toma de decisiones y un buen control. De la contabilidad saldrá el resultado del ejercicio y de su lectura final se sabrá si hubo déficit o superávit, necesario para el crecimiento. Ese superávit debe, obligatoriamente, capitalizarse ya que a diferencia de las entidades lucrativas, el beneficio económico en los clubes no es repartible entre los asociados. El documento que resume lo ocurrido durante el año es el balance y el cuadro de resultados, pero el documento no obligatorio que los clubes deberían pensar en realizar es el Balance Social que sintetizará la transferencia no monetaria, de impacto social positivo, que hacen los clubes a la comunidad. ¿Dónde figura, en el balance, el préstamo gratuito que hacen innumerables clubes a las escuelas públicas para el uso de sus instalaciones? ¿Cuánto sería el alquiler presunto que se dona a la comunidad? Esto es un solo ejemplo de los muchos existentes.

Rodrigo Fernández Miranda plantea en los capítulos 6 y 7 el tema de la planificación y del trabajo en equipo, que consideramos fundamentales para que los clubes alcancen sus objetivos utilizando los procedimientos y medios adecuados, compatibles con una entidad democrática. La planificación ayuda a la consolidación del club, plantea los objetivos que son posibles de alcanzar combinando los medios disponibles y las capacidades existentes; es decir, esto no es solo hacer anuncios a manera de deseos a alcanzar. En síntesis, el elemento ordenador es la planificación, pero una participativa de los asociados y no impuesta. Teniendo en cuenta esto, como sugiere el autor, el sentido de pertenencia, la identidad grupal, la historia común, los sentimientos y emociones compartidas, constituyen puntos fundamentales de encuentro que permiten pensar que es posible hacer planificación participativa.

Un tema importante que hace a la identidad como asociación civil, lo constituyen los bienes inmuebles y sus construcciones, que son “la cáscara que contiene a los clubes, con la que se identifican culturalmente los asociados”, como lo plantea Pablo Abbatángelo en el capítulo 8. En la cultura de los asociados, las construcciones terminan siendo “tan valiosas como los trofeos, los colores” y los símbolos. No se trata de inversiones pensadas en rendimientos económicos sino en el cumplimiento del mandato de los asociados. El autor enumera varios ejemplos donde el peso cultural es más profundo que el económico a la hora de decidir sobre las construcciones.

La cuestión del financiamiento de los clubes es, dentro de este sistema capitalista, un punto crítico. El tema abordado en el capítulo 9 se desarrolla en dos partes. En la primera se intenta hacer una especie de relevamiento de las formas tradicionales de captación de recursos en los clubes, partiendo de las cuotas sociales que siempre ha sido muy importante y, además, comentando la necesidad de crear algún instrumento propio y típico para entidades sin fines de lucro, con el involucramiento financiero de los asociados, al estilo de lo que ocurre en las cooperativas en Argentina. Explorar a fondo lo que podría denominarse los “títulos de inversión solidaria”, en donde quede claro que no hay lucro pero que el asociado

no pierde su inversión. Tampoco, por invertir, tendrá mayores derechos de votos. En la segunda parte, Carlos Russo explora a fondo un instrumento que es aplicable en mayor medida dentro de la economía lucrativa pero que tiene su adaptación a la economía social, ya que se trata de una herramienta apta para la obtención de fondos donde el inversor tiene ciertas garantías interesantes; a su vez, se logra la protección y el aislamiento del patrimonio social del club, que no entra en riesgo. Ese instrumento es el Fideicomiso.

Gustavo Veiga, en el capítulo 10, desarrolla el tema de la comunicación como un espacio necesario y dinámico que debiera organizarse de manera de informar y formar para persuadir e influir en la subjetividad de los asociados para que valoren a sus clubes: “como paradigmas antagónicos de las sociedades anónimas”; como espacios de desarrollo y práctica de “los derechos humanos en su sentido más amplio” y como lugares propicios para “las reivindicaciones de género, que ubican a la mujer en un lugar central de esta arquitectura para la búsqueda de una nueva identidad”. Lo importante es difundir y dar a conocer realizaciones, actividades y, sobre todo, nuevas ideas para trabajar sobre ellas y dar sentido. El sentido, en esta coyuntura, es el fortalecimiento de la asociación sin fines de lucro y la consolidación de los valores éticos de toda estructura democrática, los procedimientos participativos para decidir las cosas y la integración social que ayuda a la formación de comunidad.

En el capítulo 11, Néstor Vicente describe la evolución de la creación de los clubes en Argentina que, en una primera etapa, tiene relación con las clases altas, hasta que irrumpen la inmigración y el fútbol y aparecen los clubes que tienen más presencia en la actualidad; estos son los que propendieron a la democratización del deporte en el sentido de “hacerlo inclusivo y no exclusivo”. Profundizando este concepto da lugar a la reflexión de que el deporte en la sociedad actual termina siendo un derecho o, más profundamente, un derecho humano. “El deporte es un hecho cultural y define fuertemente la identidad de los pueblos”, reafirma Vicente. El deporte y su democratización, y como manifestación cultural, encuentran en el club como asociación civil el espacio ideal para

desarrollarse integrando a la sociedad toda. Ahora bien, esa asociación civil está atravesada por la economía para alcanzar los objetivos o, mejor dicho, por “la otra economía”: la social.

El tema del género es abordado por Florencia Cascardo en el capítulo 12. Allí se visualiza que los clubes no escapan a la generalidad de los casos en cuanto a la participación de la mujer, aunque la apertura se está haciendo con mayor amplitud en los clubes y en el deporte que en la mayoría de otros espacios, tanto en la conducción como en los deportes en sí. La incorporación masiva del fútbol femenino es un hecho importante que altera positivamente la tendencia. La autora analizó la composición de las comisiones directivas de los clubes que participan en la máxima categoría del fútbol argentino y destaca que “de 23 clubes que brindaron información solo en 8 hay mujeres en la comisión directiva y en 4 de ellos hay más de una mujer en la comisión, pero la mayoría de ellas ocupan cargos de vocales”. Solo en uno hay una presidenta que es la primera en toda la historia de los clubes de la primera división del fútbol. No obstante, el proceso avanza y hay clubes con subcomisiones de género, de la mujer, o de violencia de género, etc. En ese sentido, Cascardo plantea en el desarrollo de su capítulo una estrategia para caminar hacia la equidad.

Carlos Russo, en el capítulo 13, aborda en tono de pregunta los clubes: ¿asociaciones civiles o sociedades comerciales? y nos introduce sobre cómo el avance de las ideas neoliberales de la década de 1990 impactó también en los clubes. En aquellos momentos se los vio, desde esa óptica, como un espacio de potenciales negocios, en especial para la explotación comercial del fútbol. El artículo comienza con un repaso práctico de los primeros antecedentes referidos al “gerenciamiento privado”, antesala de las sociedades anónimas deportivas. Se detiene en el concepto de “empresa lucrativa”, en contraposición al de “asociación sin fines de lucro”, y distingue los objetivos que ambas entidades persiguen, así como los instrumentos que utilizan para alcanzarlos. El objetivo de la empresa es el lucro que se reparte en proporción al capital aportado, mientras que el objetivo de la asociación es el crecimiento de los servicios por cuanto el superávit es irrepartible entre los dueños,

que son los asociados. Ahora bien, los instrumentos para alcanzar los objetivos pueden ser parecidos y hasta los mismos, que se sintetizan en la utilización de las mejores técnicas de gestión, así como la mayor capacitación o profesionalización de las personas responsables de la conducción y administración.

Sobre el tema del desarrollo local y los clubes, Marina Veledda, en el capítulo 14, retoma el concepto de que los clubes, al ser asociaciones de personas y no de capitales, ineludiblemente están integrados por personas que viven en el entorno donde está la asociación a la que pertenecen. Lo opuesto, los accionistas de una sociedad anónima, sociedad de capital, viven en cualquier sitio y no necesariamente donde la empresa realiza sus actividades. En cambio los asociados de un club (de barrio o de ciudad mediana), de una cooperativa o de una mutual, viven en el lugar donde estas tienen sus actividades. Por lo tanto, “los dueños” del club y del resto de estas entidades sociales tienen interés por el desarrollo de la institución en sí, pero también del entorno, porque es donde viven. Nace así el primer paso hacia el concepto del desarrollo local por los intereses comunes de las personas relacionadas (o intereses comunitarios), quienes procuran el bienestar y, en el fondo, el buen vivir. Veledda desarrolla ejemplos concretos de integración local de estas entidades que, actuando coordinadamente y en red, potencian sus recursos económicos que impactan en beneficios sociales visibles. Ninguna de las entidades tiene tanto condicionamiento para promover el desarrollo local como las entidades asociativas democráticas, entre las cuales están los clubes. El trabajo coordinado entre todas esas entidades democráticas es la mejor garantía para que se alcance “de un modo participativo y consensuado el cambio positivo de la realidad en un espacio territorial determinado”, o sea, propender al desarrollo local.

En el último capítulo, Verónica Dziencielsky aborda el tema de los clubes en el entramado de las políticas públicas. El punto de referencia es la economía social en los clubes y el impacto económico y social que han tenido en ellos las políticas públicas. Para eso analiza toda la década de 1990 hasta nuestros días y reflexiona a partir de preguntas como “¿qué rol o función le asignaron

los distintos gobiernos a los clubes?, ¿existieron políticas de promoción específicas?, ¿qué políticas los afectaron indirectamente?, ¿los gobiernos han tenido una política sistemática y ordenada hacia dichas instituciones?, ¿cuáles son las principales tensiones que caracterizan la relación Estado-clubes en Argentina en la actualidad?”. El debate gira entre dos parámetros: el “Estado presente” y el “Estado mínimo”, comentando lo acontecido en la materia y lo realizado en cada uno de los gobiernos de los últimos treinta años. En su opinión, la autora se inclina a pensar que los pasos serán positivos dentro de la política pública del gobierno que inicia su gestión a partir del 10 de diciembre de 2019, que favorecerá la consolidación de los clubes como asociaciones civiles sin fines de lucro.

Por último, quiero hacer un agradecimiento especial a todos estos amigos y amigas que escribieron, con quienes compartí este trabajo dentro de la Diplomatura de Economía Social y Clubes que dictamos en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, cuyo fruto es esta publicación hecha en un marco de gran afecto y de cooperación.

Jorge Bragulat, marzo de 2020

Marco conceptual para acercarnos al estudio de los clubes de la Argentina y su vinculación teórica con la Economía Social, Comunitaria y Solidaria

Jorge Bragulat

Diversos enfoques para el estudio de otra economía y su relación con los clubes¹

El objetivo de esta primera parte de la publicación es argumentar y visualizar a los clubes como espacios económicos, que deben cumplir sus objetivos sociales, culturales y deportivos. No será la economía el eje central de todo el análisis de los clubes, pero sí un elemento fundamental a tener en cuenta, sin el cual es imposible que alcancen logros o la satisfacción de las necesidades de los asociados, dueños y decisores de forma democrática del destino de estas instituciones. En este recorrido, es interesante aproximar a los clubes como una expresión más dentro de lo que se manifiesta como la “economía otra”, cuya teorización se viene dando a través de diferentes vertientes o enfoques que buscan comprender y analizar sus causas, su praxis y, en especial, su proyecto de sociedad. Es decir que, *como antesala al análisis específico sobre los clubes, es necesario realizar una contextualización con el fin de poder identificar y ubicar el campo económico-social en el que estas entidades emergen y se desarrollan, así como las características generales, afinidades o puntos de confluencia con otro tipo de organizaciones e iniciativas similares que habitan dicho espacio,*

¹ Este apartado, así como los dos que le siguen, tiene como base de análisis el artículo sobre el marco conceptual para acercarnos al estudio de las cooperativas sociales. J. Bragulat y J. Fluir (2018: 21 y ss.).

en especial con las cooperativas, las mutuales, las cooperadoras y las asociaciones civiles en general (una forma de las cuales son, por supuesto, los clubes). Se pretende que todas estas entidades se identifiquen como similares, con objetivos parecidos dentro de sus ámbitos y con metodologías de funcionamiento casi idénticas en donde el capital necesario para su funcionamiento está sometido a la voluntad de las personas asociadas, ya que todas tienen un voto. Se cumple el principio de la democracia económica, base fundamental para el trabajo solidario.

El concepto de economía social y más ampliamente economía social, comunitaria y solidaria, constituye un ámbito de debate entre diferentes autores. La discusión acerca de sus características, el contexto de su emergencia, los actores que la conforman, su finalidad y potencialidades, en el marco de una economía plural², da cuenta de la existencia de diferentes enfoques o teorías que buscan comprenderla, analizar su alcance, sus dificultades, singularidades y formas de vinculación pero, sobre todo, de diferenciación estructural, por un lado, con la economía lucrativa (donde el capital, o sus dueños, son los que deciden) y, por otro lado, con la economía pública, o sea la que se encuentra bajo el control exclusivo del Estado.

Como integrantes de una comunidad, los seres humanos vienen desarrollando, desde hace muchísimo tiempo, experiencias de cooperación³ y de solidaridad en la búsqueda por resolver, en forma conjunta, sus necesidades económicas, sociales, culturales y recreativas (o deportivas). Sin embargo, la práctica del asociativismo entre individuos libres que comparten un interés común, tal como lo conocemos en la actualidad, toma como referencia el contexto de crisis social originado por la Revolución Industrial en donde sectores obreros constituyen, en primer lugar, asociaciones de socorros mutuos para su protección social; un poco después, las primeras empresas cooperativas, para la promoción de la producción y el consumo, y no mucho tiempo más tarde aparecen

² Lavilla, "El marco conceptual de la economía solidaria", en *Economía social y solidaria. Una visión europea*, Buenos Aires, UNGS-Altamira, 2004.

³ La forma más común de la cooperación de La Cooperativa.

los clubes sociales y deportivos, tal como ahora los entendemos.⁴ En la actualidad se presentan diferentes enfoques de la Economía social con miradas que acentúan: la identidad asociativa, popular o comunitaria, la autogestión, la ausencia de finalidad de lucro, el carácter complementario o transformador de las prácticas contrarias al sistema hegemónico capitalista, etc. Dependiendo de lo que se acentúe se producen diferentes posiciones ideológicas, que si bien no llegan a estar contrapuestas entre sí, manifiestan diversos recortes metodológicos y de perspectivas sobre la cuestión. De todos modos, es posible encontrar un elemento aglutinador al hablar de *organizaciones basadas en la solidaridad y no en la búsqueda del lucro*.⁵ A título ilustrativo se desarrolla una breve reseña sobre algunos de estos enfoques, sin pretender que sea exhaustiva, pero buscando poner de relieve la diversidad de prácticas, dinámicas e institucionalidades que dan cuerpo a esta “otra economía” y en particular aquellas que han incluido, de algún modo, la cuestión del deporte o de la organización del mismo a través de los clubes.

El enfoque de “economía social” tradicional de origen europeo la concibe como un sector diferente del sector público y del sector privado lucrativo, aunque reconociendo que existen algunas interfaces con ellos,⁶ ya que no hay una “ruptura violenta” entre el sector de la economía social con el sector privado ni con el público; pero sí una tensión, debido a los objetivos contradictorios respecto de la estructura social que existen entre la economía social, la estatal y la privada lucrativa. En este enfoque se ha obtenido cierto consenso alrededor de una definición jurídico-institucional del sector, en donde se incluye a cooperativas, mutuales y asociaciones (dentro de las que están los clubes), las

⁴ La primera cooperativa moderna en el mundo fue organizada por los pioneros de Rochdale, Inglaterra, en 1844. La cooperativa más antigua que subsiste en Argentina (que no fue la primera) es la Cooperativa El Progreso, “sociedad cooperativa de seguros mutuos contra granizo”, de Pigüé, fundada en 1898. Podemos mencionar también el Club El Progreso (1852), la Asociación Española de Socorros Mutuos (mutual, 1857), el Club Español (1866) y el Club Gimnasia y Esgrima (1885), en R. Di Stefano y otros, *Historia de la Iniciativa asociativa en Argentina*, Argentina, Gadis, 2002.

⁵ Defourny, Develtere y Fonteneau (2001).

⁶ Desroche (1983); Monzón y Defourny (2004).

cuales se caracterizan por tener un fin social más que económico, por la prevalencia de las personas por sobre el capital y una gestión democrática y autónoma del sector público. Un encuadre de este tipo, situado en el contexto argentino, comprende aquellas prácticas e institucionalidades de tipo asociativo que se organizan en torno del bien común o del bien general, sin fines de lucro y que tienen una gestión de tipo democrática (es decir que se sostiene en el principio de una persona, un voto), pero que no poseen una representación de tipo corporativa.⁷ Dentro de estas características, la figura cooperativa es la forma jurídica que suelen instrumentar quienes desarrollan actividades preponderantemente en la producción y comercialización; las mutuales en la prestación de servicios y los clubes para el acceso solidario a la cultura, recreación y deportes. Todas ellas utilizan la misma metodología de funcionamiento.

Si bien el desarrollo de este documento estará centrado en los conceptos anteriores tratando de buscar un relacionamiento entre clubes, cooperativas y mutuales; conviene aclarar, para ampliar la mirada, que esta “otra economía” surge a la par de los cambios en el capitalismo global, cuando van emergiendo nuevas experiencias caracterizadas por un fuerte componente de solidaridad, pero que “desbordan” los marcos jurídico-normativos de la economía social tradicional, como son las experiencias de comercio justo, asociaciones de pequeños productores, ferias y redes de comercialización solidaria, clubes de trueque, desarrolladores de software libre, empresas sociales de servicios de proximidad, que habitualmente son identificadas con el término “economía solidaria”.⁸ Se trata, desde la perspectiva de este autor, de nuevas expresiones de la sociedad civil en las que las organizaciones se destacan como “factores importantes de coordinación política y

⁷ Bragulat (2005). Se consideran estructuras corporativas aquellas que si bien no tienen finalidades de lucro y tienen teóricamente una gestión democrática, representan intereses sectoriales cerrados y no generales que se agrupan para su defensa; tales como las cámaras empresarias, los sindicatos y los colegios de profesionales.

⁸ Laville (2004).

social” que reivindican el principio de reciprocidad⁹ en sus actividades económicas y, al mismo tiempo, construyen modelos de participación ciudadana activa en sus empresas colectivas (y los clubes barriales estarán comprendidos en este espacio). Desde una perspectiva que vincula la realidad norte/sur,¹⁰ esta economía solidaria hace referencia primordialmente a experiencias que irrumpieron en distintos lugares del mundo poniendo en juego una racionalidad solidaria basada en la socialización de los recursos productivos y la adopción de criterios igualitarios. En este sentido comprende una diversidad de iniciativas, muchas de las cuales están orientadas a procurar colectivamente un trabajo autogestionado, a crear cooperativas de producción y comercialización, redes y clubes de trueque, sistemas de comercio justo y de finanzas, y asociaciones con fines lúdicos, culturales o recreativos, que tienen un fuerte componente relacional entre los involucrados.

La perspectiva de la “economía de solidaridad”¹¹ singulariza aquellas prácticas que incorporan solidaridad en la actividad económica, a tal punto que aquella se concibe no solo como un componente ético, sino como un factor productivo que aporta una racionalidad singular a dichas prácticas. Esta economía de solidaridad se puede construir a partir de diferentes caminos y actores: la organización solidaria de grupos populares y movimientos de base para dar respuesta a sus necesidades; las resistencias de los pueblos originarios y su cultura comunitaria a partir de la cual construyen su propia organización económica; la problematización de la situación ecológica ligada al impacto económico; la nueva situación

⁹ “[...] desde una perspectiva de economía plural (Laville, 2004; Laville y Coraggio, 2012) podemos visualizar unas prácticas y dinámicas, así como una institucionalidad en la que predomina la reciprocidad, en tanto principio que regula la producción y la subsistencia de los grupos mediante esfuerzos y prestaciones recíprocas, que se dan en el marco de un reconocimiento social y cultural que excede el interés por la obtención de un beneficio individual. Aquí los actores que se asocian o mancomunan sus esfuerzos para generar y distribuir bienestar se identifican con un colectivo en el que prevalecen los intereses comunes y lo hacen en tanto iguales, en cuanto a las oportunidades de participación política y económica, es decir que la organización es democrática”. Flury (2017).

¹⁰ Gaiger (2009).

¹¹ Razeto (1999).

de la familia y de la mujer y sus consecuencias económico-sociales, entre otros.

También puede interpretarse que la prestación de servicios recreativos, culturales, deportivos, estaría comprendida en una perspectiva de “economía comunitaria”, que en términos de Mutuberría Lazarini y Chiroque Solano¹² se expresa hoy en las prácticas de comunidades originarias y campesinas, pequeños productores y organizaciones que desarrollan una agricultura familiar, etc., que les han permitido reproducir su vida en el contexto de un capitalismo que pretendía subsumirlas en una relación de subordinación y servidumbre. Con esa lógica de organización (salvando las distancias), pensemos en los orígenes de la fundación de los pueblos de la pampa húmeda cuando la comunidad se agrupó, fundando los clubes de propiedad colectiva, para abordar sus necesidades culturales, sociales, recreativas y deportivas que, al final, han sido similares a cualquier lógica comunitaria, en donde priman valores y principios como la reciprocidad y la solidaridad. (En la organización de los pueblos originarios el concepto de propiedad privada carecía del sentido actual.)

Actores de la economía social, comunitaria y solidaria

A partir de esta breve reseña sobre distintos enfoques o teorías de una economía otra, es posible visualizar prácticas, dinámicas e institucionalidades heterogéneas que dan forma a una economía plural. A ese campo se lo puede denominar como de la “economía social, comunitaria y solidaria”, donde se pone en diálogo una perspectiva de economía social que visibiliza aquellas organizaciones más institucionalizadas del Cono Sur como cooperativas, mutuales, clubes, cooperadores y asociaciones civiles en general¹³ con un enfoque de economía comunitaria que comprende prácticas y dinámicas de actores mancomunados a través de un vínculo fraterno, diferente del lazo asociativo jurídico-normativo. En este úl-

¹² Mutuberría Lazarini y Chiroque Solano (2009).

¹³ Bragulat, ob. cit.

timo caso, el núcleo aglutinante se encuentra en la preeminencia de una identidad comunitaria (territorial, barrial o virtual) para la satisfacción de necesidades y aspiraciones compartidas (materiales o simbólicas), mediante modalidades de organización y participación democráticas. Y el club es, en cierto sentido, comunidad, especialmente en los momentos fundacionales.

Entonces, cuando se aborda la economía social y comunitaria se analiza un conjunto de prácticas y dinámicas que, sustentadas en diversos matices o graduaciones de la reciprocidad¹⁴, se orientan fundamentalmente a la producción (o los servicios) y distribución de valores de uso, priorizando necesidades y aspiraciones concernientes a la vida colectiva, a través de configuraciones asociativas y/o comunitarias.

Por otra parte si bien el atributo de la solidaridad tiene una mayor posibilidad de despliegue y de reproducción en un dispositivo asociativo o comunitario que en una estructura jerárquica y vertical, la posibilidad de construcción de una economía solidaria está atravesada por la misma tensión que atraviesa nuestra subjetividad en un contexto, en el que el poder se entiende como dominación más que como capacidad creadora junto a otros y otras.

A través de esta breve reseña de enfoques teóricos se puso de relieve la construcción de una economía alternativa, que en realidad es una economía alterativa de los valores del capitalismo. En esa lógica de la otra economía están inmersos los clubes. Es decir, si pensamos en:

- La forma de funcionamiento que tienen los clubes, las cooperativas, mutuales y asociaciones civiles en general, que son similares entre sí.
- La magnitud económica que todo ese conjunto abarca.
- La suma de voluntades (ciudadanía) que todo ello representa.

¹⁴ En la dinámica vincular de la reciprocidad hay un interés común que interpela a los diferentes actores, aunque no necesariamente hay una relación de correspondencia equivalente entre los aportes y prestaciones materiales y la posterior distribución de los frutos que germinan de ese colectivo, y así percibimos una escala de variantes: gratuidad, comensalidad, mutualidad, cooperación e intercambio solidario. Flury (2017).

Entonces, considerando esas tres características *la deducción que cabría es que una estrategia económico-social común de todo ese conjunto de entidades es teóricamente posible y, si eso se produce, tendría un condicionamiento importante (para nosotros positivo), en los valores y en la estructura de toda la sociedad.*

Nuestros tres modelos organizativos principales. Nuestras experiencias colectivas de mayor impacto, por su estructura y organización asociativa, son aquellas que se adecuan a marcos jurídico-normativos, que tienen mayor tradición e historia y que son, en Argentina, las asociaciones mutuales, las cooperativas (de trabajo, producción o de servicios) y las asociaciones civiles (clubes, bibliotecas populares, asociaciones cooperadoras, asociaciones culturales), sin olvidar las experiencias de base comunitaria y solidaria como las economías familiares, de comunidades originarias, de comunidades de usuarios, de plataformas de colaboración que desarrollan y/o contribuyen al movimiento de cultura libre, incluyendo el software libre, de redes de cultura comunitaria, de ferias y mercados de comercialización solidaria, de clubes del trueque, de movimientos sociales de la economía popular, etc.). Entonces, esos tres modelos principales de interés para este documento son:

Mutuales. Aquí, los asociados y asociadas crean una empresa social de servicios que gestionan democráticamente y la sostienen con sus cuotas periódicas, con las cuales organizan y se otorgan diversos tipos de servicios y prestaciones: salud, educación, turismo, proveeduría, sepelios, becas, biblioteca, transporte, etc. La entidad pertenece a los asociados y asociadas en su conjunto. Si un asociado se retira no puede exigir la devolución de sus aportes porque la entidad es propiedad colectiva y su capital acumulado no se puede distribuir, como lo serían las acciones de una sociedad anónima. Si hay excedentes, estos se reinvierten en la mejora de los servicios o en el patrimonio de la entidad.

Cooperativas. Los asociados y las asociadas son dueños de la entidad. Quienes se agrupan pueden ser los trabajadores, los consumidores de un bien o servicio, los proveedores o los productores de un bien o servicio. Se asocian para trabajar, consumir, proveer u ofertar (según la modalidad) en forma conjunta, mediante

una empresa de propiedad común y controlada democráticamente por todos. Como los que se asocian aportan cuotas-parte del capital social, si alguno se retira tiene derecho a exigir la devolución de sus aportes. Si hay excedentes, una parte de estos puede distribuirse entre los asociados y asociadas y otra, obligatoriamente, se acumula como capital social que tampoco puede distribuirse entre los asociados en caso de disolución de la cooperativa.

Asociaciones civiles/clubes. Son entidades que habitualmente se constituyen para brindar servicios a sus asociados y asociadas pero más orientados a fines culturales, educativos, de investigación, deportivos. Es decir, lo que las distingue es que no se constituyen para obtener excedentes económicos sino para alcanzar un bien que es común para quienes se asocian o un bien público de la comunidad (por eso suelen obtener financiamiento proveniente de donaciones en tanto justifican su utilidad pública). También son gestionadas democráticamente y no pueden distribuir excedentes, sino que, si los obtienen, deben reinvertirlos.

En la realidad todas estas TRES formas jurídicas (mutuales, cooperativas y clubes) se integran en estructuras de segundo y tercer orden, es decir en federaciones y confederaciones agrupadas por campo de actividad o jurisdicción, lo cual nos sugiere pensar en la importancia del trabajo en red o, al menos, pensar en estrategias conjuntas especialmente de aquellas entidades que conviven en los mismos espacios geográficos; por ejemplo, las de un mismo pueblo, ciudad, etc.

Esos tres grupos de entidades constituyen la base fundamental de la Economía Social tradicional. Conviene recordar también la modalidad de participación en las experiencias comunitarias, las que se asientan en el presupuesto de igualdad de sus miembros y toma de decisiones a través de asambleas, redes de colaboración, plenarios, comisiones, nodos u otros. Al ser modalidades menos reguladas jurídicamente que las cooperativas, mutuales y clubes, tienen la potencialidad de articular diferentes sectores, propiciar complementaciones, contribuir al cambio cultural, etc. *Si las experiencias de la economía social, junto a estas otras formas que se originan en una cohesión de índole comunitaria, profundizaran su*

articulación podrían generar un subsistema, potenciar su incidencia en las políticas públicas y contribuir a la democratización de la economía y consolidar la democratización de la sociedad.

Por último, es necesario tener en cuenta que cada vez es más imperioso destacar las intersecciones de esta “otra economía” con el sector público. Existen actores públicos orientados a promover, regular, fomentar o fortalecer la economía social, comunitaria y solidaria. Las cooperativas pueden ser (y de hecho en la Argentina lo son) un complemento importante en la prestación de servicios esenciales: si bien estos servicios son derechos que deben ser garantizados por el Estado, el nivel de centralización que este tiene no le permite un abordaje eficaz o adecuado y concede estos servicios en manos de las cooperativas.¹⁵ Además, están los clubes como complemento de las obligaciones de Estado. Baste solo repasar mentalmente las actividades que se hacen en los clubes cuando las escuelas públicas utilizan sus instalaciones para el desarrollo de la Educación Física como materia obligatoria impuesta por el Estado. Y todo lo que “impone” el Estado debe garantizar su prestación a su costo pero aquí, muchas veces, lo hace a costa de los clubes.

Con todo ese volumen económico que son capaces de aglutinar las cooperativas, las mutuales y los clubes, se puede decir que, en conjunto, la economía social, comunitaria y solidaria no es una economía marginal (aunque casi siempre nace en pequeñas unidades-cooperativas de desempleados, clubes de barrio, mutuales de pequeños servicios ubicadas en espacios económicos marginales). En definitiva, se considera que *este es el tipo de economía que puede cambiar la cultura, los valores y, fundamentalmente, implantar el concepto de equidad a partir de una mejor distribución de la riqueza. Se trata de una economía al servicio del ser humano, en donde se lo valore como tal, independientemente del capital que aporte a su institución.* El mayor aporte económico individual no significa un mayor poder para crear normas comunes ni prefe-

¹⁵ Concesionar en una cooperativa donde el consumidor es el dueño de la empresa social no es lo mismo que concesionar en una empresa privada lucrativa como fueron “las privatizaciones”. Las cientos de cooperativas de electricidad, agua potable, telefonía, Internet, saneamiento, televisión por cable, gas por redes, que existen en Argentina dan cuenta de ello.

rencia en la toma de decisiones y no es mayor poder de unos sobre otros porque todos tienen un voto.

La identidad y racionalidad de la economía social, comunitaria y solidaria

Si se toman algunos elementos de los enfoques reseñados y las características de los actores que se han categorizado en el apartado anterior, se pueden señalar algunos rasgos o particularidades que llevan a delimitar este campo de estudio y a precisar la identidad y racionalidad de las entidades de la Economía Social. Algunos de esos rasgos son constitutivos de una dimensión socioeconómica, es decir, describen la red de interacciones existentes, comprendiendo prácticas, dinámicas e institucionalidades que: 1) hacen referencia a los procesos de producción, servicios, financiamiento y consumo poniendo en juego diversos matices de la *reciprocidad*, 2) se proponen producir y distribuir servicios que *satisfacen necesidades de asociados/asociadas* o de la comunidad (de lo cual se deriva que no tienen finalidad de lucro), 3) asocian o mancomunan personas y organizaciones a través de dispositivos y mecanismos *democráticos* y 4) instrumentan una *gestión colectiva* que procura ser eficiente y sostenible. Además, a partir de dichas configuraciones empíricas, podemos deducir que las formas asociativas y comunitarias, en tanto poseen una organización más horizontal y unos dispositivos de gestión colectiva que se apartan de la estructura burocrático-piramidal, promueven oportunidades de aprendizaje y transformaciones en la subjetividad y un cambio hacia una conciencia social. Esto lleva a formular uno de los rasgos característicos de una dimensión política-cultural; la economía social y comunitaria, cuando es solidaria permitirá: 5) habilitar un *potencial transformador de la subjetividad capitalística*¹⁶ que postergue la primacía del individualismo. Es decir, estamos refiriendo aquí al potencial de estas prácticas para perforar

¹⁶ F. Guattari agrega el sufijo "ístico" a capitalista, para designar un modo de producción de subjetividad y de relación con el otro que se asienta en una misma política del deseo que no se limita a los países capitalistas. A esa máquina de producción de subjetividad opone la idea de que es posible desarrollar modos de subjetivación singulares. F. Guattari y S. Rolnik (2005: 63).

los límites de la democracia representativa, generando transformaciones micropolíticas tendientes a la horizontalidad, a la mayor equidad de género y al despliegue de un poder-hacer de todos y todas, tal que conforme una democracia como régimen de sentido y no solo como procedimiento.¹⁷ Pero estos cambios en la subjetividad tienen su correlato además en la posibilidad de 6) *construir nuevos sentidos y orientaciones* en los modos de vinculación ser humano-naturaleza, innovando en los modelos de producción y consumo que lleven a reposicionamientos significativos en torno de la gestión de los bienes comunes. A su vez, es necesario considerar como un aspecto de la dimensión política-cultural 7) la posibilidad de *generar innovaciones en los modos de inscripción de este campo en la política institucional* en el contexto de las democracias liberales representativas. Esto último nos recuerda que *la economía social, comunitaria y solidaria es parte de una economía plural inscripta, por ahora, en una lógica de mercado hegemónica al que de manera paulatina y pacífica tiende a modificar. Por lo tanto, tiene la posibilidad de conformarse primero como un subsistema, en la medida en que pueda construir alianzas y articulaciones que hagan crecer el campo de la reciprocidad en dicho contexto, pero trascendiendo una lógica meramente instrumental.*

De lo que se ha señalado hasta ahora se puede decir que existen diferentes tipos de actores que encarnan esta economía social y comunitaria, distinguiendo entre iniciativas de carácter colectivo y otras de carácter comunitario.

A partir de los siete aspectos o rasgos enumerados es posible ponderar su sustentabilidad para reproducirse ampliamente como subsistema que tiende a avanzar y ganar espacios dentro de un contexto hegemónico capitalista, con el objetivo final de desplazarlo de manera paulatina para alcanzar relaciones económicas más equitativas, democráticas y en cooperación con la pretensión de abarcar el conjunto de la economía.

Para esto, *en un primer paso sería preciso potenciar la interrelación de los clubes, con las cooperativas y las mutuales y forta-*

¹⁷ C. Castoriadis, *El avance de la insignificancia*, Buenos Aires, Eudeba, 1997.

lecer simultáneamente la dimensión política-cultural y la dimensión socioeconómica, ya que si se trabaja solo sobre el potencial de estas experiencias en cuanto a su sostenibilidad y capacidad para satisfacer necesidades y aspiraciones pero no sobre el sentido y las orientaciones culturales en que se fundan, terminarán operando subordinadas económicamente en un rol complementario y, aunque no se quiera, seguirá siendo funcional al sistema capitalista y a la orientación hegemónica de la globalización. Por otro lado, si solo se proponen validar su coherencia política-cultural o bien proyectar alianzas estratégicas en el marco de la política institucional sin prestar atención a la sostenibilidad socioeconómica, se presentan otros riesgos, su confinamiento al “pequeño mundo de los convencidos” en el primer caso, o la dependencia y subordinación a lógicas de acumulación de poder político que dependen de la coyuntura, en el segundo.

Tras esta síntesis de algunos ejes y perspectivas de análisis para el campo de la economía social, comunitaria y solidaria, particularizaremos a continuación las entidades que se consideran como el tema central de este documento: LOS CLUBES.

Los clubes y la economía social

Dentro de los conceptos vertidos hasta ahora, referidos a la Economía Social, Comunitaria y Solidaria vamos a centrarnos en la definición más simple y quedarnos con el concepto de Economía Social tradicional, que es la que comprende aquellas entidades que no tienen fines de lucro y que tienen una gestión de tipo democrática donde básicamente incluimos allí a las cooperativas, las mutuales y a los clubes como los más representativos por la cantidad de asociados que tienen en todo el país y por el volumen económico que manejan en conjunto. De esta forma se pretende hacer más clara la explicación y desarrollar de forma didáctica el texto que figura a continuación.

El punto de referencia y de unión de estas TRES entidades lo constituyen sus principios que son guías en cuanto a su funcionamiento y dan razón de ser a esas entidades. Los principios coope-

rativos y los principios mutuales son perfectamente conocidos¹⁸ y se demostrará que con pequeñas adaptabilidades a las características de los clubes, se los puede aplicar perfectamente; de manera que constituyen no solo un punto de unión sino la demostración de que son entidades similares en su organización, funcionamiento, objetivos sociales de impacto cultural y, además, que todas ellas deben resolver la cuestión económica como garantía de la continuidad de su funcionamiento.

Dicho desde otro lado, todos los conceptos que para el caso de los clubes se desarrollen hasta finalizar este documento, se los puede aplicar también para el caso de las mutuales y de las cooperativas. Se pretende que se los visualice como un bloque “insoluble” entre estas tres entidades, con miras a la construcción de un espacio económico social común que actúe, por ahora, como un subsistema en tránsito hacia una sociedad más equitativa en la distribución de la riqueza con el protagonismo de las personas y no del capital, es decir tendiendo a democratizar la economía.

Para organizar una actividad económica (y los clubes las realizan), se pueden asociar capitales o personas. Si se asocian capitales, dará por resultados empresas privadas capitalistas donde las decisiones se toman en proporción a los capitales que poseen las personas. A mayor capital, mayor poder. Así dicho, en general, quien tiene el 51% del capital (o de las acciones de una sociedad anónima) tiene mayoría para decidir. En las organizaciones asociativas quienes se asocian son las personas y cada una de ellas tiene un voto independientemente del capital que aportó: son organizaciones democráticas.

En cuanto a que las organizaciones asociativas no tienen fines de lucro no quiere decir que no deban ser eficientes o que no les interese el resultado económico a lograr. El lucro es propio de las empresas capitalistas en donde se busca un resultado económico para que este se distribuya en proporción al capital aportado.

¹⁸ Los principios cooperativos son: 1. Membresía abierta y voluntaria; 2. Control democrático de los miembros; 3. Participación económica de sus miembros; 4. Autonomía e independencia; 5. Educación, capacitación e información; 6. Cooperación entre cooperativas; 7. Compromiso con la comunidad.

En las entidades que no tienen lucro lo que se busca es un excedente. Ese excedente no es distribuido en proporción al capital. En los clubes, ese excedente no puede distribuirse entre los asociados y obligatoriamente tiene que capitalizarse para la ampliación de las actividades que hacen al objeto social. Ese capital acumulado nunca podrá distribuirse a los asociados, a tal punto que si un club se disuelve, sus bienes pasarán al Estado o a otra entidad sin fines de lucro si así lo dicen sus estatutos. En el caso de las cooperativas pueden distribuirse los excedentes pero NO en proporción al capital que aportaron los asociados sino en proporción a las actividades que realizaron en su cooperativa, o sea a quienes, con su participación económica, hicieron posible ese rendimiento económico. El capital que aportó el asociado a su cooperativa es suyo y cuando se retira puede pedir su reintegro, pero el mayor capital que aportó no le da derecho a un mayor poder, ya que tendrá un voto. Aquí las personas dominan al capital lo mismo que en los clubes, donde puede ocurrir que un asociado haya hecho un aporte económico voluntario importante que no le dará mayor derecho ni económico ni político.

EL CLUB. Un club es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus expectativas deportivas, sociales y culturales a través de un emprendimiento democráticamente controlado, en el que es necesario prever una organización que resuelva, eficazmente, la cuestión económica.¹⁹ La autonomía, la asociación de personas, la satisfacción de las expectativas, la democracia interna, la eficacia, el control social son conceptos que se encuentran diluidos en los principios asociativos que se desarrollarán más adelante.

Los principios asociativos

- *Adhesión voluntaria y abierta.* Los CLUBES en el sentido tradicional, los históricos y representativos de la comuni-

¹⁹ Definición adaptada de la definición de “cooperativa”. “Una cooperativa es una asociación de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

dad donde actúan, son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa. Los clubes han nacido teniendo una identidad geográfica, del barrio o del pueblo donde las personas, de forma voluntaria, se agruparon. Nadie de forma coercitiva formó parte de un club; han sido fundamentalmente de puertas abiertas para aquellas personas que, cumpliendo con los requisitos que establecen sus estatutos, se pueden asociar. Cuantos más asociados tengan mayores posibilidades de crecimiento existirán; de ahí que las puertas abiertas siempre actuaron en una doble dirección. Por un lado, la no discriminación y, por otro, la necesidad de generar economías de escala para que los servicios puedan brindarse a la menor cuota o al menor costo posible. Un aspecto importante, teniendo en cuenta la cuestión de género fue que, tradicionalmente, no hubo una discriminación a la mujer aunque por prejuicios culturales su participación fue y es mucho menor que la del varón.²⁰ Recién en este último tiempo se ven mujeres presidiendo clubes; tema no muy diferente de lo que ocurre en las cooperativas y mutuales donde con claridad se nota en la composición de los órganos directivos (comisiones directivas en los clubes) que el número de mujeres es minoría. Sin embargo, el salto cualitativo que se está dando en los clubes es muy importante.

- *Gestión democrática por los asociados.* Los CLUBES son organizaciones democráticas, controladas por sus asociados, quienes DEBEN participar activamente en la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos. Cada asociado tiene un voto, independientemente de su antigüedad, del cargo que ostenta en la comisión directiva o de los aportes económicos voluntarios que haya realizado. Se valoriza a la persona y se deposi-

²⁰ El artículo de María Florencia Cascardo dentro de esta publicación da cuenta de ello.

ta en ella el derecho y la obligación de participar. Es decir, si la participación se toma solo como un derecho estamos en presencia de asociados que promueven solo reivindicaciones. En cambio, si se toma la participación como un derecho y una obligación, estamos en presencia de asociados que están informados y que hacen su aporte voluntario para obtener los objetivos de la institución. El ejercicio activo y el respeto a la democracia no es un acto interno que hace el asociado dentro de la institución sino que significa una forma de actuar, una cultura, cuyo comportamiento lo trasladará, como valor, a otros espacios de la sociedad y el resultado será: mejor asociado-mejor ciudadano. Quien viene del ámbito privado lucrativo está acostumbrado a las conductas de las personas en el ámbito de las empresas, donde quien tiene más capital tiene mayor poder o es el que manda. Esa es su cultura y esa metodología se trasladará a otros espacios de la sociedad. Esa persona será más propensa a organizar servicios deportivos, culturales o sociales bajo esa misma lógica de un voto por cada acción (sociedades anónimas deportivas), y no un voto por cada persona.

- *Participación económica de los asociados.* Los asociados contribuyen de manera equitativa a la formación del capital de su CLUB y los excedentes son destinados al desarrollo de la entidad o a la formación de reservas económicas, según lo resuelvan en la asamblea. El aspecto más visible para la conformación del capital han sido las cuotas sociales, pero si miramos la historia de los clubes, en general y no en particular, la formación del capital provino de su vínculo con el Estado en las donaciones, exenciones impositivas y también por las donaciones de los asociados. Estas no solo hay que mirarlas en bienes sino en trabajo: en el trabajo voluntario que implicó, mirado desde lo financiero, en un ahorro y desde el lado económico, en una capitalización del trabajo voluntario de los directivos que implica un ahorro salarial importante y de los asociados en general. Dicho desde otro lado, el trabajo ad honorem de las conducciones y de los

asociados en general hace que las cuotas sociales no se incrementen lo necesario para pagar esa cantidad de salarios o de honorarios. También el trabajo voluntario capitalizable en obras y construcciones desde el inicio de estas por no cobrar las tramitaciones, los contratos, los diseños, planos, además del trabajo concreto en la obra.

En los clubes pequeños las cuotas deberían actuar y calcularse de manera diferente a la de los grandes. En los clubes pequeños el objetivo es cubrir el presupuesto de las actividades que se piensan hacer en un año, es decir, entre balance y balance. Ahí debe calcularse la recaudación necesaria para cumplirlo. Lo tradicional sería dividir el presupuesto por la cantidad de asociados y saldría la cuota media a pagar. Si se analiza que la cuota debería ser más baja porque hay asociados que no pueden pagar la media, se estaría pensando de forma contraria a la solidaridad. Ya que al bajarla para todos se produciría la MENOR recaudación global posible, siendo falsamente solidario con el que menos tiene. Si se baja la cuota entonces, tanto los que menos tienen como los que más tienen no conseguirán disfrutar de las actividades plenamente porque no se cumpliría con el objetivo presupuestario. La forma de hacer entender la solidaridad es que el que menos tiene aporte lo que puede y los que más pueden hagan el esfuerzo proporcional. Si se logra el objetivo presupuestario, todos alcanzarían a disfrutar de las actividades programadas porque se consigue el objetivo para todos o para ninguno.

Este razonamiento simple ayudaría a generar una conciencia solidaria en las instituciones que nacieron de esa manera y que a medida que se agrandan se va perdiendo, culturalmente, ese valor.

- *Autonomía e independencia.* Los CLUBES son organizaciones autónomas de ayuda mutua.

Pueden hacer acuerdos, incluso con los gobiernos, o captar fondos de terceros, pero deben hacerlo en términos que ase-

guren el control democrático por parte de los asociados. Es decir, que esos acuerdos no condicionen el futuro del club. En la actualidad existen oportunidades y tentaciones de conseguir ingresos en base a contratos permanentes, sujetos a determinadas condiciones que, en general, están referidas al uso de las instalaciones, a la publicidad, a la mejora de la infraestructura para concesionarla al privado, a acuerdos en determinadas disciplinas deportivas en las que el club se destaca a cambio de ceder el manejo estratégico de estas, etc. Esos contratos, muchas veces, pueden producir grandes condicionamientos que le impidan, en el fondo, tomar determinadas decisiones estratégicas ya que implícitamente han delegado poderes de manera que la asamblea dejó de ser soberana y el orden del día de los temas a tratar debe ser elaborado sobre aquellos puntos que terminan siendo funcionales al capital privado. En el fondo, la tercerización hace que se pierda el proyecto social del club y los asociados, sutilmente, pasan a ser “clientes” del verdadero poder “en las sombras”. Estos procesos a veces son abruptos, con lo cual generalmente grupos de asociados advierten sobre la nueva situación y la pérdida del objetivo social del club como para empezar a generar conciencia para recuperarlo; pero muchas veces los cambios son muy paulatinos y los asociados van adaptándose de a poco a la nueva situación. Estos cambios tienden a consolidarse y, por lo tanto, a alterar la verdadera estructura del club. Estos problemas también pueden aplicarse a vínculos de los clubes con los gobiernos, especialmente municipales, con la consecuente pérdida de la autonomía. Por supuesto que esto nada tiene que ver con los acuerdos necesarios mediante convenios o contratos en los que se vea a las claras el mantenimiento de la autonomía y de la soberanía de la asamblea para la toma de cualquier medida.

- *Educación, capacitación e información.* Los CLUBES deben brindar educación asociativa, capacitación e información a sus asociados, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente

al desarrollo de sus entidades. Con la educación en materia asociativa y en valores se pretende generar una conciencia social que se superponga con el sentimiento de pertenencia que tiene todo asociado a un club. En las estructuras asociativas, el sentimiento de pertenencia siempre es mayor en los clubes que el resto de las instituciones ya que las motivaciones para asociarse a un club son más profundas y de menos conveniencia personal que asociarse a una cooperativa o mutual donde el asociado comienza a valorar cuál es su interés en pertenecer. Ese mayor sentimiento de pertenencia es un elemento clave para el desarrollo del trabajo voluntario en los clubes que difícilmente se dé en otras entidades. La institucionalización del trabajo voluntario significa una oportunidad para capitalizarse “a costo cero”. Para el caso de las sociedades anónimas deportivas, a la larga, el costo de su funcionamiento será más caro porque, seguramente, no contará con ese aporte voluntario de los asociados. La capacitación del asociado para el saber hacer es importante. El trabajo voluntario, aunque para la institución no tenga costo, debe hacerse bien.

Educar es encaminar, orientar en valores y principios, en estos casos, en los principios asociativos. Con ellos los asociados tendrán una orientación y opinión clara del club y con la capacitación tendrán una formación técnica adecuada para el saber hacer, en cualquiera de los niveles en los que vaya a desarrollar su tarea. El gran complemento de la educación y capacitación que tiene cualquier asociado a un club es su pasión, la que bien canalizada hace del asociado un componente clave para el trabajo solidario, desinteresado y de gran impacto social y comunitario. Respecto de la información y comunicación que se brinde a los asociados, esta debería ser no solo la transmisión de la “fotografía” de lo que sucede en el club, sino que se debe considerar el impacto en la subjetividad del asociado. Cuando se menciona en este apartado educación, capacitación e información, referida al asociado, se entiende que comprende a los dirigentes que

también son asociados y a los empleados que, si bien tienen relación de dependencia con el club, también se los considera como asociados aunque en muchos clubes no pueden ejercer cargos directivos dada la condición laboral que revisten. En el fondo, el nivel de educación y capacitación de los asociados y su “pasión” por participar, marcará el nivel de comprensión de los problemas y el nivel que alcanzarán las decisiones que tomen. Dicho desde otro lugar, el nivel de una institución no es mejor que el alcanzado por sus asociados y de ahí que es importante la mayor educación y capacitación para todos ya que los desniveles educativos que existen en las personas provocan que haya líderes desvinculados o lejanos de sus bases donde la adhesión que pueden recibir es más un acto de fe que un acto emanado de la razón.

- *Coordinación entre clubes.* Los CLUBES sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen las actividades del conjunto coordinando actividades a través de la integración de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales. En realidad, el principio cooperativo habla de “cooperación entre cooperativas”. Aquí conviene matizar ya que los clubes, entre sí, compiten, vocablo que es contrario al de cooperar. Para que exista competencia es necesaria una organización y estructura previa de cooperación o, mejor dicho, para no confundir, de coordinación, para que las competencias sean posibles. El término de competencia, en lo deportivo, se aparta del concepto de competencia en términos económicos. Las competencias deportivas están diseñadas de forma “más leal” ya que se pretende que sean “entre pares”; mientras que en la competencia económica, en términos capitalistas, la empresa desigual con mayor volumen de negocios arrasará con la más débil. Lo que se cambia son las reglas de medición y de juego; para decirlo de forma más clara, en la competencia deportiva de boxeo, los iguales en peso y con un arbitraje particular se miden con un reglamento que se entiende equitativo para la competencia.

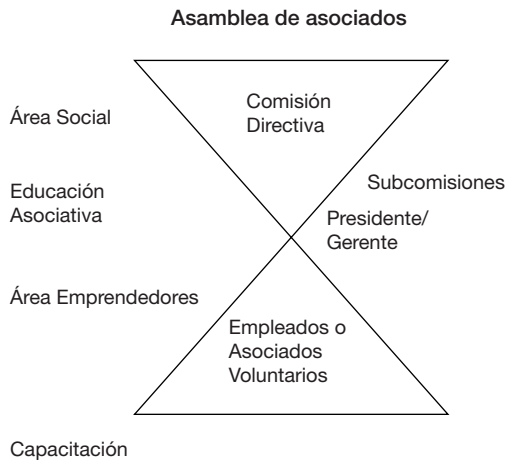
La coordinación entre clubes da lugar a la creación de espacios federativos para las instituciones locales, provinciales, nacionales o internacionales y también con la misma organización para cada disciplina deportiva, y es ahí donde se genera la coordinación que también es la defensa de las instituciones, como clubes. Por eso, una sociedad anónima deportiva no ingresa a esas estructuras federativas con el mismo ánimo y compromiso de los clubes porque sus objetivos estratégicos son diferentes.

- *Preocupación por la comunidad.* Los CLUBES deben trabajar en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante estrategias y actividades aprobadas por la asamblea de asociados. El club no es como una sociedad anónima deportiva cuyos accionistas pueden estar en cualquier parte del mundo. El club tiene una raigambre geográfica clara que es donde nació y donde habitan sus dueños: los asociados. Ellos pretenden no solo que su club crezca sino que lo mismo se produzca en su comunidad ya que es allí donde viven. Ese compromiso y preocupación por la comunidad es innato tanto en los clubes como en el resto de las asociaciones y también en las cooperativas y en las mutuales, ya que todas ellas son asociaciones de personas y no asociaciones de capitales donde, en estas últimas, sus dueños viven en cualquier sitio. Aquí, en las asociaciones de personas, los dueños y sus familias y su entorno de amistades, viven donde está su institución: cooperativa, mutual o club y, por lo tanto, existe el deseo del bienestar hacia ellos y a su entorno. Son conscientes de que su realización personal está ligada a la realización del conjunto y de la comunidad. Ningún club es ajeno a la mirada comunitaria en sus actividades en la apertura de sus instalaciones a lo que el entorno necesita o a la construcción y el desarrollo de servicios pensando en las necesidades del medio. Esto no es algo natural en cualquier sociedad anónima deportiva, por cuanto todo lo que se haga indefectiblemente

será mirado, por sus accionistas, como un costo; y estos tendrán tendencia a ser absorbidos siempre y cuando sea conveniente para el objetivo económico. No hay objetivo social y si se habla de responsabilidad social empresaria es un término de aplicación voluntaria de los accionistas que estará por debajo del objetivo económico principal.

La estructura básica de un club

A continuación se realizará una sencilla explicación a efectos de plasmar en un gráfico y visualizar el funcionamiento de los clubes y fijar algunos conceptos que se fueron desarrollando en los Principios Asociativos.



En un club, la asamblea de asociados es la entidad soberana. Ahí tienen lugar las deliberaciones importantes que marcarán el rumbo, las estrategias y las decisiones que deberá ejecutar el área emprendedora. Se realizan una vez al año y se trata el balance, la memoria del ejercicio anual cerrado y el plan de trabajo y presupuesto del ejercicio en curso. Esa Asamblea es la que convoca a las elecciones de la comisión directiva, y los asociados que el Estatuto contempla que pueden ser los elegidos, quienes optarán por presentarse o no. Uno de los integrantes de la comisión directiva será el presidente que tiene, como el resto, un voto. Esa parte de la

entidad constituye el área social (que es la parte del triángulo invertido en el gráfico). En el área social se delibera y se toman las decisiones de forma democrática para que sean ejecutadas en el área de la empresa social. Es en el área social donde se organizan los planes de educación de forma que los asociados entiendan el objetivo estratégico y la forma en que deben alcanzarse esos objetivos. En las organizaciones asociativas importan los fines y también los medios para lograrlos. Hay que tener en cuenta que los medios asociativos cooperativos son los que los distinguen de las estructuras privadas lucrativas. En estas últimas, las decisiones no son democráticas y la forma de ejecutarlas difieren, aunque en menor medida, de las de las estructuras asociativas. En el área emprendedora o de la empresa social (en el gráfico es el triángulo de abajo), se deben ejecutar las decisiones de forma de cumplir el objetivo de la manera más eficiente posible. En estas entidades, los costos repercuten igual que en cualquier otra y harán que los servicios que preste el club sean más baratos o caros. La capacitación es clave en esta área para tener las mejores habilidades técnicas para hacer mejor las cosas en el ámbito que sea; se trate de empleados o asociados voluntarios que aporten desinteresadamente su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- BASCO, M. y M. Foti, *Economía solidaria y capital social*, Buenos Aires, Paidós, 2003.
- BRAGULAT, J., “La economía social y las cooperativas eléctricas”, en Jorge Bragulat y Marcelo O. Gallo (comp.), *Aportes para el desarrollo de las cooperativas de electricidad*, Buenos Aires, Intercoop Editora, 2005.
- CAMILLETTI, Martí y otros autores, “Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión”, en *Revista UNIRCOOP*, Vol. 3 No. 1, p. 32-56, 2005.
- CASTORIADIS, C., *El avance de la insignificancia*, Buenos Aires, Eudeba, 1997.
- CATTANI, A., J. L. Coraggio y J. L. Laville (orgs.), *Diccionario de la otra economía*, Colección de Lecturas sobre Economía Social, Buenos Aires, UNGS/Altamira/CLACSO Coediciones, 2013.
- CICOPA, *Estándares Mundiales de las Cooperativas Sociales*, 2004, en www.cicopa.coop/?lang=es
- CORAGGIO, J. L., “Economía del trabajo”, en A. Catani, *La otra economía*, Buenos Aires, UNGS-Altamira, 2004.
- *Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria*, Caracas, Cuadernos del Cendes, 2006.
- “La economía social y solidaria y el papel de la economía popular en la estructura económica”, en *El ser humano sobre el capital*, Quito, IEPS, La Economía Popular y Solidaria, 2007-2013.
- CHIROQUE SOLANO, H. y V. Mutuberría Lazarini, “Economía Comunitaria”, en J. Defourny, P. Develtere y B. Fonteneau, *La economía social en el norte y en el sur*, Buenos Aires, 2009.
- DI STÉFANO, Roberto y otros, *De las Cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en la Argentina 1776-1990*, Buenos Aires, Gadis, 2002.
- FAIRBAIN, B., “Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición”, Documento 48, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Fondo de Cultura Económica-UBA, 2005.
- FLURY, J., Tesis de maestría. “Narrar la experiencia con otros. Aprendizajes hacia la autonomía en la práctica de la autogestión”, 2012, capítulo 6, Disponible en <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/994/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Flury%2C+Jorgelina>

- “Documento de cátedra sobre Introducción a la Economía Social”, Documento de cátedra del Posgrado en Economía Social y Dirección de Entidades sin fines de lucro, Modalidad Virtual, Buenos Aires, Untref, 2015.
- “Pensar la cultura en la economía social, comunitaria y solidaria”, en Memorias del cuarto Congreso de Economía Política 2017: del modelo industrial con inclusión social al modelo financiero, América Latina y Argentina en una encrucijada, Buenos Aires, Ediciones del CCC, 2017.
- FLURY, J. y P. Levinton, “La Función social, económica y cultural del Cooperativismo”, Documento de cátedra del Posgrado en Economía Social y Dirección de Entidades sin fines de lucro, Modalidad Virtual, Buenos Aires, Untref, 2013.
- GAIGER, L., “Economía solidaria”, en C. & Cattani, *Diccionario de la otra economía*, Buenos Aires, UNGS-Altamira, 2009.
- GUATTARI, F. y S. Rolnik, *La propia esencia del lucro capitalista Micropolítica. Cartografías del deseo*, Buenos Aires, Tinta Limón, 2005.
- LAVILLE, J. L., *Marco conceptual de la economía solidaria*, Buenos Aires, Altamira, 2004.
- “Los servicios de proximidad en Europa: en perspectiva con la economía popular”, en *Otra Economía*, Vol. II, núm. 3, 2do semestre, 2008.
- “La Economía Social y Solidaria en Europa y en Francia”, en J. Coraggio, *Conocimiento y políticas públicas de Economía social y solidaria. Problemas y Propuestas*, Quito, IAEN, 2012.
- MONZÓN, J. L. y J. Defourny, *La economía social: tercer sector de un nuevo escenario*, Santiago de Chile, CIRIEC, 2004.
- NEYSMITH, S., “Provisioning: conceptualizing the work of women for 21st century social policy”, en *Women’s Studies International Forum* 28, 2005.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT (2016), *Global Mapping of the Provision of Care through Cooperatives, Survey and Interview Findings*.
- PERONA, E., *Economía feminista. Ensayos sobre el papel de la mujer en la economía, la educación y el desarrollo*, Córdoba, Asociación Cooperadora de la F.C.E. de la U.N.C., 2012.
- POLANYI, K., “El sistema económico como proceso institucionalizado”, en Godelier (comp.), *Antropología y economía*, Barcelona, Anagrama, 1976, pp. 155-178.
- RAZETO, L., *La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto (¿pueden juntarse la economía y la solidaridad?)*, Santiago de Chile, Persona y Sociedad, 1999, pp. 97-110.
- SINGER y DE SOUZA (orgs.), *A economía solidaria no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*, San Pablo, Editora Contexto, 2000.
- ZIBECHI & HARDT, *Preservar y compartir*, Buenos Aires, Editorial Mardulce, 2013.

Apuntes para una historia del asociativismo argentino (1850-2015)

Natalia Casola

En este artículo nos proponemos realizar un repaso sintético por la historia del asociativismo argentino. Vamos a identificar sus principales etapas partiendo de los orígenes decimonónicos hasta el presente. Si bien algunos trabajos con objetivos similares suelen incluir organizaciones comunales y profesionales cuya formación se remonta a los tiempos de la colonia, en esta oportunidad, vamos a periodizar a partir del surgimiento de las expresiones asociativas modernas: aquellas entidades sin fines de lucro que tienen una gestión democrática; esto es, que se rigen por el principio de “una persona, un voto”. Quedan dentro de este recorte las cooperativas, mutuales, asociaciones de socorro mutuo, cooperadoras y clubes.¹ Eventualmente mencionaremos a las asociaciones profesionales y los sindicatos, en la medida en que la reconstrucción de una historia del asociativismo no puede ignorar su importante gravitación y entrelazamiento con otras formas de asociación, aunque no profundizaremos en ellas porque representan sectores corporativos.

Conscientes de la imposibilidad de abordar en forma exhaustiva todas las ramas del asociativismo en diferentes escalas espaciales, priorizaremos la descripción de las características más salientes de cada etapa a sabiendas de las injusticias que podremos cometer en el camino.

El asociacionismo entre 1850 y 1900

A mediados del siglo XIX se produjeron grandes transformaciones políticas y económicas tanto a nivel mundial como regional que

¹ Jorge Bragulat y Marcelo Gallo, *Aportes para el desarrollo de las cooperativas de electricidad*, Buenos Aires, Idelcoop, 2013.

crearon las condiciones necesarias para la resolución de la “crisis orgánica de dominación” que afectaba a las Provincias Unidas del Río de la Plata desde la caída del orden colonial en 1810.² Como ha señalado una profusa literatura, fue el momento en que se establecieron los lazos económicos, políticos y culturales entre la oligarquía terrateniente ganadera (la fracción de la burguesía que se impuso como hegemónica) y el capital extranjero. Ese entrelazamiento, a su vez, fue condicionando el desarrollo de nuevas clases sociales con intereses opuestos a la dominación oligárquico-imperialista: la clase obrera urbana y rural, especialmente de base inmigrante, una numerosa pequeña burguesía urbana, miles de pequeños y medianos industriales y arrendatarios, medieros y aparceros en el campo.

El mapa de lo que llamamos Argentina no era como el que conocemos hoy. Solo la zona del centro y noroeste del país era la que estaba organizada políticamente y bajo control del gobierno central. Fue recién después de las décadas de 1870 y 1880 que el Estado consiguió someter militarmente a los pueblos originarios del Sur y del Noreste e incorporar el territorio conquistado al resto del país.

Al mismo tiempo, para dar respuesta a las necesidades de mano de obra del modelo agroexportador y de la modernización de la infraestructura en las ciudades y el campo, el Estado argentino alentó el ingreso de corrientes migratorias europeas que llegaron al país escapando de la desocupación y el hambre. De acuerdo con José Panettieri, entre 1861 y 1920 entraron 4.978.925 inmigrantes, una cifra que ubicó a nuestro país entre los destinos latinoamericanos más concurridos.³

Durante la primera etapa surgieron dos expresiones asociativas: una vinculada al mundo de las clases propietarias y otra, más incipiente e inorgánica (al menos hasta 1880) relacionada con la vida de los inmigrantes, tanto en las ciudades como en el campo.

² Waldo Ansaldi, “Notas sobre la formación de la burguesía argentina, 1780-1880”, en Enrique Florescano, *Orígenes y desarrollo de la burguesía en América Latina*, México, Nueva Imagen, 1980.

³ José Panettieri, *Los trabajadores en tiempos de la inmigración masiva en Argentina, 1870-1910*, Buenos Aires, UNLP, 1965.

En las ciudades, el florecimiento del asociacionismo de mediados del siglo XIX vino de la mano de una mayor complejidad en la vida social de las clases dominantes post rosistas. Como varios historiadores señalaron, este período se caracterizó por la conformación de un espacio público poblado de nuevas voces que darían lugar a la formación de una “república de la opinión”.⁴ La proliferación de clubes, ateneos y espacios de sociabilidad daba cuenta de una repolitización de la sociedad civil y de las expectativas creadas a partir del nuevo contexto.⁵ Como se puede intuir, todos estos ámbitos expresaban una presencia exclusivamente masculina. Durante el siglo XX esta situación comenzó a cambiar. No obstante, aún hoy, en pleno siglo XXI, algunas instituciones de este tipo continúan fundamentando la exclusión femenina en una supuesta defensa de la tradición.⁶ Las mujeres, sin embargo, conformaron espacios de asociación propios que les permitieron salir del ámbito privado para intervenir en un espacio público que les era negado. Generalmente se trataba de iniciativas vinculadas al mundo de la filantropía, considerado como de “natural” incumbencia femenina: el control de los niños y de las mujeres pobres destinado a generar mecanismos de contención y control social de la clase trabajadora.⁷ Un ejemplo fue la creación en 1866 de la Sociedad de Damas de Caridad de San Vicente de Paul, un emprendimiento vinculado a la prédica religiosa del sacerdote francés Luis Santiago de la Vaissière.

Pero el asociacionismo también comenzó a crecer entre los trabajadores del campo y de la ciudad. Una de las políticas más activas del Estado durante las presidencias de Sarmiento y Ave-

⁴ Alberto Lettieri, *La construcción de la república de la opinión*, Buenos Aires, Proteme, 2006.

⁵ Sandra Gayol, *Sociabilidad en Buenos Aires: Hombres, honor y cafés 1862-1910*, Buenos Aires, Del Signo, 2000.

⁶ Recién en 2018 el Club Universitario de Buenos Aires (CUBA) está revisando la posibilidad de incorporar a las mujeres como socias plenas. Tampoco el Jockey Club les permite participar en igualdad de condiciones, una situación que le valió quedar excluida por discriminación como sede de los Juegos Olímpicos de la Juventud.

⁷ Rosana Vaca, *Las reglas de la caridad. Las Damas de Caridad de San Vicente de Paul. Buenos Aires (1866)*, Rosario, Prohistoria, 2013.

llanada fue el fomento de colonias agrícolas. Este tipo de iniciativas fue muy productiva y permitió un rápido desarrollo económico, especialmente en provincias como Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes y Córdoba. Desde luego, los nuevos poblados fueron sujetos activos en la transformación cultural de la región, en la introducción de nuevos hábitos y en la esperable construcción de una red de sociabilidad basada tanto en el origen étnico compartido como en la necesidad de echar raíces en el nuevo territorio de acogida. Concentrados en colonias, por agrupaciones nacionales, mantuvieron sus costumbres y afectos por la patria lejana. La mayoría eran suizos, seguidos de italianos, franceses, alemanes, ingleses y españoles. Aunque en aquellos años existieron algunas iniciativas pioneras como la Asociación Panadería del Pueblo, fundada en Paraná en 1857, habría que esperar a 1875 para ver surgir un movimiento diverso organizado alrededor de las mutuales, cooperativas y cajas de ayuda mutua de características similares al movimiento que, por la misma época, crecía en Europa.⁸

A partir de 1880, luego de la desorganización social y económica que significó la Guerra del Paraguay, comenzaron a llegar nuevas oleadas migratorias. Sin embargo, los inmigrantes se convirtieron mayoritariamente en arrendatarios o peones asalariados porque el proceso de colonización se detuvo debido al encarecimiento de la tierra como consecuencia de la especulación de los latifundistas. Esa situación, sumada a la miseria en que vivían los peones en la mayoría de las provincias del interior, configuró una tendencia hacia el sistemático desplazamiento de la población desde las zonas rurales hacia los centros urbanos.⁹

Paradójicamente, esta transformación de las condiciones económicas en el campo funcionó como caldo de cultivo para el florecimiento de un asociativismo rural que buscaba dar respuesta a los problemas económicos. En 1885, un grupo de inmigran-

⁸ Sobre la experiencia pionera de Paraná véase Carlos César Bazán, *El cooperativismo parense, 1855-1865*, Documento No. 6, Buenos Aires, Ediciones CGCyM, 2016.

⁹ Juan Bialek Massé, *Informe sobre el Estado de las Clases Obreras Argentinas*, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, 2010 [1904], pp. 113-140.

tes galeses de la ciudad de Trelew fundó la Compañía Mercantil del Chubut para comercializar la producción agrícola de sus asociados y proveerlos de artículos de consumo. En 1889 se fundó la Sociedad Cooperativa Italiana de Villa Libertad (hoy Chajarí) y en 1891 la Sociedad Cooperativa de Panadería de Gualaguaychú en Entre Ríos. Iniciativas similares se multiplicaron en otras regiones del país.¹⁰ Asimismo, muy tempranamente el cooperativismo agrario inició un proceso de integración cooperativa que lo llevó a crear federaciones y cooperativas de segundo grado.¹¹

Junto con estas experiencias también comenzó a desarrollarse el cooperativismo de crédito bajo la forma de bancos populares, cajas rurales, cajas regionales de préstamos y ahorro, cajas de crédito, bancos cooperativos y secciones de crédito dentro de cooperativas agropecuarias, que eran la expresión de la acción de grupos particulares, como las colonias judías, y del surgimiento de capas medias, es decir, de una pequeña y mediana burguesía agraria que necesitaba de capital para desarrollar su actividad. Como puede verse, la emergencia de este movimiento mostraba niveles mayores de organicidad con respecto al período previo a 1875.

También el movimiento mutual se extendió por aquellos años en las zonas rurales y ciudades más pequeñas. De acuerdo con María Silvia Badoza, para 1914 el Censo Nacional daba cuenta de un total de 1202 asociaciones mutuales y 507.637 asociados para todo el país.¹² Durante esta etapa, primó un modelo de organización de las mutuales en base a las colectividades de pertenencia. De acuerdo con la nacionalidad de los socios, las mutuales estaban agrupadas en extranjeras, cosmopolitas y argentinas y se transformaron en un factor muy importante para la conservación de la identidad étnica pero también para la construcción de una

¹⁰ Daniel Plotinsky, *El dinero de los argentinos en manos argentinas. Historia del cooperativismo de crédito*, Buenos Aires, Idelcoop, 2018, p. 36.

¹¹ Para un detalle de estas organizaciones véase, Plotinsky, ob. cit.

¹² María Silvia Badoza, "El mutualismo obrero en Argentina. La sociedad tipográfica bonaerense, 1907-1918", en *Travesía*, Vol. 19, No. 2, diciembre 2017, pp. 3.

identidad como trabajadores.¹³ Las sociedades de socorros mutuos y mutuales tenían funciones similares a sus homólogas en otras partes. Sus funciones eran brindar ayuda primaria: incluían pensiones, educación y emergencia.

Como la inmigración carecía de un sistema estatal de prestación social básica era natural la búsqueda de lazos con sus connacionales. Sin embargo, estos inmigrantes pertenecían predominantemente a los sectores trabajadores y, por eso, es difícil separar el origen nacional de la extracción social. La mayoría de estas iniciativas se concentraban en las provincias del Litoral y Buenos Aires. En provincias como Santiago del Estero, Catamarca y Jujuy habría que esperar a finales de la década de 1880 para ver nacer un movimiento asociativo.

En las principales ciudades como Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, a fines del siglo XIX, comenzó a florecer un mundo de asociaciones de base obrera y origen inmigrante muy rico y extendido para dar respuestas colectivas a la mayoría de los problemas generados por la ausencia casi total de derechos laborales y sociales.

Otra de las iniciativas asociativas que surgió por la misma época fue la de las bibliotecas populares, asociaciones civiles de carácter autónomo (es decir asociaciones comunitarias de particulares) con personería jurídica, creadas por los vecinos de cada localidad y administradas por comisiones directivas elegidas en asambleas según determinan los estatutos de cada una. Aunque las primeras iniciativas fueron impulsadas por sectores profesionales, personalidades notables de las ciudades del país y de Buenos Aires, pronto el fenómeno comenzó a extenderse y a alcanzar a los sectores medios y trabajadores.¹⁴

¹³ Samuel Baily, "Las sociedades de ayuda mutua y el desarrollo de una comunidad italiana en Buenos Aires, 1858-1918", en *Desarrollo Económico*, No. 84, Buenos Aires, 1982, pp. 485-514; Fernando Devoto y Eduardo Míguez, *Asociacionismo, trabajo e identidad étnica. Los italianos en América Latina en una perspectiva comparada*, Buenos Aires, CEMLA-CSER-IEHS, 1992; Rómulo Gandolfo, "Las sociedades italianas de socorro mutuo de Buenos Aires: cuestiones de clase y etnia dentro de una comunidad de inmigrantes, (1880-1920)", en Fernando Devoto y Eduardo Míguez (comps.), ob. cit., pp. 311-332; Julio Godio, *El movimiento obrero argentino (1870-1910): socialismo, anarquismo y sindicalismo*, Buenos Aires, Legasa, 1987.

¹⁴ Este entusiasmo inicial por fundar bibliotecas, a pesar de su corta duración, se vio empujado por hechos que trascendían el mundo bibliotecario: el incipiente desarrollo

Un elemento distintivo de esta etapa es que el asociacionismo era considerado por la clase dominante local como un elemento clave para la empresa civilizatoria. Fue recién hacia finales de siglo XIX, cuando comenzó a producirse el entrelazamiento entre estas organizaciones y las sociedades de resistencia, por un lado, y con los partidos obreros, por otro, que la élite descubrió la profunda grieta de dividía a las clases sociales en los tiempos modernos.¹⁵

El asociacionismo a partir de 1900

El asociativismo obrero de comienzos del siglo XX vio florecer experiencias menos pegadas al origen nacional de sus miembros y mucho más vinculadas a los proyectos de transformación social propuestos por el movimiento anarquista y por el Partido Socialista (PS) que concebían a estas experiencias como escuelas de fraternidad humana. La conformación de escuelas anarquistas, por ejemplo, muestra el surgimiento de un tipo de vínculo integral que tendía a la conformación de relaciones sociales de nuevo tipo.

A pesar del clima represivo que asumió el Estado frente a la protesta obrera, el PS fue una de las organizaciones que más energía dedicó a las tareas de desarrollo de asociaciones obreras, en especial, cooperativas. Ya en 1897, Juan B. Justo teorizaba en el ensayo “La Cooperativa Obrera de Consumo” sobre la necesidad de extender este tipo de organización. Muy tempranamente, el PS concibió el movimiento cooperativo como una vía de construcción de la sociedad futura en el presente. La formulación de una forma de gestión democrática y libre de la propiedad colectiva parecía anticipar las relaciones socialistas sin necesidad de apelar a la violencia revolucionaria. De todos modos, aunque el PS aspiraba a la

editorial. La etapa que nos ocupa, caracterizada por el criollismo y el folletín, se vio sacudida por un libro clave: el poema gauchesco *Martín Fierro* editado en 1872 que llegó a vender 48.000 ejemplares en los siguientes seis años desde su publicación. La segunda entrega de esta obra, *La vuelta de Martín Fierro* editada a fines de esta década, llegó a contar con 20.000 ejemplares en circulación.

¹⁵ Para un listado más exhaustivo de las mutuales que florecieron durante este período véase, Roberto Di Stefano, “Orígenes del movimiento asociativo: de las cofradías coloniales al auge mutualista”, en Elba Luna y Elida Ceconi (coords.), *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776-1990*, Buenos Aires, Edilab, 2002, p. 86.

construcción de un cooperativismo libre y políticamente autónomo, como señala el historiador Carlos Herrera, los equipos cooperativos estaban muy vinculados al partido. En julio de 1905 nacía El Hogar Obrero (EHO), una cooperativa que buscaba facilitar el acceso a la vivienda obrera mediante el otorgamiento de créditos para edificar casas individuales. En 1913 se transformó en cooperativa de consumo en los sectores de alimento, tienda, zapatería, mercería, entre otros.¹⁶ Tal fue el éxito de la iniciativa que en 1932 dio lugar a la creación de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC) que, en un plano mundial, representó a la Argentina en la Alianza Cooperativa Internacional, que había sido fundada en 1895.¹⁷ El empeño del socialismo por desarrollar un movimiento cooperativo fue tan exitoso que les permitió, con el tiempo, extender su área de influencia en las provincias del país cuya presencia hasta 1910 había resultado dispersa. Pero la militancia socialista fue también muy activa en asociaciones que no necesariamente orbitaban alrededor del partido, por ejemplo, las mutuales y cooperativas de las comunidades étnicas. Además, con el inicio del nuevo siglo muchas mutuales comenzaron a integrarse a la vida de los sindicatos, un elemento novedoso que provocó que tales entidades internalizaran las disputas de tendencias que atravesaban a los gremios. Esta modificación expresaba la perdurabilidad y el dinamismo del asociativismo en el mundo del trabajo y, como señala María Silvia Badoza, pone en cuestión aquellas lecturas que tendieron a visualizar a las mutuales como la “prehistoria” de las organizaciones de clase.¹⁸

Durante esos años, el crecimiento del mundo asociativo de base obrera comenzó a transitar un proceso de politización que no excluyó la presencia de otras corrientes ideológicas adversas a la izquierda. Una de las manifestaciones más notables es la de los

¹⁶ José Rodríguez Tarditi, *Juan B. Justo y Nicolás Repetto en la acción cooperativa. Sus discípulos*, Buenos Aires, Intercoop, 1970, p. 40; Alfredo Rodríguez y Norberto Capece, *El sistema financiero argentino*, Buenos Aires, Macchi, 2001, p. 284.

¹⁷ Carlos Herrera, *¿Adiós al proletariado? El Partido Socialista bajo el peronismo (1945-1955)*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2016, p. 101.

¹⁸ María Silvia Badoza, ob. cit., p. 2.

círculos obreros cristianos asociados a la iniciativa reformadora de la Iglesia Católica.

Los Círculos de Obreros (CO) fueron conformados por los laicos católicos a fines del siglo XIX. Respondían a un nuevo tipo de asociacionismo católico con características similares a las del mutualismo de los inmigrantes. Fundados en 1892 por el sacerdote redentorista alemán Federico Grote, recibieron el influjo del catolicismo social que se desarrolló en Europa a la luz de la encíclica *Rerum Novarum* (1891), de León XIII, que buscaba paliar los efectos sociales de la revolución industrial.

Las transformaciones del asociativismo entre 1930 y 1955

A partir de la década de 1930 se produjeron diversas transformaciones que modificaron el mundo del asociativismo. Por un lado, la crisis mundial de 1930 marcó los límites del modelo agroexportador y el inicio del modelo de industrialización por sustitución de importaciones. Otro rasgo de este período fue el crecimiento de las funciones del Estado que terminó de cristalizar durante el gobierno peronista. La transformación económica vino acompañada de modificaciones en el paisaje urbano, el crecimiento de nuevos barrios y, por ende, de la demanda de servicios sociales, educativos y culturales.

Lo característico en el movimiento asociativo fue el retroceso de las organizaciones de base étnica y la proliferación de otras de base territorial, que acompañaron una doble movilidad territorial y social. Como expresión de esa mayor complejidad social crecieron las sociedades de fomento, bibliotecas populares, cooperadoras escolares, clubes de fútbol, sociales y deportivos y proliferaron las asociaciones parroquiales.

Los partidos políticos y la Iglesia siguieron siendo importantes promotores del asociacionismo, a los que se sumaba el concurso de algunas empresas y del Estado. En muchos casos, el impulso estatal se mezcló con la iniciativa civil: así surgieron las cooperadoras escolares, constituidas como apéndice de las escuelas públicas. En otros casos, las organizaciones de base surgieron de la

acción de las empresas: por ejemplo, esa fue la situación de las que establecieron viviendas y pueblos para los trabajadores, asegurándose la estabilidad de la mano de obra. En estos barrios, las empresas promovieron las organizaciones vecinales, a las que controlaban de un modo u otro.¹⁹ Como puede verse, esta forma de encarar por parte de las empresas el ciclo vital de la clase trabajadora solo puede comprenderse en el contexto de expansión de un modelo industrialista y del crecimiento de las políticas de bienestar.

La Iglesia Católica, por su parte, continuó el ciclo iniciado en el período anterior con la organización de los CO. Se intensificó la fundación de parroquias en las nuevas barriadas acompañando el crecimiento del llamado catolicismo integral, que dominó en la primera mitad del siglo XX. Esta acción de la Iglesia fue acompañada por un notable crecimiento de las agrupaciones nacionalistas entre los obreros y las obreras, un fenómeno que venía gestándose desde la década anterior y que expresaba cierta erosión del cosmopolitismo tan característico de los primeros años del siglo XX.²⁰

Otra institución que cobró impulso fueron las bibliotecas populares. Durante la década de 1930 se produjo un auge y crecimiento que a mediados de la década siguiente comenzó a detenerse. Otro dato a tener en cuenta es la presencia de gran cantidad de bibliotecas rurales, fundadas en su mayoría alrededor de los centros productores de materias primas. La particularidad también estaba dada porque todas pertenecían, a su vez, a cooperativas agrarias, lo que ponía de manifiesto el entrelazamiento del fenómeno asociativo.

En el ámbito del cooperativismo, las transformaciones sociales también hicieron sentir sus efectos. Durante la década de 1920

¹⁹ Luis Alberto Romero, “El Estado y las corporaciones, 1920-1976”, en Elba Luna y Elida Ceconi (coords.), ob. cit., p. 233.

²⁰ Véase, entre otros, Jessica Blanco, “Tras la huella católica en los sindicatos. Una aproximación comparativa a los casos de Mendoza y Córdoba (1943-1945)”; María Pía Martín, “El Círculo de Obreros de Rosario ante el conflicto obrero y la crisis económico-social (1928-1935)” y Mariela Rubinzal, “Volviendo a los años 30: el nacionalismo argentino y el movimiento obrero”, en *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*, No. 13, jul.-dic., 2018.

comenzaron a crecer las cooperativas de servicios que cumplieron un rol muy importante, en especial, en las provincias. Las cooperativas eléctricas, por ejemplo, tuvieron presencia allí donde las grandes empresas se resistieron a invertir.²¹ También en el campo de las mutuales, sindicatos y asociaciones profesionales existió una tendencia a la articulación y a la constitución de redes y de organizaciones de segundo o tercer grado, en algunos casos para mejorar la eficiencia de funcionamiento y en otros para poder gestionar con más fuerza ante el Estado que también comenzó a interesarse en el asociacionismo.

Esta intervención, aún limitada por parte del Estado, empezó a adquirir lineamientos más firmes durante el peronismo. A grandes rasgos, los años peronistas se caracterizaron por la urbanización y el pleno empleo que unidos a la sindicalización y a la mayor protección del Estado a la clase trabajadora, elevaron el nivel de vida de amplios sectores de la población.

Las cooperativas eléctricas fueron especialmente impulsadas por el gobierno peronista en la medida en que la ola de nacionalizaciones de servicios públicos como los trenes, el gas y los teléfonos no alcanzó a las grandes empresas de electricidad que continuaron en manos de compañías extranjeras.²²

En el mundo agrario la llegada del peronismo al gobierno también tuvo gran impacto. Durante la gestión de Juan Domingo Perón se formaron 113 organizaciones cooperativas, una expansión que se detuvo en la década siguiente con solo 18 incorporaciones.²³ Una de las más destacadas centrales cooperativas que se constituyó por esos años fue la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA), entidad de segundo grado vinculada a

²¹ Juan Félix Lawrie, "Algunas consideraciones históricas del cooperativismo de electricidad y FACE", en Jorge Bragulat y Marcelo Gallo (comps.), *Aportes para el desarrollo de las cooperativas de electricidad*, Buenos Aires, Buenos Aires, Intercoop, 2005, p. 9.

²² Para 1946 la producción de energía eléctrica de las cooperativas era mínima y representaba un 0,7% del total de la producción y ascendió a un 1,2% para 1951. A pesar de su escaso porcentaje, el gobierno alentó su desarrollo y expansión fuera de los grandes centros urbanos. Véase, Luis Rodrigo La Scaleia, "Estado peronista y cooperativismo eléctrico: El caso de la Cooperativa Eléctrica de Las Flores entre 1946 y 1951", en *Mundo Agrario*, Vol. 6, No. 12, UNLP, 2006.

²³ Orlando Carracedo, *Economía Social Agraria*, Buenos Aires, Depalma, 1984, pp. 76-77.

la Federación Agraria Argentina (FAA), que agrupaba a cooperativas primarias como complemento de la acción gremial. En este período, la integración vertical también alcanzó a otros rubros del cooperativismo rural dando origen a la Unión de Cooperativas Ganaderas, la Unión de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza, el Instituto Productor de Semillas y Afines (IPSA), entre otras.

Asimismo, durante el peronismo se dio impulso a un fenómeno novedoso: el cooperativismo de trabajo, pensado como parte del imaginario de la “comunidad organizada”. Si bien la primera cooperativa de trabajo argentina fue “La Edilicia de Pergamino”, fundada por doce obreros de la construcción en 1928, fue durante el peronismo cuando cobró mayor envión, aunque sin llegar a convertirse en un fenómeno masivo. Hasta 1950 existían cien cooperativas de trabajo registradas que representaban apenas el 3,9% del total de entidades cooperativas.²⁴

Durante este período la participación en el mundo asociativo comenzó a vislumbrar una mayor presencia de las mujeres, en gran medida como efecto de un doble movimiento: la mayor intervención femenina en las organizaciones políticas tanto de izquierda²⁵ como de derecha²⁶ y la expansión del asociacionismo de base territorial. La mayor complejidad de la vida en los barrios, las demandas vinculadas a la urbanización y a las necesidades de extensión de servicios públicos conformaron demandas que convocaban especialmente a las mujeres en su condición de amas de casa, madres y defensoras de la familia obrera.

Desde 1955 en adelante

Luego del derrocamiento de Perón por el golpe militar autodenominado “Revolución Libertadora”, el nuevo gobierno de facto tomó

²⁴ Mirta Voutto, “Acerca del cooperativismo de trabajo”, en *Voces del Fénix*. Disponible en <http://www.vocesenelfenix.com/content/acerca-del-cooperativismo-de-trabajo-en-la-argentina>

²⁵ Adriana Valobra, “Formación de cuadros y frentes populares: relaciones de clase y género en el Partido Comunista de Argentina, 1935-1951”, en *Revista Izquierdas*, No. 23, abril 2015, pp. 127-156.

²⁶ Ludmila Scheikmann, “Empresarios, señoritas y obreras. Las escuelas de fábrica para obreras de la Liga Patriótica Argentina (1920-1928): ¿Una experiencia exitosa?”, en *Mora*, Vol. 24, 2016.

algunas medidas que definieron por bastante tiempo el funcionamiento del asociacionismo. Se dispuso la disolución de la Confederación General Económica (CGE) y se inhabilitó a unos mil dirigentes sindicales para ocupar cargos de conducción, conforme con los objetivos de “desperonizar” la sociedad. Luego, se intervino la Unión Industrial en la que se repuso al grupo dirigente anterior a 1945. Esta situación facilitó la multiplicación de asociaciones empresarias.

La FAA, que originariamente organizó a los arrendatarios de la pampa húmeda, se convirtió progresivamente en una asociación de pequeños y medianos propietarios. CONINAGRO nuclea desde 1956 a todas las cooperativas agrarias, incluyendo las grandes asociaciones como la Asociación de Cooperativas Agrarias (ACA) y la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA) y SanCor. En estos años, tanto la FAA como la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) desarrollaron ampliamente los servicios que prestaron a sus miembros en materia de comercialización, créditos, seguro o asesoramiento, lo que generó una estructura profesional y burocrática muy desarrollada. La FAA, a diferencia de las cooperativas, buscó el apoyo de sectores no rurales para la defensa de políticas comunes, y en 1968 decidieron incorporarse a la CGE.

Durante estas décadas el movimiento mutual logró sobrevivir. En gran medida se trataba de las mismas entidades en manos de las colectividades extranjeras. A pesar de la difícil cuantificación a causa de la ausencia de datos oficiales confiables, algunos investigadores como Luis Alberto Romero sostienen que un 13% de la población total estaba afiliado a ellas en 1977 y su peso era considerable en Buenos Aires, donde incluían a un 40% de la población, y con un 35% en Santa Fe. En otra escala, era elevado en Tucumán, Mendoza y Chubut, donde pertenecían a mutuales alrededor del 12% de los habitantes. En estos últimos casos, la abundancia de mutuales se correspondía con el escaso desarrollo de los sindicatos. En cambio, en Buenos Aires y Santa Fe, el mutualismo era más la expresión de la continuidad del impulso de base étnica de fines del siglo XIX y principios del XX.

El movimiento cooperativo, por su parte, se desarrolló hasta 1976 con un sorprendente vigor.²⁷ Ese año estaban registradas 4800 cooperativas con casi siete millones de asociados. El cooperativismo se mantuvo relativamente al margen de la interferencia del Estado, regulado por la ley de 1926 solo reemplazada en 1973 por una norma legal más minuciosa que dio como resultado la constitución de un Instituto de Acción Cooperativa.

Sin embargo, varios estudiosos señalaron que el desarrollo de las cooperativas se vinculó con su adecuación a los modos de funcionamiento del mercado, lo que, en la práctica, supuso un debilitamiento del vínculo asociativo inicial. Parte de su vigor provino de su integración en federaciones y confederaciones, que les permitieron competir con las organizaciones empresarias. CONINAGRO tenía casi 500.000 asociados. Dentro de ella, la ACA y FACA reunían entre ambas más de 350.000 socios, aunque otros núcleos menores en socios, como SanCor, tenían una gran envergadura económica. El resto de las cooperativas se integró en la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERA), organización de cuarto grado que reunía a las federaciones de bancos cooperativos, cooperativas de crédito, de consumo, de electricidad, farmacia, seguros, teléfonos, trabajo, vivienda y el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.

Durante estas décadas también floreció el sector de las fundaciones. En 1955 se dictó una ley que regulaba su funcionamiento y preveía diversos beneficios para las empresas que constituyeron estas entidades: exenciones impositivas, facilidades para la importación de bienes e insumos, exención de cargas sociales, entre otras.

Algunas entidades asistenciales adoptaron la forma de fundación, como la Fundación Cristiana Evangélica, los Hogares Evangélicos Cristianos o Sagrada Familia. Otras mantuvieron su forma legal tradicional, como la Cruz Roja Argentina o el Ejército de Salvación. En este terreno, la institución más destacada de este período es Caritas Argentina, la organización asistencial de la Iglesia Católica.

²⁷ Daniel Plotinsky, ob. cit.

De conjunto, todo el movimiento del asociativismo se caracterizó por su movilización, una fortísima voluntad participativa y la crítica de las formas burocráticas y excluyentes, y la invención de formas nuevas. Todo este desarrollo debe entenderse dentro de un contexto de fuerte lucha contra las dictaduras y contra el imperialismo.

Uno de los movimientos más característicos, y a la vez uno de los más ricos en cuanto al desarrollo de formas organizativas, fue el que cubrió las provincias de Chaco, Formosa, Misiones, Corrientes y el norte de Santa Fe, donde surgieron las Ligas Agrarias. Desde las décadas de 1920 y 1930 se desarrollaron allí distintos tipos de cultivos industriales destinados al mercado interno, como algodón, yerba mate, tabaco, té, cuyo crecimiento estuvo fuertemente determinado por los cambios generales de la economía.

La acción de las Ligas fue muy radical e incluyó el método de la huelga con organización de piquetes y una cierta dosis de violencia. Tenían un conjunto de reclamos básicos: precios sostenidos para la producción, política crediticia, regulación de la comercialización, reducción de impuestos. En 1973, en general, apoyaron al Justicialismo pero hacia 1975 se acentuó la desmovilización y comenzó la represión, generalizada al año siguiente.

En todo este proceso los partidos y organizaciones de izquierda también tomaron participación. Especialmente el Partido Comunista (PC) cuya intervención e influencia en el mundo del asociativismo estaba muy extendida, llegando, inclusive, a ser tan relevante como la del PS que, por entonces, había perdido su otrora influencia en el movimiento obrero pero no así en el movimiento cooperativo. El PC tenía una red asociativa propia e intervenía con sus militantes en la vida de los clubes y fundaciones. Era fuerte en el cooperativismo de crédito y hacia la década de 1970 había comenzado a trabajar en la construcción de una representación política en el cooperativismo agrario, a través de la Unión de Productores Agrarios de la República Argentina (UPARA).

Muerte y resurrección del asociativismo en la era neoliberal (1976- 2019)

La década de 1980 inauguró un nuevo escenario político marcado por la llamada globalización y el final de la Guerra Fría. En ese con-

texto mundial la mayoría de los países de América Latina adoptó reformas neoliberales y avanzó con las privatizaciones o la dolarización de sus economías.

En nuestro país, el inicio de las políticas neoliberales se remonta a la última dictadura militar. En aquellos años comenzó un proceso de desindustrialización, endeudamiento con el capital extranjero y desplazamiento económico hacia el sector de servicios. Ese modelo, con avances y retrocesos sería profundizado a lo largo de la década por el gobierno de Raúl Alfonsín. Sin embargo, fue su sucesor, Carlos Menem, el encargado de llevar adelante el plan.

Durante su primer gobierno (1989-1995) fueron privatizadas las empresas Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) y los servicios de distribución de electricidad, gas, agua corriente, correos, ferrocarriles y subterráneos. Mismo destino tuvieron la compañía Aerolíneas Argentinas, los canales de televisión 11 y 13, entre tantas otras que fueron entregadas a capitales privados. Al mismo tiempo, favoreció el ingreso de capitales extranjeros que, en gran medida, fueron los adjudicatarios de las empresas privatizadas. En aquellos años las importaciones se incrementaron enormemente. Esta política permitió que ingresaran muchos artículos baratos al alcance de los consumidores pero perjudicó a los fabricantes locales. En consecuencia, muchas fábricas cerraron y se perdieron miles de puestos de trabajo. Las fábricas que cerraron sus puertas y los ramales de trenes que desaparecieron fueron reemplazados por otros sectores de la economía, como los servicios, que requerían otro perfil de empleado: jóvenes con menos tradición de organización sindical. De igual modo, fueron varias las reformas destinadas a la precarización o “flexibilización” laboral para quebrar los poderosos convenios colectivos de trabajo. Desde entonces, se extendieron las formas de contratación precarias y la tercerización laboral, que alcanzó también al movimiento asociativo. Por caso, la figura de la cooperativa comenzó a ser utilizada para encubrir relaciones de dependencia laboral con la anuencia del Estado que también flexibilizó su vigilancia.

Este cuadro tuvo un enorme impacto en la vida cotidiana y ayuda a explicar el retroceso absoluto de todas las iniciativas aso-

ciativas que habían dinamizado las tramas sociales en el siglo XX. Clubes que habían sido el eje de una rica vida barrial siguieron el mismo derrotero que algunas empresas nacionales. Paulatinamente, comenzaron a transitar un proceso de lenta de tercerización de instalaciones y servicios desnaturalizando gran parte de la función social que habían cumplido por décadas. Innumerables mutuales y cooperativas desaparecieron como consecuencia de la competencia extranjera y de la privatización de los servicios públicos.

Como respuesta a esa situación, una de las formas de manifestación que ganó mayor visibilidad fue el piquete. El primer piquete se produjo en 1992, en las localidades neuquinas de Cutral-Có y Plaza Huinca y fue llevado a cabo por los trabajadores despedidos por la privatización de YPF. Como el método se extendió a otros lugares y sectores, con el tiempo, comenzó a denominarse al movimiento de desocupados como movimiento piquetero.

Este movimiento reúne en su seno a distintos componentes sociales explotados, desde los obreros industriales desocupados que pasaron por la experiencia de la lucha sindical, a una enorme masa empobrecida de los barrios, de jóvenes y de amas de casa, que no ha pasado por la “escuela” de la fábrica y el sindicato. En esta “mezcla” radica su riqueza y su vitalidad pero también su heterogeneidad. Como todo movimiento de protesta vinculado a la historia de los explotados debió ganar su derecho a la existencia en una lucha tenaz contra las instituciones del Estado cuya primera respuesta fue la represión. Con el transcurrir de la década de 1990 las organizaciones piqueteras pasaron de ser un movimiento puramente reivindicativo y de reclamo de asistencialismo social, a formular programas políticos con reivindicaciones históricas como la reestatización de YPF y la transformación social de la Argentina.

Con el pasar de los años, a nivel territorial crecieron las iniciativas organizativas vinculadas a él, creando y recreando diferentes formas de asociativismo: comedores, “roperitos”, fueron lentamente evolucionando en emprendimientos escolares, microemprendimientos económicos o en cooperativas para solucionar los problemas de vivienda y de trabajo.

En muchos casos lo hacían en el marco de una relación tradicional con el Estado, vía reclamos a la municipalidad o a través de las redes de “punteros” políticos asociados a partidos tradicionales como el Partido Justicialista pero, en otros, fueron creciendo y manifestando la independencia política respecto del Estado, lo que no significaba renunciar a luchar por subsidios y programas de trabajo específicos.

Desde el año 2003, con la llegada de Néstor Kirchner a la presidencia, la cooperativización vía programas de empleo subsidiados por el Estado comenzó a crecer exponencialmente. Las consecuencias fueron diversas. Por un lado, la creación de varios programas de empleos que suponía el alistamiento de trabajadores en cooperativas permitió resolver la desesperante situación de la desocupación. Sin embargo, también supuso una mayor dependencia de las cooperativas respecto de los fondos estatales y una relativa desnaturalización del vínculo asociativo.

De conjunto, podríamos afirmar que la lucha de las organizaciones piqueteras se transformó en un ejemplo para otros movimientos de protesta que comenzaron a copiar sus métodos de lucha. Por ejemplo, el caso del movimiento de fábricas recuperadas, especialmente en la primera década del siglo XXI. La defensa de los establecimientos que se declararon en quiebra y la puesta en funcionamiento de la producción, comenzó como una iniciativa aislada de algunas fábricas puntuales. Luego de la crisis del 2001, los cierres de fábricas se multiplicaron y, con ellos, también crecieron las ocupaciones y la organización de cooperativas. Con el tiempo, estas experiencias comenzaron a articularse y a luchar por el reconocimiento legal y por la expropiación definitiva de las empresas en manos de sus dueños para ser cedidas a las cooperativas de trabajadores. Así se gestó el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores, bajo el lema de “ocupar, resistir y producir”.

En la mayoría de las experiencias de fábricas recuperadas, los trabajadores se organizan de un modo cooperativo y las decisiones son tomadas en asambleas y bajo un criterio de igualdad, haciendo de la autogestión el elemento central que da identidad

a este movimiento social. Con todo, algunos autores señalan que estas experiencias cooperativas afrontan serios obstáculos para poder sostenerse en el tiempo. La herencia de las deudas, en algunos casos, es el principal escollo a superar. Pero la gran dificultad es que estas fábricas producen y compiten en el mercado en las mismas condiciones que lo hacen otras empresas del mismo rubro. Esta situación lleva tendencialmente a las cooperativas a tener que aumentar la productividad y junto con ella, la tasa de explotación laboral, como vía para sostener la rentabilidad y competitividad.

En conjunto, en la última década el mundo asociativo se transformó junto con las formas de trabajo, vivienda y hábitat urbano. El encarecimiento de la vida, la precarización laboral, la imposibilidad de acceder a la primera vivienda para las generaciones más jóvenes, constituyen, al mismo tiempo, los factores que explican por qué muchas formas de asociativas clásicas hoy se encuentran en crisis y por qué son más necesarias que nunca como propuesta alternativa. El modelo de inquilino a perpetuidad, sin derechos laborales y sin vínculos sociales estables es destructor de los lazos asociativos porque precisa de un sujeto individualista, no asociado con nada ni nadie fuera de los contratos circunstanciales que propone el mercado. Frente al modelo de lo efímero que propone el neoliberalismo, el asociacionismo y más específicamente la economía social, popular y solidaria, tiene mucho para ofrecer como proyecto alternativo. Es quizá regresar a las fuentes, pero sin romantizar el pasado de modo de reconocer las especificidades de nuestra época, lo que permitirá construir un sujeto distinto, valga la redundancia, sujetado en y con la trama social del colectivo al que pertenece.

Conclusiones

En términos generales comencemos por decir que el movimiento asociativo afectó al conjunto de las clases sociales, aunque en este trabajo pusimos mayor énfasis en las organizaciones del mundo del trabajo (de la ciudad y del campo; nativos e inmigrantes).

Con sus propias particularidades, en todas las épocas, el asociacionismo brindó herramientas útiles para dar respuesta a demandas sociales insatisfechas y, al mismo tiempo, constituyó una arena propicia para la disputa política. El asociacionismo fue y sigue siendo un movimiento tensionado políticamente por corrientes diversas y contradictorias entre sí, aun cuando se declare prescindente. En el fondo, esto fue y es así porque en el campo de asociacionismo también se ponen en juego concepciones del mundo y formas de interpretar las herramientas. El asociacionismo fue, a su tiempo, pensado como herramienta de nacionalización de inmigrantes, de organización para la transformación social, como arma para el clientelismo político o forma de construcción de otra economía.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSALDI, Waldo, “Notas sobre la formación de la burguesía argentina, 1780-1880”, en Enrique Florescano, *Orígenes y desarrollo de la burguesía en América Latina*, México, Nueva Imagen, 1980.
- BADOZA, María Silvia, “El mutualismo obrero en Argentina. La Sociedad Tipográfica Bonaerense, 1907-1918”, en *Travesía*, Vol. 19, No. 2, diciembre 2017.
- BAILY, Samuel, “Las sociedades de ayuda mutua y el desarrollo de una comunidad italiana en Buenos Aires, 1858-1918”, en *Desarrollo Económico*, No. 84, Buenos Aires, 1982, pp. 485-514.
- BAZÁN, Carlos César, *El cooperativismo paranense, 1855-1865*, Documento No. 6, Buenos Aires, Ediciones CGCyM, 2016.
- BIALET MASSÉ, Juan, *Informe sobre el Estado de las Clases Obreras Argentinas*, Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, 2010 [1904], pp. 113-140.
- BLANCO, Jessica, “Tras la huella católica en los sindicatos. Una aproximación comparativa a los casos de Mendoza y Córdoba (1943-1945)”, en *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*, No. 13, jul.-dic., 2018.
- BRAGULAT, Jorge y Marcelo Gallo, *Aportes para el desarrollo de las cooperativas de electricidad*, Buenos Aires, Idelcoop, 2013.
- CARIACEDO, Orlando, *Economía Social Agraria*, Buenos Aires, Depalma, 1984, pp. 76-77.
- DEVOTO, Fernando y Eduardo Míguez (comps.), *Asociacionismo, trabajo e identidad étnica. Los italianos en América Latina en una perspectiva comparada*, Buenos Aires, CEMLA-CSER-IEHS, 1992.
- DI STEFANO Roberto, “Orígenes del movimiento asociativo: de las cofradías coloniales al auge mutualista”, en Elba Luna y Elida Cecconi (coords.), *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776-1990*, Buenos Aires, Edilab, 2002, p. 86.
- DI STÉFANO, Roberto, Hilda Sábato, Luis Alberto Romero, José Luis Moreno, *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776-1990*, disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/roitman/04Roit.pdf>
- GANDOLFO, Rómulo, “Las sociedades italianas de socorro mutuo de Buenos Aires: cuestiones de clase y etnia dentro de una comunidad de inmigrantes, (1880-1920)”, en Fernando Devoto y Eduardo Míguez (comps.), ob. cit., pp. 311-332.

- GAYOL, Sandra, *Sociabilidad en Buenos Aires: Hombres, honor y cafés 1862-1910*, Buenos Aires, Del Signo, 2000.
- GIRBAL BLACHA, Noemí, “Cooperativismo agrario y crédito oficial (1946-1955). Una aproximación a las continuidades y cambios de la Argentina peronista”, *Anuario del Centro de Estudios Históricos “Prof. Carlos Segreti”*, Vol 1., No. 1, 2001.
- GODIO, Julio, *El movimiento obrero argentino (1870-1910): socialismo, anarquismo y sindicalismo*, Buenos Aires, Legasa, 1987.
- HELLER, Pablo, *Fábricas ocupadas. Argentina 2000-2004*, Buenos Aires, Rumbo, 2004.
- HERRERA, Carlos, “Asociacionismo socialista en tiempos de peronismo: el caso del cooperativismo”, en Omar Acha y Nicolás Quiroga (eds.), *Asociaciones y política en la Argentina del siglo veinte: entre prácticas y expectativas*, Buenos Aires, Prometeo, 2015.
- *¿Adiós al proletariado? El Partido Socialista bajo el peronismo (1945-1955)*, Buenos Aires, Imago Mundi, 2016, p. 101.
- HOPP, Malena, “Entre la promoción de la economía social y la asistencia: la experiencia del programa ‘Argentina Trabaja’ en el conurbano bonaerense”, en Valeria Mutuberría y Daniel Plotinsky (comps.), *La Economía social y solidaria en la historia de América Latina y el Caribe*, t. II, pp. 25-36, 2015.
- LA SCALEIA, Luis Rodrigo, “Estado peronista y cooperativismo eléctrico: El caso de la Cooperativa Eléctrica de Las Flores entre 1946 y 1951”, en *Mundo Agrario*, Vol. 6, No. 12, UNLP, 2006.
- LAWRIE, Juan Félix, “Algunas consideraciones históricas del cooperativismo de electricidad y FACE”, en Jorge Bragulat y Marcelo Gallo (comps.), *Aportes para el desarrollo de las cooperativas de electricidad*, Buenos Aires, Buenos Aires, Intercoop, 2005, p. 9.
- LETTIERI, Alberto, *La construcción de la república de la opinión*, Buenos Aires, Prometeo, 2006.
- MARTÍN, María Pía, “El Círculo de Obreros de Rosario ante el conflicto obrero y la crisis económico-social (1928-1935)”, en *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*, No. 13, jul.-dic., 2018.
- PANETTIERI, José, *Los trabajadores en tiempos de la inmigración masiva en Argentina, 1870-1910*, Buenos Aires, UNLP, 1965.
- PLOTINSKY, Daniel, *El dinero de los argentinos en manos argentinas. Historia del cooperativismo de crédito*, Buenos Aires, Idelcoop, 2018.
- RODRÍGUEZ, Alfredo y Norberto Capece, *El sistema financiero argentino*, Buenos Aires, Macchi, 2001, p. 284.
- RODRÍGUEZ TARDITI, José, *Juan B. Justo y Nicolás Repetto en la acción cooperativa. Sus discípulos*, Buenos Aires, Intercoop, 1970, p. 40.
- ROMERO, Luis Alberto, “El Estado y las corporaciones, 1920-1976”, en Elba Luna y Elida Ceconí (coords.), ob. cit., p. 233.
- RUBINZAL, Mariela, “Volviendo a los años 30: el nacionalismo argentino y el movimiento obrero”, en *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*, No. 13, jul.-dic., 2018.

- SCHEIKMANN, Ludmila, "Empresarios, señoritas y obreras. Las escuelas de fábrica para obreras de la Liga Patriótica Argentina (1920-1928): ¿Una experiencia exitosa?", en *Mora*, Vol. 24, 2016.
- VACA, Rosana, *Las reglas de la caridad. Las Damas de Caridad de San Vicente de Paul, Buenos Aires (1866)*, Rosario, Prohistoria, 2013.
- VALOBRA, Adriana, "Formación de cuadros y frentes populares: relaciones de clase y género en el Partido Comunista de Argentina, 1935-1951", en *Revista Izquierdas*, No. 23, abril 2015, pp. 127-156.
- VOUTTO, Mirta, "Acerca del cooperativismo de trabajo", en *Voces del Fénix*. Disponible en <http://www.vocesenelfenix.com/content/acerca-del-cooperativismo-de-trabajo-en-la-argentina>

Historia de los clubes en la Argentina De los orígenes decimonónicos a la actualidad

Natalia Casola

En el capítulo anterior hemos realizado un repaso sintético por la historia del asociativismo en nuestro país. Consideramos la vastedad de experiencias, su evolución a lo largo del tiempo y los cambios de contexto. En este capítulo vamos a reponer la historicidad de una expresión particular del mundo asociativo: el club social y deportivo. Contra cualquier intento de simplificación diremos que el mundo de clubes es tan heterogéneo como el del resto de las formas de agrupamiento humano. Los clubes pueden mirarse a través del prisma de una época, pueden analizarse como expresiones de una clase social o buscar en ellos las huellas de la política y la cambiante relación con el Estado. También pueden ser analizados desde la perspectiva de género, desde la historia de la cultura o desde la sociología del deporte y el tiempo libre. Las posibilidades de análisis son múltiples porque compleja es la historia de los clubes. Los hay de las élites y también de los trabajadores, con y sin deporte, de fútbol y con fútbol, todos tienen en común que nacieron como asociaciones civiles sin fines de lucro, administradas democráticamente por sus propios socios en igualdad de condiciones.

En la actualidad existe desde el Estado la voluntad de impulsar el proceso de transformación de los clubes en sociedades anónimas, tal como ha ocurrido en la mayoría de los países europeos y en otros de nuestra región. Presentado como un proceso ineludible destinado a sostener niveles de competitividad, esta posición atenta contra el aporte más importante que han hecho los clubes al país: la administración democrática del tiempo libre, la recrea-

ción y el ocio en manos de los propios socios. Un hecho social de enorme potencialidad si sostenemos que el disfrute es un derecho y cómo disfrutar una pregunta de múltiples respuestas. La lógica del capital, en cambio, guiada por la ganancia, solo toma la voz de los socios en calidad de clientes, siguiendo las tendencias del mercado y los consejos del marketing. Analizar, entonces, el proceso histórico de construcción de clubes se impone como tarea necesaria. Recuperar las experiencias que le dieron origen destacando lo mejor pero sin romantizar el pasado permitirá pensar qué clubes queremos en la actualidad y qué futuro necesitamos construir.

Los clubes durante el siglo XIX

El club, como institución social, estuvo desde sus orígenes íntimamente ligado a la administración del ocio, el tiempo libre, la recreación y la sociabilidad de la población. Durante el siglo XIX, el cultivo de ciertas destrezas en el marco de espacios definidos de manera colectiva era un privilegio de los sectores acomodados. En el territorio de nuestro país, la existencia de los primeros clubes se remonta al período posterior a la caída del gobernador bonaerense Juan Manuel de Rosas en 1852, cuando florecieron todo tipo de iniciativas asociativas que mostraron, por primera vez en décadas, la voluntad de superar los conflictos de facciones. El Club del Progreso, el Club del Orden o el Club Socialista, por mencionar algunos casos, buscaban por medio del esparcimiento crear espacios de sociabilidad para reconstituir los lazos de solidaridad al interior de la élite. La mayoría de ellos contaban con instalaciones lujosas donde realizaban tertulias, cenas, bailes y otros festejos asociados al carnaval o a efemérides patrias. En los años posteriores se ampliaron llegando a contar con bibliotecas, hemerotecas, mesas de billar y otros juegos de mesa, además de comedor propio e, inclusive, barbería. Se trataba de espacios de sociabilidad eminentemente masculinos que canalizaban la participación de las mujeres en actividades de beneficencia.¹ Durante las décadas siguientes nuevos clubes de la élite se

¹ Roberto Di Stefano, "Orígenes del movimiento asociativo: de las cofradías coloniales al auge mutualista", en Elba Luna y Élica Cecconi (coords.), *De las cofradías*

sumaron al fervor asociativo. El Club del Plata y el Club Los Negros (1860) fueron seguidos por el Club Naval y Militar (1881), el Jockey Club (1883) y el Club Gimnasia y Esgrima (1885). Estos últimos, a diferencia de los de primera fundación, incorporaban la práctica deportiva entre sus principales actividades. Aunque todos se declaraban neutrales en términos políticos, en momentos de disputa electoral, los ánimos se caldeaban y las lealtades personales, como no podía ser de otro modo, impactaban en la vida social del club.

Sin embargo, los clubes sociales no eran patrimonio exclusivo de las élites criollas. Los sectores acomodados de la inmigración también crearon sus propias instituciones destinadas al ocio y la recreación. En Buenos Aires se fundaron la Sociedad de Gimnasia Alemana, luego Club Alemán (1852), el Club Español (1866), el Club Francés (1867), y el Círculo Italiano (1880). Sin embargo, fue la colectividad británica la que más se destacó en la construcción de entidades dedicadas a la práctica del deporte. En Buenos Aires, en 1863 se fundó el Dreadnought Swimming Club; en 1865 el Buenos Aires Football Club y en 1873 el Rowing Club. Desde ese núcleo inicial hubo una política de fomento del deporte, en particular el fútbol. Se crearon varios equipos y, finalmente, en 1893 se organizó la Argentine Association Football League, compuesta por unos veinte equipos vinculados a las escuelas y los clubes de origen británico. Esta fue la liga oficial hasta 1907 cuando cambió su nombre por el de Asociación Argentina de Football.

El antropólogo Eduardo Archetti afirma que en las élites argentinas de finales del siglo XIX competían dos modelos: el de la gimnasia, de influencia alemana y nórdica, y el del deporte, en el cual se une la competencia individual con el juego en equipo, de influencia británica. Ambas escuelas tenían en común la preocupación por dotar a la nación de cuerpos sanos y preparados para los desafíos que les impondría el Estado.² En Argentina, la concepción alemana tuvo como lugares de expresión la escuela y las barracas militares (al menos hasta la década de 1930 cuando comenzaron

a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776-1990, Buenos Aires, Edilab, 2002, pp. 75-79.

² Eduardo Archetti (2005).

a incorporarse los deportes de equipo a los programas oficiales), mientras que el modelo británico estuvo asociado a espacios públicos como parques, plazas, baldíos, potreros y a la aparición de instalaciones deportivas de los clubes o de las municipalidades.

Ya a comienzos de siglo la popularización del fútbol se vio plasmada en la creación de clubes criollos o de origen migrante variado, comenzando por el pionero Rosario Central (1889), seguido por Argentinos Juniors (1904), Racing Club de Avellaneda (1903), Club Atlético Newell's Old Boys (1903), Estudiantes de La Plata (1905), Club Atlético Independiente (1904), Boca Juniors (1905) e incluso, en otras provincias del país, la fundación del Club Atlético Belgrano (1905), en la ciudad de Córdoba, o el Club Atlético Colón (1905), en Santa Fe, por elegir algunos casos que siguen teniendo enorme gravitación en la actualidad. Hacia 1914, por primera vez, un club criollo, Racing Club ganó el campeonato de primera división. A partir de ese momento los clubes británicos, como Alumni o Belgrano, perdieron su peso futbolístico y sus jugadores comenzaron a desaparecer de los equipos nacionales.

Para resumir, durante esta primera etapa que comenzó a cerrarse con el cambio de siglo, la práctica del deporte y el goce de una sociabilidad vinculada a la recreación y el ocio en el marco de los clubes eran privilegios de los sectores acomodados criollos e inmigrantes. Como señala Hilda Sábato, "las cuotas sociales eran altas, se necesitaban avales para ingresar y en la mayoría de los casos, las mujeres estaban excluidas".³ Este vínculo entre clase y ocio resulta poco llamativo si tomamos en cuenta que las clases trabajadoras invertían prácticamente todo su tiempo en la subsistencia. Las jornadas de trabajo eran extensas y la ausencia del Estado como garante de derechos sociales impedía a los trabajadores dedicar algo de su tiempo y su salario a actividades recreativas. Por ese motivo, el asociativismo típico de la clase obrera decimonónica (nativa y extranjera) fue la caja de ayuda mutua, la mutual y la cooperativa. Todas estas entidades, sin lugar a duda,

³ Hilda Sábato, "Estado y sociedad civil (1880-1920)", en Elba Luna y Élidea Cecconi, ob. cit. p. 161.

también generaron espacios de sociabilidad y esparcimiento. Sin embargo, no fueron creadas con esa finalidad.

Los clubes durante la primera mitad del siglo XX

La popularización de los clubes sociales y deportivos es un fenómeno fundamentalmente del siglo XX y está asociado a tres aspectos:

- 1) La movilidad ascendente, la expansión de los sectores medios y la ampliación del tiempo libre para la clase trabajadora;
- 2) La popularización del fútbol y su posterior transformación en un espectáculo de consumo de masas;
- 3) La modernización y expansión del ejido urbano que tuvo, desde el inicio, al asociativismo vecinal (sociedades de fomento, clubes y juntas vecinales) como actores protagónicos del “progreso”.⁴

La modernización urbana implicó la transformación de los barrios y las áreas no desarrolladas en espacios completamente urbanizados. Ese proceso, sistemático y nunca interrumpido, tuvo su primer gran explosión durante las décadas de 1920 y 1930. La creación de clubes, sociedades de fomento y juntas vecinales fue un aspecto central para la construcción de identidades locales. Desde luego que el fútbol, el inicio de su transformación en espectáculo de masas y su posterior profesionalización en la década de 1930, comenzaron a ser aspectos fundamentales de esa nueva identidad que suponía, por definición, la diferenciación con otro, que comenzó a ser mirado en términos de rivalidad. Fue en ese contexto que el fenómeno “un club, un estadio”, se impuso como una especie de mantra que sirve para ilustrar la importancia del territorio en la identidad de club. Ese proceso, como era de esperar, aceitó los vínculos de las entidades con el Estado (lo que en algunos casos afectó su independencia política) en busca de créditos y financiamiento.⁵

⁴ Optamos por el entrecomillado para establecer que utilizamos el concepto en el sentido que los contemporáneos le daban al término.

⁵ No es casual que los “cinco grandes” construyeran sus estadios entre las décadas de 1930 y 1950.

Sin embargo, el fenómeno de club fue mucho más allá de la práctica del fútbol. El modelo de club social que comenzó a extenderse fue el de polideportivo, con actividades sociales y culturales que incluían servicios como bibliotecas o la realización de eventos como bailes y fiestas. En este punto, es importante resaltar que el club acompañaba el ciclo reproductivo de la vida en toda su trayectoria. Desde la niñez, mediante guarderías, jardines y escuelas deportivas, pasando por la juventud, la adultez y hasta la vejez, cuando se alcanzaba la condición de vitalicios. Un proyecto de estas características conectaba con las aspiraciones sociales propias de un período de expansión industrial y de capitalismo de bienestar resumido en la tríada: vivienda propia, estabilidad laboral y conformación de familias tradicionales, todos elementos que, a su vez, reforzaban la pertenencia a un territorio. En nuestro país, ese proceso fue posible gracias a la paulatina expansión del tiempo libre como resultado de las luchas del movimiento obrero por conquistar mejoras en las condiciones de trabajo.⁶ En 1905 fue aprobado el proyecto que contemplaba un día de descanso obligatorio en la semana para los trabajadores, derecho que ya tenían algunos gremios y que se convirtió en Ley N° 9104 (autoría de Joaquín V. González y presentado por el diputado socialista Alfredo Palacios en 1904). En 1929, durante el gobierno de Hipólito Yrigoyen, se sancionó la Ley N° 11.544, que impuso la jornada laboral de ocho horas.

En el mismo sentido, la ampliación de las prácticas deportivas y culturales en el seno de los clubes sociales fue central para el proceso de nacionalización de los inmigrantes y para terminar de unir simbólicamente el territorio a través de la competencia. De acuerdo con Julio Frydenberg, a partir de 1910 comenzaron a aparecer nombres que muestran un cierto apego a los próceres nacionales o a las fechas patrias (como Almirante Brown, Vélez Sarsfield, Belgrano, San Martín, 25 de Mayo, 9 de Julio o Sol de Mayo). En palabras de Archetti: “El fútbol funciona, por lo tanto, no solo como un reflejo

⁶ Otra forma en la que se expresó la ampliación del tiempo libre fue en el inicio de las actividades turísticas para la clase trabajadora. Elisa Pastoriza, *La conquista de las vacaciones. Breve historia del turismo en la Argentina*, Buenos Aires, Edhasa, 2011.

del discurso nacionalista y patrio, sino como una arena en donde ese proceso cristaliza un espacio simbólico que, con el correr de los años, será de crucial importancia en la formación de estereotipos nacionales”.⁷

Aunque formalmente los clubes se mantuvieron al margen del proselitismo, tejieron, desde el inicio, relaciones con el Estado a partir de la articulación de un discurso en común cuyos tópicos centrales eran el “progreso” y la “moralización” de la sociedad. Como señalan Daskal y Moreira, los dirigentes solían negociar terrenos y exenciones impositivas, argumentando la contraprestación social que brindaban en ausencia o en auxilio del Estado: alejar a las futuras generaciones de los “peligros de la calle” y los “vicios de la vida”.⁸ De esta manera, los clubes se presentaban como dispositivos que actuaban en auxilio del Estado para concretar la tarea del control social y evitar los desbordes producto de la “mala vida”.

De igual modo, la pertenencia y el prestigio social ganado en un club podían servir de plataforma para la actividad política en el seno de un partido. Los comités radicales, primero, y las unidades básicas peronistas después, fueron, con frecuencia, espacios complementarios a la sociabilidad tejida en los clubes. Sin embargo, más allá del rédito que ciertos dirigentes podían sacar, mirado el proceso de conjunto, es posible afirmar que los clubes también contribuyeron a democratizar la sociedad y sostener nichos de participación aun en contextos de dictadura. Mirado desde la historia de las mujeres podemos pensar al club como un lugar de ejercicio de ciudadanía y participación anterior a la conquista de derechos civiles y políticos plenos. En este sentido, era pensado como un ámbito de actuación legítima que les permitía salir de la domesticidad privada y perforar el espacio público con una presencia que no ponía en tela de juicios los roles de género tradicionales.

En suma, para decirlo en pocas palabras, alrededor de la década de 1930 los clubes sociales se consolidaron como institución

⁷ Eduardo Archetti, ob. cit. p. 4.

⁸ Daskal y Moreira (2017: 29).

vinculada al territorio. De la élite a la clase obrera, toda la escala social participaba en alguna medida de la vida de club. Esa expansión de la recreación fue, en alguna medida, una conquista de los sectores trabajadores ganada al espacio de explotación y ayudó a construir la idea del deporte, el ocio y la recreación como un derecho. Se trataba de la administración del tiempo libre y recreativo en manos de los propios socios. Una condición que se alcanzaba mediante una cuota social baja y que otorgaba derechos a lo largo de toda la vida.

El club como espacio de normalización social

Ya en el año 1939, el sociólogo Norbert Elías advertía en su libro *El proceso de la civilización* que la expansión de las relaciones sociales capitalistas y la consolidación de los Estados modernos exigían una serie de cambios en el comportamiento y en la sensibilidad de las personas en una dirección bien determinada: la coacción social y la autocoacción. Este proceso acompañaba la pretensión del Estado de monopolizar el ejercicio de la violencia física inculcando hábitos sociales que comportaban fuertes dosis de represión desde la infancia. En contraposición, en su perspectiva, las actividades recreativas, la práctica y el espectáculo deportivo comenzaron a funcionar como reductos legitimados para la expresión de cierto nivel de emoción en público. Por medio de esos consumos, la sociedad cubría la necesidad de experimentar emociones fuertes. Se trataba de una especie de pérdida de control regulada y legitimada por las reglas que imponía el propio juego.

En esta visión, por tanto, la fundación de clubes coadyuvó con el esfuerzo del Estado en la tarea de control de la población. Ofreció un lugar para el desarrollo personal y el desahogo de los deseos, las emociones, la amistad, los excesos y por qué no, también, la violencia. Siguiendo a Julio Frydenberg, el fenómeno del “hinchismo” y la aparición de las “barras bravas” ya en la década de 1920 recibían un tratamiento periodístico que ponía en primer plano la percepción de la violencia como hecho habitual del universo futbolístico. De esta manera, como deportistas o

hinchas, la sociabilidad de club permitió canalizar y restituir ciertas dosis de violencia legitimadas por el propio espectáculo. Desde luego, con el correr del tiempo, la consolidación de grupos de barras bravas asociados a la política y al control de algunos negocios económicos conformaron una problemática independiente cuya dinámica excede el análisis de este trabajo. Lo que en todo caso nos interesa señalar es que la expresividad de las hinchadas e inclusive ciertas dosis de violencia pueden ser pensadas como una parte más del espectáculo con efectos sociales importantes para el equilibrio de una sociedad organizada en función de relaciones de explotación que generan alienación, en el sentido marxista del término.

Llegados a este punto, resulta evidente que el club puede ser analizado, también, como una escuela de heteronormatividad. Mirado desde la perspectiva de género, los espacios de sociabilidad vinculados al club históricamente prescribieron conductas diferenciadas para varones y mujeres y eran, sin duda, los primeros, los agentes privilegiados de la vida institucional. Como dirigentes, estrellas deportivas o hinchas, la sociabilidad se articulaba con exclusividad alrededor de los varones. Los mandatos de masculinidad implicaban casi siempre el éxito y el reconocimiento de los pares. Jugar bien al fútbol, al boxeo o al polo (este último deporte practicado entre las clases altas) estaba tan bien visto como mal visto no saber jugarlos.⁹ La falta de interés deportivo o la ausencia de destreza podía generar acusaciones descalificadoras como “afeminado” o “hijo de”, ambos epítetos enunciados con la intencionalidad de señalar inferioridad.

Aunque estas connotaciones de la masculinidad y el deporte han sido muy tradicionales, aún no existen estudios profundos alrededor de este tópico, a pesar de que las recientes denuncias contra abusos sexuales y encubrimientos corporativos entre jugadores permiten, como mínimo, formular preguntas al pasado. Por caso, el estudio de la vida cotidiana en las pensiones y la sociabilidad mas-

⁹ Para un excelente análisis sobre la historia social del boxeo argentino, véase María Ulivarri, “Pelear para vivir. El boxeo como trabajo”, en *La Nación Trabajadora*, disponible en <https://lanaciontrabajadora.com/ensayo/el-boxeo-como-trabajo/>

culina en las inferiores de fútbol podrían iluminar muchos aspectos con relación a cómo se construyen prácticas fuertemente generizadas en el deporte. De igual modo, el análisis de las sociabilidades homoeróticas en el deporte podría servir para indagar cómo se vivían y se regulaban las prácticas sexuales disidentes.¹⁰

La participación de las mujeres también se concretó siguiendo roles asignados por el sistema de sexo-género dominante: acudían al club en calidad de esposas o madres, o como promotoras de actividades sociales para el bien común de los vecinos. El barrio, el club, considerado como un ámbito de prolongación de la vida doméstica y reproductiva. El feminismo marxista ha sido pionero en el análisis acerca de la separación y jerarquización de las tareas sexuales en el capitalismo. Ya en la década de 1980 demostraron cómo el funcionamiento del ámbito productivo depende de la reproducción de la fuerza de trabajo que se realiza en el ámbito doméstico sostenido con el trabajo gratuito realizado históricamente por las mujeres.¹¹ Esta línea de análisis, más recientemente, ha ampliado su concepción sobre el ámbito de la reproducción, para incluir, además del hogar, a todas las instituciones involucradas en la socialización y reproducción de la futura y presente fuerza de trabajo. Las escuelas, el sistema de salud y los clubes quedan dentro de esta esfera.¹² No es casual, entonces, que las mujeres hayan sido mayoritariamente las encargadas de áreas consideradas vitales para el cuidado y socialización de los niños en estos espacios.

Mirado desde la práctica deportiva, el fútbol, disciplina distintiva por excelencia, fue vedado a las mujeres que debieron conformarse con destrezas consideradas propias de su género. La sobrerrepresentación masculina en el fútbol fue históricamen-

¹⁰ Para una mirada de este tema desde la literatura, véase Facundo Soto, *Las inferiores*, Buenos Aires, Saraza, 2018.

¹¹ Véase Lise Volgel, *El marxismo y la opresión de las mujeres. Hacia una teoría unificada*, Chicago, Haymarket Books, 2013 [1983].

¹² Tithi Bhattacharya, "Cómo no saltarse a la clase: la reproducción social del trabajo y la clase obrera global", en *Revista Intersecciones*, 2015, disponible en <https://www.intersecciones.com.ar/2018/08/12/como-no-saltarse-a-la-clase-la-reproduccion-social-del-trabajo-y-la-clase-obrera-global/>

te tan agobiante que, aún hoy, desplaza la posibilidad de equiparar al fútbol femenino cuya reciente profesionalización no ha sido suficiente para ganar igual visibilidad y apoyo popular.

Hasta 1980 existió una explícita generización del deporte sostenida por el propio Estado a través de las currículas de educación física¹³ en las escuelas que prescribieron el fútbol, rugby, gimnasia en aparatos, gimnasia deportiva, basquetbol o balonmano para los varones, y pelota al cesto, gimnasia rítmica, basquetbol, danza moderna, educación rítmica, musical y canto, danza creativa educacional o hockey para las mujeres.¹⁴ De este modo, las mujeres fueron explícitamente expulsadas de las prácticas deportivas más populares y solo se las recibió en las últimas décadas del siglo en calidad de hinchas. Este fenómeno era la expresión en el campo del deporte de una minorización generalizada de la mujer, sostenida por la legalidad y legitimada por discursos pretendidamente científicos que argumentaban en favor de la debilidad física femenina.¹⁵ Como afirma Pablo Alabarces, la conexión entre patria y deporte como sinónimo de cuerpos sanos fue construida solo sobre los varones. A tal punto esa idea se encuentra internalizada que aun las deportistas mujeres de mayor éxito siguen hoy sin transformarse en íconos de lo nacional. Refiriéndose al éxito y visibilidad ganada en los últimos tiempos por el equipo de hockey femenino, Alabarces afirma: “La única razón para que un equipo femenino tan exitoso no sea objeto y soporte de la narrativa nacional es el género. En la cultura deportiva, las mujeres no pueden cargar esos significados; pero esa imposibilidad es dependiente de una ley más amplia, según la cual la patria

¹³ Sin embargo, recién en 1949 el Consejo Nacional de Educación Física dejó de funcionar bajo la órbita del Ministerio de Guerra para hacerlo en el Ministerio de Educación, un desplazamiento que supuso una mayor valorización de la actividad física entendida como un derecho para el conjunto de la población y no exclusivamente asociado a los paradigmas de defensa nacional.

¹⁴ Scharagrodsky (2004).

¹⁵ Recordemos, por ejemplo, que recién la reforma del Código Civil en 1968 estableció la igualdad plena entre varones y mujeres. Aun así, las mujeres seguían sin tener derechos tan esenciales como la patria potestad, un hecho altamente contradictorio con el lugar privilegiado, a veces exclusivo, asignado a la crianza de los hijos.

no puede narrarse en femenino. O las mujeres no pueden narrar la patria”.¹⁶

Sin embargo, la exclusión de las mujeres y el protagonismo exclusivo de los varones no debiera interpretarse mecánica y necesariamente como una violencia ejercida exclusivamente contra las mujeres. Como varias investigaciones han demostrado, los mandatos de masculinidad comportan fuertes dosis de sufrimiento para los varones, especialmente cuando no alcanzan los estándares que se esperan de ellos. En muchos clubes barriales, la enseñanza del fútbol estaba en manos de vecinos con buenas intenciones pero sin formación profesional ni herramientas pedagógicas para impartir saberes sobre niños cuyas subjetividades se encontraban en formación. Esta situación derivó en la constitución de ámbitos de reproducción de conductas machistas que premiaban al habilidoso y humillaban a los menos exitosos. En este sentido, sigue siendo importante problematizar los usos de la autonomía que tienen los clubes para definir su oferta de enseñanza deportiva dirigida a la población infantil. Se trata de una libertad que debe ejercerse con responsabilidad para no repetir prácticas que tanto cuesta desterrar en el ámbito escolar.

Los clubes entre los años 1950 y 1980

El modelo de club social y deportivo consolidado en las décadas anteriores continuó desarrollándose en las siguientes. Podría decirse que fueron las “décadas de oro”. La ampliación de la sociabilidad vinculada a la construcción de estas entidades tenía como correlato la multiplicación de eventos sociales, bailes y milongas que sirvieron para formar parejas, cimentar amistades y establecer toda una estructura afectiva vinculada al territorio de pertenencia.

El fútbol continuó siendo el deporte popular por excelencia, junto con el boxeo que también se transformó en un espectáculo de masas. La multiplicación de clubes dio lugar a la aparición en la década de 1950 de varios dirigentes de renombre tenidos como

¹⁶ Alabarces (2013: 5).

“hombres de acción”.¹⁷ De igual modo, se complejizaron las ligas de competición dando origen al Torneo Metropolitano, con los clubes de las principales ciudades de Buenos Aires, La Plata, Santa Fe y Rosario, y el Torneo Nacional, que incorporaba equipos de las provincias del interior.

Con todo, la multiplicación de clubes sociales y deportivos siguió respondiendo al mismo proceso de expansión urbana que les dio impulso en las décadas de 1920 y 1930. Las migraciones internas sumadas a la llegada de migrantes de países vecinos dieron lugar a un proceso de suburbanización que siguió requiriendo del concurso vecinal y del fomentismo. En la década de 1960 comenzaron a construirse los segundos o terceros cordones suburbanos, producto de loteos o de la ocupación directa de las tierras para el uso habitacional, un movimiento que requirió de gran organización. En todos lados se constituyeron sociedades de fomento para ocuparse de gestionar el suministro de agua y luz ante el Estado. Entre las primeras actividades asociativas generalmente estaba la fundación de clubes. Tamaños esfuerzos requerían de una enorme solidaridad vecinal y, en esas tareas, las mujeres solían destacarse como promotoras apelando a su autoridad social en carácter de madres y defensoras del hogar. La negociación ante el Estado adquirió, entonces, mayor complejidad porque el contexto había cambiado. Los enfoques poblacionales comenzaban a transformarse en función de incentivar el poblamiento de las provincias en desmedro de los alrededores de las principales ciudades, un hecho que no facilitaba los nuevos asentamientos. Estos movimientos vecinales, por lo tanto, suponían un contacto más fluido con la política y habilitaron la intervención de partidos, agrupaciones e instituciones eclesásticas en sintonía con el clima de radicalización política más general. Muchos de esos barrios fueron desde 1974 objeto de represión.

En la historia de los clubes se trata de una coyuntura paradójica. En 1974, bajo la tercera presidencia de Perón y con mayoría de ambas Cámaras, fue sancionada la Ley del Deporte 20.655,

¹⁷ Daskal y Moreira (2017: 33).

que en su articulado aspiraba a fomentar la actividad deportiva en todas las etapas de la vida.¹⁸ Su aplicación, sin embargo, quedó bajo la órbita del controvertido Ministerio de Bienestar Social que obtuvo los recursos para el financiamiento de los deportes sociales del Concurso de Pronósticos Deportivos, PRODE, organismo creado en 1972. Varias investigaciones en curso señalan que fue desde aquel Ministerio que el gobierno peronista estructuró algunas de las bandas parapoliciales que funcionaron en aquellos años con fines de persecución política y que afectó a varios barrios pobres en plena construcción.

No obstante, muchos clubes tradicionales escaparon a la persecución del Estado e incluso transitaron varias dictaduras, incluyendo la de 1976, sin sufrir los efectos de la represión y consiguiendo sostener niveles de politización interna acordes a lo que fijaban los estatutos sociales. Algunos trabajos de reciente publicación han demostrado cómo instituciones aparentemente no políticas funcionaron como paraguas para el sostenimiento de la politicidad y de las prácticas democráticas durante el terrorismo de Estado. Sin embargo, en el terreno de la historia de los clubes queda mucho por trabajar al respecto.

Con relación a la política de la dictadura, un hecho de enorme impacto fue la erradicación de villas, problemática que se prolongó durante toda la década de 1980. Las topadoras en la Capital Federal agravaron el problema habitacional en los barrios del Conurbano y los asentamientos se multiplicaron. Muchos de aquellos asentamientos estaban bien organizados pero otros eran fruto de una acción de emergencia más espontánea. Las sociedades de fomento surgidas en ese contexto tuvieron resultados diversos dependiendo de la posición establecida con los intendentes. Era el efecto de una política concreta pero también del avance de condiciones económicas más precarizadas que comenzaban a mostrar el agotamiento del Estado de bienestar.

La década de 1980 se caracterizó por una mayor democratización de la vida política y por el empeoramiento de las condicio-

¹⁸ La Ley fue reglamentada recién en 1989.

nes de vida en general. En aquellos años comenzó el proceso de desindustrialización que elevó los niveles de desempleo y aumentó la pobreza general de la población. En ese contexto, las iniciativas vecinales hicieron nuevamente hincapié en la necesidad de “sacar a los pibes de la calle” volviendo a funcionar como auxiliares de un Estado que comenzó a desatender derechos sociales. En otros casos, el vecinalismo funcionó como una herramienta de resistencia contra un mayor empobrecimiento de los barrios. Construir el club para “evitar el asentamiento” fue también una estrategia usada en varios barrios del Conurbano bonaerense que aún contaban con baldíos, arroyos recientemente entubados y terrenos marginales inutilizados.

Sin embargo, en la historia de los clubes, el neoliberalismo impactó con fuerza durante la década de 1990. Existe una memoria histórica sobre ese momento que afirma que casi el 50% de los clubes de barrios más pequeños desaparecieron como producto de la crisis. Si bien se trata de una cifra difícil de contrastar a falta de datos oficiales, es cierto, que el desastre económico y la ola privatizadora se tradujo en una disminución de la masa societaria. Aunque son varios los factores que pueden ayudar a explicar este proceso, sostenemos que una de las principales causas de la disminución de la sociabilidad vinculada a clubes se vincula con las transformaciones operadas en el ámbito productivo y reproductivo. La inestabilidad laboral y la desaparición de los créditos para la vivienda propia modificaron en forma estructural la relación entre las nuevas generaciones (especialmente en los sectores medios) y el territorio. Desde la década de 1990 hasta la actualidad las personas rotan por diferentes trabajos y barrios, circulación que bloquea la construcción de lazos amistosos duraderos con los vecinos. El modelo de inquilino eterno, la precarización y extensión de la jornada laboral en desmedro del tiempo libre, sumado al desplazamiento de los espacios de sociabilidad físicos a los virtuales, son factores que operan decisivamente en favor de la declinación del club como institución articuladora de múltiples relaciones sociales. Ese proceso fue acompañado por el ingreso de la lógica del mercado a los clubes sociales. Sin transformarse completamente

en sociedades anónimas, muchos clubes optaron por reducir su oferta de actividades sociales y culturales o tercerizarlas en manos de cadenas privadas de deportes. En el ámbito de los clubes de fútbol, ese proceso de lenta y paulatina privatización tuvo por casos más resonantes al Club Atlético Quilmes y a Racing Club de Avellaneda que aceptaron el gerenciamiento como forma de evitar la quiebra.¹⁹

Entre 1999 y 2001 algunos actores sociales y políticos vinculados al deporte presentaron dos proyectos legislativos para transformar a los clubes en sociedades anónimas. Ninguno de los dos prosperó en el Congreso Nacional. Como respuesta a esas embestidas, desde el 2001 quedó conformado el Foro Social del Deporte en defensa de los clubes de fútbol como asociaciones civiles sin fines de lucro. Nuevamente, en el período 2016-2019 el gobierno de Mauricio Macri se manifestó oficialmente partidario del modelo de sociedad anónima deportiva.

¹⁹ El gerenciamiento consiste en la entrega del manejo de una, algunas o todas las actividades de un club a un tercero que persigue el objetivo de explotar esos recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCHETTI, Eduardo, "El deporte en Argentina (1914-1983)", en *Trabajo y Sociedad*, No. 7, Vol. VI, Santiago del Estero, Argentina, 2005.
- ALABARCES, Pablo, "Fútbol, leonas, *rugbi*ers y patria. El nacionalismo deportivo y las mercancías", en *Nueva Sociedad*, No. 248, 2013.
- DASKAL, Rodrigo y Verónica Moreira, *Clubes argentinos. Debates sobre un modelo*, Buenos Aires, UNSAM, 2017.
- DI STÉFANO, Roberto, Hilda Sábato, Luis Alberto Romero, José Luis Moreno, *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina (1776-1990)*, disponible en <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/roitman/04Roit.pdf>.
- ELÍAS, Norbert [1939], *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1993.
- ELÍAS, Norbert y Eric Dunning, *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.
- FRYDENBERG, Julio, "Los nombres de los clubes de fútbol. Buenos Aires 1880-1930", *Revista Digital. Lecturas, Educación Física y Deportes*, www.sportquest.com/revista, 1996.
- SCHARAGRODSKY, Pablo, "La educación física escolar argentina (1940-1990). De la fraternidad a la complementariedad", en *Anthropologica*, Vol. 22, No. 22, Lima, 2004.

Derecho Asociativo

Luis María Calcagno y Gustavo Alberto Sosa

Introducción: caracteres definitorios de las asociaciones civiles (y los clubes)

Con carácter previo a abordar la legislación vigente en materia de clubes, conviene destacar las características definitorias de la figura que, por otra parte, son las que corresponden a toda asociación, para ver luego cómo aporta la normativa a su mejor desenvolvimiento o si –por el contrario– resulta inadecuada.

Un club es, esencialmente, una relación sustancial, interpersonal, plural, entre pares, colectiva, con una finalidad espiritual común y vocación de permanencia:

- Es *sustancial* y no formal, ya que no se trata de un mero tipo legal creado por el derecho como en el caso de las personas jurídicas lucrativas, sino que preexisten a su institucionalización formal.
- Es *interpersonal*, porque se da entre personas físicas (“personas humanas” en la denominación del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación).
- Es *plural* porque abarca, siempre, a más de dos personas, por lo que deben descartarse en este concepto relaciones meramente contractuales bilaterales.
- Los miembros parten de una situación igualitaria, por lo que decimos que existe *paridad* entre ellos. Esta igualdad, aunque resulte una verdad de perogrullo, se da entre iguales,

por lo que no se descartan distintas categorías de asociados, que pueden deberse a diferencias etarias (socios infantiles, cadetes) o que no reúnan los requisitos exigidos por el estatuto para ser activo (adherentes), etc. El ejemplo más claro en este sentido, siendo un club deportivo, fue siempre Comunicaciones, en el que los únicos activos eran los empleados del Correo; los externos eran siempre adherentes.

- Es *colectiva* porque tiende a conformar un todo diferente de la suma de cada uno de sus integrantes.
- El grupo tiene una *finalidad en común, que no es lucrativa*, y constituye el objeto social del colectivo. Por eso tiene vedada la distribución de los ingresos entre sus miembros; por el contrario, todo lo percibido pasa a formar parte del patrimonio y debe ser invertido en el mejor cumplimiento de los fines morales que dan sustento a la institución desde el momento de su creación.
- Y tiende a *perdurar* más o menos en el tiempo, aunque la regla es que no se fijen plazos para el cumplimiento de sus objetivos.¹

El derecho constitucional de asociación y las personas jurídicas en el Código Civil y Comercial

Adentrándonos en la cuestión del derecho vigente en materia asociativa, debemos comenzar señalando que el derecho de asociarse con fines útiles reconoce raigambre constitucional, habiendo sido receptado por el *artículo 14 de la Constitución Nacional* en su texto actual, el que en este aspecto no difiere del aprobado en el año 1853. Esta es la norma que, con carácter más general, se encuentra en la cúspide de la pirámide del sistema legal argentino en materia de personas jurídicas.²

En segundo orden de prelación, la materia está regida y reglamentada por el *Código Civil y Comercial de la Nación (CCyC)*,

¹ Calcagno (2018).

² Calcagno y Fourcade (1999).

texto vigente desde el 1 de agosto de 2015, comprendiendo dos capítulos del Título II de las personas jurídicas: el primero, parte general; y el segundo en su sección primera que trata, específicamente, de las asociaciones civiles.

A continuación, haremos un repaso de lo más relevante de dichos capítulos, advirtiendo al lector que el análisis de varios temas vendrá acompañado de algunos comentarios críticos de parte de los autores, procurando generar una mirada que abarque, además del conocimiento del estado de situación normativa, la posibilidad de reflexionar sobre los textos legales.

a) *Personalidad. Composición.* Abarca a los artículos 141 a 144, resultando de relevancia para los clubes el artículo 143 en cuanto dispone que “la persona jurídica tiene una personalidad distinta de la de sus miembros.”

Si bien aquí también nos encontramos con algo a priori evidente (ya que esta misma es la razón de la existencia de las personas jurídicas), por otro lado consagra legislativamente el carácter “colectivo” en cuanto todo diferente a cada uno de los integrantes que lo conforman.

Se nos puede confrontar que en materia mercantil se ha legislado –contra toda la tradición comercialista nacional– la denominada “sociedad de un solo socio”, también con personalidad diferente a la persona humana. Algo así como un mero deslinde de patrimonios; una fundación pero con fines de lucro. Sin embargo, esto no niega lo anterior: sin colectivo no hay club y este conforma una persona diferente de los miembros que lo integran.

También destacaremos el artículo 142, referido al comienzo de la existencia de las personas jurídicas, determinando que se verifica al momento de su constitución, sin necesidad de autorización administrativa para funcionar, salvo disposición legal en contrario, en cuyo caso le está vedado el funcionamiento previo a su obtención.

Sin embargo, el artículo 174 del CCyC exige la mentada autorización para las asociaciones civiles y, en consecuencia, los

clubes quedan abarcados por tal requisito, lo que –como veremos– puede acarrear no pocas dificultades.

- b) *Clasificación*. Conforme el artículo 148, inciso b) del CCyC, las asociaciones civiles –forma organizativa de los clubes– son *personas jurídicas privadas*.

En lo personal, preferimos referirnos a los clubes como *personas jurídicas sociales regidas por el derecho privado*, como veremos al referirnos a la improcedencia de la sociedad anónima deportiva.

Contrariamente, el artículo siguiente dispone que ni la participación estatal en virtud de objetivos de interés público que pudiera encarar la institución, modifica su calidad de personas jurídicas privadas, si bien admite la posibilidad de “derechos y obligaciones diferenciados”.

Desconocemos el alcance que el legislador quiso dar a dicha expresión. Podemos presumir la posibilidad de sancionar normas que –por ejemplo– imposibiliten que los clubes nieguen sus instalaciones para la práctica de clases de educación física de alumnos de escuelas públicas; o normas que vedan a las cooperadoras de escuelas u hospitales exigir contribuciones compulsivas por los servicios que brindan las entidades destinatarias de la cooperación.

En ambos casos, u otros que puedan existir relacionados con objetivos de interés público, resulta inaplicable en instituciones auténtica y meramente privadas que responden a un único interés: el interés económico-social de sus integrantes.

Al final de la Sección Segunda, en el último párrafo del artículo 150, se advierte la pluma comercialista del redactor, cuando dispone que las personas jurídicas extranjeras se rigen en el país “por lo dispuesto en la ley general de sociedades”, lo que es correcto para el caso de sociedades comerciales, pero no para las entidades no lucrativas, ya que existe la normativa del propio código que, incluso, ha incorporado la antigua ley 19.836 de fundaciones.

c) *Atributos y efectos de la personalidad jurídica*. En la Sección Tercera legisla sobre nombre, domicilio y patrimonio (artículos 151, 152 y 154 respectivamente) que, junto con la capacidad, son los conocidos tradicionalmente como *atributos de la personalidad*. Es decir, toda persona, humana o jurídica, cuenta con ellos. Además, el artículo 156 legisla sobre duración de la persona jurídica y el 157 sobre el objeto.

Nombre. Se establecen los principios de veracidad, novedad y aptitud distintiva, tanto con relación a otras denominaciones como asimismo a marcas, nombres de fantasía.

Debe contener, además, el indicativo de la forma jurídica adoptada, lo que es expresamente ratificado por el artículo 170 inc. b) en el capítulo que refiere a asociaciones. Interpretando literalmente: los clubes debieran agregar adelante o atrás de su denominación, los términos “asociación civil”. Hemos señalado reiteradamente nuestra crítica a esta disposición, entendiendo que todas las especies de entidades que responden a esta forma organizativa tienen identificación suficiente como tales en sus denominaciones tradicionales. En nuestro caso, “club atlético”, “club social y deportivo”, “asociación atlética”, etc. En otros supuestos: “asociación vecinal”, “biblioteca popular”, “centro cultural”, “centro de jubilados”, “asociación cooperadora”, “asociación de profesionales en”, etc.

Queda prohibida toda expresión contraria a la ley, el orden público y las buenas costumbres. En caso de llevar el nombre de personas físicas, deben contar con la autorización expresa de estas, la que se presume si forman parte de la entidad. Los herederos podrían oponerse, llegado el caso, a la continuación del uso si sufren perjuicios materiales o morales.

Se omite toda referencia a la utilización *ab initio* de nombres de personas fallecidas en cuyo caso parece coherente recabar la autorización previa de los herederos; ni el caso de personalidades notables de la historia.

Domicilio. En este punto, el CCyC abandona el tradicional e inveterado criterio que establecía como domicilio de la persona

jurídica el del asiento principal de los negocios o –en nuestro caso– actividad, para incurrir en un galimatías difícilmente abordable.

El domicilio es, ahora, el que el estatuto fija. Podría ser, entonces, que la persona jurídica tenga su actividad en una provincia y domicilio en otro, porque así lo fijó su estatuto.

Luego incurre en otra perogrullada: como el domicilio está fijado en el estatuto, todo cambio de domicilio implica una modificación del estatuto. ¿Era necesario ponerlo?

Si la institución posee múltiples establecimientos, tiene su domicilio especial en el lugar de los mismos “solo para la ejecución de las obligaciones allí contraídas”, con lo que puede interpretarse que no se podrá accionar judicialmente en el domicilio de la entidad que está fijado en el estatuto.

Así se vio precisado el legislador a aclarar en el artículo siguiente la validez de toda notificación dirigida a la “sede inscripta”.

Patrimonio. El artículo 154 no agrega nada más que la posibilidad de inscribir preventivamente bienes a nombre de la persona jurídica en formación, lo que colisiona con el ya comentado artículo 142 que determina el comienzo de las personas jurídicas desde el momento de su constitución.

Duración. Normada en el artículo 155, el mismo establece –correctamente– el principio general de la perdurabilidad de la persona jurídica, atribuyéndole duración ilimitada, salvo norma expresa en contrario. Plenamente aplicable a los clubes que, como ya dijimos, se trata de instituciones con vocación de permanencia.

Objeto. El artículo 156 exige *precisión y determinación* en el objeto de la persona jurídica. Como venimos sosteniendo, resulta apropiado para el ámbito societario donde debe garantizarse la transparencia en el tráfico mercantil, y en el fundacional en el que la voluntad del fundador cristaliza en una afectación patrimonial para una finalidad en concreto; pero no lo es en el mundo asociativo.

Solo mencionar que hay sindicatos y universidades federados en deportes (UPCN San Juan en vóley, SATSAID y UAI Urqui-

za en fútbol, etc.) demuestra la improcedencia de la norma en nuestra materia.

- d) *Funcionamiento*. Recordamos que estamos en el capítulo referido a las personas jurídicas privadas en general, por lo que estas normas son aplicables a todas las entidades previstas dentro de la clasificación del artículo 148.

Aquí el Código innova de manera interesante en varios aspectos: habilita la posibilidad que los órganos sociales sesionen en forma no presencial o a distancia, debiendo consignarse en el acta el medio utilizado y preservarse las constancias correspondientes (artículo 158 inciso a); consagra la posibilidad, ya aceptada por el órgano de contralor, de autoconvocatoria del órgano de administración o de gobierno, siendo válidas sus resoluciones si se encuentra presente la totalidad de sus miembros y el temario a tratar es aprobado en forma unánime (artículo 158 inciso b).

Por otra parte, dispone que la modificación estatutaria produce efecto desde su otorgamiento, salvo que requiera inscripción para ser oponible a terceros, excepto que los terceros la conozcan.

En este caso, desburocratiza el mecanismo tradicional, según el cual si se modificaba el estatuto con relación a la cantidad de integrantes de los órganos sociales, debía aprobarse administrativamente la reforma para luego efectuar una nueva convocatoria y elegir conforme la novedosa composición de los mismos. Ahora puede aprobarse la reforma y elegir la nueva comisión y/o órgano de fiscalización en el mismo acto asambleario (artículo 157 segundo párrafo).

Además, se imponen a los administradores los *deberes de lealtad y diligencia*, no pudiendo perseguir intereses contrarios a los de la persona jurídica. Si eventualmente los tuvieren, deben informar al resto de los administradores y abstenerse de participar en la gestión (artículo 159). La responsabilidad, por sus acciones u omisiones dañosas, ante la entidad, sus miembros y frente a terceros, es ilimitada y solidaria (artículo 160).

Finalmente, por decisión unánime de sus miembros, la persona jurídica puede fusionarse, transformarse o escindirse (artículo 162). Agregamos que para los clubes son válidas las posibilidades de fusionarse y escindirse, pero no de transformarse en otro tipo de persona jurídica puesto que existe incompatibilidad en las formas y contenidos.

Tal vez podría considerarse la posibilidad de convertirse en la novedosa persona jurídica incorporada por este código denominada “simple asociación”, pero no conocemos antecedentes de clubes que funcionen bajo esa forma.

Hay clubes que son, a la vez, asociaciones y mutuales, como el Club Atlético Aeronáutico Biblioteca y Mutual Sarmiento de Leones, provincia de Córdoba. Pero esto es agregar un tipo de actividad compatible con el asociativismo, y de ninguna manera implica transformación de la entidad.

- e) *Disolución y liquidación.* El artículo 163 establece las causales de disolución de las personas jurídicas en general. Como ya veremos, en la sección correspondiente a asociaciones civiles, se agrega un supuesto completamente inapropiado.

En lo que a clubes respecta, los mismos pueden reconocer las siguientes causales de disolución:

- La *decisión asamblearia que así lo dispusiera*, adoptada con la mayoría que el estatuto o norma reglamentaria correspondiente determine. En general estatutariamente se prevé que la asamblea no podrá decretar la disolución en tanto exista una cantidad de asociados dispuestos a sostenerla, cuyo número permita el regular funcionamiento de los órganos sociales. Es decir, en tanto haya tantos socios como resulten necesarios para formar quórum en los órganos sociales, el club subsistirá.
- El *vencimiento del plazo por el que el club se constituyó*. Sin embargo, los artículos 165 y 166 prevén la prórroga de dicho término y la reconducción institucional respectivamente. Ambas implican reformar el estatuto. La primera se solicita con antelación al vencimiento del plazo originalmente previsto. La segunda, con pos-

terioridad pero antes de la liquidación. Belgrano Athletic Club fue constituido por el término de noventa y nueve años, plazo cuyo vencimiento pasó inadvertido en su momento, por lo que tuvo que solicitar la reconducción. Demás está decir que nunca dejó de realizar sus actividades ni de participar en las disciplinas en que está federado.

- La *declaración de quiebra*. Como se sabe, en el caso de los clubes de fútbol existe una legislación especial que tiende a la sobrevivencia institucional.
- La *fusión que genera una nueva persona jurídica* y extingue la de las fusionadas y escisión que genera nuevas personas jurídicas y extingue la de la escindida.
- La *revocación de la autorización estatal*. Colisiona, *prima facie*, con el artículo 142 que dispone la existencia desde la constitución de la persona jurídica y solo exige autorización para funcionar.

La liquidación consiste en el cumplimiento de las obligaciones pendientes con los bienes del activo del patrimonio de la persona jurídica o su producido en dinero (artículo 167).

En el caso de entidades no lucrativas, como los clubes, el remanente de los bienes, si existiere, debe destinarse a otra asociación civil domiciliada en el país y de objeto igual o similar (artículo 185).

Esta última norma, incluida en la parte específica relativa a asociaciones civiles, es la coronación del carácter no lucrativo, es decir, de aquello que denominamos al principio como fines morales o espirituales tenidos en consideración al momento de su constitución.

Las asociaciones civiles en el Código Civil y Comercial

Desde los orígenes de la formación del Estado Argentino hasta la entrada en vigencia del nuevo CCyC, las asociaciones tuvieron tratamiento de ley en algunos de los artículos del viejo Código Civil de Vélez Sarsfield aprobado en 1870 (artículos 33, 45 y ccs.). Con

el paso del tiempo algunas figuras particulares tuvieron regulación por parte de leyes nacionales especiales, como ser las mutuales (Ley N° 20.321), las bibliotecas populares (Ley N° 23.531), entre otras.

Pero las asociaciones civiles nunca tuvieron mayor regulación especial por ley nacional que lo escuetamente referido por el Código Civil de la Nación, lo que para nada ha impedido el desarrollo de dichas figuras. Por eso resultó novedoso que el Capítulo Segundo del Título dedicado a la persona jurídica en el Código Civil y Comercial de la Nación que entró en vigencia en 2015³ sea dedicado por entero a las asociaciones civiles, abarcando los *artículos 168 a 186* y tratando muchos aspectos de la vida institucional de las asociaciones civiles que van desde la forma del acto constitutivo hasta el procedimiento de liquidación, resultando por momentos en exceso reglamentarista, incluyendo normas propias de estatutos y/o reglamentos internos.

Objeto. La Sección comienza con una regulación de la finalidad que debe tener la asociación apartándose del viejo concepto de “objeto de bien común” para determinar que “debe tener un objeto que no sea contrario al interés general o al bien común.”

Consideramos desacertada esta modificación ya que si bien los conceptos de “bien común” e “interés general” carecen de definiciones precisas y, sobre todo, permanentes ya que están relacionados estrechamente con la moral media social en cada momento histórico, no es lo mismo decir que algo “debe ser bueno” a decir que “no debe ser malo”, ya que si bien todo lo bueno necesariamente no es malo, no todo lo que no es malo necesariamente es bueno.

Podríamos extendernos más en el punto con relación al asociativismo en general, pero no parece necesario si tratamos exclusivamente el tema “clubes” toda vez que sus ob-

³ Ley N° 26.994, aprobatoria del Código Civil y Comercial Unificado, la cual entró en vigencia el 1 de Agosto de 2015.

jetivos no pueden ser rechazados ni con una ni con la otra normativa.

Por otro lado, en el segundo párrafo del artículo 168 se proscriben los fines lucrativos con relación al objeto principal, debiendo entenderse entonces que se habilitan actividades de carácter mercantil siempre que sean secundarias y al solo efecto del incremento patrimonial para mejor cumplimentar aquel objeto principal.

Acto constitutivo. El Código vigente innova cuando modifica el régimen preexistente, exigiendo la constitución por instrumento público, autorización e inscripción, agregando que hasta la inscripción se aplicarán las normas de la simple asociación (artículo 169). Este artículo merece varias consideraciones críticas.

En primer lugar, la Resolución 7/15 de la Inspección General de Justicia⁴ en su artículo 352, punto 3, ha acotado la exigencia de “instrumento público” a la “escritura pública”. Con ello, se ha consagrado legalmente la siguiente contradicción: a partir de la sanción de la Ley N° 27.349 que instituye en la legislación argentina la denominada “Sociedad Anónima Simplificada” (SAS) que puede constituirse por instrumento privado (artículo 35), resulta más barato hacer una sociedad por acciones que una entidad no lucrativa.

Sin embargo, esta resulta una inadecuada interpretación de la IGJ, ya que del juego de los artículos 289 y 290 del Código, surge claramente que no solo son instrumentos públicos las escrituras, sino también los emanados de funcionarios públicos dentro de sus atribuciones y competencias.

En consecuencia, bien podría la IGJ, por medio de sus inspectores y de conformidad con la competencia que le atribuye su ley orgánica, aliviar la pesada carga económica que implica, para los clubes que se inician, el gasto en escriba-

⁴ IGJ: organismo nacional de registro y control de sociedades comerciales, fundaciones y asociaciones civiles en la Capital Federal.

nos. Esto por el simple expediente de participar, o meramente tomar nota, de un acto constitutivo ya informado por el grupo fundador.

Otro aspecto crítico surge de la doble exigencia de autorización e inscripción, que no tiene correlato alguno en el derecho comparado, y que problematiza la cuestión sobre el posible comienzo de las actividades, sobre todo por la oscuridad que agrega la aclaración final sobre la aplicación de las normas sobre simples asociaciones antes de la inscripción, cuando estas últimas también han sido consideradas personas jurídicas plenas conforme el artículo 148 inciso c); personas jurídicas cuya existencia comienza desde su constitución (norma expresamente ratificada en la sección correspondiente a simples asociaciones por el artículo 189); y si requieren autorización no podrán funcionar sin ella (artículo 142).

Siendo que a las simples asociaciones no se les exige autorización ¿pueden o no pueden los clubes funcionar desde su constitución?

Contenido del acto constitutivo. Así encabezado el artículo 170, se entiende referido a aquellos tópicos que no pueden faltar en el acta de constitución del club. Sin embargo, el legislador termina confundiendo “acta” con “estatuto” y, si bien comienza requiriendo la identificación de los constituyentes, omite previamente la consignación del lugar y la fecha en que el acto es otorgado. Esto es subsanado por la Resolución IGJ 7/15 que sí refiere correctamente los recaudos que debe reunir el acta constitutiva.

Veremos los recaudos comunes en ambas normas y los suplidos por la mencionada resolución, dada la importancia que tiene la IGJ a nivel nacional, cuyas disposiciones son en varios casos seguidos por las Direcciones de personas jurídicas provinciales.

- *Nombre.* De la institución con el aditamento “asociación civil”. Ya hemos opinado críticamente al respecto, supra.

- *Objeto social y domicilio.* La Resolución N° 7/15 aclara que debe consignarse el domicilio completo de la sede, pudiendo figurar en el estatuto solo la jurisdicción a fin de evitar el trámite de modificación de estatuto ante una futura mudanza.
- *Plazo de duración o si es a perpetuidad.*
- *La aprobación del texto estatutario* propuesto en el acto y su redacción que puede ser parte del acta o instrumentarse por separado. Lo incluye la Resolución IGJ 7/15. El Código lo omite.
- *El patrimonio inicial,* cuya demostración exige la Resolución IGJ 7/15.
- *La elección de autoridades* conforme el estatuto que se acaba de aprobar, con la expresa declaración jurada de no encontrarse los electos incurso en inhabilitaciones legales o reglamentarias para el ejercicio de los cargos y sobre la condición de personas políticamente expuestas. El Código incluye la elección de autoridades en el acto constitutivo, al referirse en el artículo 171 a los administradores, que deben ser asociados, previendo mínimamente los cargos de presidente, secretario y tesorero, y los de vocales para los restantes miembros.
- *Decisión de solicitar la autorización para funcionar* y eventual autorización para realizar trámites ante las autoridades administrativas y bancos. Incluido en la Resolución y omitido en el Código.

Los restantes requisitos comunes a ambos cuerpos normativos, forman parte del texto estatutario, de manera que no resulta necesario aprobarlos como puntos autónomos del orden del día. Creemos que en este aspecto, quienes redactaron la resolución de la IGJ siguieron el criterio del codificador incluyendo, como recaudos del acto constitutivo, los siguientes: régimen administrativo y de representación; fecha de cierre del ejercicio económico anual; organización social tripartita (órgano de gobierno, órgano de administración y órgano de fiscalización), régimen de socios (categorías,

pérdida de la calidad de asociado, etc.), causales de disolución, procedimiento de liquidación y destino del remanente de bienes (al que también nos hemos referido precedentemente).

Fiscalización. Se establece que puede ser ejercida por “no socios”. El órgano de fiscalización es obligatorio en entidades con más de cien asociados (artículo 172). Esto último parece colisionar con la exigencia de organización tripartita que dispone el artículo 170 inciso l), en entidades con menor cantidad de asociados. Por otra parte, no se establece ningún parámetro en cuanto al crecimiento de una institución menor que, llegado un momento, sobrepase esa cifra, además de las dificultades que de por sí representa la determinación de la cantidad de asociados en cualquier entidad (ejemplo: con los vitalicios que no pagan cuota y si fallecen nadie se acerca al club a informarlo).

El artículo siguiente determina, correctamente, la natural incompatibilidad de integrar el órgano de administración y de fiscalización, extendiéndolo a cónyuges, convivientes, parientes aun por afinidad y colaterales dentro del cuarto grado.

El *control estatal* es permanente, previa obtención de la autorización (artículo 174 ya mencionado al tratar el comienzo de la existencia de la persona jurídica).

Luego el codificador encara un farrago reglamentario impropio de tan importante norma de fondo. Así, refiere a la imposibilidad de restringir la participación en la política interna de los asociados (artículo 175); de las causales de pérdida del carácter de los directivos, la responsabilidad de los mismos y la extinción de responsabilidad (artículos 176 y 177); que para participar en asambleas hay que tener paga la cuota del mes anterior o ponerse al día en el acto (artículo 178), como si no hubiera asociaciones con cuotas anuales, semestrales, etc.; derecho a renunciar como socio (artículo 179); exclusión por razones disciplinarias (artículo 180); responsabilidad limitada al pago de los aportes comprometidos (artículo 181); intransmisibilidad de la calidad de asociado (artículo 182).

Causales de disolución. Remitiendo a las causales de las personas jurídicas en general y agregando la reducción del número de socios a menos del total de los integrantes de los órganos sociales (artículo 183; infra explicaremos nuestra visión crítica también respecto de esta inclusión, improcedente y atentatoria contra el principio de perdurabilidad institucional).

Luego refiere que el liquidador debe ser designado por la asamblea, el procedimiento de liquidación y nuevamente el destino del remanente de bienes si lo hubiere (artículos 184 y 185); por último, el artículo 186 demuestra el carácter comercialista del codificador cuando remite, supletoriamente, a las normas sobre sociedades, cuando se trata de instituciones de naturaleza jurídica no solo diferente sino –incluso– opuesta por el vértice; existiendo además normas mucho más afines como las relativas a asociaciones mutuales o, incluso, fundaciones y cooperativas.

Párrafo aparte merece el artículo 183 que dispone como causal de disolución de las asociaciones civiles la *reducción* de la cantidad de asociados a un número inferior al total de miembros titulares y suplentes de su comisión directiva y órgano de fiscalización, si dentro de los seis meses no se restablece ese mínimo.

Hay aquí más de un aspecto, a saber:

- a) En primer lugar, es jurisprudencia administrativa pacífica de antigua data la que sostiene que los miembros suplentes de los órganos sociales no integran los mismos en tanto no ingresen formalmente en reemplazo de un titular, sea en forma transitoria o permanente. En consecuencia, pueden concurrir a las reuniones pero su presencia no será tomada en cuenta a los efectos de determinar la existencia de quórum. La comisión directiva puede funcionar regularmente con la mitad más uno o mayoría del total de sus miembros –según prescriba el estatuto– no influyendo para eso la existencia concreta de suplentes electos o no.

- b) Porque, por otra parte, si la comisión quedara “en minoría” como se dice vulgarmente, es decir, que habiendo sido incorporados todos los suplentes no se alcanzara el número de miembros necesario para sesionar con quórum, los estatutos prevén que los restantes integrantes convoquen a asamblea al solo efecto de la integración del órgano. Es decir, lo único que puede hacer ese remanente de miembros de comisión es convocar esta asamblea para, una vez completado el órgano, volver a sesionar regularmente. Si no quedara ningún miembro de la comisión, la convocatoria debe llevarla a cabo el órgano de fiscalización.
- c) Téngase presente que si el órgano carece de quórum, tampoco puede aceptar nuevos socios. En consecuencia, ¿cómo se restablecería el mínimo prescripto por el artículo 183 si no hay autoridad que legalmente pueda ingresar nuevos asociados?⁵

Estado y promoción de las asociaciones civiles. En la reforma del Código se perdió una nueva oportunidad de establecer la promoción y desarrollo de las asociaciones civiles por parte del Estado, rol que desde hace décadas se contempla para con las cooperativas y las mutuales. Efectivamente, las leyes 19.331 y 20.321 en mutuales y la 20.337 en el caso de las cooperativas establecen la existencia de un organismo nacional (hoy el INAES) que no solo tiene funciones registrales y de contralor sino también de promoción para estas entidades de la economía social. El INAES lleva adelante esta tarea junto con los órganos locales provinciales con quienes mantiene convenios vigentes.

Por ejemplo, en la jurisdicción de la Capital Federal cabe a la Inspección General de Justicia llevar el registro y el contralor de las asociaciones civiles allí domiciliadas (también de las sociedades de capital y fundaciones) pero en su normativa no se contempla una función promotora. Esta situación se

⁵ Calcagno (2018).

replica por lo general con los registros públicos y las direcciones de personas jurídicas provinciales en relación con las asociaciones civiles.

Por otro lado, es cierto que existen leyes específicas como las vinculadas al deporte (como veremos a continuación) y clubes de barrio que contemplan políticas de impulso de los clubes en particular bajo la figura jurídica de asociación civil (así como también podemos reconocer legislación de estímulo para el desarrollo de cooperadoras y de bibliotecas populares).

Para cerrar este apartado, queda claro que, tanto si pensamos en las asociaciones civiles en general como en los clubes en particular, la normativa sobre asociaciones civiles vigente merece ser analizada con espíritu crítico y a la vez constructivo de propuestas superadoras que puedan tener tratamiento parlamentario. Y que esas propuestas apunten a una normativa tendiente a la promoción y desarrollo de estas entidades.

Las asociaciones civiles en la legislación deportiva

El marco jurídico de los clubes quedaría incompleto si no hacemos mención a la legislación específica sobre el deporte a nivel nacional que otorga desde hace años a estas asociaciones un lugar de preponderancia.

Por la Ley N° 20.655 de “promoción de las actividades deportivas en todo el país” del año 1974 (también conocida como “Ley del Deporte”) se establece como obligación del Estado atender al “deporte y la actividad física en sus diversas manifestaciones”, considerando diversos objetivos fundamentales, entre ellos “la universalización del deporte y la actividad física como derecho de la población y como factor coadyuvante a la formación integral de las personas, tanto dentro del marco del sistema educativo como en los demás aspectos de la vida social”, buscando establecer relaciones armoniosas entre los deportes “educativo, social y comunitario; de ámbito laboral, universitario, militar, federado, de alto rendimiento y adaptado, así como también entre todas aque-

llas modalidades en que se conciba el deporte en función de las necesidades y las características personales de los participantes, así como de las condiciones regionales, institucionales, culturales y socioeconómicas del país”.

Asimismo se considera objetivo fundamental la “promoción de una conciencia nacional de los valores del deporte y la actividad física y la implementación de las condiciones que permitan el acceso a su práctica a todo ser humano, ofreciendo oportunidades especiales a las personas jóvenes, los niños, las niñas y adolescentes, a las personas adultas mayores y a las personas con discapacidad, considerando a la animación sociocultural como auténtico medio de equilibrio, inclusión y plena integración social”.

Cabe al Estado desarrollar su acción orientando, promoviendo, asistiendo, ordenando y fiscalizando las actividades físicas y deportivas desarrolladas en el país, conforme a los planes, programas y proyectos que se elaboren (artículo 2). A dichos efectos, entre otras obligaciones, el Estado debe “estimular la creación de entidades dedicadas a los deportes educativo, social y comunitario; de ámbito laboral, universitario y adaptado y que con sus actividades contribuyan al desarrollo integral del ser humano por medio del deporte y la actividad física”. Si pensamos en los clubes, podemos advertir aquí el rol de promoción (“estimular”) que tiene el Estado, el cual no encontramos en la normativa específica para las asociaciones civiles.

Asimismo debe existir una coordinación “entre los gobiernos nacional, provinciales, municipales, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las entidades privadas competentes, que en los planes de urbanismo y de ordenamiento rural se incluyan las necesidades a largo plazo en materia de instalaciones, equipo y material para el deporte y la actividad física, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece el ambiente” (artículo 3).

En el Capítulo VII de la Ley del Deporte se estructura el *Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física*, en el cual se definen a las asociaciones civiles deportivas y se introducen aspectos relativos a su gestión y organización. Este capítulo ha sufrido re-

cientemente algunas modificaciones por parte del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 92/19.⁶

El Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física se encuentra conformado por el conjunto de “asociaciones civiles deportivas, estructuras asociativas intermedias y superiores y normas y procesos organizativos que interactúan coordinadamente a fin de coadyuvar a la práctica, desarrollo, sostenimiento, organización y representación del deporte y la actividad física”. Solo quienes integran este sistema pueden ser sujetos de las medidas de promoción, asistencia y ordenamiento de las actividades físicas y deportivas y de los beneficios que otorga dicha ley (artículo 19).

El artículo 19 bis resulta ser de gran importancia pues señala que “se consideran asociaciones civiles deportivas integrantes del Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física, a aquellas personas jurídicas previstas en el artículo 168 del Código Civil y Comercial de la Nación, que tienen como objeto la práctica, desarrollo, sostenimiento, organización o representación del deporte y la actividad física”, reuniendo estas las características que más adelante se señalan.

El Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física se encuentra estructurado en cuatro tipos de Asociaciones Civiles Deportivas (A.C.D.):

- a) *Las asociaciones civiles deportivas de primer grado* son entidades “denominadas clubes u otra forma compatible con su calidad”, encontrándose integradas por personas humanas, teniendo como finalidad esencial “la práctica, desarrollo, sostenimiento u organización del deporte y la actividad física y se clasifican, según el objeto al que se dirigen sus acciones, en asociaciones civiles deportivas de deporte educativo, de deporte social y comunitario, de

⁶ Este DNU (publicado en Boletín Oficial el 30/01/19) introdujo importantes reformas a la Ley del Deporte y otras leyes relativas al sistema deportivo, creando la Agencia Nacional del Deporte (AND) y disolviendo la Secretaría Nacional de Deporte, recibiendo numerosos rechazos por parte de instituciones, dirigentes de clubes y deportistas. El mismo fue rechazado por la Comisión Bicameral de DNU del Congreso de la Nación, quedando pendiente de tratamiento por las Cámaras, las cuales pueden convalidar o rechazar su texto.

deporte para adultos mayores, de deporte de ámbito laboral, de deporte universitario, de deporte federado, de deporte militar, de deporte de alto rendimiento, o de deporte adaptado”.

- b) Por su parte, *las asociaciones civiles deportivas de segundo grado* son entidades denominadas “federaciones, uniones, ligas u otra forma compatible con su calidad”, que están integradas por otras asociaciones civiles deportivas, y tienen como finalidad esencial “la organización y representación del deporte y la actividad física”, sin alcanzar los umbrales mínimos de representación en las asociaciones civiles de representación nacional ni superior. Se clasifican, según el ámbito geográfico en el que se desenvuelven, en asociaciones civiles deportivas de representación municipal o comunal, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de representación provincial o de representación regional. Según el objeto al que se dirigen sus acciones, se clasifican en “asociaciones civiles deportivas de segundo grado de deporte social y comunitario; de deporte para personas adultas mayores, de deporte de ámbito laboral, de deporte universitario, de deporte federado, de deporte militar, de deporte de alto rendimiento o de deporte adaptado”.
- c) *Las asociaciones civiles deportivas de representación nacional* son entidades denominadas federaciones nacionales, confederaciones nacionales u otra forma compatible con su calidad, están integradas por otras asociaciones civiles deportivas. Tienen como finalidad esencial la organización y representación del deporte y la actividad física, dentro de un ámbito geográfico que comprenda un mínimo de 5 provincias y 3 de las regiones deportivas previstas en la presente ley, excepto los deportes de invierno, que podrán comprender un umbral menor. Se clasifican según el objeto al que se dirigen sus acciones, en asociaciones civiles deportivas de representación nacional de deporte educativo,

de deporte social y comunitario; de deporte para adultos mayores, de deporte de ámbito laboral, de deporte universitario, de deporte federado, de deporte militar, de deporte de alto rendimiento, o de deporte adaptado. El órgano de aplicación podrá disponer excepciones a los umbrales mínimos de representación indicados en el presente párrafo, cuando las características del caso así lo aconsejen.

Cabe aclarar que, pese a lo señalado por la ley, algunas organizaciones deportivas de segundo grado y de representación nacional contienen en su denominación la expresión “asociación”, la que debería corresponder a una de primer grado. Ejemplo más notorio: la Asociación de Fútbol Argentino (AFA).

- d) Las *asociaciones civiles deportivas superiores* son el Comité Olímpico Argentino, integrado por las asociaciones civiles deportivas de representación nacional, comprendidas en el movimiento olímpico y también, el Comité Paralímpico Argentino, integrado por las asociaciones civiles deportivas para deportes paralímpicos. Se reconoce la autonomía de las asociaciones civiles deportivas integrantes del Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física en el libre ejercicio de sus funciones.⁷

Por su parte, los artículos 17, 20 bis y 21 establecen pautas concretas que deben cumplir algunas de las asociaciones civiles del Sistema, a saber:

Las personas que desempeñen cargos directivos y de fiscalización en las asociaciones civiles deportivas contraerán *responsabilidad personal y solidaria* por las rendiciones de cuentas de los recursos previstos en la ley, como también por el cumplimiento de los fines para los cuales fueron concedidos los mismos (artículo 17).

Las listas que se presenten en los clubes para la elección de los/las integrantes de la Comisión Directiva deben tener entre los

⁷ La redacción de este artículo fue sustituido por el artículo 6 del Decreto N° 92/2019. En su anterior redacción, se reconocía como asociación civil deportiva superior a la Confederación Argentina del Deporte (CAD), entidad fundada en 1921.

candidatos a los cargos titulares a elegir, *un mínimo de 20%, en conjunto, de mujeres y de personas jóvenes entre 18 y 29 años de edad*, que reúnan las condiciones propias del cargo para el cual se postulen y no estén comprendidos en alguna de las inhabilidades estatutarias. Dicha proporción debe mantenerse cuando se produzcan renovaciones parciales de los cargos titulares (artículo 20 bis).

El régimen electoral de las asociaciones civiles deportivas de primer grado del Sistema debe asignar uno o más cargos titulares en la Comisión Directiva, para la primera minoría, siempre que reúna como mínimo, un número que represente el 25% de los votos emitidos, si los estatutos no fijaran una proporción menor (artículo 20 bis).

Los presidentes de las asociaciones civiles deportivas integrantes del Sistema tendrán una duración máxima de 4 años en sus mandatos, y un máximo de 2 reelecciones inmediatas y consecutivas (artículo 21).

¿Qué acontece con aquellas entidades que no integran el Sistema Institucional del Deporte y la Actividad Física? Conforme el artículo 21 de la Ley del Deporte dichas entidades pueden ser sujeto de las medidas de promoción, asistencia y ordenamiento de las actividades físicas y deportivas previstas en la ley, “solo cuando realicen actividades comprendidas en los objetivos establecidos en el artículo 1º, inciso e) y reúnan los requisitos formales y sustanciales previstos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes”.

La normativa para los clubes de barrio y de pueblo

Por la Ley N° 27.098, que entró en vigencia a principios de 2015, se logró tener un régimen de promoción de los “Clubes de Barrio y de Pueblo”, entendidos estos como “aquellas asociaciones de bien público constituidas legalmente como asociaciones civiles sin fines de lucro, que tengan por objeto el desarrollo de actividades deportivas no profesionales en todas sus modalidades y que faciliten sus instalaciones para la educación no formal, el fomento cultural de todos sus asociados y la comunidad a la que pertenecen y el respeto del ambiente, promoviendo los mecanismos de sociali-

zación que garanticen su cuidado y favorezcan su sustentabilidad” (artículo 2).

El régimen está destinado a la *generación de inclusión social e integración colectiva* a través de la *promoción, fortalecimiento y desarrollo* de los clubes de barrio y de pueblo mediante la asistencia y colaboración, con el fin de fortalecer su rol comunitario y social.

La Ley crea el *Registro Nacional de Clubes de Barrio y de Pueblo* en el ámbito de la Secretaría de Deportes,⁸ que tiene como objeto “identificar y clasificar a cada club de barrio y de pueblo, resguardar a los mismos y proteger el derecho de todos quienes practiquen deporte o realicen actividades culturales en sus instalaciones” (artículo 4).

Para inscribirse en el Registro se requiere a los clubes:

- Poseer personería jurídica vigente y domicilio legal en la República Argentina.
- Acreditar una antigüedad mínima de tres (3) años desde su constitución formal.
- Poseer una cantidad mínima de cincuenta (50) asociados y una máxima de dos mil (2.000) socios al momento de la inscripción.

Entre otras funciones, cabe al Estado no solo implementar el Registro sino también controlar y constatar que la solicitud se adecue a la necesidad real de la *entidad*, analizar la situación financiera de la *entidad* inscripta y organizar, administrar y coordinar la asignación de la ayuda económica en función de las necesidades de cada *entidad* el monto de la asignación de fondos que se designará y que deberá ser invertido a fin de mejorar la infraestructura y servicios de la *entidad*, inspeccionar, auditar y controlar periódicamente que los fondos asignados al club de barrio y de pueblo sean utilizados con los fines para lo que fueron otorgados y verificar el cumplimiento de la rendición de cuentas de cada una de las *entidades*.

Asimismo, cabe al Estado organizar una *unidad de asistencia a los clubes de barrio y de pueblo* compuesta por personal

⁸ La Secretaría de Deportes fue derogada por el DNU 92/19.

idóneo que tiene como objetivo asistir y asesorar a las *entidades* con el fin de facilitar el cumplimiento de los requisitos necesarios para inscribirse en el Registro Nacional de Clubes de Barrio y de Pueblo.

Los fondos deben destinarse exclusivamente a:

- Mejorar las condiciones edilicias.
- Adquirir insumos o materiales para desarrollar o potenciar actividades deportivas o culturales.
- Contratar servicios para mejorar o facilitar el acceso de los socios a eventos deportivos o culturales.
- Contratar recursos humanos para la instrucción de deportes o en actividades artísticas.
- Capacitar a los directivos y trabajadores que desempeñen tareas en las entidades.
- Organizar actividades culturales o deportivas.
- Promover la difusión de las actividades que se realicen en las entidades.
- Promover programas de medicina preventiva garantizando el acceso a la información en salud.
- Establecer programas y estrategias de prevención primaria en materia de adicciones.
- Solicitar ante la autoridad competente el otorgamiento de la personería jurídica y la aprobación de sus estatutos sociales.
- Establecer medidas de seguridad de infraestructura y/o edilicias.

Entre otras disposiciones se prevé que estos clubes deben adaptar sus instalaciones a las necesidades y accesibilidad de las personas con discapacidad, el acceso a tarifa social básica de servicios públicos para las entidades inscriptas en el Registro y la inembargabilidad de los bienes inmuebles que estén “afectados a los fines deportivos, recreativos y sociales que sean propiedad de

los clubes de barrio y de pueblo inscriptos en el registro nacional”, estableciendo algunas situaciones excepcionales.

Finalmente se procura asegurar el derecho a la propiedad para aquellos clubes de barrio y de pueblo que tengan sus sedes construidas en terrenos fiscales, invitándose las provincias a adherir a la ley.

A finales del año 2019, lamentablemente, esta ley no ha sido reglamentada, lo que le ha quitado posibilidad de tener incidencia concreta en un sector que tanto ha buscado un reconocimiento legal que les permita seguir cumpliendo con su acción diaria en la comunidad.

Respecto a la improcedencia de las Sociedades Anónimas Deportivas

En los últimos tiempos ha sido recurrente el embate de determinados sectores intentando instalar a las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) pensando en los clubes de fútbol. Como resulta conocido, hasta la actualidad, el estatuto de la Asociación de Fútbol de Argentina (AFA) requiere que sus miembros asociados sean asociaciones civiles, definiendo por club a la “asociación civil con personería jurídica en los términos de lo dispuesto en el Código Civil y Comercial de la Nación, Libro I, Título II, Capítulo 2, y la autoridad de contralor de la respectiva jurisdicción que ha sido admitida por la Asamblea como miembro de la AFA o de una liga reconocida por la AFA y con al menos un equipo que participa en una competición”.

Existe una confusión conceptual con relación a la posible transformación de los clubes de fútbol en SAD. Y es que se considera a aquellos como “entidades privadas” al igual que las sociedades comerciales, cuando en rigor de verdad, no lo son.

Los clubes son entidades *sociales*, no privadas. La confusión deviene de la redacción del Código Civil y Comercial que califica como “personas jurídicas de derecho privado” tanto a las asociaciones civiles como a las sociedades comerciales.

Los clubes son *entidades sociales regidas por el derecho privado*. Las sociedades son entidades estrictamente privadas.

Es que, sin el componente social, los clubes no serían tales. Sus génesis, sus historias, sus actividades, sus trayectorias, sus tradiciones, sus banderas, toda su existencia demuestra el necesario impulso de un *colectivo indeterminado*. Sin eso, no hay club.

Incluso, la reinversión de todo excedente en la propia actividad social, atento que toda apropiación individual está *vedada*.

Obviamente, las sociedades son lo contrario: iniciativa privada de una persona que encuentra quien lo secunde, o de un pequeño grupo con el lucro como único norte de su actividad. Por ende, distribuyen excedentes.

¿Puede comprarse y venderse la cohesión social que el club implica? Existen *derechos sociales* que no pueden desconocerse, en tanto derechos adquiridos. Aquellos que los respectivos estatutos reconocen a las diferentes categorías de socios, que se esfumarían si –como se dio en otras latitudes– se hiciera proceder la transformación de los clubes en sociedades comerciales.

Existen historias, en muchos casos más que centenarias, que honran la trayectoria de los clubes. Pocas sociedades llegan a tanto. Y cuando sociedades –como Parmalat– se adueñaron de un club –Parma–, este terminó arrastrado por la quiebra de aquella formando parte de la prenda común de los acreedores, que por definición es el patrimonio de la fallida.

Existe una *identificación territorial*, ya que los clubes han sido y son una gran organización popular por zonas o barrios, aunque en dinámica tienden a trascenderlos y –de hecho– muchos los trascienden. Por ejemplo, el Coventry fue llevado por el grupo inversor que se adueñó de él, a jugar fuera de su ciudad, su distrito, su región, a Northampton, a 35 millas de distancia. Por lo tanto, sus hinchas expresaban su descontento en el minuto 35 de cada partido (por las 35 millas), hasta que lograron la vuelta a casa. En tanto, bajaron de once mil hinchas por partido a solo dos mil.

Cabe preguntarse cuántos fieles simpatizantes habrán seguido a Argentinos Juniors a Mendoza, cuando un grupo gerenciador decidió trasladar la localía a esa lejana ciudad. Y si algún rédito en cuanto a hinchas le ha reportado la experiencia mendocina.

Porque no es cuestión de dónde juega el equipo, sino de *dónde está arraigado el club*. Y sin dudas, Argentinos Juniors es sinónimo de La Paternal, no de Mendoza.

El Cardiff, también inglés, fue llamado históricamente “los pájaros azules” por su indumentaria de ese color, hasta que fue adquirido por un inversor malayo que consideró que para el extremo Oriente era más atractivo el color rojo. Así, los pájaros azules terminaron vistiendo uniforme rojo, hasta que nuevamente sus seguidores lograron con su movilización que volvieran a su color de identidad.

Otro caso es el Pompey, de Portsmouth. Pasó por diferentes dueños internacionales –nepaleses, israelíes, rusos, lituanos, saudíes– hasta que finalmente un consorcio de hinchas logró recuperarlo. En tanto, pese a los éxitos deportivos, aparecían en los diarios por las razones equivocadas, aquellas con las que nadie desea verse comprometido: su ocasional dueño estaba implicado en el tráfico internacional de armas y lavado de activos.

Por lo demás, frente al ahogo económico financiero que un club pueda sufrir, tampoco la sociedad anónima deportiva, el gerenciamiento o la enajenación a inversores capitalistas, significa ninguna solución, como hemos señalado en el caso del Parma.

En nuestro país, los Ícaros que más cerca llegaron de este rutilante sol engañoso de la “iniciativa privada” en los clubes fueron Chaco For Ever y Mandiyú. Y derritieron sus alas: tuvieron que ser refundados, como tantos clubes italianos.

Contrariamente, la experiencia de resurgimiento de asociaciones deportivas civiles quebradas –renacimiento impensable en cualquier sociedad comercial– solo puede explicarse por el *sentimiento de pertenencia común* que la vida social del club genera. En efecto, allí donde lo único comprometido es el interés económico, salvada la ropa y, con suerte, algunos acreedores, la persona jurídica dejará de existir con poca pena y ninguna gloria.

Por el contrario, la resurrección y/o permanencia de clubes como Racing, Deportivo Español, Atlanta, Témperley, Comunicaciones, solo puede explicarse por tratarse de asociaciones civiles, cuyos objetivos inmateriales, espirituales, crean *vínculos de*

identificación y pertenencia que ninguna sociedad lucrativa engendra.

La epopeya de Témperley, una verdadera pueblada, emotiva: la movilización abarcó no solo a los asociados e hinchas. Los vecinos, los comerciantes, todos quisieron aportar su granito de arena, y entre todos lo hicieron posible. Es que, la *comunidad de voluntades* en aras de aquellas *satisfacciones espirituales* que conforman el *sustento asociativo*, crea un sentido de pertenencia que trasciende los propios límites institucionales y dimana hacia la comunidad a la cual la entidad está integrada, e identifica. Se construye así una ida y una vuelta que, en nuestro país, generó clubes centenarios, circunstancia sin parangón siquiera en los emprendimientos comerciales más prósperos.

Si todo esto igualmente se considerara insuficiente, las experiencias de Quilmes y San Lorenzo nos están mostrando la verdadera cara de quienes se proponen como “salvadores” de clubes. En el primer caso, el grupo gerenciador abandonó rápidamente el barco frente a números seguramente insatisfactorios para sus arcas. En el segundo, la empresa que venía a salvar al club (ISL) quebró en su país de origen (Suiza) a menos de dos meses de frustrarse el contrato de gerenciamiento.

Cabe preguntarse, entonces, si se venía a salvar al club –que, en definitiva, salió al frente sin gerenciamiento alguno– o a salvarse con el club.

BIBLIOGRAFÍA

CALCAGNO Luis María, *Asociaciones Civiles en el Código Civil y Comercial de la Nación*, Buenos Aires, Ediciones La Rocca, 2018.

CALCAGNO, Luis María y María Viviana Fourcade, *Régimen legal para entidades sin fines de lucro*, Buenos Aires, Ediciones La Rocca, 1999.

Código Civil y Comercial de la Nación (Ley N° 26.994), artículos 141 a 192.

Decreto de Necesidad y Urgencia N° 92/19.

Ley N° 20.655 (Ley del Deporte).

Ley N° 27.098 de Clubes de Barrio y de Pueblo.

Contabilidad y Balance de los clubes para no contadores

Información contable para la toma de decisiones

Emilse C. Filippo

Los Sistemas de Información Contable

Conceptualizamos a la Contabilidad como una disciplina que forma parte del sistema de información de las organizaciones y que brinda un esencial aporte para todos aquellos que interactúan con estas, en la medida que les posibilita contar con herramientas para la toma de decisiones en los aspectos económico-financieros.

Los sistemas de información en general convierten datos, previamente seleccionados, clasificados, procesados y uniformemente considerados, en información para sus usuarios. Dentro de este concepto genérico, los Sistemas de Información Contable suministran instrumentos aptos para la planificación, la gestión y el control de las organizaciones; esta utilidad aplica tanto a usuarios internos como externos a estas. Su producto son informes de diversa índole, alcance y periodicidad, de acuerdo con los destinatarios cuyas necesidades se pretende satisfacer. En este sentido, en el caso de los clubes, la información contable debe estar disponible y ser utilizada por los asociados, que son los verdaderos dueños de estas instituciones.

Tradicionalmente, la Contabilidad desarrolla informes periódicos que posibilitan medir el patrimonio de un ente y su evolución en el tiempo, como así también la medición y el reflejo de ciertas situaciones contingentes al cabo de un período. Este período llamado ejercicio económico es de 12 meses y está definido por cada ente en sus estatutos.

Sin embargo, en su desarrollo, la teoría contable entendió necesario instrumentar otras herramientas para los decisores internos. Esto se materializó a través de informes que van más allá de las premisas anteriores y que dan respuesta a la necesidad de planificar, fijar estrategias organizacionales, controlar la gestión interna y cuantificar los resultados de la gestión, con el fin de evaluar la medida en que se alcanzan los objetivos planteados en la constitución y desarrollo de las entidades.

Es por eso que cuando nos referimos a los sistemas de información contable, resulta insoslayable diferenciar el tipo de organización, los usuarios a satisfacer y los informes a elaborar. Haremos abstracción en este análisis del sector público estatal que tiene una dinámica diferente en su estructura de información, debido a que responde a un sistema rector que es el Sistema Presupuestario.

Información contable y organizaciones de carácter privado

Entre estas organizaciones identificamos:

- Aquellas cuya finalidad es obtener ganancias a partir de la inversión de un capital llevando adelante una actividad comercial, industrial, de servicios o de explotación de recursos naturales.
- Aquellas que, no teniendo como finalidad el lucro, llevan a cabo actividades de servicios, ya sea en beneficio de sus propios asociados o en busca del bienestar general. Estas actividades pueden ir desde la atención de fines filantrópicos hasta el desarrollo de actividades culturales, de recreación, de educación y capacitación, deportivas, de socorros mutuos, de salud, etc. Ejemplo en nuestro país son las asociaciones civiles (clubes y asociaciones en general) las fundaciones, las mutuales y, con características particulares, las cooperativas.

Las entidades deportivas, en su carácter de asociaciones civiles que conforman el sector de la Economía Social, son el ámbito de nuestro tratamiento.

Volviendo a los sistemas contables y como ya adelantamos, una de sus diferencias está en los destinatarios receptores de dicha información.

Encontramos así la *Contabilidad Patrimonial o Legal* que está dirigida a usuarios externos, entre ellos:

- Organismos de control estatal.
- Proveedores y clientes.
- Entidades financieras.
- Potenciales inversores.
- Los trabajadores y sus representaciones gremiales.
- Los propios socios que no administran.

Todos siguen el devenir económico financiero de las organizaciones a través de informes periódicos, de presentación obligatoria según normas legales y elaborados en base a normas contables, que posibilitan contar con reglas de aplicación general para medir el patrimonio y su evolución en el tiempo. Es información esencialmente histórica, expresada en moneda de curso legal y por períodos no superiores a un año.

Corresponde en este punto aclarar que, en el caso de los clubes, los asociados delegan en un órgano directivo (Comisión Directiva) la gestión de la organización por períodos contemplados en sus estatutos. Según la cantidad de asociados deben contar asimismo con un órgano de fiscalización. Resulta importante mencionar que esta delegación implica que, si bien en esencia son dueños/asociados, actúan como usuarios externos para los sistemas contables, en la medida que siguen el desarrollo de sus organizaciones a través de los estados contables de publicación. No por esto dejan de ser *usuarios especiales*, ya que de ellos depende la aprobación de esta documentación, como ya veremos.

Constituye así la Contabilidad Patrimonial de un club un canal fundamental de comunicación con los asociados que, en muchos casos al no estar presente el fin lucrativo, pueden asumirse como ajenos a las acciones que los dirigentes llevan a cabo. Muy por el contrario, los asociados debieran ser los primeros interesa-

dos y afectados directos por el adecuado manejo de las cuentas sociales que se transmiten e interpretan a través de esta información.

Por otra parte, aquellos en quienes se ha delegado la responsabilidad de la administración de estos entes –Comisión Directiva en nuestro caso– también utilizarán estos informes a partir de los cuales se evalúa su gestión, pero necesitan información adicional que se agrupa, en general, bajo la denominación de *Contabilidad Gerencial o de Gestión*.

En este agrupamiento se han desarrollado numerosas herramientas plasmadas en informes que, con la periodicidad, extensión y rutinas adaptadas a la propia estructura orgánica interna, constituyen el sustento que permite planificar, seguir el rumbo de las actividades, introducir medidas correctivas y, en síntesis, contar con los mejores instrumentos para alcanzar los objetivos propuestos, en base a decisiones tomadas con el menor grado de incertidumbre posible.

Comprende información histórica y proyectada, de la organización y del contexto, numérica monetaria y no monetaria y se materializa a través de presupuestos, informes de costos, análisis de rentabilidad, retorno de la inversión, estados contables proyectados, por citar algunos de los productos que proporciona.

Por su parte, en las últimas décadas hay una nueva rama que ha comenzado a tomar protagonismo: la contabilidad social y ambiental, que abarca aspectos relacionados con la responsabilidad social de las organizaciones como también su impacto en el desarrollo sustentable y cuidado del medio ambiente. En este sentido, sería muy importante que en los clubes se haga generalizada la presentación, junto con el balance general, del Balance Social que arrojará el impacto social del club en los asociados y la comunidad.

Respetando las particularidades de cada organización, los sistemas contables se diseñan bajo criterios similares y con las adecuaciones que requieran sus características ya sea por tamaño, tipo de actividad, niveles económicos o de concentración/desconcentración, canales de distribución, etc.

En resumen, los sistemas de información contable responden a distintos objetivos o premisas según su ámbito de desarrollo y sus destinatarios, aunque en todos los casos la finalidad es brindar información confiable y oportuna para la planificación, la gestión y el control.

Nuestro objetivo es introducir a los lectores en las premisas básicas de los sistemas de información contable patrimonial o legal y su producto, los informes contables de publicación anual, de manera de comprender su contenido, facilitar su lectura e interpretación, orientado a las asociaciones civiles, como campo de desarrollo en nuestro país para las entidades deportivas.

Como toda disciplina, la contabilidad cuenta con terminología propia. Al encarar su análisis resulta inevitable la utilización de conceptos y términos eminentemente técnicos que surgen de las propias normas legales y profesionales y que iremos explicando en nuestro desarrollo de forma de alcanzar la comprensión de su contenido.

SÍNTESIS CONCEPTUAL

ORGANIZACIONES

- Sector Público
- Sector Privado
 - Lucrativas
 - No lucrativas

PROCESO DECISORIO

- Planificación
- Gestión
- Evaluación y control

SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE

- Patrimonial o Legal
- Gerencial o de Gestión

USUARIOS

- Internos
- Externos Internos
- Externos

El sistema contable patrimonial. Los Estados Contables de Publicación

La Contabilidad Patrimonial tiene sustento en un esquema de inversión y financiación que recepta la estructura económica de toda organización y se materializa en una igualdad conocida como ecuación contable básica.

<p>Inversión = Financiamiento</p> <p>Bienes + Derechos del ente = Financiamiento 3° + Financiamiento Propio</p>
--

En terminología contable

<p>Activo = Pasivo + Patrimonio Neto</p>
--

Esta estructura representa:

Activo: son bienes y derechos. Los bienes pueden ser tangibles o intangibles, en tanto los derechos abarcan a aquellos que representan recibir sumas de dinero, bienes o servicios. Independientemente de sus particularidades, todos reúnen las siguientes características: deben ser de propiedad del ente; tener valor económico (o sea, valor de uso o cambio) y, por lo tanto, potencialidad de generar ingresos futuros. Ejemplos: efectivo; cuentas bancarias; derechos a cobrar; bienes de consumo; bienes de uso. No afecta su carácter de activo su localización física ni la forma de adquisición (compra-donaciones).

De hecho, muchas entidades deportivas acceden a la propiedad de sus instalaciones por cesión de organismos estatales de distintos niveles jurisdiccionales.

Las entidades deportivas cuentan con activos particulares y diferenciales en cuanto a otras organizaciones, como cuotas de asociados a cobrar, elementos deportivos (pelotas, bienes de gimnasia); en aquellas que tienen equipos en ligas profesionales, adquieren relevancia activos como: derechos federativos, franquicias, entre otros.

Pasivo: son obligaciones hacia terceros ajenos a la organización. Comprenden obligaciones (ciertas o contingentes) en dar sumas de dinero, bienes o servicios. Ejemplos: proveedores, deudas con bancos, deudas con organismos fiscales, remuneraciones y cargas sociales, anticipos recibidos. Conjuntamente con el patrimonio neto financian (o “cubren”) la totalidad de los activos.

Entre los rubros relevantes para organizaciones deportivas de envergadura pueden encontrarse los derechos televisivos o de transmisión, en tanto el club los haya comercializado por períodos superiores al año contable.

Patrimonio Neto: diferencia entre el activo y el pasivo. Es la parte de propiedad de los asociados. Debe destacarse que esa propiedad representa “un patrimonio social común irrepartible” respecto del cual no tendrán derechos en caso de renuncia o baja. Se constituye con el aporte de los mismos y donaciones, y con el resultado de la actividad del club (*Ingresos económicos (-) Egresos económicos*). Esta simple igualdad permite sintetizar y representar la situación patrimonial de la organización en un momento determinado y compararla con años anteriores.

Para eso se utiliza un sistema de registro (partida doble) que capta todos los hechos económicos que afectan estos elementos patrimoniales –siempre sobre la base de documentación de respaldo– y que luego se consolida en 4 (cuatro) informes denominados Estados Contables de Publicación, de carácter eminentemente sintético y complementados con información adicional, detallada y ampliatoria.

Esta breve introducción nos permite avanzar en dos temáticas: a) los actores sociales en relación con la información contable de publicación anual de nuestras entidades y b) el contenido de dicha información.

Participación de los Órganos Sociales en los Informes Contables:

- Órgano de Administración - Comisión Directiva: órgano ejecutivo colegiado en el cual se ha delegado la administración

de la entidad por un período de tiempo, según los estatutos y como tal es el responsable de elaborar y someter a aprobación de los asociados la información contable anual.

- **Órgano de Fiscalización:** también colegiado y designado por los asociados, debe velar por el cumplimiento por parte del órgano de administración de la ley, el estatuto y las decisiones asamblearias. Actúa en representación de los asociados que no administran. Emite informes sobre la documentación contable.
- **Asamblea de Asociados:** es el órgano volitivo máximo de la organización que, reunido en asamblea anual ordinaria, tiene la potestad de aprobar la gestión del órgano de administración y los estados contables. La Asamblea debe convocarse en plazos estipulados y con el detalle del Orden del Día a tratar. Debe ponerse a disposición de los asociados la documentación sometida a aprobación, de forma que tengan tiempo de analizarla para emitir una opinión fundada.

Información anual sometida a consideración de los asociados:

- Memoria del Órgano de Administración.
- Estados Contables de Publicación.
- Información complementaria a modo de cuadros, notas y anexos.
- Informe del Órgano de Fiscalización.
- Informe del Auditor Independiente.

Como ya referimos, la elaboración de los tres primeros puntos son responsabilidad del Órgano de Administración. Luego son informados por el Órgano de Fiscalización y sometidos a la auditoría de un profesional –contador público– externo e independiente a la misma. Finalmente se someten a consideración de la Asamblea Anual Ordinaria para su aprobación por los asociados, para luego ser circularizados a los interesados externos.

Pasaremos a comentar brevemente cada uno de estos componentes.

Memoria del Órgano de Administración

Es una síntesis narrativa que puede complementarse con información numérica, estadísticas, cuadros, fotos y todo aquello que su emisor considere esencial para comprender el alcance de la actividad desarrollada en un ejercicio económico. También incluye proyecciones de la actividad planificada para el próximo período. Se reseñan servicios existentes o nuevos, inversiones en activos fijos, resultado de las operaciones, entre otros (es diferente al Balance Social).

No responde a un formato único y en algunas organizaciones suele ser un compendio voluminoso. Lo importante en su confección es reflejar lo actuado y la situación de la organización. En muchos casos se citan situaciones de contexto que afectan el funcionamiento del ente, más aún en las entidades deportivas donde el impacto de algunas variables puede comprometer su funcionamiento. Un ejemplo son las decisiones políticas que puedan afectar drásticamente los ingresos, como las tarifas de servicios públicos o la quita de exenciones impositivas.

Estados Contables de Publicación

Con carácter general, y para una mejor interpretación, estos informes se presentan en forma comparativa con el que fue presentado en el ejercicio anterior.

Corresponde aquí una aclaración preliminar: el criterio aplicado en la confección de los tres primeros estados difiere del aplicado en el último.

Nos referimos al criterio utilizado para el reconocimiento de un hecho económico. En este caso, se sigue el “Criterio de Devengado”. Este reconoce la esencia de la variación patrimonial producida según el momento en que ocurra el hecho, sin considerar su pago o cobranza.

Estos cuatro estados adquieren singular relevancia como canal de comunicación entre dirigentes y asociados y el compromiso de los interesados en la gestión asociada en comprender su verdadero alcance e impacto social que sus guarismos representan.

Estado de Situación Patrimonial o Balance General

Es un estado de corte al cierre del ejercicio que representa la ecuación contable básica; es como si fuese una fotografía al momento del cierre del ejercicio económico.

Muestra los *activos* por orden decreciente de liquidez, agrupados por rubros según sus características. La clasificación en corrientes/no corrientes responde a la posibilidad de su conversión en efectivo durante los próximos doce meses, contados desde la fecha de cierre del actual ejercicio, en consonancia con la característica de los bienes y la decisión de los órganos sociales.

Así encontramos:

Activos corrientes: caja y bancos, inversiones transitorias, créditos, bienes de cambio/consumo.

Activos no corrientes: créditos, bienes de uso, inversiones permanentes, bienes intangibles.

Por su parte, los *pasivos* se presentan por orden de exigibilidad y también por rubros (comerciales, bancarios o financieros, sociales, fiscales) y agrupados en deudas (pasivos ciertos) y contingentes (un juicio pendiente de resolución).

Pasivos corrientes son aquellos cuyo vencimiento opera dentro de los doce meses de cerrado el ejercicio actual; no corrientes son los que tienen vencimientos posteriores.

El *Patrimonio Neto* surge como diferencia entre el activo y el pasivo y es mostrado en un solo renglón, ya que será detallada su composición y evolución en un estado contable posterior.

Estado de Recursos y Gastos (Resultados)

Como los dos subsiguientes, es un estado evolutivo. Muestra los ingresos económicos y los gastos devengados durante el período. Dicho de otro modo, sería la película filmada, lo que ocurrió entre dos fotografías, la del cierre del ejercicio anterior y el actual. También responde a un esquema de presentación, que es orientativo y se adecua a la actividad de cada organización.

Su línea final representa el resultado (superávit/déficit) obtenido en el período.

Resulta esencial en este estado contable diferenciar los recursos y gastos ordinarios de la actividad del ente de aquellos que,

por ser atípicos, no ocurren frecuentemente y se clasifican como extraordinarios y así también los resultados producidos por actividades financieras.

Estado de Evolución de los Fondos Sociales o Patrimonio Neto

Representa la participación de los socios en el financiamiento. En el caso de nuestras entidades no existe distribución posible de utilidades/excedentes. Todo excedente generado por la actividad se reinvierte en la organización, de ahí su denominación de fondos sociales.

Muestra la situación al inicio del ejercicio y cómo se llega al cierre del mismo, donde el factor de mayor relevancia se encuentra dado por el superávit o déficit obtenido en el período y reflejado en el estado contable anterior.

Estado de Flujo de Efectivo

Este último informe contable muestra las actividades de captación de fondos y su aplicación también durante el ejercicio.

El alcance del término fondos/efectivo representa lo más líquido del activo (rubros Caja y Bancos + Inversiones transitorias con posibilidad de convertirse en efectivo en un período de hasta tres meses).

En estas organizaciones se comporta como un estado de fundamental interés para seguir la evolución financiera y capacidad de obtención de fondos y pagos, aplicándose en su confección el concepto de percibido (ingresos/egresos de fondos) por oposición al criterio de devengado que rige la confección de los estados contables anteriores.

Información complementaria

Está compuesta por cuadros, notas y anexos que amplían, especifican y complementan la información suministrada en forma sintética en los estados contables básicos. Es relevante ya que suministra información adicional para la comprensión de las cifras volcadas en los mismos.

Entre las principales referencias podemos citar:

- Detalle de la composición de activos y pasivos.
- Criterios de valuación aplicados a los distintos rubros.
- Información sobre activos y pasivos en moneda extranjera.
- Detalle y criterio de medición de situaciones contingentes.
- Detalle de los resultados obtenidos por sectores/secciones de actividad, tanto para los resultados positivos y negativos, como para los orígenes y aplicaciones de fondos.
- Apertura detallada de gastos y costos.
- Explicación de resultados financieros y extraordinarios.
- Informe sobre hechos relevantes acaecidos entre el cierre del ejercicio y la presentación de los estados contables.

Por las características de estas entidades no lucrativas, se recomienda incorporar, en la respectiva información complementaria, un anexo o cuadro en el que se incluya el detalle de los componentes del presupuesto económico y/o financiero aprobado por el órgano de máximo nivel decisorio del ente al inicio del período así como el monto final de recursos y gastos y/o de orígenes y aplicaciones de fondos y los correspondientes desvíos. Asimismo, es recomendable exponer el presupuesto económico y/o financiero para el ejercicio venidero. Si esta información fuera presentada en la Memoria de los administradores, bastará que en la información complementaria se haga referencia a esta circunstancia.¹

En algunas organizaciones, adheridas a Asociación del Fútbol Argentino (AFA) o por magnitud económica, esta presentación reviste el carácter de obligatoria.

Informe del Órgano de Fiscalización

Es de carácter obligatorio y brinda una opinión a la asamblea de asociados sobre la memoria del órgano de administración y los estados contables.

¹ Resolución Técnica N° 11 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas.

Corresponden en este punto las siguientes aclaraciones:

El Código Civil y Comercial de la República Argentina aprobado en el 2014 establece la obligatoriedad de esta figura cuando la organización tenga más de cien asociados. Aquellas que no ostenten este número deberían modificar sus estatutos, ya que con anterioridad era un órgano obligatorio para todas las asociaciones civiles.

El órgano de fiscalización tiene como función velar por el cumplimiento de la ley, el estatuto y las decisiones asamblearias por parte del órgano de administración, sin obstaculizar su gestión. Es el representante natural de los socios que no administran. En este aspecto pueden revisar registros, documentación, pedir informes, presenciar arqueos, asistir a reuniones de comisión directiva con voz y sin voto, convocar a asamblea cuando omita hacerlo el órgano ejecutivo, entre otras.

Se encomienda esta función (en general colegiada) a un grupo de socios elegidos también en asamblea.

Es fundamental en tal sentido que, principalmente los clubes grandes, tengan la posibilidad de contar con asistencia profesional para el cumplimiento de su función, dadas las obligaciones y responsabilidades que derivan de ese cargo.

En los aspectos eminentemente técnicos de los estados contables, sustentan su informe en el Informe del Auditor, que veremos seguidamente.

Informe del Auditor Independiente

Este informe es también de carácter obligatorio según las normas legales que rigen las entidades civiles.

Consiste en el producto de un trabajo de auditoría llevado a cabo por un auditor externo independiente, siendo el contador público el profesional que tiene incumbencia para llevar a cabo esta tarea.

No opina sobre la gestión institucional, su opinión se refiere a la presentación razonable de la situación económico-financiera, el resultado de la actividad, la evolución de los fondos sociales y el flujo de efectivo, de acuerdo con las normas contables profesionales argentinas.

SÍNTESIS CONCEPTUAL

- Memoria y Estados Contables de Publicación: reflejo de la situación económico-financiera del ente y su evolución durante el ejercicio
- Elaborados por Órgano de Administración
- Con periodicidad anual de emisión
- Confeccionado en base a normas contables que hacen homogéneos los criterios aplicados en su confección, tanto en aspectos de exposición como en los criterios de valuación
- Presentación comparativa con ejercicio anterior
- Complementados con Informes del Órgano de Fiscalización Interna y del Auditor Externo-Contador Público independiente
- Sometidos a aprobación de la Asamblea Anual Ordinaria

Aspectos complementarios

Bases para la confección de la información contable - El modelo contable

Siendo información pública y de uso por parte de distintos usuarios, los Estados Contables responden en su confección a un modelo y a normas contables para su elaboración. Un modelo es una representación de la realidad, en este caso un modelo que muestra la realidad económico-financiera de los entes.

De esta forma, es posible la comparación de los informes entre distintas organizaciones o de la propia organización con períodos anteriores, ya que su aplicación permite la utilización de criterios uniformes y homogeneizados. Los modelos se constituyen por criterios de aplicación general y particular, plasmados en normas contables de aplicación.

Elementos que definen el modelo contable:

Capital a mantener: es el aporte realizado por los socios medido en unidades de moneda.

Unidad de medida: refiere a la moneda de curso legal en que se expresa toda la información patrimonial. En períodos inflacionarios existe una técnica de ajuste integral de los estados contables que posibilita re-expresar los elementos patrimoniales en moneda homogénea de cierre de ejercicio.

Está técnica (vuelve a aplicarse en nuestro país a partir del 2018 luego de su suspensión desde el año 2003), también permite conocer cómo se comportó el patrimonio social frente al proceso inflacionario y si la situación macroeconómica le generó superávit o déficit frente a la inflación, basados en el mantenimiento de activos y pasivos expuestos y que por lo tanto se desvalorizan.

Criterio de valuación: refiere al criterio para valuar activos y pasivos. El mismo puede basarse en los valores del pasado (de incorporación al patrimonio o históricos) o del presente (medición al cierre del ejercicio o valores corrientes).

Hoy es aceptado que la mejor medición del patrimonio es reflejar el valor actual de los elementos patrimoniales al cierre del ejercicio, generando y reconociendo resultados positivos por la simple tenencia de los mismos (o en su caso negativos considerados también por el costo histórico), aunque se aceptan criterios alternativos especialmente para activos de baja rotación.

Participación de los Organismos de Control Estatal y Organismos Profesionales en la información contable

Las normas que regulan el funcionamiento de las asociaciones civiles se encuentran, tanto en sus aspectos societarios como contables de carácter general, plasmadas en el Código Civil y Comercial de la República Argentina.

Por su parte, la autoridad de aplicación de las mismas en la Ciudad de Buenos Aires es la Inspección General de Justicia, que autoriza el funcionamiento de las entidades deportivas; verifica el cumplimiento normativo y tiene facultades de control, como el nombramiento de veedores en asambleas y que llegan, bajo determinados supuestos, hasta el retiro de la autorización para funcionar en caso de incumplimientos reiterados o por no ajustarse a los fines de su creación.² En lo que respecta a nuestra temática contable, tiene facultades de emitir normas contables que, en este caso y por su origen, denominamos legales.

² En el caso de las provincias existe un Registro Provincial de Personas Jurídicas donde se registran y se lleva la documentación de, entre otras, las asociaciones civiles como los clubes.

Con una visión integradora y adecuada, la Inspección General de Justicia en las últimas décadas regula aspectos contables de carácter general y se remite, en cuanto a las normas específicas de valuación y asignación de resultados, a lo establecido en las normas contables profesionales.

Las normas contables profesionales son emitidas por los organismos que agrupan y controlan a los profesionales en ciencias económicas. En nuestro caso, los contadores públicos. Al dictar su informe de auditoría, lo hacen ajustado a las normas contables profesionales adoptadas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de su jurisdicción (provincial). Estas se plasman en Resoluciones Técnicas, emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, entidad de segundo grado que agrupa a todos los consejos profesionales. También al realizar su tarea de auditoría, aplican normas de auditoría, adoptadas por cada Consejo.

Debemos mencionar que aquellas entidades adheridas a la AFA también se encuentran sujetas a requerimientos de información impuestos por esta organización de segundo grado.

Reflexión final

Los estados contables de publicación anual son un elemento de sustancial relevancia en el seguimiento económico financiero de nuestras organizaciones. Su conocimiento, análisis e interpretación es un derecho y una obligación de los asociados que aprobarán o no la gestión de las comisiones directivas.

La información así consolidada también posibilita la realización de análisis mediante la aplicación de ratios o índices económicos y financieros, que permiten comparaciones a lo largo del tiempo de la propia entidad y con otras de similares características.

Comprendemos que resulta necesario tener conocimientos técnicos para alcanzar su cabal comprensión; en este sentido, esta presentación procura incentivar la profundización de los temas para contar con herramientas al momento de evaluar el tra-

bajo realizado por la Comisión Directiva o decidir la elección de alternativas de gestión en la renovación de autoridades.

Es nuestra responsabilidad como asociados y dirigentes de entidades deportivas seguir su devenir a través de la información contable, dado el alto impacto social, cultural y económico que dichas entidades representan y la importancia que en su desarrollo y proyección adquiere la performance económico-financiera de las actividades que realizan y las decisiones que se adoptan.

BIBLIOGRAFÍA

CALABRÓ, Horacio Miguel, *Asociaciones Civiles*, Buenos Aires, Ediciones Aplicación Tributaria, 2005.

CHAVES, O., H. Chyrikins, R. Dealecsandris, J. M. Palhen Acuña, J. C. Viegas, *Teoría contable*, Buenos Aires, Macchi, 2006.

Código Civil y Comercial de la República Argentina.

Estatuto de la Asociación del Fútbol Argentino.

HELUOANI, Rubén y otros, *Axon*, Buenos Aires, Errepar, 2016.

— *Todos usan la información contable - TULIC* - Buenos Aires, Errepar, 2014.

— *Algunas cuestiones sobre Teoría Contable*, Buenos Aires, La Ley, 2009.

Resoluciones Técnicas F.A.C.P.C.E., N° 8, 9 y 11, F.A.C.P.C.E. y sus modificatorias.

Resolución Inspección General de Justicia N° 7/2015.

Planificación participativa en los clubes

Rodrigo Fernández Miranda

Introducción: la planificación en los clubes

En este capítulo se abordará la temática de la planificación, un instrumento de gestión que contribuye a la consolidación de los clubes como proyectos colectivos de la comunidad y a su identidad como organizaciones de la Economía Social.

En muchos casos estas asociaciones carecen de espacios, mecanismos, capacidades, incluso de una cultura de gestión que permita a los hacedores/as de los clubes, directivos/as, socios/as o trabajadores/as, reflexionar y dialogar de forma ordenada y sistemática sobre cuáles son los horizontes, los rumbos, las limitaciones o los avances de la organización.

La ausencia de planificación deja pendientes de respuesta a preguntas como las siguientes: ¿qué objetivos colectivos pretende alcanzar el club? ¿Qué resultados se están logrando efectivamente y cuáles no? ¿De qué manera se están haciendo las cosas para lograr esos objetivos? ¿Qué cuestiones deberían mejorarse o modificarse para alcanzarlos?

Concepto y alcance

En este apartado se aportarán algunas precisiones conceptuales sobre los procesos de planificación en las organizaciones solidarias en general y en los clubes en particular.

Planificación y tiempo. En líneas generales, planificar implica anticipar la toma de decisiones antes de actuar para llegar a un futuro deseado. De manera metafórica, la planificación consiste en un

proceso de traer el futuro al presente, pensarlo y organizarlo; definir cuáles serán los objetivos a alcanzar y los caminos a través de los que se transitará hacia esos horizontes.

En ese marco, las organizaciones despliegan en el presente, y considerando los aprendizajes y las trayectorias del pasado, una diversidad de capacidades, saberes y recursos que les permitan llegar, con el mayor grado de certidumbre que sea posible (o de incertidumbre que sea aceptable), a ese futuro que han imaginado y organizado de forma colectiva.

Planificación y acción colectiva. Los procesos de planificación tienen un doble vínculo con la acción, la preceden y la presiden. En el primer caso, la planificación va delante en el tiempo de la acción, la anticipa. En el segundo caso, predomina, ordena y dirige el accionar colectivo de las organizaciones.

Planificar supone un proceso de pensar y crear colectivamente el futuro, donde se pone en diálogo el presente y el futuro, y se enlaza la decisión y la acción colectivas. Para una entidad de la Economía Social, la planificación representa también una forma de ejercer la libertad, la voluntad y el poder.¹

Aportes para los clubes y organizaciones de la Economía Social

Una vez conceptualizada, es interesante reflexionar sobre los impactos que puede tener la planificación en las organizaciones de la Economía Social en general y en los clubes en particular.

Además de consolidar su identidad como proyectos comunitarios y organizaciones solidarias, los procesos de planificación en los clubes también contribuyen a lograr mayor eficacia y eficiencia en su gestión. De esta manera, permiten un mejor ordenamiento del conjunto de su actividad, incrementando la posibilidad de cumplir los objetivos y de hacerlo optimizando el uso de los recursos colectivos disponibles.

Por otro lado, la planificación aporta previsibilidad a la vida de los clubes, reduciendo los riesgos y las vulnerabilidades. Cuan-

¹ Uranga (2012).

do se planifica es posible prever, comprender y evitar potenciales amenazas y perjuicios, o aprovechar a su vez oportunidades que se sucedan en el contexto.

Otro impacto significativo de la planificación en los clubes es su contribución a la coherencia, ya que permite que la acción colectiva se mueva dentro de un sistema de valores e ideas que dan sentido a la existencia de estas asociaciones civiles. En este caso, la coherencia implica una conexión de elementos que operan a distintos niveles de la vida de los clubes: entre objetivos a alcanzar, estrategias y recursos; entre decisiones a tomar, acciones, valores e ideas.

De este modo, la planificación cumple dos grandes funciones en la actividad de los clubes:

Propósito de protección. Se reduce el riesgo y aumenta la certidumbre en las intervenciones de los clubes sobre sus realidades.

Propósito de afirmación. Se reafirma una identidad y aumenta el nivel de eficacia de las acciones que se emprenden.

Dimensiones de la planificación

La planificación de una entidad debe entenderse como una estructura jerarquizada, en la que se escalonan objetivos y temporalidades. Esta jerarquización da lugar a tres grandes niveles de la planificación: el político-institucional, el estratégico y, finalmente, el operativo.

A modo de síntesis, en el primer caso se trata de un nivel de planificación de largo plazo a través del cual se establece un horizonte marco. En el segundo caso, se definen los lineamientos generales sobre los que la organización va a transitar. El último nivel se refiere a la planificación de intervenciones específicas que se llevarán a cabo.

Estos tres niveles de la planificación de un club forman una totalidad: una premisa es que debe existir coherencia y complementariedad entre los distintos niveles y elementos que la componen.

Planificación política o institucional

La *planificación política o institucional* constituye el nivel más amplio y abstracto de la planificación. Representa una dimensión central, general y cualitativa, a través de la cual se define, de forma participativa, un *marco para la convivencia colectiva dentro de la organización*.

De esta forma, esta dimensión de la planificación participativa tiene dos grandes funciones:

- Integrar, contener e identificar a socios/as, dirigentes y trabajadores/as en un proyecto común.
- Orientar las acciones y decisiones del club en el transitar hacia un horizonte marco de largo plazo.

Por otra parte, esta dimensión se apoya en tres conceptos básicos: la misión, la visión y los valores.

Misión. A través de este elemento se explicita cuál es el *propósito principal del club*, cuál es la razón de su existencia, el por y para qué de su actividad.

La formulación de una misión debe plantear de manera sintética respuestas a preguntas tales como: ¿quiénes somos? ¿Cuál es el propósito principal de la institución? ¿Cuál es su razón de existir?

La *importancia de la misión* para un club tiene distintos fundamentos. Primero, se trata de un concepto a través del cual se define de forma explícita una identidad común en un proyecto colectivo. Además, a través de la misión se delimita cuál será su marco de acción, se regulan las expectativas y las relaciones con sus socios/as, la comunidad y los grupos de interés. Así, es un instrumento que genera identidad al interior del club y también sirve como una *tarjeta de presentación* frente a la comunidad.

Por otra parte, la misión tiene incidencia directa en las prácticas de un club: representa una guía para la actividad cotidiana, ya que define un horizonte hacia el cual deberán dirigirse las decisiones y acciones colectivas.

En definitiva, en la misión se define un marco y se especifica aquello que el club debe ser y hacer todos los días de su vida.

Visión. Este segundo elemento representa el estado ideal de la organización, aquello que sus socios/as aspiran a que sea el club en un largo plazo, en un futuro deseable o ideal.

La visión organiza y representa los sueños colectivos, constituye una forma de utopía organizacional, lo que sus integrantes quieren para el club en el mejor de los escenarios imaginables.

Este elemento tiene una *utilidad fundamental*: proyecta un horizonte hacia al cual se dirige la acción, contribuyendo de esa manera a traccionar y direccionar las prácticas colectivas. La visión no define un lugar alcanzable, sino que es orientativo de hacia dónde se quiere caminar conjuntamente.

Valores. Representan el conjunto de principios, atributos o propiedades positivas que atraviesan la vida, la forma de organización y el funcionamiento de un club. Estos rigen la vida colectiva y regulan la conducta de la institución y de sus integrantes.

Los valores tienen un carácter transversal, están insertos en todas las instancias del club: constituyen un posicionamiento ético desde el cual la organización construye diariamente su actividad e interviene sobre la realidad.

Así, los valores dan sustento al fondo y la forma de trabajo, se constituyen como un soporte de la cultura organizacional, y permiten verificar la coherencia de lo que hacemos y de cómo lo hacemos.

La planificación política o institucional debe evitar ser una formulación genérica; por el contrario, a través de esta dimensión se debe dar cuenta de las singularidades o especificidades de la asociación. Para eso se podrán tener en cuenta aspectos sobre *la organización* (identidad, historia o trayectoria, sistema de ideas y valores, etc.), *su actividad* (qué hace, para quién, con quién articula, sobre qué aspectos de la realidad incide, a qué problemáticas o necesidades responde) y *su entorno* (en qué contexto y comunidad desarrolla la actividad, qué características tiene el entorno, etc.).

A través de la planificación política o institucional se *definen las raíces y las extensiones de los clubes*, algo que perdura en el tiempo, que hace a su *identidad y sus horizontes*, y, en última instancia, tracciona y direcciona el movimiento colectivo en el largo plazo.

Aplicaciones a los clubes

A fin de anclar los conceptos hasta aquí desarrollados a la realidad, en este apartado se analizarán algunos ejemplos de los elementos de la planificación política o institucional aplicados a clubes en Argentina.

Misión	Visión	Valores
Trabajamos arduamente para brindar a la comunidad la posibilidad de realizar la práctica de distintas disciplinas deportivas y para estimular el encuentro con la familia y amigos en un marco de sana recreación.	Aspiramos a ser un club modelo que se destaque por la excelencia de sus espacios para la práctica del deporte y de la actividad social, restaurando así, la merecida gloria del Club Comunicaciones.	Fin social por sobre el fin de lucro. Espíritu democrático, pluralista e integrador. Eficiencia y transparencia en la gestión. Excelencia deportiva y formativa. ²
Generar las condiciones óptimas en materia de servicios e infraestructura para el desarrollo de personas y familias comprometidas con la recreación, el deporte, la vida sana y la construcción colectiva.	Ser un referente entre los clubes de la Patagonia Argentina por la excelencia en la formación deportiva, la promoción de hábitos saludables y la integración social.	Solidaridad y Respeto. Trabajo en equipo. Compromiso con nuestros socios y socias. Promoción de prácticas no violentas y comprensivas de las diferencias y la competencia sana. Amor por la camiseta. ³
Generar un espacio donde los socios del club se encuentren en familia y puedan relacionarse socialmente y practicar actividades deportivas y sociales que les permitan obtener una mejor calidad de vida.	Ser un club reconocido por la sociedad tanto a nivel deportivo como social.	Comunicación. Excelencia. Unión. Calidad. Juego limpio. Cuidado del medioambiente. ⁴

Los ejemplos planteados permiten ilustrar cuestiones concretas sobre cada elemento de la planificación institucional.

En la *misión* se explicita el propósito general de cada club, vinculado con la práctica del deporte, el encuentro, la socialización, la recreación, la construcción colectiva o el desarrollo personal y familiar. Por su parte, en la *visión* se incluyen aspectos aspiracionales de

² Club Comunicaciones.

³ Club Social y Deportivo Huracán de Trelew.

⁴ Club Arquitectura.

las instituciones, tales como la excelencia, la referencia o el reconocimiento del club en el futuro. En el plano de los *valores*, aunque existen algunas coincidencias, cada club define atributos positivos específicos que hacen a su identidad y que atraviesan su funcionamiento.

Planificación estratégica

Una *estrategia* es el mejor camino posible para alcanzar uno o más objetivos. Este elemento tiene un contenido cualitativo y abstracto, representa ideas fuerza y lineamientos generales con un sentido orientador. De esta manera, la estrategia direcciona la acción colectiva y establece criterios que afectan a la actividad de un club en su conjunto.

La estrategia debe considerar el contexto, los actores, sus objetivos, intereses y capacidades: “supone la capacidad de elección en un contexto de restricciones, oposición de voluntades e incertidumbre con respecto a las condiciones a enfrentar debido al despliegue de la capacidad de acción de otros actores”⁵. En este sentido, pensar estratégicamente implica entender un contexto en el que otros agentes juegan, y tienen intereses y objetivos que pueden ser complementarios, similares o antagónicos a los del club.

A modo de ejemplo, algunas estrategias que pueden implementar los clubes serían las siguientes: deportes, trabajo comunitario, educación no formal, articulación con entidades de la sociedad civil, participación sociocomunitaria y ciudadanía, entre otras.

La orientación estratégica de un club enlaza lo político y lo operativo, guía su funcionamiento en el mediano plazo, aportando un ordenamiento de los objetivos y las prácticas hacia el futuro. Existen tres conceptos interrelacionados que hacen a la planificación estratégica aplicada a los clubes.

Ejes estratégicos. Definen los temas fundamentales sobre los que el club trabaja, son patrones para la definición de objetivos y marcan líneas básicas para el desarrollo de la actividad. Permiten tener una mirada compleja e integral de los clubes, comprender cuáles son los ejes sobre los que gira su funcionamiento y actividad.

⁵ Martínez Nogueira, 1998.

Objetivos estratégicos. Explicitados los ejes estratégicos, los objetivos especifican qué es lo que se quiere lograr en cada uno de estos.

Lineamientos estratégicos. Definidos los ejes y objetivos, a través de los lineamientos se especifican los modos que adopta la estrategia, ¿de qué manera avanzará el club hacia cada objetivo en cada eje estratégico?

Estos tres conceptos aplicados a un club podrían ejemplificarse de la siguiente manera:

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Lineamientos estratégicos
Necesidades de la comunidad en la que está inserta el club.	Conocer de forma sistemática las necesidades de la comunidad.	Espacios estables de diálogo con referentes comunitarios y organizaciones.
Organizaciones de la Economía Social.	Mantener lazos económicos y sociales con entidades solidarias.	Participación del club en espacios de la Economía Social y firma de convenios de colaboración económica con entidades solidarias y participación.

El *plan estratégico* es una herramienta de gestión que debe ser cuantitativa y temporal, con un plazo medio de vigencia de entre tres y cinco años.

Planificación operativa

La *dimensión operativa* de la planificación supone aterrizar y viabilizar los horizontes (nivel político-institucional) y lineamientos (nivel estratégico) en la organización de prácticas concretas que el club llevará a cabo, que se traducen en actividades, recursos, objetivos y plazos específicos.

A continuación, se desarrollarán dos aspectos de la planificación operativa, el diagnóstico y los proyectos sociales.

Diagnóstico

El punto de partida de toda intervención operativa que realice un club será la comprensión de la realidad que se pretende transfor-

mar. Un diagnóstico es justamente un proceso de indagación y análisis riguroso y participativo, a través del cual se determina la naturaleza o la magnitud de un problema o una necesidad a la que la organización quiere dar una respuesta.

Un diagnóstico supone analizar uno o más aspectos de la realidad para generar conocimiento que sirva para la acción. A través de distintas metodologías y herramientas, diagnosticar permite que las intervenciones sean más pertinentes y más eficaces.

Un diagnóstico deberá aportar respuestas a un conjunto de interrogantes en torno a la problemática, la necesidad o el ámbito de la realidad sobre la que se va a intervenir.

Problemática e intervención. ¿De qué se trata el problema o la necesidad identificada? ¿Por qué es necesario intervenir? ¿Por qué se considera pertinente utilizar recursos para aportar soluciones? ¿Cómo se demuestra que la solución de intervención que propone el proyecto, además de ser necesaria, es viable y pertinente?

Grupo beneficiario. ¿Quiénes son los grupos beneficiarios? ¿Cómo se pueden caracterizar? ¿En qué situación se encuentran antes de la intervención? ¿De qué manera son afectados? ¿Habrán grupos beneficiados indirectamente por la intervención?

Causas y efectos. ¿Cuáles son las causas del problema o necesidad detectada? ¿Cuáles son sus consecuencias? Este análisis debe describir el origen y los efectos de la problemática.⁶

Línea de base. ¿Cuál es el estado de situación del cual se parte? ¿De qué manera puede cuantificarse? Un estudio de línea de base consiste en cuantificar el diagnóstico. Se establecen indicadores que midan el estado de las cosas en un momento dado. Este análisis debería volver a hacerse una vez finalizada la intervención, de modo de poder medir los cambios que se han producido en el tiempo.

⁶ Según la misión, las estrategias, los recursos, las capacidades o los intereses del club, se decidirá sobre qué causas y consecuencias se intervendrá a través del proyecto.

En el caso de un club, como proyecto asociativo y democrático, es fundamental que en este tipo de procesos se dé voz a los actores para que enriquezcan el análisis, aportando distintas perspectivas. Un diagnóstico participativo es un instrumento para la construcción colectiva de conocimiento, a través del cual las comunidades y sus actores reconocen sus problemas, los recursos de que disponen o las fortalezas que pueden potenciarse.⁷ En este proceso se puede contar con socios/as, trabajadores/as y dirigentes, referentes sociales, organizaciones o colectivos de la comunidad, entre otros.

Cuando un diagnóstico es participativo tiene un *triple impacto*, generando una *incidencia positiva sobre los proyectos, los clubes que los planifican y las comunidades en las que se implementan*.

Los proyectos sociales en los clubes

Los clubes, a través de diferentes metodologías y con un mayor o menor nivel de organización y sistematización, llevan a la práctica una diversidad de proyectos. Un *proyecto* es una actividad humana encaminada a la consecución de uno o más objetivos, y cuya realización tiene una fecha de inicio y una de finalización. Estos definen un ordenamiento lógico de los pasos necesarios para alcanzar determinados objetivos específicos.⁸

Profundizando el concepto, un proyecto es una “tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación” (Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo, GTZ).

De esta manera, frente a la detección de un problema, necesidad u oportunidad, se busca información relevante, se identifica y analizan alternativas de resolución, se valora y escoge la opción más conveniente, se decide y emprende la acción en consecuencia:

⁷ El Troudi, Harnecker y Bonilla (2005).

⁸ Figueroa (2005).

un proyecto es una propuesta de solución, por lo que tiene un carácter esencialmente propositivo.

En cuanto a las dimensiones, un proyecto es la forma más concreta de planificación, responde a una lógica de máxima operatividad: su formulación no admite generalidades ni abstracciones, sino que sus elementos deben ser específicos, medibles y verificables. Además, introduce una racionalidad y organización de la acción: ordena y articula actividades y recursos para producir determinados resultados que permitan la satisfacción de necesidades o la solución de problemas previamente identificados.

Un proyecto de carácter social tiene por objeto intervenir para transformar determinados ámbitos de la realidad. Estos cambios pueden ser de orden económico, social o cultural, incidiendo en una mejora en las condiciones o la calidad de vida de los grupos insertos en dicha parcela de la realidad.

Elementos, principios y ciclo de los proyectos

A continuación, se exponen los principales elementos definitorios de un proyecto:

Objetivos concretos. Los objetivos deben ser específicos y medibles, no dejando espacio a abstracciones o ambigüedades en su formulación.

Temporalidad. Todo proyecto debe tener necesariamente una fecha de inicio y una de finalización, ya que es una actividad de carácter temporal.

Territorialidad o ámbito de incidencia específico. Delimitación de un espacio físico en el que se implementarán o incidirán las actividades contempladas.

Grupo destinatario o beneficiario. Identificación de personas, grupos u organizaciones que se beneficiarán con la intervención.

Intención de solucionar un problema o una necesidad previamente identificada. Un proyecto será consecuencia de la identificación de un problema o necesidad, la intención de solucionar o mejorar esa realidad, y la voluntad colectiva de intervenir para tal fin.

Por otra, parte, algunos *principios básicos* que pueden orientar a la formulación de proyectos sociales son los siguientes:

Principio	Definición
Coherencia externa	El diseño de un proyecto debe estar conectado con el resto de los niveles de la planificación del club (político y estratégico).
Coherencia interna	En el diseño de un proyecto debe haber una integración lógica de sus elementos (objetivos, actividades, recursos, plazos, etc.).
Pertinencia	Una intervención es pertinente cuando da una respuesta a problemáticas o necesidades reales de los grupos destinatarios.
Participación	En un proyecto social debe haber participación de los grupos o la comunidad destinataria.
Relevancia	El proyecto deberá ser significativo para los actores involucrados o el conjunto de la comunidad.
Complementariedad	Es importante que la intervención se complemente o construya sinergias con acciones desarrolladas en el territorio.
Sustentabilidad	Los proyectos sociales deberían garantizar su continuidad en el tiempo, una vez que haya finalizado la intervención.

Por último, un proyecto puede ser desagregado en diferentes fases. Toda intervención pasa por diferentes fases secuenciales que están directamente interrelacionadas, etapas que configuran lo que se denomina Ciclo de Proyecto (CP). El CP permite concebir a las intervenciones como una secuencia de actividades que se relacionan y retroalimentan entre sí.

Identificación. Considerando que un proyecto debe responder a una realidad, la identificación tiene por objeto lograr el conocimiento y la caracterización del escenario sobre el que se va a intervenir. En esta fase se cualifica el problema o necesidad, se caracteriza a los actores implicados, se analizan las posibles estrategias de intervención, entre otros. La identificación permite equilibrar la intervención del club como *punto de intersección entre lo posible, lo necesario y lo deseable*.

Diseño o formulación. Supone plasmar en un papel la identificación y el detalle de la intervención, especificando información como los objetivos a alcanzar, las actividades contempladas, los resultados esperados, los recursos, el cronograma, entre otros da-

tos. Como contenidos mínimos, el diseño de un proyecto debería dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Por qué? Justificación. ¿Qué? Síntesis del proyecto. ¿Para qué? Objetivos. ¿Para quién? Beneficiarios. ¿Con quién? Alianzas y articulaciones. ¿Cómo? Metodología. ¿Cuándo? Cronograma. ¿Dónde? Territorialidad. ¿Cuánto? Resultados esperados. ¿Con qué? Recursos.

Ejecución y seguimiento. Esta fase supone la puesta en marcha de la intervención, ejecutando las acciones previstas en la formulación. Aunque la ejecución debe respetar el diseño, no se reduce solo a la aplicación de las actuaciones programadas, sino que, según el caso, se deberá considerar cierta flexibilidad y adaptación al entorno.

Evaluación. Evaluar un proyecto supone llevar a cabo una apreciación sistemática y objetiva sobre distintos aspectos de la intervención. Se trata de responder de forma rigurosa a preguntas acerca del funcionamiento o de los efectos que ha tenido el proyecto.

Un club no es un actor independiente ni aislado, sino que es parte de su entorno y su comunidad, es un agente integrado e interdependiente. Por lo tanto, en la elaboración de un proyecto se debe comprender a la asociación en relación con su contexto, considerando los intereses, las interrelaciones y la participación de otros actores. En el diseño de proyectos es clave construir una mirada estratégica de la realidad sobre la que se intervendrá, incorporando un prisma, una forma de analizar al club, su actividad y su contexto.

Un enfoque estratégico se basa en el análisis, la comprensión y la participación de los actores implicados en la realidad, construyendo sinergias, optimizando procesos, esfuerzos y resultados alcanzados con la ejecución del proyecto.

Consideraciones finales

Cultura de la planificación participativa en los clubes

Como se ha desarrollado en otros capítulos, algunas de las características definitorias de los clubes son *el asociativismo, la de-*

mocracia interna y la inserción territorial. Un club es un proyecto colectivo, una organización democrática en la que sus socios/as toman las decisiones con un fuerte arraigo en sus comunidades. En este sentido, a través de los procesos de planificación, los clubes deberán dar protagonismo a los distintos actores internos y externos involucrados.

Planificar no es un proceso lineal, sino dinámico, interactivo y participativo, que tiene por objeto la construcción colectiva de un conocimiento para la acción. De ahí la relación necesaria que existe entre la planificación y la participación.

La *participación en la planificación*, en primer lugar, es coherente con los principios de la Economía Social y el asociativismo, que postulan la cooperación, reciprocidad, centralidad de las personas e inserción de las organizaciones en las comunidades. En segundo lugar, genera *identificación, compromiso e involucramiento* de quienes participan con los clubes. Por último, permite al club comprender más y mejor la complejidad y las singularidades de la realidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante el diseño y la visibilización de mecanismos que permitan dar voz a aquellos actores que están entramados con las actividades de los clubes, con el fin de que puedan participar efectivamente de este tipo de procesos. Para eso el club deberá disponer de metodologías e instrumentos que puedan utilizarse en cada instancia de la planificación y que faciliten el relevamiento de distintas perspectivas.

Por otra parte, es importante que la planificación permee y se incorpore como parte de la *cultura de gestión* de los clubes. La cultura se construye a partir de las prácticas, generando capacidades a socios y socias, trabajadores y la dirigencia, dotando de recursos a este tipo de procesos, disponiendo de espacios y mecanismos para la reflexión colectiva y la toma de decisiones sobre el futuro.

La planificación participativa suscita, en primer lugar, la reafirmación del club como una organización social. Por otra parte, construye y refuerza la identidad y la organización sociocomunitaria, y permite a los clubes estrechar vínculos solidarios y cooperativos con distintos agentes.

La interacción y los aportes construyen riqueza, sinergias y pluralidad, favoreciendo la suma de esfuerzos y la ampliación de perspectivas para que los clubes sean instrumentos más solidarios, inclusivos y potentes dentro de la Economía Social.

Equilibrar la eficiencia y la solidaridad

A continuación, se desarrollan a modo de cierre algunas consideraciones agregadas. En primer lugar, la planificación en los clubes debe considerar la *proactividad*, es decir, planificar para tomar la iniciativa y hacer que las cosas sucedan, no solo como reacción al deterioro de la realidad o al agravamiento de los problemas.

Por otra parte, es importante incorporar un *enfoque multiproblemático*, considerando que un problema o una necesidad pueden tener una diversidad de causas y de manifestaciones. En tercer lugar, es clave que los clubes asuman en la planificación *la participación y la coordinación* con otros agentes, para evitar duplicidades e invasiones, y facilitar la construcción de sinergias en la intervención.

Por último, se deberá tener en cuenta la *sostenibilidad de la intervención* al momento de planificar. Las acciones de un proyecto planificado o sus efectos deberán seguir funcionando o incidiendo una vez que la intervención finalice, por ejemplo, a partir de la transferencia de capacidades o el empoderamiento de los grupos beneficiarios.

Un reto de los clubes reside sin dudas en fortalecer sus procesos de gestión en general y de planificación en participar, buscando *equilibrar la eficiencia económica con la solidaridad social*. La planificación favorece la optimización de las actividades económicas de un club, y de esa forma constituye una garantía para el buen cumplimiento de las funciones sociales y culturales.

Como se ha destacado, la planificación tiene un doble *carácter, defensivo y reafirmativo*. En última instancia, constituye el instrumento que permite a los clubes eliminar la brecha entre dónde están y dónde quieren estar, entre lo que son y lo que quieren ser.

La planificación en los clubes excede los aspectos técnicos u operativos; por el contrario, existen dimensiones de la planifica-

ción que abarcan *las raíces, los horizontes y las identidades* que las asociaciones de personas construyen de forma participativa.

Asimismo, la planificación también constituye una oportunidad para fortalecer la presencia y la incidencia en los territorios, los vínculos de los clubes con las comunidades, su capacidad de articulación y de convocatoria a los actores sociales que, junto a los clubes, intervienen para transformar las realidades.

En definitiva, la planificación permite que un club desarrolle sus actividades *con los pies en la realidad territorial y la mirada puesta en un horizonte* que contribuya a un desarrollo integral, sostenible y armónico de sus socios y el conjunto de las comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

EL TROUDI, H.; M. Harnecker y L. Bonilla, *Herramientas para la participación*, Venezuela, Fondo Editorial Tropykos, 2005.

FIGUEROA, G., *La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural*, Serie Bibliotecología y gestión de la información. N° 7, Chile, Universidad Tecnológica Metropolitana, 2005.

MARTINEZ NOGUEIRA, R., *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*, Serie Políticas Sociales N° 24, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 1998.

URANGA, W., *Conocer, comunicar, transformar*, Buenos Aires, Editorial Patria Grande, 2012.

Procesos colectivos y trabajo en equipo en los clubes

Rodrigo Fernández Miranda

Introducción

Como ya se dijo en otros textos de este libro, los clubes son entidades autónomas de personas que deciden asociarse de forma voluntaria para satisfacer expectativas de carácter social, cultural o deportivo. Asimismo, se trata organizaciones que son controladas democráticamente por sus socios y socias, quienes llevan adelante actividades no lucrativas para la defensa y la reivindicación del bien común.

A lo largo de la historia, las circunstancias que fueron dando lugar a la creación de este tipo de asociaciones civiles fueron diversas. Sin embargo, en el ADN del nacimiento de los clubes se encuentra, en primer lugar, la voluntad de sus integrantes para asociarse, a partir de la conciencia y el reconocimiento de objetivos, necesidades, intereses o problemáticas que comparten; y, segundo, la elección de un abordaje colectivo para dar respuesta a ello.

En este sentido, los clubes constituyen espacios de construcción colectiva y de participación socio-comunitaria, que se erigen sobre relaciones asociativas e igualitarias entre las personas.

En la vida de los clubes, lo colectivo ocupa una centralidad. Su dinámica es esencialmente social; el encuentro, el intercambio, el diálogo y el acuerdo con otros/as es una condición necesaria para poder construir un proyecto común. De esta manera, la decisión y la acción colectiva se encuentran en el sentido mismo de todo club.

Asimismo, los clubes representan espacios de socialización y educación en el compañerismo y la solidaridad, donde se pone en

práctica un sistema de valores e ideas que enaltecen y reafirman lo colectivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que los actores que forman parte de los clubes conozcan e incorporen conceptos, saberes y herramientas que permitan optimizar el desarrollo de los procesos colectivos en la cotidianeidad de estas organizaciones.

Como punto de partida, en este capítulo se abordará la cuestión de los grupos y los equipos, sus singularidades, dificultades y potencialidades, aplicada al funcionamiento y a la vida de los clubes.

Los clubes como grupos

Los grupos constituyen la unidad básica en el estudio de las organizaciones que están formadas por seres humanos.

Un club puede considerarse en primera instancia como un grupo: un conjunto de personas con la intencionalidad y la voluntad de reunirse en un proyecto asociativo, que tienen en consideración la existencia de los otros/as e interactúan para alcanzar objetivos, defender intereses o resolver necesidades comunes.

Como todo grupo, un club puede formarse de diferentes maneras y también en distintas circunstancias o contextos. En línea con lo que plantea Razeto,¹ una organización solidaria se puede constituir básicamente de dos formas: que exista una organización social o comunidad que decide crear el club, o que una persona o grupo tenga la iniciativa de constituir la entidad y convoque a potenciales integrantes a unirse.

Al ser un club una organización de la Economía Social, es importante que en el momento de su constitución sus integrantes tengan afinidad hacia sus objetivos y estrategias generales. Así, se estarían fundando instituciones en cuyos cimientos residan acuerdos fundamentales sobre el *para qué* y el *cómo*.

De esta manera, las circunstancias ideales para el nacimiento de un club podrían ser la intención de sus integrantes que se conocen previamente, que tienen conciencia sobre las necesidades,

¹ Razeto (2004).

los intereses o las problemáticas comunes, que comparten objetivos definidos y que eligen la construcción colectiva de forma voluntaria y por afinidad de principios.

Características definitorias

La interacción entre las personas es el corazón de un grupo, lo que le da vida. En este sentido, un club no es una suma simple de sus integrantes, ni existe solo por la reunión entre personas en un mismo espacio y tiempo. A partir de las *interacciones* se van construyendo el resto de las características definitorias de un club, como las siguientes:²

Sentido de pertenencia. El hecho de que los/las integrantes “se sientan parte de” es un factor y un valor fundamental para la existencia y la permanencia de un club. El sentido de pertenencia representa un sentimiento de vinculación que incide en la integración, la lealtad, el apoyo y la identificación de sus socios/as, y determina que el club sea una referencia para la construcción de las identidades individuales. Este sentido también puede generar simpatía e interés en participar.

Identidad grupal. Las personas socias perciben al club como una unidad, una totalidad. Así, se genera una idea de “nosotros” que se constituye como un sujeto y tiende a actuar como lazo de unión y de solidaridad entre sus integrantes. La identidad colectiva es una construcción subjetiva resultado de las interacciones cotidianas a través de las cuales las personas delimitan lo propio frente a lo ajeno.³

Historia en común. La permanencia temporal de los clubes genera un conjunto de vivencias y trayectorias compartidas por sus integrantes, lo que va dando lugar a la construcción de una historia en común que puede operar como lazo de unión e identificación.

Sentimientos, actitudes y emociones compartidas. Fruto de la pertenencia, la identidad colectiva y la historia en común, en la vida de los clubes se van generando afectos, sentimientos o emociones que

² Burín, Karl y Levin (2008).

³ Mercado Maldonado y Hernández Oliva (2009).

sus socios/as comparten. Por ejemplo, simpatías-antipatías, confianzas-desconfianzas, esperanzas-desesperanzas, entre otros.

Objetivos, sentidos e ideas compartidas. Como organizaciones de la Economía Social, los objetivos, los sentidos y las ideas comunes son fundamentales en la vida de todo club, en la medida en que movilizan a sus socios/as y orientan las decisiones y acciones colectivas hacia horizontes compartidos.

Sistema de normas que regulan su actividad. Como todo sistema complejo, los clubes cuentan con mecanismos de autorregulación para su supervivencia y desarrollo. Al tratarse de un proyecto basado en relaciones igualitarias, las normas, que regulan las conductas y las tareas, deben ser conocidas, aceptadas y legitimadas por sus integrantes para dar estabilidad de la estructura y la actividad del grupo.

Funciones y roles. Otra característica de los clubes es que sus miembros (ya sean socios/as, trabajadores/as o dirigentes) asumen diferentes actividades, responsabilidades, funciones y roles en el desarrollo de la vida colectiva.

Sintetizando, un club representa un grupo en el que sus integrantes se reconocen entre sí e interactúan con cierta frecuencia, tienen conciencia de determinados elementos en común, aceptan normas para la convivencia, constituyen una red de roles entrelazados y comparten valores, ideas o creencias. Cuando se logra que la pertenencia y la identidad en un club sean sólidas, las personas ajenas a la institución reconocen a sus integrantes como parte de la entidad.

Los rasgos de los clubes entendidos como grupos humanos no son estáticos, sino que tienden a modificarse con el paso del tiempo, las personas, las interacciones y las dinámicas colectivas: los clubes se van transformando constantemente, el dinamismo es otra característica definitoria.

Dificultades para hacer y decidir con otros/as

Los procesos para la acción y la decisión junto a otras personas están sujetos a dificultades y complejidades específicas. En este sentido, en las actividades de gobierno, toma de decisiones,

gestión o regulación de los clubes se manifiesta, con mayor o menor intensidad, una diversidad de obstáculos, como los que se exponen a continuación:

Personas que monopolizan. Puede suceder que uno/a o más integrantes del club tiendan a monopolizar procesos de deliberación y a asumir un papel protagónico en el uso de la palabra y del tiempo de diálogo. Esto puede generar dinámicas personalistas, limitar la participación del resto o empobrecer la calidad de la construcción colectiva en una organización solidaria.

Prevalencia de objetivos individuales. Cuando se anteponen en una decisión o acción los objetivos de una persona o grupo sobre los de la institución en su conjunto, en primer lugar, se pueden afectar los lazos de solidaridad y de cooperación. Segundo, se limita la integración y la confianza mutua entre los socios/as, trabajadores/as o directivos/as de la institución.

Diferentes tiempos. Teniendo en cuenta que parte del trabajo que se realiza en un club suele ser de carácter voluntario, esto puede potenciar las diferencias en cuanto a las disponibilidades de tiempo de sus miembros. Estas diferencias pueden dar lugar a descoordinación y constituirse como otro obstáculo para hacer y decidir con otros/as.

Disociación entre decisiones y capacidades o recursos. En muchos casos, a través de procesos grupales se generan ideas o iniciativas que el club no tiene la capacidad o los recursos necesarios para poder ejecutarlas. En este tipo de situaciones, las propuestas que surgen a partir de la dinámica colectiva no están considerando las capacidades colectivas, por lo cual terminan siendo inviables.

Falta de afinidad de objetivos y estrategias. Cuando los clubes no visibilizan y ponen en común con sus integrantes cuáles son los pilares y los horizontes de la entidad se limita la capacidad de convergencia de la decisión y acción colectiva. Como se explica en el capítulo sobre planificación, es fundamental para todo club la formulación participativa y la posterior comunicación interna de su planificación en sus dimensiones político-institucional y estratégica.

Mucho tiempo dedicado a tomar decisiones. Si no existen capacidades, mecanismos o procedimientos que sean claros, conocidos y aceptados para los procesos decisionales, las decisiones pueden demorarse o dilatarse excesivamente, reduciendo la eficiencia colectiva. Esto también puede relacionarse con falencias en la coordinación y dinamización de los espacios o la falta de capacidades para la comunicación interpersonal o llegar a acuerdos, entre otros.

Falta de confianza. Como variable de anticipación sobre la conducta de otros/as, la confianza es un factor determinante en la calidad de los procesos colectivos. La construcción de confianza exige, como mínimo, tiempo y experiencia de cooperación entre los actores. Cuando falta confianza entre las personas que deben hacer o decidir juntas se pueden generar tensiones, dificultar la toma de decisiones, limitar el flujo de información y comunicación o fomentar divisiones. Para poder sacar adelante un proyecto colectivo será condición necesaria poder sortear o resolver este tipo de obstáculos.

En última instancia, la falta de una gestión eficaz de estas dificultades tiende a ocasionar deficiencias en al menos tres niveles del funcionamiento general de los clubes:

Eficacia. Se reduce la capacidad colectiva para poder alcanzar los objetivos del club.

Eficiencia. No se optimiza el uso de los recursos disponibles (materiales, financieros, temporales u otros) para cumplir esos objetivos.

Satisfacción. Se limita la capacidad del club para cumplir o dar respuesta a las expectativas o necesidades de sus miembros.

Los equipos en los clubes

Los grupos y equipos tienen diferentes dinámicas de funcionamiento y formas de organización, distintos objetivos o estrategias. No obstante, grupos y equipos coexisten en el seno de los clubes. Para comenzar, una definición de equipo podría ser la siguiente:

Es un reducido grupo de personas que cuenta con habilidades, experiencias o competencias complementarias, que comparten objetivos específicos y una forma de trabajo para alcanzarlos. Al estar comprometidos con metas comunes, quienes integran un equipo se consideran corresponsables de los resultados.

El análisis de los equipos en los clubes no debe limitarse a las actividades deportivas, sino que también tienen presencia en tareas de gobierno y gestión.

Singularidades de un equipo

Todo equipo es un grupo, pero no todo grupo es un equipo. ¿En qué se diferencian?

Cantidad de integrantes. El tamaño óptimo de un equipo puede oscilar entre 7 a 12 personas, en función de las necesidades, las tareas y los objetivos a cumplir.

Dimensionamiento. Vinculado al punto anterior, a diferencia de un grupo, la composición de un equipo estará dimensionada en función de las tareas a realizar.

Objetivos. El trabajo de un equipo estará orientado a la consecución de objetivos específicos, que deben ser previamente definidos y conocidos por sus integrantes.

Grado de compromiso. Mientras que en un grupo suele ser relativo, el nivel de compromiso e involucramiento de quienes integran un equipo suele ser elevado.

Roles y tareas de integrantes. En el funcionamiento de un equipo las funciones y tareas de cada integrante están claramente diferenciadas y delimitadas; cada miembro conoce sus propias responsabilidades y también lo que debe hacer el resto.

Dominio específico. Teniendo en cuenta el punto anterior, los/las miembros deben tener formación y dominio diferenciado de tareas. Los equipos están formados por personas especializadas en cuestiones determinadas de una misma materia.

Complementariedad y heterogeneidad de capacidades. Los equipos se dimensionan en función de las tareas y los objetivos a

cumplir, y las capacidades de sus integrantes deberán ser heterogéneas y complementarias. La distribución de las tareas será acorde con las capacidades, experiencias, habilidades o saberes.

Interdependencia en el trabajo. Al existir una alta interdependencia en el trabajo, las acciones de sus miembros están más interrelacionadas. Esta característica hace de la coordinación un factor estratégico del funcionamiento de los equipos.

Nivel de participación. Relacionado con el nivel de compromiso y el involucramiento, el grado de participación en un equipo suele ser mayor que en un grupo.

Cohesión. En un equipo también suele haber unidad y colaboración estrecha entre sus miembros. La cohesión se refleja de manera dinámica en la medida en que sus integrantes articulen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos colectivos.

De este modo, la incidencia que tenga un equipo dentro de un club irá más allá de las capacidades individuales de sus integrantes. Un equipo implica la construcción de una unidad, de un todo superior a la sumatoria de las individualidades que lo componen.

Factores críticos para el funcionamiento

Se pueden identificar distintos factores críticos que determinan el funcionamiento de un equipo. Algunos autores destacan que la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso son los elementos más relevantes en un equipo de trabajo.

Además de la *complementariedad* ya explicada como condición necesaria, el desempeño de cada miembro debe contribuir de forma organizada a la consecución de los objetivos específicos del equipo (*coordinación*). Por otra parte, el funcionamiento de los equipos exige la disposición de canales de *comunicación* eficaces, que optimicen la coordinación de las tareas y el desarrollo de las funciones de cada uno de sus integrantes. Asimismo, debe existir un nivel alto de involucramiento de las personas en la consecución de los objetivos colectivos (*compromiso*).

Finalmente, la *confianza* entre los y las integrantes es otro de los pilares fundamentales sobre los que se asienta un equipo. La confianza es una variable de anticipación que regula las expectativas con respecto al resto de los miembros. Es un factor clave que las personas tengan y a la vez generen confianza en el resto. La confianza representa un valor que es necesario construir y cultivar en el seno de todo equipo.

Estos elementos no son compartimentos estancos, sino que están directamente correlacionados y permanentemente en diálogo.

En definitiva, el buen funcionamiento de un club exigirá la construcción de equipos de trabajo en diferentes dimensiones de su actividad. Estos equipos pueden ser de carácter temporal (por ejemplo, la realización de proyectos específicos) o permanente (la gestión de las áreas de la organización). La clave es que tengan la capacidad para dar respuesta a las necesidades que tengan estas asociaciones en diferentes momentos y ámbitos.

Realizada una primera aproximación a la concepción de los clubes como grupos y equipos de trabajo, en un segundo momento de este capítulo se propondrá una reflexión sobre dos cuestiones nucleares en su funcionamiento: *la participación de las personas en los procesos y las relaciones entre estas.*

La participación en los clubes

Al ser los clubes proyectos asociativos y democráticos, la participación es un elemento muy sensible. *Participar* implica *ser parte* y *tomar parte*; supone una dinámica de intervención activa, voluntaria y consciente de los sujetos en la construcción de su propia realidad, y un intercambio que genera una mutua transformación entre *la persona y el hecho del que participa*. *Al participar, socios/as, directivos/as y trabajadores/as generan cambios en la institución y en sus procesos, a la vez que se transforman a sí mismos/as, modificando sus subjetividades.*

Es clave para los clubes las relaciones que construya con sus socios/as y con las comunidades en las que están insertos. La participación es un atributo que, por una parte, tiende a fortalecer

la identidad común de sus integrantes y, por otra, a consolidar el arraigo territorial del club.

Por lo que, cuánto más participativas sean las instancias de un club, más robusta y dinámica será también la organización como espacio de encuentro e inclusión de su comunidad.

Sin embargo, la participación en las organizaciones no suele generarse automática o espontáneamente, sino que es un valor que los clubes deberán promover y estimular continuamente,⁴ visibilizando las instancias y facilitando los mecanismos para que las personas tomen parte de los distintos procesos colectivos.

Participación en la gestión y el gobierno

La participación en los clubes puede generarse en instancias de gestión o de gobierno. En cada caso, los procesos participativos tienen singularidades y consecuencias diferentes sobre las entidades.

Participación de trabajadores/as y gestión. La participación en la gestión implica que las personas trabajadoras, ya sean remuneradas o voluntarias, sean parte activa en los procesos de decisión, propuesta, planificación y acción para llevar adelante la organización.

Una gestión participativa no significa que todas las personas que trabajan sean parte de todos los procesos. Existen distintos niveles y formas que puede adoptar la participación, que variarán según el tipo de actividad u organización. En los procesos colectivos de gestión existen distintas formas de participación:⁵ la participación de todo el grupo, de una mayoría o la delegación. Iturraspe⁶ señala distintos niveles de participación: desde la consulta o el suministro de información, la participación en las decisiones sobre producción y planificación, hasta la autogestión.

La participación en la gestión requiere que los trabajadores/as, además de contar con las capacidades y la autonomía

⁴ Castreje Suárez (2006).

⁵ Foti y Caracciolo (2008).

⁶ Iturraspe (1986).

necesarias, tengan proactividad, es decir, una actitud y capacidad para asumir responsabilidades, proponer y conducir. Si en un club no existen dinámicas o un entorno participativo para la gestión es poco probable que las personas puedan o quieran ser proactivos.

Cuando en la gestión de un club existe un ambiente participativo se abre un círculo virtuoso, generando involucramiento, aprendizaje, identificación y compromiso, aumentando la motivación y la capacidad creadora de las personas.

Las dinámicas de participación en la gestión no se pueden establecer solo desde los directivos/as hacia los trabajadores/as, desde arriba hacia abajo. Por el contrario, conllevan un proceso complejo de aprendizaje y de transformación cultural.⁷ Finalmente, la participación en la gestión de los clubes exige la disposición de mecanismos que la promuevan, legitimen y sostengan en el tiempo.

Participación de socios/as y gobierno. En cuanto al gobierno, cuanto mayor es la participación de los socios/as en los procesos de debate, deliberación y decisión, mayor será la calidad de la democracia interna y más fuertes serán los lazos de lealtad entre las organizaciones y sus asociados/as.⁸

Un reto en el gobierno de los clubes será promover la participación de sus socios/as para lograr una mayor calidad democrática y evitar que una minoría tenga ejercicio del poder. Para ello, será necesario fortalecer la identificación, el sentido de pertenencia y el involucramiento de los socios/as en los procesos y dispositivos internos.

Como punto de partida, existen aspectos culturales que pueden limitar la participación en los clubes. En las sociedades contemporáneas existe una primacía de valores como el individualismo y la competencia, que son disfuncionales a toda construcción colectiva. La internalización de este tipo de valores deriva en la apatía, falta de corresponsabilidad y desinterés por la comunidad y el entorno próximo, por lo colectivo y lo común.

⁷ El Troudi, Harnecker, Bonilla (2005).

⁸ Núñez (2016).

No obstante, existen elementos que inciden en la participación de socios/as y que pueden ser controlables por los clubes. A continuación, se identificarán y analizarán algunos factores críticos para la promoción de la participación de los socios/as en los clubes:

Mecanismos de información y canales de comunicación club-socio/a. La información de calidad es una condición necesaria para la participación en cualquier proceso colectivo. Si los socios/as no cuentan con información pertinente, su aporte a la toma de decisiones colectivas y la democracia del club interna será limitado.

Teniendo en cuenta esto, una reflexión oportuna para un club será indagar en qué medida los canales de comunicación garantizan la bidireccionalidad. En concreto, se debería indagar en torno al nivel y el tipo de información con que cuentan sus socios/as, si conocen las decisiones y los proyectos impulsados por el club, su grado de satisfacción e identificación con estos, qué dispositivos existen para que se expresen, de qué manera se gestionan sus aportes o si se sienten escuchados y valorados por la entidad.

La comunicación y la participación están correlacionadas. La comunicación desde el club, cuando es eficaz, genera cercanía, identificación y sentido de pertenencia. Asimismo, permite que se visibilicen la contribución de la organización a sus socios/as y sus aportes a la comunidad. Finalmente, facilita la satisfacción de expectativas y necesidades de los socios/as con respecto al club.

Así, para una mayor democratización será clave la disposición de mecanismos que permitan a los clubes integrar a sus socios/as en los procesos comunicacionales.

Como complemento al punto anterior, es pertinente cuidar aquellos medios o dispositivos a través de los que la organización atiende a sus socios/as, ya sea de manera presencial, virtual o telefónica. Estas mejoras permitirán al club gestionar de forma sistemática las relaciones, conocerlos mejor y dar retroalimentaciones oportunas.

Capacidades. Otro lineamiento para la participación y la calidad democrática tiene que ver con el desarrollo de capacidades de los

socios/as. Las acciones de capacitación resultan clave para la gobernabilidad de las organizaciones⁹ al formar y potenciar sus capacidades, y brindar instrumentos que promuevan su protagonismo.

Sensibilidades. La promoción o consolidación de sensibilidades también es un factor crítico para la participación. La sensibilización hacia los socios/as representa una herramienta para promover transformaciones a través de la toma de conciencia y el cambio de ciertas actitudes y conductas. En esta línea, se pueden impulsar actividades diversas (talleres, cine fórum, teatro comunitario, entre otras) a través de las cuales se transmitan valores e ideas que dan sentido a la existencia y las prácticas de los clubes.

Socialización. Los clubes generan de forma permanente una diversidad de actividades. Otro factor para la participación son las acciones o los espacios que el club dispone para generar un acercamiento de sus socios/as y de la comunidad en su conjunto. En este caso, además de las actividades deportivas, puede tratarse de acciones de socialización, culturales, de recreación, tiempo libre, esparcimiento u ocio. Estas iniciativas permiten que socios/as y parte de la comunidad confluyan en espacios comunes y plurales, tengan conocimiento sobre el club, se consoliden vínculos, se fortalezca el sentido de pertenencia y la identidad compartida.

Inserción en la comunidad. Como parte del entramado social, la inserción de los clubes en sus comunidades y la articulación con actores locales genera visibilidad y relaciones sinérgicas en su contribución al bien común. Su presencia en los territorios puede valorizar y contribuir a aumentar el interés de sus socios/as por la participación en los procesos internos del club.

A modo de cierre del apartado, algunas reflexiones sobre la participación:

- La falta de participación en un club tiende a limitar la calidad de la democracia interna y a restringir los lazos de solidaridad, compromiso y corresponsabilidad al interior de la organización.

⁹ Salazar (2010).

- Cuando los socios/as no participan, el club tendrá restricciones para poder conocer, gestionar y responder a sus necesidades e intereses. De esta manera, se puede generar un círculo vicioso que aleje a las personas de las organizaciones, en el que los socios/as tengan menor grado de identificación y de satisfacción por ser parte de la institución.
- La participación se vincula a la optimización de los procesos comunicacionales, el fortalecimiento de capacidades, sensibilidades o sentido de pertenencia. También será relevante la presencia del club en la comunidad, la construcción reticular y la consolidación de vínculos con actores en el territorio.
- La participación en los clubes estará basada tanto en aptitudes como en actitudes de las personas, y exigirá la disposición de espacios y de mecanismos adecuados para canalizarla.

En última instancia, el desarrollo y la sostenibilidad de los clubes se respaldan en el protagonismo y la iniciativa de sus socios/as, dirigentes y trabajadores/as. Los integrantes que se sientan parte de un proyecto colectivo y se apropien simbólicamente de los clubes como un instrumento para satisfacer multiplicidad de necesidades serán los mejores defensores y garantes de su desarrollo y permanencia como entidades solidarias.

Relaciones en la cultura de los clubes

Redorta¹⁰ plantea que en las organizaciones efectivas los flujos de relaciones entre sus miembros deberán ser mayores y de mejor calidad. Teniendo en cuenta lo anterior, las relaciones al interior de los clubes constituyen otro eje que debe ser tenido en cuenta para su funcionamiento como proyecto colectivo. Por otra parte, junto con los valores y las creencias, las relaciones hacen a la cultura de cualquier organización.

¹⁰ Redorta (2012).

A continuación, se aportarán algunas reflexiones y caracterizaciones sobre los vínculos humanos en los clubes:

Cooperación. Antagonizando con la competencia, donde cada actor intenta defender sus intereses y maximizar su beneficio, las relaciones en los clubes deberán tender a la cooperación. Esta supone un movimiento colectivo hacia la consecución de objetivos comunes, y alcanza mayor protagonismo e impacto en la gestión de asociaciones que en las empresas de capital: la cooperación actúa en beneficio de grupos sociales “cuyo puesto y función en la sociedad no está dada por la posesión de capitales sino más bien por la carencia de ellos”.¹¹

A través de un acto intencional, las personas reúnen sus fuerzas para lograr una fuerza superior, un trabajo en conjunto, el apoyo mutuo para defender intereses y lograr fines que comparten.

Las relaciones de cooperación tienen impactos directos sobre la vida de los clubes, construyendo sinergias,¹² generando inteligencia colectiva¹³ y promoviendo la sostenibilidad.¹⁴

Mutualidad. Implica una forma de intercambio en la que las partes involucradas resultan beneficiadas. La mutualidad como principio de las relaciones en los clubes contribuye a la primacía del interés del conjunto por sobre los individuales, a través del cual en las relaciones los intereses de todas las partes tienen una importancia similar.

Confianza. Como se explicó antes, el desarrollo de la confianza recíproca entre quienes integran un grupo es condición necesaria para asumir una acción colectiva. La confianza permite dar mayor previsibilidad a las conductas y acciones. En la relación entre confianza y funcionamiento colectivo, Razeto afirma que en las actividades colectivas se genera una “energía social” cuya esencia es la confianza entre sus integrantes. Asimismo, contribuye a neutralizar

¹¹ Razeto, ob. cit.

¹² Vázquez (2016).

¹³ Redorta, ob. cit.

¹⁴ Coraggio (2009).

potenciales diferencias o permite legitimar diferencias en algunos ámbitos de decisión,¹⁵ fortalece la comunicación interna y el empoderamiento.

Las relaciones de confianza generan círculos virtuosos en la vida colectiva: consolidan la corresponsabilidad, la cooperación, la resolución de conflictos, la cohesión e integración o el funcionamiento democrático; pueden reducir costos vinculados a supervisión, favorecer la delegación y agilizar las decisiones. Por eso, la confianza es un valor que debe ser cuidado en la vida de los clubes.

Equidad. La equidad se vincula con la distribución de oportunidades, excedentes o responsabilidades entre las personas, que equilibren el bienestar individual y colectivo. Según Foti y Caracciolo,¹⁶ como principio para la gestión sostenible de los emprendimientos, la equidad se refiere a la distribución proporcional del poder (cargos y funciones), el trabajo (roles y responsabilidades) y los beneficios económicos. La equidad como principio, asimismo, debería contribuir a un equilibrio de poder en las relaciones en el interior de las entidades.

Consideraciones finales

Mientras que el funcionamiento de una empresa lucrativa está determinado por la propiedad del capital, *en el centro de la vida de un club están las personas, sus intereses y necesidades*. Esto es clave en la cultura de las entidades y en las subjetividades de sus socios/as, directivos/as y trabajadores/as. Los/las integrantes deben tener *la autonomía, la solidaridad y las capacidades* necesarias para asumir el protagonismo y la corresponsabilidad en la gestión y el gobierno de un proyecto colectivo.

La participación y las relaciones humanas constituyen otros puntales sobre los que se asientan y sostienen los clubes. Por otra parte, el club es un espacio de *consolidación de identidades colectivas fuera del mercado, en el que se construye comunidad y se fortalece el ejercicio de la ciudadanía*. Así, será un desafío cons-

¹⁵ Sarabia (2012).

¹⁶ Foti y Caracciolo, ob. cit.

tante de los clubes cuidar y poner en valor estas dos cuestiones, haciendo de estas atributos distintivos de su cultura y forma de organización.

En este sentido, es importante dotar a los actores que participan en un club de conceptos, experiencias e instrumentos que puedan contribuir a optimizar los procesos colectivos.

Finalmente, se ha destacado a lo largo de este capítulo que la optimización de los procesos colectivos es fundamental para la eficacia, la eficiencia y la capacidad que tengan los clubes para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus integrantes; en definitiva, para su sostenibilidad. Consolidar las dinámicas colectivas en la gestión, las relaciones o el gobierno de los clubes contribuirá, también, a fortalecer la democratización de la economía y la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- BURÍN, D.; I. Karl y L. Levin, *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual de técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*, Buenos Aires, Ediciones Ciccus, 2008.
- CASTREJE SUÁREZ, J., “La gestión en las entidades cooperativas: un desafío permanente”, IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos, Red Latinoamericana de Investigadores en Cooperativismo, Comité Regional Latinoamericano de Investigación, Alianza Cooperativa Internacional: el cooperativismo latinoamericano ¿visión integrada de lo económico y lo social?, 2006.
- CEMBRANOS, F. y J. A. Medida, *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*, Madrid, Editorial Popular, 2003.
- CORAGGIO, J., “Sostenibilidad”, en A. Cattani, J. Coraggio y J. Laville (orgs.), *Diccionario de la otra economía*, Colección de lecturas sobre Economía Social, Argentina, Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira-Claudio, 2009.
- EL TROUDI, H.; M. Harnecker y L. Bonilla, *Herramientas para la participación*, Primera parte, Venezuela, Fondo Editorial Tropykos, 2005.
- FOTI, M. y M. Caracciolo Basco, “Guía para mejorar la gestión de emprendimientos de la Economía Social. Una visión participativa que contempla la mejora en: la calidad, el valor agregado, la equidad de género y el cuidado del ambiente”, Argentina, Asociación Lola Mora, Ministerio de Desarrollo Social, 2008.
- ITURRASPE, F. (ed.), *Participación, cogestión y autogestión en América Latina*, t. 1, Venezuela, Editorial Nueva Sociedad, 1986.
- MERCADO MALDONADO, A. y A. Hernández Oliva, “El proceso de construcción de la identidad colectiva”, *Convergencia*, N° 17, 2010.
- MANSILLA MONTERROSO, L., “La cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales: estudio realizado en ASSA, 2014”, Licenciatura thesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2015.
- NÚÑEZ, J., “Gobernanza cooperativa y de otras organizaciones de la Economía Social”, en Foro de Profesionales por la Economía Social, Ediciones CGCyM, Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo de la República Argentina, 2016.
- RAZETO MIGLIARO, L., *Las empresas alternativas*, España, Editorial Nordan, 2004.
- REDORTA, J., *No más conflictos. Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*, España, Paidós, 2012.

SALAZAR, L., “¿Cómo funciona el gobierno cooperativo en las cooperativas de Villavicencio?”, *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, Vol. 18, N° 97, 2010.

SARABIA, P., “Desafíos y logros de la horizontalidad en las experiencias de cooperativas agroecológicas andaluzas”, *Revista digital Mientras Tanto*, N° 103, 2012.

VAZQUEZ, G., “La viabilidad y sostenibilidad de las experiencias de trabajo asociativo y autogestionado desde una perspectiva plural”, *Revista de la Academia*, N° 21, 2016.

La inversión en infraestructura no lucrativa

Pablo F. Abbatángelo

Introducción

El tema que nos ocupa es esencial para la comprensión de cómo, cuándo y por qué nuestros clubes se fueron arraigando socialmente, fueron mutando a través del tiempo, arribando a realidades disímiles, brindando funciones sociales, culturales, deportivas no profesionales y educativas; la “cáscara” que los contiene (construcciones) y la percepción que de ellas tienen socios, simpatizantes y público en general. Y cuando decimos los clubes, nos referimos al agrupamiento de la sociedad o de un barrio para brindarse a sí mismo actividades sociales, culturales y deportivas para lo cual se fueron organizando en las tradicionales asociaciones civiles sin fines de lucro que las consideramos dentro de la Economía Social.¹

Reseña histórica de la Arquitectura

En la antigüedad clásica, la Arquitectura formaba parte de las Artes Bellas y compartía estatus con todas y cada una de ellas. Por peso específico fue adquiriendo relevancia por sobre las demás por el solo hecho de darles cobijo a todas y es por eso que en

¹ Bragulat (2019) “Marco conceptual para acercarnos al estudio los clubes de la Argentina y su vinculación teórica con la Economía Social, Comunitaria y Solidaria” en esta obra.

la era moderna, las carreras de Bellas Artes y Arquitectura tienen perfectamente diferenciados sus contenidos a pesar de que en esencia responden al mismo patrón creativo.

Los distintos movimientos artísticos, y fijando el concepto anterior que incluye a la arquitectura, son la respuesta de un determinado artista/proyectista en un momento específico de su circunstancia, teniendo en cuenta cuestiones sociales, culturales, económicas y educativas de la realidad que lo rodea. Son una foto en un momento determinado de la larga película de la sociedad.

Precisamente la arquitectura deportiva fomenta el acervo cultural de una nación, su historia, sus tradiciones, sus pautas sociales, culturales y económicas que las diferencian entre sí. Analizando cada una podemos encontrar rasgos identitarios que las mimeticen así como también que las diferencien, pero no por ello podemos *rankearlas* de mejores a peores o viceversa, ya que son incomparables porque su origen fue distinto, su evolución asimétrica y por ende construyeron, como resultado, modelos diferentes.

Con esto queremos concluir que en la extensa vida de nuestros clubes se reflejó la forma en que la sociedad fue mutando a través de los acontecimientos. Los dirigentes deportivos, para estar a tono, deben estar muy atentos para poder dar respuestas a la altura de las circunstancias. Un club nacido a fines del siglo XIX o en los albores del XX pasó por acontecimientos internacionales de relevancia, inmigraciones, dos guerras mundiales, la guerra fría, la caída del muro de Berlín, entre otros. Además de los acontecimientos nacionales como golpes de estado, revoluciones, debacles económicas, etc. Todos estos influyeron en las necesidades y posibilidades de los actores fundamentales de nuestros clubes que son sus asociados y asociadas, sus necesidades y requerimientos.²

² Utilizamos los términos asociados y asociadas ya que pertenecen a una asociación civil. El término socio o socia que popularmente se utiliza, en realidad viene de sociedad del tipo mercantil que es precisamente lo que no es un club.

Reseña histórica de la arquitectura deportiva

Dentro del tema específico que nos ocupa, la infraestructura deportiva, es en la antigua Grecia del siglo VIII A.C. donde empiezan a construirse las primeras pistas de atletismo en forma de “U” en donde había lugares reservados para los jueces y el público, llegando a su máximo exponente en el estadio de Olimpia, en la isla Katakolon, donde en la actualidad se conservan sus ruinas que son visitadas por los amantes del deporte. A tal punto perdura en el tiempo que fue la musa inspiradora del estadio Olímpico de Barcelona de los Juegos Olímpicos de la modernidad de 1992. Sucesivamente en las ciudades de Delfos y las distintas locaciones que tuvo Éfesos, dadas las recurrentes plagas que los obligó a cambiarlas, comenzaron a construirse estadios con capacidades diversas.

Alrededor del año 330 A.C. se construye en Atenas el estadio Panathinaiko que fue sede en la restauración de los Juegos Olímpicos de la Modernidad de 1896, renovado para los de Atenas 2004 y cita obligada del olimpismo mundial.

En nuestro país, el deporte se cimentó a través de los clubes, con esa *manía de fundarlos*, tal cual reza Ariel Scher en su libro *La patria deportista*.³ A fines del siglo XIX y principios del XX fueron en general las distintas corrientes de inmigrantes quienes les dieron forma a estos agrupamientos de jóvenes que vislumbraron que, a través del deporte y la cultura de manera organizada, podían canalizar su ambición de socialización, y así lo hicieron. *El Estado delegó en ellos la educación física, la iniciación deportiva, la práctica deportiva competitiva y el deporte federado.*

No es motivo de este escrito ahondar en la evolución institucional sino que el objetivo es clarificar el cómo y el porqué del desarrollo en la infraestructura para después centrarnos en los aspectos económicos de su mantenimiento y mejora.

³ Ariel Scher, *La patria deportista*, Buenos Aires, Editorial Planeta, 1996.

Cada institución nació de la férrea voluntad de sus fundadores y masa societaria con la idea de ir creciendo para brindarles a sus asociados más y mejores actividades. La “competencia” no se planteó solo en los aspectos deportivos sino que la evolución edilicia les fue dando identidad y orgullo, y ese sentido de pertenencia que ya no solo lo brindaban los éxitos deportivos. Tener la “sede propia” primero, para luego crecer en servicios, cantidad y calidad de deportes, fue el objetivo planteado. El hito fundacional de las hoy instituciones centenarias con reconocimiento nacional e internacional no fue garantía de seguridad y prosperidad, ya que algunas no supieron o no pudieron adecuarse a los cambios. No obstante, la inmensa mayoría de los clubes, con sus luces y sombras, se pusieron al hombro esta tarea que en otras latitudes es una función indelegable del Estado. Esto ha sido posible gracias al esfuerzo *“privado” de sus dirigentes que sin recursos públicos lo realizaron, reinvertiendo en infraestructura el excedente de los ingresos.* Esto fue factible por ser *entidades sin fines de lucro que no reparten dividendos entre sus accionistas como las sociedades comerciales.*

El trabajo incansable de esa dirigencia, con férrea vocación de servicio e ineludible tesón al momento de gestionar, fue la clave del proceso de arraigo y crecimiento institucional. Cada uno se enorgulleció al ver evolucionar a su club, tener la mejor propuesta para el barrio, facilitar al vecino un lugar de encuentro en donde poder expresar no solo las capacidades deportivas sino afianzar la cultura y educación. Se transformó en un verdadero campo de juego donde confluyeron todos los estratos sociales en carácter de igualdad. Allí se valoran las habilidades deportivas individuales dentro de un despliegue solidario en pos de un mejor rendimiento del equipo.

Situación actual

Haciendo un paneo con una visión arquitectónica del resultado, con objetividad y autocrítica, podemos decir que *muchos*

de nuestros clubes crecieron ediliciamente en forma anárquica, sin planes maestros de referencia en donde las sucesivas comisiones directivas fueron dándole su impronta particular sin tener planificación alguna. También sabemos que cada club tiene su historia y transitó los vaivenes económicos y sociales de estos lares, por lo que debe valorarse el resultado final, ya que en nuestra geografía se estima que *más de 20.000 clubes albergan a entre 12 y 14 millones de deportistas* de todas las capas de la pirámide deportiva. De todos ellos, la base de sustentación son los clubes de barrio, algunos de los cuales albergan deportes federados pero siempre priorizando la iniciación deportiva y el esparcimiento. Dentro de las denominadas asociaciones civiles, que pusieron el acento en el deporte federado (incluyendo la práctica deportiva y la educación física), algunos clubes con fútbol brindan todo el arco de posibilidades deportivas con infraestructura muy variada y otros solo se centran en el fútbol como deporte profesional. Prácticamente serían clubes *con fútbol* –los que fomentamos– y clubes *de fútbol* los que más cerca estarían de dar el paso a las sociedades anónimas deportivas.

La infraestructura deportiva en muchos clubes fue un hecho social cuyo diseño marca la cultura de cada época. De ahí el deseo de conservación de los asociados como valoración de su historia. Pero todo está atravesado por la cuestión económica del momento para poder hacer una inversión sin que se proyecte el rendimiento lucrativo inmobiliario sino un beneficio a la sociedad. Esta lógica “encaja” perfectamente en los parámetros de la Economía Social, la que está representada en nuestros clubes, como asociaciones civiles sin fines de lucro donde los asociados deciden democráticamente el destino de la institución.

Si la referencia, en cambio, es urbanística, *es muy difícil encontrar en otros países ciudades que tengan más de un estadio con capacidad superior a 30.000 espectadores, como ocurre en las ciudades argentinas de Avellaneda, La Plata y Rosario, entre otras*, y esto es debido a que cada institución desarrolló su infraestructura de acuerdo con sus posibilidades sin que un Esta-

do regulador se hiciera cargo primero del ordenamiento territorial para luego efectuar la construcción y el mantenimiento de los estadios. Si entendemos a este hecho atípico y autóctono, que marca el sentido de pertenencia que socios, hinchas y simpatizantes tienen con su “templo”, *entenderemos por qué los habitantes de La Plata, simpatizantes de Estudiantes y Gimnasia y Esgrima, jamás sintieron como propio el Estadio Único* (propiedad del Estado), más allá de su formidable arquitectura adecuada a los estándares internacionales de seguridad y comodidad. Esos asociados siguen luchando por lo que les pertenece y los identifica, logrando modificar sus propios estadios para mantener una “localía” que anhelan. También se puede mencionar como hecho de movilización social “la vuelta a Boedo”, propuesta por los simpatizantes del Club San Lorenzo cuando la dictadura militar de 1976 los despojó de su “lugar en el mundo”, aunque en el Bajo Flores de la Ciudad de Buenos Aires construyeron un estadio, quizá más cómodo que el llamado “Viejo Gasómetro”, pero al que no sintieron como propio.

Hasta aquí una breve descripción referida a la infraestructura no lucrativa de los clubes. Por otro lado, en cuanto al deporte de alto rendimiento, el Estado en Argentina asume la infraestructura a través del Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CeNARD) cuenta con 115.000 m². Este tiene instalaciones al aire libre, un complejo de canchas de tenis, pistas de atletismo, un campo de fútbol, una pileta olímpica cubierta, un espacio para patinar, una cancha de hockey de césped sintético, una cancha de hockey sobre patines dentro del patinadero descripto, palestra de escalamiento, varios gimnasios equipados para baloncesto, voleibol, balonmano, bádminton y gimnasia artística. Posee un complejo de gimnasia deportiva y un polideportivo con capacidad para 2.000 personas, gimnasio de musculación con aparatos, pesas, de boxeo, estadio deportivo y varias tribunas. Además, dispone de comedor, bar y salas de estar. Fue construido en la década de 1950; contaba en ese entonces con un cine para 1.500 personas, inaugurándose en 1954 el gimnasio Carl Diem. La mal llamada

Revolución Libertadora, que derrocó al gobierno constitucional en 1955, cerró el predio y se lo cedió a la División de Remonta y Veterinaria del Ejército. Fue abandonado y por ende se deterioraron las instalaciones deportivas.

En 1973 se licitó la construcción de los gimnasios, mediante un convenio entre organismos estatales de Argentina y Alemania. En la década de 1980 se construyeron los principales edificios, los gimnasios menores, se reconstruyó el gimnasio Carl Diem y el edificio donde funciona el Instituto de Educación Física Romero Brest. En la década de 1990 se realizaron trabajos de refacción y reacondicionamiento de algunos sectores para brindar mayor confort a los deportistas que concurren diariamente. Se reconstruyó parte del predio en el que se encuentra el teatro y se modernizaron las instalaciones. En 1992 se inauguró el laboratorio de antidoping, se tapiaron los camarines del teatro y cerraron las salidas anulando el acceso posterior al teatro para usar ese espacio para conferencias y congresos. En 1997 se realizaron obras en el comedor, en las zonas de alojamiento de los atletas, de administración y de medicina deportiva. En el año 2000 se volvieron a realizar obras. Se modernizó el Complejo Natatorio Jeanette Campbell que consta de dos piscinas, una olímpica de 50 m y 10 andariveles y una de clavados. Se modernizó el Polideportivo León Najnudel que tiene una capacidad para 2.250 espectadores. En 2006 se mejoraron las dos pistas de atletismo: la Delfo Cabrera, de ocho andariveles y la pista Osvaldo Suárez, con seis.

La Villa Olímpica de Lugano, construida para los recientes Juegos Olímpicos de la Juventud, agrega capacidad instalada y posibilidades sin que tenga la envergadura necesaria para reemplazar al CeNARD.

Primeras reflexiones

Todo lo señalado nos lleva, a nuestro entender, a una primera conclusión basada en ese principio básico de la física: toda acción

genera una reacción. Conforme a cómo se gestione la política deportiva tendrá su impacto en la infraestructura deportiva.

CAUSA	EFEECTO
“La manía de fundar clubes”	Proliferación desordenada de clubes
Estado ausente	Crecimiento espontáneo
Falta de planificación estatal	Multiplicidad de infraestructura superpuesta
Cuando el deporte no es prioridad	Destrucción de infraestructura deportiva
Si el Estado se hace cargo del deporte de élite	Infraestructura adecuada a las necesidades

Esto pretende ser una especie de señal de alerta. Es necesario racionalizar la infraestructura para garantizar una verdadera economía de recursos en su mantenimiento. Pero pensar que los resultados a los que se arribó en otras latitudes son los correctos, sin tener en cuenta que partieron de premisas diferentes, nos llevará a conclusiones erróneas. El mirar para afuera, desconociendo nuestras tradiciones en formación deportiva, lleva a muchos a querer terminar con la continuidad de lo instalado, lo que inevitablemente redundará en la reprobación de los usuarios que con su participación sienten la pertenencia hacia la entidad y, por ende, hacia su infraestructura. Como símbolo cultural, no nos cansamos de repetir el gran empoderamiento del asociado con los bienes materiales de su club: sus construcciones, para ellos tan valiosas, como sus “colores” y sus trofeos.

Si en algunos países europeos, con más años de historia que nosotros y con pautas urbanísticas más desarrolladas por años de existencia y por escasez de terrenos aptos, establecieron normas para la implantación de sus estadios, tenemos que pensar que a menos de cien años de la Revolución de Mayo ya habían sido fundados la mayoría de los clubes que hoy conocemos, por lo que si no tenemos en cuenta esos aspectos fundamentales que son parte de un buen diagnóstico de situación, podemos llegar a conclusiones erradas como las que tuvieron los que pensaron que Estudiantes y Gimnasia y Esgrima iban contentarse con compartir el

“Estadio Único”. El amor a los símbolos como hecho cultural no es racional, económicamente hablando, así que en función de lo que se ha descrito hasta aquí, es posible establecer una causa-efecto; es decir, si políticamente se hace algo que impacte en los clubes, eso tendría una consecuencia que no siempre es racional, como decíamos anteriormente.

Un ejemplo concreto de infraestructura a gran escala en nuestro país

Si observamos a nuestras instituciones más populares con la visión de 2019 y no tenemos en cuenta que ellas transitaron las vicisitudes de todo gran emprendimiento en sus comienzos, no vamos a comprender el porqué de los valores afectivos de nuestra historia y tradición y la larga lucha por mantenerlos vigente.

Un 3 de abril de 1905 en un banco de la Plaza Solís de la Ciudad de Buenos Aires se funda lo que hoy conocemos como el Club Atlético Boca Juniors. Esos cinco jóvenes que se reunieron jamás pensaron que su utopía podía convertirse en lo que hoy es. En 1907, y tras largas gestiones, logran establecerse en un predio triangular de la Costanera Sur comprendido entre las calles Elvira Rawson de Dellepiane (ex Brasil), Alférez Rivas y José Celedonio Balbín, para pasar en 1912 a otro cercano sobre la Av. España a la altura donde luego se proyectara la frustrada Ciudad Deportiva. Al ser desalojados, la directiva toma la que a nuestra visión sería una desacertada decisión de trasladarse a Wilde en la intersección de lo que conocemos como Acceso Sudeste y Av. Las Flores. Esa propuesta hizo que se perdieran 1200 de los 1500 asociados. El 25 de mayo de 1916 retorna al barrio de La Boca en un predio inscripto en la cuadrícula de las calles Gaboto, Ministro Brin, Blanes (ex Tunuyán) y Benito Pérez Galdos (ex Sengüel). Por su parte, River Plate tenía por entonces su cancha a escasos 300 metros, en la manzana comprendida por las calles Pinzón, Gaboto, Aristóbulo del Valle (ex Industria) y Av. Pedro de Mendoza. El traslado definitivo a Brandsen y Enrique del Valle Iberlucea (ex Del Crucero) se produce en 1924.

El transporte a mano de los maderos de las gradas de tribuna por los simpatizantes fue un hito fundacional del emplazamiento definitivo. Esta referencia señala que los clubes populares y de mayor convocatoria también nacieron como clubes de barrio y que las decisiones de gestión influyeron en algunos casos positivamente en su infraestructura edilicia y, en otros, todo lo contrario.

Fue recién en 1938, asentados y afianzados institucionalmente, cuando se tomó la decisión de construir el estadio de hormigón armado, mundialmente conocido como La Bombonera, donde todos los miembros de esa comisión directiva avalaron, con su patrimonio, los préstamos solicitados para financiar las obras. Ese modelo dirigencial responde fielmente al que propiciamos en nuestras asociaciones civiles, cuyos integrantes desinteresadamente ponen lo mejor de sí en pos del engrandecimiento institucional sin segundas intenciones, con el único y claro objetivo de propiciar el bien común y tratándose de clubes, lo primordial es acrecentar y consolidar la práctica deportiva, la cultura y la educación.

Si bien desde 1931 el fútbol argentino se había profesionalizado, nuestros clubes mantuvieron los preceptos de toda asociación civil sin fines de lucro. De ninguna manera significa esto atentar irresponsablemente contra el patrimonio de la institución; muy por el contrario, la jerarquización y capacitación que se fue autoimponiendo la dirigencia es el motor que posibilitó el engrandecimiento institucional y dentro de ese salto cualitativo y cuantitativo se fueron incorporando en Boca Juniors niveles gerenciales sometidos a las directivas de los dirigentes legítimamente elegidos para manejar los destinos del Club.

A no confundir nivel gerencial con gerenciamiento. Lo primero está al servicio de la institución conforme pautas establecidas por las autoridades democráticamente electas; lo segundo conformaría una tercerización de la institución en su conjunto o de determinadas áreas a manos de sociedades comerciales, cuyo fin es el lucro como el de toda sociedad comercial que no reinvierte el

producido de las actividades, ya que su objetivo, como dijimos, es distribuir utilidades entre sus inversores.

El ex presidente del C. A. Lanús y uno de los fundadores del Foro Social del Deporte, Emilio Chebel, solía decir que: “por cada dirigente deportivo deshonesto los hay por cientos que silenciosa y generosamente ponen su trabajo, esfuerzo y por qué no su dinero al servicio de sus instituciones”. Está claro que la oveja descarriada se hace notar ante centenares que se comportan como corresponde.

Paralelamente, la institución que peregrinó por varias locaciones hasta encontrar su lugar definitivo, proyectó y desarrolló la práctica activa de más de medio centenar de disciplinas deportivas en forma federativa, para lo que construyó una infraestructura acorde a ese proceder. Saltos ornamentales, waterpolo, natación, baloncesto, voleibol, fútbol, boxeo, esgrima, lucha, pesas, atletismo, karate-do, gimnasia artística y deportiva, son algunas de las disciplinas que se practicaban, para las cuales debió realizarse la infraestructura correspondiente. Hay que tener en cuenta que, en la casi totalidad de ellas, el resultado económico (y no social), siempre visto desde un punto de vista economicista/mercantilista, resultaría negativo. Gimnasios, piletas, trampolines, tatamis, canchas, vestuarios deben construirse y mantenerse. Personal administrativo, de maestranza, directores técnicos, preparadores físicos, médicos, enfermeros, etc., engrosan una larga lista de “costos” para quienes apuestan solo al resultado económico y una “inversión” para quienes entendemos al deporte como un fenómeno de inclusión social, salud y consolidación de los valores que conlleva.

El club llegó a brindar verdaderos servicios a la comunidad, desde la simple apertura de los vestuarios a los vecinos de menores recursos para el uso de la ducha caliente que en sus casas no tenían, hasta alojar a la Escuela N° 1 D.E. 4° Alte. Guillermo Brown, del barrio de La Boca, en momentos en que su precaria situación edilicia ponía en riesgo la continuidad de las clases, o permitir el funcionamiento de un colegio secundario para adultos en sus instalaciones.

De ese modelo solidario al que hoy, en 2019, nos representa hay un abismo infranqueable. Se cierran al barrio las puertas del club. Se engrosan los gastos en seguridad en detrimento de lo deportivo y se anula toda disciplina que no se autofinancie. Es cierto que la infraestructura se maquilla para que el ocasional visitante la perciba como prolija y ordenada pero un club es el ruido de balones picando sobre el piso, los gritos de los chicos en su desenfundado *raid* deportivo, el olor a sudor de los deportistas en sus prácticas y nada de eso se percibe. Ahora es un modelo que entera la práctica generalizada de los deportes, expulsa a sus usuarios, prepara el cotillón para el circunstancial turista que se retira con la imagen grabada en sus retinas de la “grandeza de un club”, que es en definitiva un enorme local comercial de merchandising. La percepción de lo mercantil en detrimento de lo social es perceptible; todo eso es contrario a su historia y al quehacer de toda asociación civil.

¿La infraestructura deportiva es un gasto o una inversión?

Aquí comienza un gran dilema entre los que entienden que en las instituciones deportivas se deben practicar solo aquellas disciplinas que sean rentables o que encuentren la forma de autofinanciarse para hacer viables a nuestros clubes, contra los que sostenemos que la inclusión social a partir de la práctica deportiva, la cultura y la educación es una inversión, por ende no es un gasto. Si analizamos la multiplicidad de disciplinas deportivas desde esa concepción mercantilista, llegamos a la conclusión de que casi ninguna es viable, por lo que debieran desaparecer y no realizarse inversión alguna en infraestructura deportiva.

Un dirigente deportivo de Argentina, Alejandro Marón, ex presidente de Lanús, en un encuentro del Foro Social del Deporte dijo: “En nuestro club se verifica el verdadero efecto derrame. Así, gracias a los recursos que nos proporciona el fútbol profesional, podemos desarrollar actividades sociales, culturales, deportivas no profesionales y educativas”.

De este párrafo podemos desprender dos conclusiones importantes:

- 1) Para el C. A. Lanús, las disciplinas deportivas no se clasifican entre rentables y/o deficitarias, las engloban en un solo resultado propiciando inclusión social en un universo con necesidades básicas insatisfechas y por eso, propician el bien común, principio básico de las asociaciones civiles.
- 2) De escindirse el fútbol profesional de la institución (proyecto Sociedad Anónima Deportiva), el resto de las actividades no podrían continuar por falta de financiamiento.

Cuando se publicita el éxito de una gestión dirigenal desde la visión mercantilista en una asociación civil deportiva que presenta balances con superávit colosales en cientos de millones de pesos y desde determinado sector del periodismo recomiendan que es el modelo a seguir, debemos entender que si en ese superávit incidió el cierre de disciplinas, la reducción de profesores, entrenadores y preparadores físicos, la supresión de infraestructura deportiva y la expulsión del socio por las actividades cercenadas, ese balance es altamente negativo dada la misión fundacional de nuestros clubes, que fueron creados para todo lo contrario. En una sociedad comercial, cuyo objetivo es el lucro y repartir dividendos entre sus accionistas, es dable y saludable que ocurra. A nuestro entender el mejor resultado, hipotéticamente hablando, una vez saneadas las finanzas institucionales, con ocupación plena de espacios y horarios, debiera ser “cero pesos”.⁴

Por lo ya señalado, la infraestructura deportiva no lucrativa es la que engloba a la casi totalidad de lo que a nuestras entidades se refiere, por lo que debemos tener en cuenta aspectos fundamentales al momento de tomar decisiones.

⁴ Teniendo siempre en cuenta que las recomendaciones internacionales hablan de una reserva de un 20% del giro mensual de la institución por cualquier inconveniente que acontezca.

La arquitectura deportiva como disciplina

El arquitecto García Puga, en su artículo titulado “Arquitectura Deportiva. Una disciplina con mucho futuro”,⁵ refiere a aspectos relacionados con la arquitectura deportiva. Tenemos la intención aquí de dejar asentados algunos de estos conceptos que el autor expone.

El deporte y su práctica activa han tomado un rol fundamental en nuestra sociedad. Desde distintas ópticas y puntos de vista se lo considera como una actividad prioritaria. Desde la pasividad de un espectador televisivo pasando por el asiduo concurrente a espectáculos deportivos, protagonistas del evento, como asimismo todo el engranaje y las estructuras dirigencial, promocional, técnica, publicitaria e industrias varias que giran alrededor de un evento, son innumerables los hechos arquitectónicos que los contienen. Desde el más humilde centro recreativo hasta el más sofisticado escenario deportivo que podamos imaginar, se requiere de la experiencia y capacitación profesional para desarrollarlo, de forma tal que las instalaciones propicien las mejores condiciones para la práctica de deportes donde las aptitudes físicas de los atletas no sufran por su causa y estén garantizados la seguridad y el confort, tanto de protagonistas como de espectadores.

La sustentabilidad de los escenarios es otro elemento a tener en cuenta al momento de abordarse un emprendimiento deportivo, ya que este debe perdurar en las mejores condiciones a través del tiempo, y su mantenimiento debe resultar accesible a las posibilidades del comitente.

Hay que tener en cuenta lo antedicho y que a medida que transcurren los años nos vamos encontrando con infraestructura deportiva obsoleta por altísimos costos de mantenimiento. Pero también hay nóveles escenarios que no se adaptan a las normativas vigentes y/o carecen de la flexibilidad suficiente como para

⁵ García Puga (2012).

adecuarse a posibles modificaciones. Ahora bien, teniendo en cuenta la cada vez más importante especialización en cada una de las áreas de incumbencia de la arquitectura, es importante consultar a especialistas al momento de abordar un emprendimiento deportivo para realizarlo con todos los estándares de la actividad y, además, preparándolo para futuros crecimientos.⁶

Cuestiones básicas a tener en cuenta en el proceso proyectual de infraestructura deportiva

- Listado de necesidades reales con proyección a “N” años.
- Traducir, en términos arquitectónicos, las necesidades reales y su factibilidad.
- Planificación de la obra nueva y/o reforma y su interferencia en las actividades programadas.
- Planificación del mantenimiento preventivo/correctivo de la infraestructura.
- Desarrollo de tecnologías y su sustentabilidad.
- Inspección de las instalaciones deportivas:
 - Seguridad de los usuarios.
 - Condiciones de la estabilidad en las construcciones.
- Impacto urbano ambiental de las actividades a desarrollarse.

⁶ En línea con esto, entre el 10 y 11 de octubre de 2018, en la Sociedad Central de Arquitectos de la Ciudad de Buenos Aires se desarrolló el V Congreso Continental de la IAKS LAC, (International Association for Sports and Leisure Facilities para Latinoamérica y el Caribe) donde tuve el honor de moderar el panel de discusión y fin del bloque 1 con las intervenciones de la arquitecta Ruth Pujol (España, “Piscinas para Todos”), el ingeniero Alexander Meier (Venezuela, “Nuevas Tecnologías de Iluminación para Recintos Deportivos”), el arquitecto Carlos Sallaberry (Argentina, “Los JJOO de la Juventud 2018 Bs. As.”), y el arquitecto Jorge Ehlers (Chile, “Diseño Participativo para Instalaciones Comunitarias”). Véase <http://socearq.org/2.0/wp-content/uploads/2018/09/CONGRESS-REPORT-BS-AS-2018-IAKS-LAC-11.pdf>

Conclusiones

Los dirigentes cumplen un rol muy importante, ya que sus decisiones impactarán positiva o negativamente en los destinos institucionales y, por ende, en la infraestructura edilicia. La idea de capacitación en todo el amplio espectro que abarca la dirigencia deportiva es fundamental para estar a tono con los tiempos que corren y para adaptarse a las complejidades cotidianas. Lamentablemente lo urgente y lo inmediato muchas veces ocupa la capacidad de tiempo disponible.

Tenemos que concientizarnos de que no somos ni podemos ser *especialistas en todo*; la “todología” no es una ciencia aunque muchos seres humanos tiendan a tener esa percepción de sí mismos. *Buscar asesoramiento profesional* en cada área no es un síntoma de debilidad, por el contrario, es un signo de inteligencia.

La infraestructura edilicia, su planificación, proyección, mantenimiento y sustentabilidad es tarea de profesionales. Haciendo las cosas bien y con calidad se hacen una sola vez y allí está la verdadera economía.

Los modelos, como señalamos, básicamente son dos:

- *Modelo asociativo*: es con el que se fundaron nuestros clubes; un agrupamiento de personas en donde cada asociado tiene un voto y, por lo tanto, es el conjunto el que decide a través del voto. La totalidad de ellos son los únicos y verdaderos dueños de la institución y los que dispondrán cuáles son los arreglos, mejoras o cambios más beneficiosos al colectivo, ya que el objetivo es el bien común.
- *Modelo societario*: es el que nos quieren imponer, de forma contracultural, a través de las Sociedades Anónimas Deportivas y gerenciamientos en donde capitales, a veces de dudoso origen y proceder, pugnan por tener la mayoría accionaria y así tomar las decisiones. La infraestructura se adecuará a las actividades rentables en detrimento de las que no lo sean, ya que el objetivo es el lucro del grupo inversor y no un servicio social.

La infraestructura, tomando por cierto que el modelo asociativo es el que va a perdurar en nuestros clubes a través del tiempo, no puede ni debe dejar de observarse en los siguientes tres aspectos:

Urbanísticos, que tienen que ver con la locación de la entidad. No siempre el terreno más barato es el más económico dado que deberán *tenerse en cuenta la accesibilidad, el entorno circundante, la masa societaria a integrar, las posibilidades concretas de ampliación y crecimiento, los medios de comunicación, etc.*

Arquitectónicos fundacionales del edificio a emplazar. Es necesario un *plan maestro* que dé previsibilidad y sintetice las aspiraciones generales para satisfacer todas y cada una de las necesidades con un *plan de tareas* debidamente valorizadas para poder abordarlas a la medida que los recursos lo permitan. Puede que el cumplimiento de esas tareas se extienda en el tiempo y por eso lo ideal es que sean consensuadas por todos los espacios plurales de la Institución como “cuestión institucional”, para que más allá del signo político de la alternancia dirigenal no se interrumpan ni se alteren en su cronograma.

Económicos, fundamentales en las decisiones, ya que si damos por sobreentendido que el club nos pertenece como asociados, eso nos aumenta la responsabilidad. Es una obligación de los dirigentes concientizar a sus pares y a la masa societaria de los alcances de pertenecer como asociado a una asociación civil que *trae aparejados tanto derechos como obligaciones y, como dicen los franceses, “para que ambos crezcan deben plantarse juntos como las palmeras”*. La economía bien entendida es ¡hacer bien las cosas una vez y para siempre!

Por último, a modo de síntesis, toda infraestructura deportiva planificada, desarrollada y concretada bajo estos preceptos, que propicie cabida a la educación física, la iniciación deportiva, la práctica deportiva competitiva y/o federada y el deporte de élite, sean privados (clubes, asociaciones civiles) o estatales (centros de alto rendimiento, centros de educación física, playones polideportivos, etc.) no buscan en sí mismos el lucro directo porque no

fueron concebidos con esa finalidad. Aportar al desarrollo psicofísico de la sociedad es su objeto y razón de ser. Para cualquier otra cosa “el mercado” tiene una amplia oferta.

La administración y gestión eficiente de la infraestructura deportiva, así como de todos los demás bienes de un club, es el verdadero reto de la hora actual ya que el capital lucrativo está al acecho de oportunidades de negocios, los que van en sentido contrario de los objetivos de las entidades de la economía social que buscan a través del deporte la igualdad de oportunidades, la integración social y el bien común.

BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA Puga, Agustín, “Arquitectura Deportiva. Una disciplina con mucho futuro”, 2012, IAKS LAC. Disponible en https://docs.wixstatic.com/ugd/86b677_833aa52b0da344b8bc9366989c28428a.pdf

SCHER, Ariel, *La patria deportista*, Buenos Aires, Editorial Planeta, 1996.

El financiamiento de los clubes I

Jorge Bragulat

Introducción

Bajo este título se desarrollarán dos aspectos que consideramos importantes a la hora de pensar el financiamiento de los clubes con miras a alcanzar la sustentabilidad social. Por un lado, la utilización de herramientas, que si bien surgen del espacio capitalista es posible su adaptación a las entidades sin fines de lucro, sin que se lesione su esencia. Este tema será descrito más adelante por el profesor Carlos Russo. Por otro, tratar de desarrollar una herramienta propia del sistema de la economía social y solidaria, como sería la emisión de títulos (u otra denominación), por parte de los clubes, que puedan ser suscriptos por los propios asociados sin alterar la democracia interna, de forma que cada asociado siga teniendo un voto y que la inversión no tenga incidencia política. De manera introductoria, resulta necesario hacer una especie de repaso de las herramientas tradicionales que utilizan los clubes para su financiamiento. Cuando hablamos de clubes, implícitamente estamos haciendo la distinción entre clubes grandes, que necesitan volúmenes importantes de dinero para su desarrollo,¹ y clubes pequeños y medianos, donde es muy difícil aplicar herramientas financieras sofisticadas ya que requieren poner en funcionamiento mecanismos donde se necesitan recursos humanos importantes y capacitados para administrar eficientemente la captación de los nuevos recursos.

¹ Para dimensionarlo se puede revisar el siguiente artículo donde se refleja una hoja del balance del Club Atlético River Plate: https://www.clarin.com/deportes/futbol/river-plate/river-paga-numeros-rojo-mayor-alegria-historia_0_Aw81EsoNu.html

Repasemos entonces, primero, comentándolos brevemente, los mecanismos tradicionales de financiamiento. En primer lugar, *las cuotas sociales* que han constituido la base fundamental del compromiso regular y permanente del asociado con su institución. Es la demostración de la identificación con el club, la pertenencia y la aceptación de hacer un aporte, casi de tipo solidario, sin que se espere la contraprestación automática de un servicio por el equivalente de lo pagado. Por supuesto que esto ha ido cambiando con el tiempo y cada vez más “la razón” le está ganando espacio “al corazón” o a la pasión, por lo que el aporte de las cuotas se está transformando en algo más especulativo y de análisis de la provisión de los servicios que le brinda el club al asociado en función de una cuota fija. De todos modos, la cuota sigue siendo un aspecto importante, que fue pensada originariamente para el sostenimiento de los costos fijos que se incrementan más a medida que se agranda la institución. Así es que las cuotas han “dado paso” al *abono de los servicios*, los que solo pueden utilizar los propios asociados según la actividad que hagan o practiquen. Las cuotas de los clubes pequeños (¿por qué no los medianos también?) deberían tomarse como un valor de referencia promedio, fomentándose que sean fijadas según la capacidad de pago del asociado, con variaciones en más o en menos. La base del razonamiento es que, en última instancia, lo que necesita el club es “cubrir un presupuesto anual para hacer posibles sus actividades”. Ahora bien, partiendo de esta base lo que debiera aplicarse NO es dividir ese presupuesto por la cantidad de asociados de manera que surja “la cuota” necesaria. Con esto, el espíritu solidario no está en funcionamiento sino que, en el fondo, la cuota está actuando como si fuese UN PRECIO por los servicios que debe prestar el club y no como el derecho del asociado a utilizarlos. Podría decirse que pagar un precio por el servicio o por un derecho es lo mismo; pero, en el fondo, no lo es porque, pensado desde el lugar del derecho de un asociado, la cuota NO es un precio por la contraprestación de algo, sino un aporte para cubrir el presupuesto para hacer posible el funcionamiento del club. Entonces, en este caso, el razonamiento personal del asociado sería el siguiente:

“Nuestro club” (y no mi club o mi cuota-parte de club como si aportara un capital) debe cubrir todos los costos que están en el presupuesto aprobado. Si “yo” (cada asociado) puedo aportar algo por encima de la media permitiré que otra persona, con menores recursos, con este sistema, también pueda ser asociado y se ganará escala porque habrá un asociado más. En la cultura individualista y de especulación es más difícil que se alcance una organización solidaria. Este individualismo ocurre principalmente en instituciones grandes y no es tan así en instituciones pequeñas donde todos se conocen. En este último caso, el conocimiento mutuo genera confianza mutua ya que se sabe quién puede más y quién menos. Con esto se evitarían las donaciones exageradas que hacen algunos asociados para cubrir el déficit de urgencia, cuando ese mayor aporte lo pueden hacer de forma gradual y permanente buscando por otro lado el “complemento o ayuda” de otro asociado que solo puede hacer un pequeño aporte (pero algo puede) y así se complementan y completan cuotas. Esa ley de compensación es la base de una actuación solidaria concreta. Quien puso más dinero también se beneficia porque si no lo hiciera no podría acceder a servicios porque no estarían financiados, o sea no existirían. Si se logra hacer funcionar ese servicio demandado no será de exclusividad para el que aportó más recursos sino que para todos porque, si son asociados, tendrán los mismos derechos al uso, independientemente del aporte. Esa es la democracia solidaria de una institución sin fines de lucro.

Además de las cuotas se pueden mencionar, como mecanismos tradicionales para el financiamiento: alquiler de instalaciones, anticipo de cuotas sociales, pago anticipado del uso de servicios, publicidad, esponsorio, merchandising, concesiones, subsidios monetarios o materiales de instituciones públicas, privadas u otras sin fines de lucro, ventas anticipadas de espectáculos, ingresos por actividades realizadas en asociación con otras entidades, etc. Todas podrían ampliarse y desarrollarse de manera particularizada, teniendo en cuenta las características de cada institución de manera de reglamentarlas de forma coherente con los objetivos de una entidad sin fines de lucro. Es decir, por ejemplo, que el alquiler de las

instalaciones sea para actividades compatibles con el objeto social del club; que la publicidad esté referenciada con entidades u objetos afines al desarrollo social y cultural del medio y del club; que el merchandising tenga un diseño relacionado con la cultura que se pretende potenciar desde el club; que las concesiones (bares, restaurantes, tiendas, playas de estacionamiento) estén preferentemente otorgadas a otras entidades sin fines de lucro (cooperativas de trabajo, cooperadoras); que los subsidios provengan de entidades públicas o privadas que no condicionen la neutralidad política o religiosa del club, ni sean sospechosos de fomentar discriminaciones, etc.

Asociacionismo solidario

Una cuestión que hace a los recursos económicos no es solo lo referido a la búsqueda de ingresos sino a la baja de los costos y/o a las alianzas estratégicas con entidades similares o del entorno.

La baja de costos está en la administración eficiente a partir de las discriminaciones positivas que tienen estas entidades: búsqueda de subsidios de las empresas, parte de los cuales puedan ser desgravados impositivamente por el donante; pedido de rebajas en las tarifas de los servicios por ser entidades sociales; descuentos de productos a cambio de “becas de cuotas para escolares”; cumplimiento de la documentación para las exenciones impositivas y de las tasas municipales. Pero una baja considerable de los costos, que a su vez genera ayuda solidaria, es el aporte del trabajo voluntario de los asociados que hace que el costo de la mano de obra, para determinadas actividades, sea cero. En ese sentido, el trabajo voluntario debe estar bien hecho, a la altura de cualquier profesional con la excepción del tiempo que se tarda en realizarlo. Quien es profesional debería hacer la tarea de la misma forma que el voluntario pero en menor tiempo. Ahí está la eficiencia desde el lugar de la competitividad capitalista. Aquí el resultado del trabajo sería el mismo pero el tiempo en hacerlo es diferente. De ahí la capacitación del voluntario distinguiéndolo del voluntarismo en términos más populares. Es por eso que el relevamiento

de las capacidades laborales de los asociados es algo importante, de manera de tener “un banco de expertos” a quienes, previa concientización de la pertenencia al club, de la necesaria solidaridad y de provocar un cambio en la subjetividad del asociado, se podría recurrir para participar, de manera bien organizada, del trabajo voluntario.²

Las alianzas estratégicas con entidades similares es algo que en otro apartado se mencionará cuando se trate el tema de “Las mutuales y los clubes”.³ Aquí podemos mencionar y visualizar alianzas, en primer lugar, dentro del entorno, con las entidades que pueden ser proveedoras y que estén dispuestas a generar lazos económico-sociales que no tienen por qué ser de grandes dimensiones sino que “todo ayuda”, especialmente en los clubes pequeños. Si los bancos son capaces de emitir tarjetas de crédito vinculadas con los asociados de los grandes clubes y cuando el usuario-asociado hace sus compras, el club recibe un pequeño porcentaje de las mismas, entonces, se puede emplear idéntica lógica con los comercios de la zona y fidelizar ambas instituciones a través de la conducta y el consumo del asociado. El club, para hacerlo posible, debe también permitir el uso del nombre en empresas y productos “del barrio” fijándose que estos sean compatibles con lo que significa el club, y que el precio y calidad de esos productos o servicios sean los adecuados. Así el club se convierte, en cierta medida, en vigía de la calidad y del precio, es orientador e incentivador del consumo del asociado y estimulador de las ventas del proveedor del entorno. Sería una intervención sutil que debe hacerse de manera bien visible y muy responsable. La confección de una red comercial en el entorno del club, la estrategia del desarrollo local, la circulación de los recursos financieros en un espacio geográfico concreto donde hay identificación con el club, generan beneficios económicos y, además, beneficios sociales y acentúan, culturalmente, el sentido de pertenencia de un barrio o ciudad.

² Véase el artículo de Gustavo Veiga, “La comunicación en los clubes: cuando los socios e hinchas construyen una nueva subjetividad”.

³ Véase texto de Marina Veleza.

¿Títulos de inversión solidaria?

Este apartado fue puesto entre signos de interrogación porque se trata de una propuesta a explorar con mayor profundidad, que tiene por finalidad la búsqueda de recursos importantes aportados por los asociados y pensado para clubes medianos y, especialmente, para clubes grandes.

El punto de referencia y de comparación son los títulos utilizados para otro tipo de entidades similares, no lucrativas, como las cooperativas, y que se encuentran legalmente vigentes. Al final, el concepto de un club se puede asimilar al de una cooperativa “de consumo” aunque con un espíritu, incluso, más solidario y menos especulativo económicamente hablando, ya que el capital social del club, formado por los aportes de los asociados, es irrepartible y no así el de las cooperativas, donde el asociado puede retirar su capital aportado cuando se da de baja. El modelo a analizar lo constituyen los Títulos Cooperativos de Capitalización (TiCoCas), creados y reglamentados por resoluciones del órgano fiscalizador de las cooperativas (resoluciones Instituto Nacional de Cooperativas -INAC- 349/95 y 1966/95 y resolución Instituto Nacional de Cooperativas y Mutuales -INACyM- 593/99).⁴

El objetivo es “salir” del concepto del financiamiento tradicional del espacio capitalista e intentar pensar en un financiamiento propio que surja del espacio conceptual de la economía social para lo cual los asociados, de forma solidaria, serán los aportantes de manera no gratuita pero no serán inversores que recurren al mercado de capitales para suscribir títulos de instituciones deportivas. Por supuesto que los aportes de los asociados no son a fondo perdido, como son las cuotas sociales, sino que son fondos con rendimiento acorde con capitales cooperativos que tienen un “INTERÉS FIJO Y LIMITADO”. Ese interés no puede exceder de un punto de la tasa pasiva que cobra el Banco de la Nación Argentina. De esta forma, en teoría, el club paga muy poco más de lo que abona un banco público por los depósitos recibidos (se entiende

⁴ Hoy denominado Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES).

que este tipo de banco, al ser público, debe atender el interés general). Ese es un punto de referencia para un asociado a un club que encuentra una alternativa a sus pequeños ahorros que momentáneamente no utiliza (por supuesto que este mecanismo está pensado para épocas de inflación controlada y de tasas de interés razonables).

Los Títulos (que podrían llamarse pagarés, obligaciones, mutuos, contrato asociativo, préstamo del asociados, etc., hay que encontrar el término jurídico más adecuado y posible) serían emitidos (u ofrecidos) por los clubes con la aprobación de la asamblea ya que, en última instancia, se genera un compromiso financiero importante en cuanto a su devolución y al pago de un interés que está especificado, pagaderos de manera anual o semestral o lo que se acuerde en la emisión. Tendrían un valor de suscripción y se amortizarían o rescatarían pasado un período determinado que debería tener relación con el tipo de inversión que se busca realizar a través de ese título. También, para evitar la concentración (aunque los títulos no dan derecho a votos), conviene limitar su tenencia de forma que un asociado no tenga más de un porcentaje determinado del total. Cada emisión debería tener un destino concreto de forma que el asociado sepa a qué contribuye su inversión, pueda verificarla y, en cierta manera, controlarla. Se entiende que la tasa de interés que se paga es muy inferior a la de un préstamo bancario, por lo que el beneficio financiero para el club es evidente y para el asociado también. Por supuesto que es preciso demostrar que la devolución es posible, con lo que la sustentabilidad del proyecto tiene que ser teóricamente demostrada. Una cuestión muy especial radicaría en que la amortización parcial y total debe hacerse con el superávit del club, de forma que el asociado está “apostando” al éxito financiero del proyecto y, en caso de inexistencia de superávit, se postergará la amortización para el ejercicio siguiente, ya sea con prórroga de las condiciones o con otro título en las condiciones que se acuerden. Si un club está en condiciones de devolver sus créditos bancarios, estará en condiciones de devolver estos títulos por cuanto el costo financiero es más barato. De

lo ya expuesto podría decirse que las condiciones que deberían darse para emitir títulos son seis:⁵

- 1) Evaluación de la necesidad de fondos.
- 2) Determinación del momento preciso.
- 3) Fijación de condiciones compatibles con una asociación sin fines de lucro.
- 4) Precisión en cuanto a los objetivos buscados con los fondos.
- 5) Administración eficiente de los recursos financieros captados.
- 6) Devolución factible.

En la medida en que la devolución esté atada a la obtención del superávit, puede decirse que este fondo responde, frente a terceros acreedores, como si fuese un capital complementario, o sea incrementa el respaldo. Distinto sería si fuese una simple deuda o un pasivo. Es decir, su capital de inicio de ejercicio no se verá afectado a la baja porque la devolución no saldrá del capital del club sino de los resultados positivos (superávit) de las actividades. Si no hay superávit, se posterga la amortización.

Si bien es una dificultad a la hora de captar recursos, también es la posibilidad de hacer los pedidos de captación de fondos de manera seria y segura, y bien podría, inclusive, organizarse algún órgano “voluntario” de control o fiscalización de esta emisión de títulos. La historia, los antecedentes y la opinión pública en la actualidad no ayudan a dar verdadera credibilidad a una oferta de estas características. Por eso, si el razonamiento es correcto, se debería comenzar por experiencias acotadas que generen visibilidad, difusión y confianza dentro de los espacios no lucrativos. Debemos bregar para que estas entidades salgan del descrédito y de las críticas que provienen de los espacios capitalistas que tienen no solo un interés económico para destruir este tipo de proyectos sino, en el fondo, un interés cultural de no proliferación de estas metodolo-

⁵ Hugo Iacovino, “Los títulos cooperativos de capitalización: una fuente genuina de financiamiento de las entidades por parte de sus asociados”, Universidad de Belgrano, Documento de Investigación, N° 150, p. 4.

gías solidarias de inversión. En cuanto a los dirigentes y asociados a los clubes, deben tener conciencia de la necesidad de ser serios con estas propuestas y no incurrir a apelar a la pasión para promover una inversión; sino apelar a la razón para estimular la captación del ahorro del asociado. Para hacerlo un tanto más sencillo, el primer paso sería pensarlo como una adaptación de una herramienta del capitalismo a la economía social y utilizar terminología y metodología lucrativa puesta al servicio de lo socialmente redituable con garantías de devolución financiera.

Hacia un fondo de inversión solidaria

En la medida en que este tipo de inversiones, ya descritas, dé resultado, recién se podría comenzar a pensar en la constitución de un verdadero FONDO DE INVERSIÓN SOLIDARIA capaz de hacer frente a compromisos financieros contractuales de los profesionales del deporte, especialmente –en nuestro país– del fútbol, en donde la inversión sea hecha por los asociados; pero que esos fondos legalmente sean manejados por la institución de forma democrática, de manera que los asociados sigan teniendo un voto independientemente del aporte o tenencia de cuotas partes del Fondo que posean en su poder. “La unidad de negocio asociativo solidario”, como podría llamarse, son los contratos que el club debe pagar. El inversor es el asociado. Ningún “rival” vendrá a suscribir un Fondo Solidario de un club si pertenece o “es hincha de” otro. Ni querrá ni podrá, ya que no será asociado, por lo que no podrá participar. “La Cooperativa financiera paralela”, que así se puede apodar al Fondo de Inversión Solidaria, es controlada por el club; “la Cooperativa” no decidirá sino que estará sujeta a las cláusulas relacionadas con el objetivo social y deportivo, sin pensar que esa inversión irá a fondo perdido. Ese cálculo lo hará el asociado y decidirá subjetivamente por cuánto dinero estará dispuesto a arriesgarse. Todo es factible de manejarse en cooperación dentro de un club. Ninguna cooperativa o “asociación de capitales de fanáticos” tiene la intención de perder, ya que la pérdida económica es, casi seguro, la pérdida deportiva. Lejos se está

todavía de que esta idea no sea sospechada de capitalismo encubierto, así mirada prejuiciosamente por parte del asociado utópico; del otro lado, el especulador capitalista se dará cuenta de que no podrá dominar el Fondo y que la tenencia no acredita poder de votos sino solo un comprobante que posee un capital manejado por otros, o sea democráticamente. Hay un formidable “capital social” dormido que se despierta muchas veces para hacer frente a proyectos que llegan al corazón más que al bolsillo. El ejemplo de la captación de ahorro popular por parte de San Lorenzo de Almagro al conseguir 7 millones de dólares para el recupero de un “símbolo” pone de manifiesto que si se trabaja sobre la base de valores culturales y con eficiencia financiera para alcanzar un fin social, es posible iniciar un camino como el que aquí se expuso.

La democratización del capital es posible: sin perder de vista la existencia de un interés económico limitado del asociado; sin perder de vista el interés social de la institución y el interés deportivo o cultural del club. Planteado así, el club, como asociación civil sin fines de lucro e institución democrática, es el dominador del capital y no el capital como dominador del club.

BIBLIOGRAFÍA

CATTANI, A., J. L. Coraggio y J. L. Laville (orgs.), *Diccionario de la otra economía*, Colección de Lecturas sobre Economía Social, UNGS/Altamira/CLACSO Coediciones, Buenos Aires, 2013.

FLURY, J. y P. Levinton, “La Función social, económica y cultural del Cooperativismo”, Documento de cátedra del Posgrado en Economía Social y Dirección de Entidades sin fines de lucro, Modalidad Virtual, Untref, 2013.

IACOVINO, H. H., “Los Títulos Cooperativos de Capitalización en la Argentina. Una fuente genuina de financiamiento para las entidades por parte de sus asociados”, Documento de Trabajo N° 160, Buenos Aires, Universidad de Belgrano, 2006. Disponible en: http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/486/160_iacovino.pdf?sequence=2&isAllowed=y

RAZETO, L., *La economía de solidaridad: Concepto, realidad y proyecto (¿pueden juntarse la economía y la solidaridad?)*, Persona y Sociedad, Santiago de Chile, 1999, pp. 97-110.

Resolución Instituto Nacional de Cooperativas -INAC- 349/95.

Resolución Instituto Nacional de Cooperativas -INAC- 1966/95.

Resolución Instituto Nacional de Cooperativas y Mutuales -INACyM- 593/99.

El financiamiento de los clubes II

Carlos Russo

La opción del fideicomiso

Vamos a investigar esta figura para analizarla como una herramienta válida para resolver los temas económicos y financieros por los que pueden pasar los clubes.

Si bien las soluciones de este tipo no son lo mismo para clubes con deporte profesional, por ejemplo el fútbol, que para pequeños clubes de barrio, básicamente por la masa de dinero que se manejan en cada caso, son similares en ambos y solo deben adaptarse a la realidad de cada uno.

La historia de esta institución es tan antigua que nos remonta al derecho romano, y consiste en que una persona entrega un bien a una persona física o jurídica, que pasa a ser dueña de la cosa, con el encargo de darle un fin específico. Quien recibe el bien para su administración, denominada fiduciario, no debe apartarse del fin perseguido al realizar el fideicomiso.

El nuevo código civil y comercial (CCC), en su artículo 1666, define la figura del fideicomiso de la siguiente forma:

ARTÍCULO 1666. Definición. Hay contrato de fideicomiso cuando una parte, llamada fiduciante, transmite o se compromete a transmitir la propiedad de bienes a otra persona denominada fiduciario, quien se obliga a ejercerla en beneficio de otra llamada beneficiario, que se designa en el contrato, y a transmitirla al cumplimiento de un plazo o condición al fideicomisario.

Existen en esta figura las siguientes partes:

FIDUCIANTE. Es la persona o las personas que aportan los bienes.

FIDUCIARIO. Es la persona que administra dichos bienes. Los recibe y es el obligado a cumplir con el mandato recibido.

FIDEICOMISARIO. Es el destinatario final de los bienes fideicomitidos una vez liquidado el mismo.

BENEFICIARIO. Es el que obtendrá los frutos del desarrollo del fideicomiso. Muchas veces coincide con la figura del fideicomisario.

El fideicomiso tiene que tener plazo de finalización, que no puede exceder los treinta años, o al cumplimiento de una condición.

Es muy importante en este tipo de contratos la confianza, ya que el encargo al fiduciario se dará fundamentalmente sobre la confianza de que este cumpla con su mandato.

Los bienes afectados al fideicomiso no corren riesgo comercial, puesto que el *patrimonio*, que es objeto del fideicomiso, no puede ser perseguido por los *acreedores* del fiduciante ni del fiduciario, ni afectado por la quiebra de ambos o de alguno de ellos.

Si bien la figura del fideicomiso tiene un alcance tan amplio que admitiría una gran cantidad de objetos, los más comunes son:

FIDEICOMISO DE INVERSIÓN. Es cuando la transmisión fiduciaria se realiza con el fin de que el fiduciario conceda con estos fondos préstamos con determinados objetivos.

FIDEICOMISO DE GARANTÍA. Cuando se transfieren determinados bienes al fiduciario con el objeto de que con estos garanticen el cumplimiento de obligaciones propias o de terceros, con el encargo del fiduciario que, en caso de no cumplir el deudor, proceda a la venta de bienes y cancele la obligación, y si hubiera un excedente, lo devuelva al fiduciante.

FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN. En esta clase de fideicomiso se reconoce la inversión de fondos fideicomitidos, en los bienes y actividades que designe el fiduciante, su administración y la transmisión del producto de la gestión al fideicomisario o beneficiario.

Son ejemplos de esta clase de fideicomiso los que se constituyen a favor de hijos menores o incapaces a los fines de que el fiduciario administre esos bienes en beneficio de estos.

También la transmisión fiduciaria de un bien inmueble para la construcción de un edificio, con los fondos provenientes de la venta anticipada de unidades en propiedad horizontal, con la consiguiente transferencia de dominio a los adquirentes y distribución de utilidades a los beneficiarios (Fiduciantes).

Por último diremos que existen distintas clases de fideicomisos y cada una de ellas estará atravesada seguramente por las figuras ya descritas y por el tipo de objeto que se persiga.

Contenido del contrato

En el artículo 1667 del CCC se define los caracteres esenciales del contrato y dice:

- “a) La individualización de los bienes objeto del contrato. En caso de no resultar posible tal individualización a la fecha de celebración del fideicomiso, debe constar la descripción de los requisitos y características que deben reunir los bienes;
- b) La determinación del modo en que otros bienes pueden ser incorporados al fideicomiso en su caso;
- c) El plazo o condición a que se sujeta la propiedad fiduciaria;
- d) La identificación del beneficiario, o la manera de determinarlo de acuerdo al artículo 1671;
- e) El destino de los bienes a la finalización del fideicomiso, con indicación del Fideicomisario a quien deben transmitirse o la manera de determinarlo conforme con el artículo 1672;
- f) Los derechos y obligaciones del fiduciario y el modo de sustituirlo, si cesa”.

Dentro de las formas en que podemos encontrar a un fideicomiso la más común resulta ser un contrato, pero también podría

darse en un testamento, o a través de una ley cuando lo crea el Estado.

La ley establece determinados contenidos mínimos que obligatoriamente debe contener el contrato, pero por lo general las partes los amplían aprovechando las amplias posibilidades de esta figura.

El contrato se celebra entre el fiduciante y el fiduciario, sin perjuicio de que sus efectos se propaguen al beneficiario y o fideicomisario.

Los bienes objeto del fideicomiso pueden ser cosas o derechos actuales o futuros, propios o ajenos, en forma individual o universal.

Los requisitos esenciales que menciona el artículo 1667 es que se determine el plazo o condición al que se sujeta la propiedad fiduciaria.

Si cumplido el plazo máximo previsto en el artículo 1668 de la ley (30 años) no se ha concretado el objeto o la condición, el contrato queda sin efecto y la propiedad se revierte al destinatario final designado, que obligatoriamente debe consignarse.

También se exige que en el contrato se establezcan los derechos y las obligaciones del fiduciario y su forma de sustitución.

Esta parte forma el núcleo del contrato por cuanto en las facultades y obligaciones del fiduciario se fundarán los fines que persiguen el fideicomiso y su eficacia.

Dentro de esto resulta relevante establecer un mecanismo claro de sustitución del fiduciario.

Registración del contrato

En el artículo 1669 del CCC se establece: “El contrato que debe inscribirse en el Registro Público que corresponda, puede celebrarse por instrumento público o privado, excepto cuando se refiere a bienes cuya transmisión debe ser celebrada por instrumento público. En este caso, cuando no se cumple dicha formalidad, el contrato vale como promesa de otorgarlo. Si la incorporación de esta clase de bienes es posterior a la celebración del contrato, es suficiente con el cumplimiento, en esa oportunidad de las formalidades necesarias para su transferencia, debiéndose transcribir en el acto respectivo el contrato de fideicomiso”.

Si bien la Ley 24441 no requería de la inscripción del contrato, a partir de la reforma del CCC, esta es obligatoria en CABA a través de la IGJ y en la provincia de Buenos Aires la Dirección de Personas Jurídicas.

En virtud de las facultades constitucionales no delegadas, cada provincia debe establecer su reglamentación al efecto.

Evidentemente, además de configurar un requisito, el registro le otorga al documento la posibilidad de oponerlo a cualquier tercero.

El artículo 1670 del CCC determina con claridad que puede ser objeto del fideicomiso cualquier objeto que se encuentre en el comercio, tanto bienes materiales como inmateriales.

¿Quiénes pueden ser beneficiarios?

Artículo 1671. El beneficiario puede ser una persona humana o jurídica, que puede existir o no al tiempo del otorgamiento del contrato; en este último caso deben constar los datos que permitan su individualización futura. Pueden ser beneficiarios el fiduciante, el fiduciario o el fideicomisario. Pueden designarse varios beneficiarios quienes, excepto disposición en contrario se benefician por igual; para el caso de no aceptación o renuncia de uno o más designados, o cuando uno u otros no llegan a existir, se puede establecer el derecho de acrecer de los demás o en su caso, designar beneficiarios sustitutos.

Beneficiario es la persona que recibe los frutos obtenidos con la gestión fiduciaria durante la vigencia del fideicomiso. Puede ser que la designación del beneficiario se difiera para un momento posterior a la celebración del contrato; en este caso, en el contrato se debe establecer el mecanismo por el cual se van a designar los beneficiarios (ejemplo, un fideicomiso para otorgar becas a los mejores promedios).

En el artículo 1672 del CCC se establece que fideicomisario “es la persona a quien se transmite la propiedad al concluir el fidei-

comiso. Puede ser el fiduciante, el beneficiario o una persona distinta de ellos. No puede ser fideicomisario el fiduciario”.

En Argentina, el fideicomisario es el destinatario final de los bienes a diferencia del beneficiario de los bienes durante la vigencia del fideicomiso.

En el artículo 1673 se establece una limitación a la función de fiduciario cuando se trata de un fideicomiso financiero. Dice textualmente “Artículo 1673. Fiduciario. Sólo pueden ofrecerse al público para actuar como fiduciarios las entidades financieras autorizadas a funcionar como tales, sujetas a las disposiciones de la ley respectiva y las personas jurídicas que autoriza el organismo de contralor de los mercados de valores, que debe establecer los requisitos que deben cumplir”.

Obligaciones del fiduciario

En el artículo 1674 del CCC se establecen las pautas de actuación para la persona física o jurídica que desempeñe el papel de Fiduciario: “debe cumplir las obligaciones impuestas por la ley y por el contrato con la prudencia y diligencia del buen hombre de negocios que actúa sobre la base de la confianza depositada en él”.

Como ya señalamos, aparece la confianza como generadora del negocio jurídico y por eso surge la imposición al fiduciario, quien debe desempeñar su cargo con prudencia, honestidad y transparencia.

En virtud de considerar la confianza en la función como elemento primordial para la elección, la misma resulta indelegable.

En el artículo 1675 se establece la obligación de rendir cuentas y la posibilidad de que estas puedan ser solicitadas por el beneficiario, el fiduciante y el fideicomisario.

Esta característica habla de la necesidad del contralor por parte de los participantes del fideicomiso al punto de que en el artículo 1676 del CCC “el contrato no puede dispensar al fiduciario la obligación de rendir cuentas, ni de la culpa o dolo del fiduciario y/o sus dependientes”.

Cese del fiduciario

Este puede cesar en sus funciones por remoción judicial, que pueden solicitar el fiduciante, los beneficiarios o los fideicomisarios, ante el incumplimiento de sus obligaciones y/o incapacidad para ejercer el cargo.

Los artículos 1678 y 1679 establecen el mecanismo para proceder a la sustitución del fiduciario; lo ideal es que el contrato establezca un mecanismo para la remoción.

En el supuesto de que el contrato no lo establezca se deberá solicitar judicialmente.

Por supuesto que ante la modificación del fiduciario, se deberá transmitir el dominio del bien fideicomitido al nuevo fiduciario designado.

Efectos sobre los bienes (propiedad fiduciaria)

La constitución del fideicomiso implica la transferencia de los bienes a un patrimonio separado bajo la titularidad del fiduciario.

Esta propiedad fiduciaria está limitada al cumplimiento del objeto del fideicomiso y no puede ser distraída para otra finalidad.

De modo que el fiduciario tiene la propiedad plena pero sujeta a esas condicionalidades.

Efectos frente a terceros

El artículo 1683 establece que surte efectos frente a terceros “desde el momento en que se cumplen los requisitos exigidos de acuerdo a la naturaleza de los bienes respectivos”.

Por eso, en el caso de los bienes muebles, la transferencia se realiza en el mismo acto de la firma del contrato, mientras que los bienes inmuebles requieren de su respectiva inscripción registral.

Patrimonio separado

Desde su constitución, los bienes fideicomitidos constituyen un patrimonio separado del patrimonio del fiduciante, del fiduciario, del beneficiario y del fideicomisario.

Es por eso que nuestra legislación le otorga el carácter de patrimonio de afectación y que se encuentra solo afectado por las obligaciones que nacen del objeto del contrato.

Es así que el artículo 1686 establece que los acreedores del fiduciario, del fiduciante o del fideicomisario no puedan agredir el patrimonio fideicomitado.

Liquidación del fideicomiso

En caso de que los bienes que integran el fideicomiso no logren satisfacer todas las deudas generadas por este, se establece que no se procede a declarar su quiebra, sino ordenar su liquidación, la que estará a cargo del juez competente y se aplicarán las normas del proceso concursal.

El fideicomiso y los clubes

Consideramos esta figura del fideicomiso como una herramienta apta no solo para obtención de fondos para la realización de obras, sino también para la protección del patrimonio social.

Veamos en función de lo arriba descripto, cómo se aplicaría a los clubes.

En caso de encarar una obra, por ejemplo la construcción de un nuevo espacio deportivo o natatorio, etc., se puede constituir un fideicomiso financiero donde los aportantes son el club con el terreno para la construcción y los socios que aporten dinero para su realización.

En este caso, los socios aportantes pueden ser los beneficiarios, recibiendo durante un período de tiempo el producto de la explotación de este espacio en forma proporcional a su aporte, hasta el reembolso de lo entregado. Por supuesto que en períodos de alta inflación hay que tener esto en cuenta para el retorno de la inversión.

Al finalizar el contrato, de acuerdo con lo allí especificado, el beneficiario sería el club, que pasaría a tener la propiedad de lo que se haya construido (por ejemplo, la pileta de natación).

En el caso de preservación de patrimonio del club, debido a una situación económica financiera complicada se puede establecer un fideicomiso de administración.

En qué consistiría:

- Se trata de un patrimonio de afectación, es decir se separan algunos de los fondos del club al fideicomiso, para evitar eventuales embargos, e inhibiciones sobre los mismos.
- El fideicomiso podría formarse, por ejemplo, con la cesión de ingresos por cuotas sociales o de cuotas deportivas, publicidad y marketing. Estos ingresos deben realizarse por débito automático a las cuentas del fideicomiso, no así con los cobros en efectivo, que quedarían para solventar otros gastos del club. En caso de clubes con deportes profesionales se incorporarían al fideicomiso los derechos de formación de deportistas y/o de transmisiones televisivas.
- El beneficiario de los fondos del fideicomiso es el club, de modo que no hay ningún tipo de problema o idea de que puedan desaparecer activos de la institución.
- La aprobación de estos contratos debe ser hecha por la comisión directiva y por la asamblea de socios, o en aquellos en los que existe, por la asamblea de representantes.
- No hay efectos impositivos negativos pues todo sigue igual. El que factura es el club, no hay problemas con las exenciones impositivas.

¿Cuáles son las ventajas?

- Sin ningún lugar a dudas impide embargos por deudas posteriores al momento de su constitución.
- Dificulta el cobro de deudas anteriores.
- Mayor orden y transparencia contable e impositiva, pues el fideicomisario debe hacerse con documentación probatoria de respaldo y con firma de los titulares de los cargos directivos que se designen.

Algunas desventajas

Se necesita llevar dos contabilidades, una del club y otra del fideicomiso.

Incrementa los costos administrativos, ya que el o los fideicomisarios cobrarían sus honorarios.

La comunicación en los clubes: cuando los socios e hinchas construyen una nueva subjetividad

Gustavo Veiga

La construcción de una nueva subjetividad entre los socios, hinchas y todos aquellos que interactúan hacia el interior de una *asociación civil sin fines de lucro* tiene una dinámica continua. Hoy esa imagen en movimiento es como un plano secuencia en el lenguaje cinematográfico. O sea, una toma sin cortes, no editada, que se prolonga varios minutos.

La comunicación de esa obra en constante movimiento se percibe con nitidez en la defensa de:

- Los clubes como paradigmas antagónicos de las sociedades anónimas.
- Los derechos humanos en su sentido más amplio.
- Las reivindicaciones de género, que ubican a la mujer en un lugar central de esta arquitectura para la búsqueda de una nueva identidad.

La construcción de sentido en su objetivo más abarcador –la visualización e incorporación de nuevos derechos– promueve prácticas comunicacionales en los clubes que se reproducen y multiplican por medio de las redes sociales. Una idea y un derecho, si no se conocen, es imposible que se transformen en herramientas para determinada lucha. *Hoy está claro que las asociaciones civiles sin fines de lucro son el significante más nítido en la disputa contra las imposiciones del mercado y su significante más fuerte: las sociedades anónimas deportivas* que avanzan para apropiarse de historias, identidades, patrimonios y voluntades sujetas a pode-

rosas formulaciones de comunicación y marketing. Es la puja entre la libre empresa y el espacio comunitario representado por un club social y deportivo. Ese es el combate de fondo que en la Argentina se libra en condiciones desventajosas para instituciones centenarias que nacieron en gran número entre fines del siglo XIX y la primera década del XX.

¿Quién comunica? ¿Qué comunica? ¿Cómo comunica?

Ahora bien, estas son preguntas que no solo están en condiciones de responder las oficinas formales de prensa de una asociación civil con personería jurídica y afiliada a una federación o confederación deportiva. Diríase, aquellas que a priori cuentan con el estatus de legalidad y legitimidad para hacerlo. Hoy también informan sobre la actualidad de un club los hinchas que no tienen un vínculo orgánico con la institución que dicen representar o los socios que no caben bajo la condición de activos o ni siquiera adherentes. *La comunicación es transversal, se convirtió en un músculo elástico que se extiende por las redes sociales*, en cualquier soporte tecnológico, en cualquier formato (páginas web, blogs, ediciones impresas, transmisiones radiales y televisivas que amplían audiencias) donde se juntan voluntades dispersas pero que funcionan unidas por un objetivo común: difundir lo que pasa en el club que les brinda una idea de pertenencia. Incluso lo que sucede en la sociedad que lo rodea con una visión más totalizadora. Porque todo tiene que ver con todo. La política económica de un gobierno puede determinar qué institución sobrevive o perece en realidades tan adversas como la actual.

La comunicación que surge desde el aparato del Estado en manos de la clase dominante (representada en la Argentina actual por el sector financiero y agroexportador) también construye sentido en procura de sus propios objetivos. Si se trata de aplicarles un correctivo a los clubes para someterlos a las apetencias del mercado o disciplinar a sus organizaciones superiores como confederaciones, federaciones o asociaciones, son evidentes las fórmulas para lograrlo. La firma de un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) para degradar a la Secretaría de Deportes bajo el argumento de que no

es funcional para pagarles sus becas a los atletas. La instalación del debate sobre el desembarco de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) –a imagen y semejanza de la política desplegada en España– porque presuntamente son más eficientes que las asociaciones civiles para administrar el capital y sus excedentes. La asfixia de los clubes de barrio con tarifas de servicios públicos impagables en función de sus ingresos bajo el remachado argumento del atraso en los precios de la energía. O la exigencia de costosos operativos de seguridad a las entidades que juegan partidos de fútbol bajo las reglas de la Asociación de Fútbol Argentino (AFA), pero sin público visitante.

Delimitado entonces el problema de la comunicación, las herramientas para abordarlo suelen ser muchas veces artesanales y tomadas en sus manos por socios e hinchas creativos y voluntariosos, pero que ofrecen su tiempo a una actividad que no conocen en profundidad. El trabajo en un departamento de prensa o comunicación institucional no debería consistir en la simple difusión de noticias sobre los deportes de un club, la redacción de una gacetilla o la alimentación periódica de una página de Facebook. Así formulado parece que tuviera alcance limitado pero en la práctica no es así. La divulgación e instalación de una nueva agenda –como ya dijimos– se apoya hoy en la defensa de las asociaciones civiles, los derechos humanos de la comunidad toda y las cuestiones de género, entre otras problemáticas. Los socios e hinchas empujan y alientan para que así sea.

La comunicación se entrena

Un aporte académico puede situarnos mejor en el camino hacia la comprensión de cómo se construye subjetividad en un terreno todavía inexplorado, donde el mercado tiende a instalar el discurso de la profesionalización en todas las áreas de un club. Como si ese fuera el único antídoto contra una administración ineficiente. Como si una gestión con sentido empresario y rentístico fuera insuperable cuando sabemos que las actividades deportivas, sociales y culturales no serían posibles si se siguiera ese criterio a rajatabla.

En la ponencia titulada “La comunicación hace al club como el club al barrio”¹, María Ofelia Tellechea (licenciada en Antropología Social) y Micaela Rocío Veiga (licenciada en Comunicación), del Laboratorio de Investigación de Lazos Socio Urbanos de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, recuerdan que entre 2012 y 2013 “se llevó a cabo junto con la Secretaría de Deportes de la Provincia de Buenos Aires el programa *Entrenando Clubes*, el cual propuso a los miembros de estas instituciones de barrio acercarlos a actividades de planificación y gestión y presentarles herramientas de comunicación institucional para recuperar el vínculo con la comunidad de referencia”.

Con ese propósito, agregan que “en el desarrollo del segundo encuentro utilizamos la técnica del *Puerta a Puerta* donde los clubes debían resolver diferentes situaciones comunicacionales tras golpear la puerta de un vecino, un comercio y un funcionario del gobierno municipal. La idea era presentar el club y sus necesidades a estos tres actores de la comunidad a partir de construir una escena que ellos mismos representarían. Por otra parte, los capacitadores irrumpíamos en estas escenas presentándoles situaciones adversas que los obligaban a reforzar sus diálogos con otros actores del club. Esta situación les permitió visibilizar y dimensionar cómo la falta de comunicación interna afectaba de manera negativa al desarrollo de la institución. Asimismo, estas actividades nos permitieron acercarnos a la comunicación institucional interna y así poder identificar la misión, visión y los valores del club, reconocer los recursos humanos y materiales reales con los que contaba la organización y, por último, inferir en el nivel de conocimiento de la organización hacia su comunidad de referencia”.

La planificación de la comunicación que diseñaron Tellechea y Veiga para *Entrenando Clubes* excede el campo académico y permite explotar al máximo las potencialidades que tiene una asociación civil para interactuar con su comunidad y su propia masa societaria. La ensayista Beatriz Sarlo, en un artículo titulado “Las

¹ “La comunicación hace al club como el club al barrio”, ponencia de María Ofelia Tellechea y Micaela Rocío Veiga.

mejores ideas sin poder”, lo contextualiza: “Hacer sentido es una práctica intelectual que, por supuesto, no ejercen solo los intelectuales. Aunque los intelectuales hayan tenido como oficio hacer sentidos, ofrecer explicaciones y discutirlos, la fabricación del sentido es lo que podría llamarse una práctica cultural tan inherente a la sociedad como los lazos materiales”.

Los derechos humanos

La mirada sociológica de Julián Scher² dispara más preguntas en varias direcciones que ya no son las iniciales: ¿quién comunica?, ¿qué comunica? y ¿cómo comunica? Él tomó el tema de la memoria desde una perspectiva que no había sido transitada: los hinchas que fueron víctimas del terrorismo de Estado como objeto de estudio. Empezó el mismo camino que otros socios o hinchas en diferentes clubes. Sus preguntas son nuestras preguntas: ¿Cuándo arrancó esto? ¿Por qué? ¿La razón central está en la aparición de los sitios webs y de las redes sociales? ¿O en realidad hay que poner el foco en el contexto social, cultural y político que permite salirse de la órbita de la pelota? ¿O será que la idea del apoliticismo deportivo, tan potente en el sentido común futbolero, empezó a agrietarse sin que existiera una fuerza política decidida específicamente a agrietarlo? ¿Es posible que Racing deje de manifestarse sobre ciertas cuestiones que escapan a lo que acontece dentro del campo de juego?

Las respuestas de Scher a sus propios interrogantes parten de un presupuesto que nos devuelve al punto de partida de este documento. Los socios e hinchas tomaron a la comunicación como un asunto clave de sus instituciones, que las explica en un contexto de continua mutación. No se puede determinar si primero deben cambiar los significantes o modificar la realidad para, después sí, cambiar esos significantes. Esta dicotomía se comprueba con nitidez en el lenguaje inclusivo. Ese que tiene en el vocablo “todes” un significante que por ahora está lejos de ser convalidado por las mayorías.

² Julián Scher, *Los desaparecidos de Racing*, 2017.

El sociólogo dice algo que invita a pensar sobre el empoderamiento de los hinchas: “Difícil imaginar esto que ocurre si los clubes no fueran dueños de una serie de herramientas comunicacionales que los habilitan a desplegar discursos propios y a no depender de lo que los medios ajenos digan o no digan sobre la institución”. Scher da en el clavo. Agrega que sería difícil imaginar esto que sucede sin un escenario nacional donde los derechos humanos son mucho más que una construcción de sentido de las organizaciones de la sociedad civil como Madres y Abuelas de Plaza de Mayo.

En ese marco –argumenta– “es difícil también imaginar esto que pasa sin un conjunto de discusiones que hicieron repensar a los clubes –o, al menos, a algunos sectores de los clubes– su rol dentro de la sociedad y su vínculo con la sociedad que los vio nacer”. Racing, el club al que la abogada Liliana Ripoll declaró “extinguido” y del que dijo que “dejó de existir como asociación civil” a fines de la década de 1990, fue manejado por la sociedad anónima Blanquiceleste entre el 29 de diciembre de 2000 y el 7 de julio de 2008, cuando le decretaron la quiebra. Es curioso, pero Racing como asociación civil se convirtió en su principal acreedor y damnificado. Muy lejos había quedado el show con que se presentó en sociedad la empresa conducida por Fernando Marín –en rigor, su testaferro– el 9 de febrero de 2001.³ La construcción de sentido de la institución deportiva era completamente diferente a la actual. Las herramientas para llevarla adelante también. En un aparato de comunicación como el de Blanquiceleste S.A. hubiera sido muy difícil que ocurriera algo parecido a lo que sucedió en noviembre de 2015, con Racing de vuelta en manos de sus socios.

El club publicó un tuit en el que utilizó la palabra “todes” y desató una polémica grande adentro y afuera. Medios partidarios y nacionales se hicieron eco en sus redes sociales y las hinchas y los hinchas se trenzaron en debates versión 2.0. La iniciativa del lenguaje inclusivo había partido del Departamento de Comunicación y Prensa y no contó con el aval de la Comisión Directiva. “Incluso hubo dirigentes que se quejaron enfáticamente”, recuerda el sociólogo.

³ Gustavo Veiga, *Fútbol limpio, negocios turbios*, Buenos Aires, Astralib, 2002.

Cuestiones de género que faltan saldarse

Las problemáticas de género han sido tomadas por los clubes como un tema central en su agenda de comunicación. La visibilidad que tomó el fútbol femenino desde su profesionalización el 16 de marzo de 2019 y la lucha que había iniciado antes la jugadora Macarena Sánchez para procurar que las mujeres cobren un salario, dinamizaron un debate que casi no aparecía en los medios deportivos. A lo sumo, la situación de las futbolistas podía tocarse en el día internacional de la mujer, en determinado contexto feminista o como una miscelánea o dato de color, completamente marginal en el tráfico general de noticias. Hinchas y socias tomaron el asunto en sus manos. A la par, periodistas deportivas que sufren una discriminación semejante contribuyeron con su trabajo a que la problemática no salga de la agenda.

La disputa por el control de sentido igual es perturbadora. La especialista española Matilde Fontecha, doctora en Filosofía y licenciada en Ciencias de la Actividad Física y Deporte⁴ describía en marzo de 2017 el contexto desfavorable para las mujeres en el deporte: “Yo diría que es el ámbito más discriminador de nuestra sociedad. El aspecto más desigual es la profesionalización y la remuneración económica de las deportistas de alto nivel. Luego está la desigualdad en la distribución y asignación de espacios deportivos, vestuarios y otras instalaciones, de horarios, material, indumentaria, capacitación de las personas que las entrenan, medios de transporte para asistir a las competiciones, etc. Aunque parezca increíble, la inferior asignación de recursos materiales y humanos lo sufren las niñas desde el deporte escolar y se perpetúa en todos los niveles”. Un estudio de 2016 corroboró la hipótesis de Fontecha. Las mujeres solo son protagonistas del 6,6% de las noticias deportivas escritas en España. En la Argentina podríamos descontar que ocurre otro tanto. Por eso la reparación de la memoria histórica en los clubes debe basarse en ciertos actos de desagravio.

⁴ Entrevista a Matilde Fontecha, Disponible en https://www.eldiario.es/norte/euskadi/deporte-ambito-discrimina-mujer_0_622588637.html

Algo así sucedió con la mujer más emblemática que tuvo nuestro país. Ocurrió el 7 de mayo de 2019. Un busto de Eva Perón fue restituido al estadio de Sarmiento de Junín. Solo la envergadura política de la abanderada de los humildes –como suele llamarse– hizo posible que trascendiera el contenido del acto a nivel nacional. Su nombre también lo lleva esa cancha desde 1951. Fue la primera mujer homenajeada de ese modo en la Argentina. El Movimiento Cultural y Popular Sarmientista mocionó en una asamblea del club que el busto volviera al hall de acceso a las plateas donde estaba ubicado. Lo había sacado la autodenominada Revolución Libertadora en 1955 y lo escondió una familia en 1976 para evitar que pasara lo mismo durante la última dictadura. Esta reposición del busto de Evita fue obra de los socios. Su compromiso con la historia de Sarmiento lo devolvió a su lugar original 43 años después. De esa manera se reconstruye la subjetividad de la que hablamos cuando hablamos de cuestiones de género con una fuerte impronta política. Los socios de un club lo hicieron posible.

Banfield es otra asociación civil donde no existen fronteras sociales y deportivas para los derechos humanos o las cuestiones de género. Sus socios –dicen– primero actuaron y recién después se pensaron y organizaron. Sergio *Cherco* Smietniansky es abogado, militante político y uno de los referentes de Banfield por los derechos humanos. “Este espacio colectivo nació en mayo de 2017” –cuenta– cuando el fallo del 2x1 a favor de un genocida dictado por la Corte Suprema sentaba jurisprudencia. Pero el tribunal tuvo que rectificarse en buena medida por el clamor popular y una multitudinaria marcha a la Plaza de Mayo. Un grupo de hinchas de Banfield interpretó que el club no podía ser neutral y le propuso a la comisión directiva –que preside una mujer, Lucía Barbuto, desde 2018– que antes de un clásico con Lanús los dos equipos posaran juntos con una bandera de repudio al fallo. Así se hizo. Desde ese momento las intervenciones de este espacio colectivo no pararon. Siguieron cuando desapareció Santiago Maldonado con la colocación de banderas y pancartas alusivas en la cancha y los hinchas hasta contrataron un avión que sobrevoló el estadio Florencio Sola

y arrojó 30 mil volantes que decían: “Nosotros estamos en Banfield, ¿dónde está Santiago Maldonado?”.

La última propuesta que surgió desde este grupo sintetiza su espíritu de trabajo, compromiso con los derechos humanos y una mirada que va más allá de las actividades asociativas con que se concibe un club. Entonces volvieron las preguntas. *¿Acaso Banfield, como la mayoría de los clubes, no tiene socios y socias desaparecidos? ¿Qué pasó con esas personas? ¿Se los dio de baja del padrón de socios? ¿Fue por presunción de fallecimiento? ¿Por falta de pago?* Cuando Cherco Smietniansky y sus compañeros se constituyeron formalmente como área de Derechos Humanos hicieron una presentación en la institución y argumentaron que a los detenidos-desaparecidos se los había dado de baja del padrón por un error administrativo. Fue así cuando Banfield aceptó la propuesta, reempadronó a las víctimas de la dictadura cívico-militar de 1976 y creó una nueva categoría: la de socio detenido-desaparecido/víctima del terrorismo de Estado. Un hecho que se reconoce en un antecedente parecido, y tan fuertemente simbólico como la devolución del estatus societario. El club Defensores de Belgrano fue el primero y hasta ahora único del país que le puso el nombre de un militante desaparecido a una tribuna de su estadio: Marcos Zucker (h).

Hoy existe como versión dinámica e integradora de este tipo de experiencias la Coordinadora de los Derechos Humanos del fútbol argentino que ha marchado el 24 de marzo a Plaza de Mayo y promueve iniciativas que intentan extender al deporte más popular del país derechos masivos e inclusivos. Formada por hinchas y socios de muchos clubes, su objetivo fundacional fue contribuir a la pelea por memoria, verdad y justicia, impulsar las reivindicaciones de género en un terreno aún plagado de desigualdades, y denunciar y condenar las prácticas represivas de las Fuerzas de Seguridad del Estado.

¿Y el hincha qué?

La historia de cómo nacieron muchas entidades deportivas en la Argentina tiene como actores excluyentes a sus socios, que no re-

dujeron demasiado su afán de participación poco más de un siglo después. Esos clubes que ya superaron su centenario de vida se formaron por iniciativa de jóvenes en sus barrios (Boca, River o Vélez), por empleados de empresas que deseaban tener su propio equipo (los de una tienda fundaron Independiente) o del Ferrocarril Oeste (Ferro), por anarquistas y socialistas que fusionaron dos clubes, Mártires de Chicago y Sol de la Victoria para crear la Asociación Atlética Argentinos Juniors o por otros jóvenes con la inestimable colaboración de un sacerdote salesiano (San Lorenzo). “Los clubes pudieron existir y perdurar gracias a sus socios y a la actividad voluntaria de estos”.⁵

En la década de 1920, los que habían nacido como equipos de fútbol se extendieron a otras actividades. De ahí que muchos gustaran llamarse “sociales y deportivos”.

Mientras algunos proyectaban sus nuevos estatutos, discutían sus balances, organizaban bailes y rifas o servían de refugio a militantes políticos perseguidos tras el golpe de Estado del 6 de septiembre de 1930, se asistía al advenimiento del fútbol profesional. Bajo dictaduras como las de José Félix Uriburu, Eduardo Lonardi, Isaac Rojas y Pedro Eugenio Aramburu (1955) y las que siguieron hasta la más sanguinaria de todas que encabezó Jorge Rafael Videla (1976), en los clubes hubo cierta fachada de funcionamiento democrático. Lo mismo sucedió en los clubes de barrio, en zonas periféricas de la ciudad de Buenos Aires donde floreció “una cultura popular específica, distinta y hasta antagónica a la del centro”.⁶

El hincha, el socio –si pudiera describirse por completo su esencia– no ha encontrado un retrato mejor que el del mismo Enrique Santos Discépolo en la célebre película de 1951. “¡Qué taller ni qué trabajo! ¿Y los colores? ¿Y el club? Para qué trabaja uno si no es para ir el domingo a romperse los pulmones en las tribunas hinchando por un ideal. O es que eso no vale nada. ¿Y el hincha qué? ¿No resuelve nada? ¿Qué sería de un club sin el hincha? Una bolsa vacía. El hincha es el alma de los colores, es el que no se

⁵ Julio Frydenber, *Historia social del fútbol*, Buenos Aires, Siglo XXI, 2011.

⁶ Ángel Prignano, *El club de barrio en la ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, Acercándonos Ediciones, 2017.

ve, el que le da todo sin esperar nada, ese es el hincha”, dice un encendido Discepolín que increpa después a los dirigentes de su equipo: “Ustedes están hundiendo al club. Yo soy un socio, estoy en mi derecho, este es mi carnet”.⁷

El deporte como derecho humano, un problema a comunicar

Aunque no se lo perciba como un derecho humano tangible, igual que al derecho a la educación, la salud o a una vivienda digna, *el acceso al deporte requiere de un abordaje profundo porque no está comunicado como se debería. Nos referimos al deporte como práctica recreativa de las mayorías.* Muy lejos quedaron las dos primeras presidencias peronistas (1945-1955) y su modelo deportivo con fuerte presencia del Estado. Fue la etapa en que se materializó mejor ese derecho humano y hubo una comunicación eficiente para que se lo percibiera así. Los Juegos Evita se convirtieron en el mejor signifiante de esa política inclusiva.

Aunque el hecho deportivo y su utilización como “fertilizante estatal” –en palabras del periodista Dante Panzeri⁸– siempre existieron desde la Italia fascista de Benito Mussolini al régimen genocida argentino y sus copas mundiales de 1934 y 1978 respectivamente, los clubes cumplieron su tarea con eficacia aun cuando pudieran ser colonizados por el gobierno de turno. Agrandaron su patrimonio, se transformaron en asociaciones civiles exitosas –las menos quebraron o desaparecieron– y cubrieron en numerosas oportunidades la ausencia del Estado. Alojaron a personas sin techo, a los inundados, recogieron ayuda humanitaria y la distribuyeron. Levantaron colegios de nivel inicial, primario, secundario y hasta institutos terciarios y universitarios.

Pero no es el deporte argentino entendido como una consecuencia de las políticas de Estado (sobre todo en el plano social y comunitario) el modelo exitoso que pueden mostrar otros países

⁷ Película *El Hincha* (1951), https://www.youtube.com/watch?v=D1_Yv0qTtqs

⁸ Dante Panzeri, *Burguesía y gangsterismo en el deporte*, Buenos Aires, Ediciones Libera, 1974.

capitalistas y socialistas. Fracasó –salvo durante las dos primeras presidencias peronistas– porque se le quitó jerarquía para llevar adelante un modelo inclusivo. La Argentina vivió el revanchismo político de la autodenominada Revolución Libertadora que hizo de los deportistas de élite –por el solo hecho de simpatizar con Perón–, que fueran investigados por una comisión designada al efecto: la 49. Se les prohibió que asistieran a los Juegos Olímpicos de 1956 y los mejores vieron tronchadas sus carreras deportivas, como el gran atleta Osvaldo Suárez y los campeones mundiales de básquetbol de 1950. Un hecho sin precedentes. La dictadura genocida de 1976 desapareció a 30 mil personas, entre las cuales hubo 220 casos de deportistas federados que además eran militantes políticos.

El socio en la cultura de la resistencia

Las persecuciones de los gobiernos de facto generaron que el socio-hincha se forjara en la cultura de la resistencia que lleva décadas consolidándose. Construyó una subjetividad que ahora se constata en su compromiso para confrontar a un modelo que no respeta los derechos humanos, que se sostiene en ideas patriarcales para frenar la corriente indetenible de feminismo y trata de imponer las sociedades anónimas deportivas como versión superadora de nuestras asociaciones civiles sin fines de lucro. Los ejemplos que brindamos en este documento son elocuentes. Podemos sostener sin temor a equivocarnos que ante la inminente certeza de la pérdida de patrimonio o de negociados empresarios practicados con la complicidad o no de ciertos dirigentes, la inmensa mayoría de los socios se movilizaría en defensa de sus clubes, de su vida social, cultural y deportiva. El caso de San Lorenzo es el más emblemático por su masivo e histórico reclamo. Si Boedo es tierra santa para sus hinchas, el 8 de marzo de 2012 la Plaza de Mayo parecía el destino final de una larga peregrinación a Luján. Unos cien mil hinchas llegaron hasta el mítico paseo para exigir la restitución de las tierras, que hoy es una realidad.⁹

⁹ “Por una noche fue Plaza de San Lorenzo”, *Página 12*, 9 de marzo de 2012.

El aumento creciente de las iniciativas asumidas por los socios en sus clubes construye una unidad de sentido donde ellos son sujetos activos, aun cuando sugieran ciertas propuestas que no son acompañadas por las comisiones directivas que votaron. Scher sostiene: “Casi no hay dirigentes que no sigan de cerca lo que se dice o no se dice en las redes, lo que genera que muchas veces acepten –a regañadientes– publicar ciertas cosas con tal de evitar una cadena de reproches. La situación de estar las 24 horas de los siete días de la semana con la oportunidad de manifestarse conlleva que la agenda externa al ambiente del fútbol penetre con mucha más facilidad de lo que acontecía antes”. Racing, su club, tiene más de 300 mil seguidores solo en su cuenta de Twitter.

Un club de barrio mucho más pequeño, el Deportivo y Social Colegiales, sufre las dificultades de un modo distinto, que lo colocan al borde de la subsistencia. Su presidente Carlos Funes cuestiona como todos sus pares los tarifazos impagables. Un problema que atraviesa a todo el país. El dirigente además recuerda que se sembró aquella semilla de resistencia en un contexto peor que el de ahora, durante la dictadura genocida de 1976. Lo cuenta en *Deportes, desaparecidos y dictadura*, la miniserie de TV estrenada en el Canal Encuentro.¹⁰

Mientras que en la Argentina los socios se involucran en temáticas que los clubes-empresa desdeñan, en Europa y particularmente en España –que tiene una de las ligas de fútbol más poderosas–, la comunicación es un asunto corporativo. Teóricos españoles de la especialidad recuerdan que el auge de los departamentos de Comunicación en los clubes de fútbol profesionales se disparó cuando se pusieron en marcha las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en la década de 1990.¹¹ En una sociedad anónima iría contra sus intereses la comparación entre su propio modelo de gestión con el antagónico y mucho más democrático.

¹⁰ Miniserie de TV, *Deportes, desaparecidos y dictadura* (2013). Se encuentra completa en www.gustavojeiga.wordpress.com y <https://www.youtube.com/watch?v=nDq06klcVe4&feature=youtu.be>

¹¹ Fernando Olabe Sánchez, *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol*, 2009.

co de una asociación civil (un asociado, un voto), que tiene raíces centenarias en nuestro país. Aun cuando en la práctica concreta existan técnicas de comunicación que utilizan por igual una sociedad anónima y una asociación civil sin fines de lucro.

Un club suele generar demasiada información y hay que saber cómo administrarla en un sentido transversal. En su ponencia “La comunicación con el socio”, Emilia Marcos, directora de la empresa de edición y comunicación Atodaplana E&C con oficinas en Madrid¹², señala que no se debe temer con insistir o reiterar una misma noticia o servicio al asociado por diferentes canales cuando se trata de un tema relevante. También reivindica la realización de una revista impresa, porque da valor agregado y le brinda a una entidad deportiva un instrumento de comunicación muy valioso que supera los soportes ordinarios –y necesarios– de la comunicación digital. Por ejemplo, los boletines electrónicos. En definitiva, los clubes con una visión empresarial del manejo de la comunicación –en la Argentina como en España o el país que fuera– no difieren demasiado en los contenidos que promueven. Eligen una audiencia y le venden un servicio. Ese que ofrecen las sociedades anónimas.

Los casos de River o Boca demuestran que la agenda tomada por los socios e hinchas como propia difiere muchas veces de la que tienen los departamentos de Comunicación o Prensa habituados a producir material digital, gráfico y en video sobre diferentes actividades, institucionales y deportivas, que se difunden por sus sitios oficiales. La comunicación funciona en base a una jerarquía temática que deviene de las competencias y las rivalidades prefabricadas. Actúa convalidando intereses muy concretos de la industria mediática, de la indumentaria deportiva, de las marcas que venden cerveza, hamburguesas o servicios. La forma en que se establecen los temas en la agenda proviene de las leyes del mercado, de lo que dicta la pauta publicitaria, de las reglas que imponen la FIFA y el Comité Olímpico Internacional (COI) con su lógica corporativa. El espectáculo manufacturero domina las variables

¹² Emilia Marcos, *La comunicación con el socio*, España, Atodaplana E&C.

de la economía en el deporte y comunica basado en sus propios intereses. “Un debate público crítico sobre este asunto está, a día de hoy, sometido a una implacable censura”.¹³

Los hinchas y socios de los clubes en la Argentina están intentando crear un nuevo paradigma de lo que interesa comunicarse. Para eso deben romper un cerco mediático donde no ingresan temas que movilizan a la sociedad con sus banderas de lucha. El argumento repetido siempre es el mismo: no deben mezclarse el deporte y la política, como si no convivieran de manera promiscua desde hace décadas. En la agenda de estos grupos, como la Coordinadora de Derechos Humanos del Fútbol Argentino o la más genéricamente llamada Coordinadora de Hinchas (contra las Sociedades Anónimas), prendieron con fuerza temas como los derechos humanos, la discriminación de la mujer –que como se mencionó es mayor en el ambiente deportivo–, la defensa del capital simbólico que representan las asociaciones civiles sin fines de lucro y también el resguardo de la historia centenaria de esas instituciones. Algo nuevo parece estar gestándose en la construcción de subjetividad de estos espacios colectivos. Tienen un gran sentido de pertenencia con las instituciones deportivas donde participan sin distinciones políticas, sociales o de credo. Incluso tendieron un puente sobre la rivalidad deportiva de la que se nutre el sistema. Cuando se juntan, sus diferentes camisetas conviven en una pacífica policromía.

¹³ José Manzaneda, *Rebelión*, 17 de junio de 2015.

BIBLIOGRAFÍA

- AZUMENDI, E., Entrevista a Matilde Fontecha, *El diario*, 25 de marzo de 2017. Disponible en https://www.eldiario.es/norte/euskadi/deporte-ambito-discrimina-mujer_0_622588637.html
- FRYDENBERG, J. D., *Historia social del fútbol: del amateurismo a la profesionalización*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2011.
- MARCOS, Emilia, *La comunicación con el socio*, España, Atodaplana E&C, 2008.
- MANZANEDA, J., “El Mundo”, propagandista del capitalismo deportivo denuncia la utilización política del deporte ¿en Cuba?”, en *Rebelión*, 17 de junio de 2015.
- MARTÍNEZ, C.E. y E. Marcos, “La comunicación con el socio” en II Conferencias ClubManagerSpain, España, 2008.
- OLABE SÁNCHEZ, Fernando, “La comunicación no convencional en los clubes de fútbol”, *Pensar la publicidad, Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, Universidad Complutense de Madrid 2009.
- PANZERI, D., *Burguesía y gansterismo en el deporte*, Buenos Aires, Ediciones Líbera, 1974.
- PRIGNANO, A., *El club de barrio en la ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, Acercándonos ediciones, 2017.
- ROMERO, M., Película *El Hincha*, 1951. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=D1_Yv0qTtqs
- SANTAMARÍA, J. y G. Veiga, miniserie de TV *Deportes, desaparecidos y dictadura*, 2013. Disponible en www.gustavojeiga.wordpress.com
- SCHER, J., *Los desaparecidos de Racing*, Buenos Aires, Grupo Editorial Sur, 2017.
- TELLECHEA, M. O., y M. R. Veiga, “La comunicación hace al club como el club al barrio”, Red Nacional de Investigadores en Comunicación, 2017.
- VEIGA, G., *Fútbol limpio, negocios turbios*, Buenos Aires, Astralib, 2002.
- “Por una noche fue Plaza de San Lorenzo”, *Página 12*, 9 de marzo de 2012.

Clubes, cultura y democratización del deporte

Néstor Vicente

Introducción

Y díos que miraba al mundo por los ojos de los perros.

Milonga de “La Chicana”

No es un tema menor definir desde dónde se mira un tema. Desde dónde se lo observa, cuál es el eje que domina el desarrollo de su estudio.

Es válido repetir lo que es central: Jorge Bragulat dice que hay que “visualizar a los clubes como espacios económicos que deben cumplir sus objetivos sociales, culturales y deportivos” y que “no será la economía el eje central de todo el análisis de los clubes, pero será un elemento a tener en cuenta”.

El intento es mirar a los clubes desde la economía, sin que el tema sea hablar de economía. O más bien, dejando que emerja naturalmente que lo que estamos viendo es que, *mirando a los clubes por los ojos de la economía, estamos viendo justamente “otra economía”*.

Los clubes son herederos del juego, y son fruto de la socialización y del deporte. No existe práctica humana que no sea cultural y, por tanto, juego, deporte y clubes representan una expresión cultural a determinar en cada caso.

Democratizar el deporte es hacerlo inclusivo, no expulsivo, con igualdad de oportunidades. Es consolidar el derecho al juego. No es una conquista económica pero implica consecuencias económicas. De todo esto se trata el tema a desarrollar.

El juego

El juego es más antiguo que la cultura.

Johan Huizinga

“El juego es una acción que se desarrolla dentro de ciertos límites de lugar, de tiempo, y de voluntad, siguiendo ciertas reglas libremente consentidas, y por fuera de lo que podría considerarse como de una utilidad o necesidad inmediata. Durante el juego reina el entusiasmo y la emotividad, ya sea que se trate de una simple fiesta, de un momento de diversión, o de una instancia más orientada a la competencia. La acción por momentos se acompaña de tensión, aunque también conlleva alegría y distensión”, dice Huizinga.

El deporte es heredero de los juegos que fueron practicados por todas las civilizaciones a través del tiempo.

La chueca era el deporte número uno en la Argentina precolumbina. Así denominaron los conquistadores al juego que practicaban los nativos de estas tierras. La chueca, una suerte de hockey con cientos de participantes de cada lado, podía durar días y era interrumpido para dar lugar a bailes y cantos y pedir la ayuda de los dioses. Muchas veces se dormía en el mismo lugar donde se estaba jugando y al amanecer se continuaba la disputa que terminaba de manera sangrienta. En 1602, Hernandarias, gobernador de Buenos Aires, la prohibió aduciendo que parecía “inventado más por el demonio, que por los hombres”.

El Pato, declarado deporte nacional en 1953, en su forma primitiva debió originarse con la llegada de los españoles y la incorporación del caballo a la vida cotidiana. Dos cuadrillas de hombres a caballo, en número indefinido, defendían el punto señalado para cada uno. La distancia entre los dos arcos –para ponerle al tema cierta comprensión– podía llegar a ser de hasta cinco kilómetros. La “pelota” era un pato, vivo o muerto, recubierto con cuero y con dos manijas. También sufrió ese juego reiteradas prohibiciones, no por la muerte o el maltrato al pato, sino por las muertes de jinetes que al caer eran atropellados por sus compañeros. También eran muchos los pobladores de a pie que quedaban atrapados en me-

dio de la disputa y muchas veces morían en el entrevero. Vale este comentario para asumir que el antecedente del deporte se encuentra en los orígenes del hombre o, como dice Huizinga, es más antiguo que la cultura, o cuando más, digamos nosotros, nace paralelamente a ella.

El deporte

*El deporte no es la piedra sobre la que se construyó
la Historia Argentina, pero es una parte de esa historia.*

Ariel Scher

Si bien el objeto de nuestro estudio son los clubes, es importante para acceder al conocimiento de ellos hablar del deporte, heredero del juego, porque fue la práctica del deporte el objetivo fundamental en la constitución de la inmensa mayoría de los clubes. Decimos que el deporte fue el motivo del nacimiento de los clubes en la mayoría de los casos, porque hay algunos que nacieron con un sentido más de pertenencia social, de sociabilidad, como el Club del Progreso y el Jockey Club en nuestro país.

El deporte –tal como lo conocemos– data del siglo XIX y una de las características que lo diferencian de los juegos de la antigüedad es que pierde el ritual religioso, se seculariza, y tiene reglas estrictas a ser cumplidas por los participantes, circunstancia que genera cierta igualdad para el enfrentamiento. Otra característica que define al deporte moderno es que se crean instituciones regulatorias y comienzan a introducirse técnicas de entrenamiento y tácticas de juego.

En Gran Bretaña tienen su origen la mayoría de los deportes. Nacen en los sectores aristocráticos que podían gozar de tiempo libre. Las carreras de caballos, la caza, la esgrima y el cricket surgen en la primera mitad del siglo XIX. Más avanzado el siglo se incorporan los deportes de pelota que, en general, tienen un carácter más popular y rudo. El fútbol y el rugby fueron los más difundidos. En Estados Unidos se profundizó el desarrollo del baloncesto, el voleibol y el béisbol. El concepto de *fair play*, juego limpio, es defendido fuertemente entre los deportistas ingleses y franceses que

intentan acotar la violencia que traían consigo los juegos antiguos. Esa postura se sintetizó en la frase de Pierre de Coubertin, el padre de las olimpiadas modernas, al expresar que “lo más importante no es ganar sino competir”. El deporte estadounidense fue desde sus comienzos más exitista y una frase que acuñó Vincent Lombardi, nacido en Brooklyn, hijo de inmigrantes italianos y famoso coach de fútbol americano, pinta esa filosofía. Lombardi afirmó de mil maneras que “Ganar no lo es todo, es lo único”.

En Inglaterra, y más precisamente en el fútbol inglés, el acceso de sectores populares a ese deporte tiene la fecha simbólica de 1883. Ese año es el primero en el cual la Copa es ganada por un equipo que no procedía de las clases altas. Ya en 1879 los trabajadores de una fábrica de algodón de Lancashire, al norte de Inglaterra, con un equipo denominado Darwen había perdido la final en Londres con los ex alumnos del Colegio Eton, pero años más tarde hubo revancha. Con obreros de esa misma fábrica a la cual se había sumado un herrero y un enmarcador de cuadros, se había fundado en 1878 el Blackburn Olympic Football Club que en 1883 vence en Londres al Eton que volvía a ser finalista. No dejó por eso de ser elitista la práctica del deporte pero se había demostrado que se podía participar y triunfar proviniendo de sectores proletarios. El Blackburn desapareció en 1889 pero ya había protagonizado un hito histórico.

En la actualidad nadie niega la trascendencia e importancia del deporte como práctica personal saludable, como entretenimiento y como un camino de socialización y obtención de valores que hacen a la calidad de vida y el crecimiento individual y colectivo. Es innegable también el movimiento económico que genera el deporte.

Como el motivo fundamental de la existencia de los clubes es la práctica deportiva, es importante desde la mirada que nos corresponde al incluirlos en lo que denominamos como la “otra economía”, tener dimensión del peso político, social y económico que tiene el deporte, y que ese peso en alguna medida recae sobre los clubes en tanto se mantengan como asociaciones civiles sin fines de lucro.

Para tener una aproximación de la trascendencia económica del deporte, tomemos como un borrador los datos que expresa Francisco R. Checa en su nota de mayo de 2018 en la página de Marketing AF Centro de Estudios de Barcelona: “Se estima que la industria deportiva, comprendida en deportes, eventos, infraestructuras, material, ropa y complementos, mueve entre 600.000 y 700.000 millones de dólares al año. O lo que es lo mismo, alrededor del 1% del Producto Interior Bruto mundial, lo que lo convierte en uno de los principales motores económicos a nivel global”.

“Si nos detenemos en el peso que tiene el deporte rey en España, el fútbol, encontramos también que es un pilar destacado de la actividad económica de ese país. Los negocios indirectos vinculados al mundo del balón generaron más de 4.600 millones de euros, con la hotelería, el turismo y el transporte como sectores más destacados, según un informe de OBS Business School, que cifra el impacto que tiene el fútbol profesional en PIB español en más del 1% y en más de 128.000 empleados en el mercado laboral. Si miramos el lado puramente comercial, el deporte es un auténtico filón para las marcas. El patrocinio es crucial a la hora de promover competiciones, financiar equipos y apoyar a los deportistas. Este vínculo cada vez va a más. EAE Business School calcula que el patrocinio deportivo creció el año pasado a un ritmo del 4,5%, hasta la escalofriante cifra de 62.800 millones de dólares a nivel del mundial. Por poner esta cifra en perspectiva, en 2010 la inversión de los sponsors fue de 46.300 millones de dólares, lo que supone un incremento del 35,6% en apenas siete años”.

Remata la nota con esta afirmación: “no se me ocurre una frase mejor que defina la importancia y el poder que tiene el deporte en nuestra sociedad. No hay dudas, el deporte rige el mundo”.

Javier Olivera Beltrán, miembro del Instituto de Educación Física (INEFC), de Barcelona, dice que “el deporte se ha convertido en la religión laica de nuestro siglo”.

El deporte se ha constituido, además, en un escenario que permite sublimar la guerra, generando un campo de enfrentamiento simbólico. Afirma Eric Hobsbawm, pensador clave de la historia del siglo XX, que “el deporte se ha convertido en un vehículo para

organizar las comunidades internamente y exponer la superioridad de algunos países sobre otros en el terreno de las disputas simbólicas”. En el mismo sentido se expresa Conrad Vilanou, profesor de la Universidad de Barcelona, “No hay duda de que por encima de otras posibles calificaciones, podemos considerar que el siglo XX ha sido el siglo del deporte. Con independencia de sus raíces clásicas que se remontan a la Grecia antigua, hay que decir que su recuperación se produjo en el siglo XX a través del ideario olímpico promovido por Coubertin”.

Es sanamente significativo que se lo ubique como un fenómeno determinante del siglo pasado omitiendo las guerras mundiales, la bomba atómica en Hiroshima y las cámaras de gas de Auschwitz.

Si observamos con atención podemos constatar que el lenguaje deportivo está influenciado por palabras militarizadas o metáforas de guerra. Táctica y estrategia, armada española, legión argentina, muerte súbita en el caso de definición al primer gol, atacar, defenderse, comandar, cañonero, matador, inexpugnable, victoria, derrota, el delantero lo fusiló, acribillar, por patear fuerte, liquidar la contienda, disparó con puntería, y muchos términos más que tienen reminiscencias militares.

La política también casi siempre se entremezcla con el deporte. Uno de los capítulos más famosos al respecto se desarrolló en 1936, durante los Juegos Olímpicos de Berlín. Esta celebración deportiva fue utilizada por Hitler para promocionar el nazismo y, a su vez, intentar demostrar la superioridad de la raza aria. Nosotros podemos recordar el Mundial de Fútbol de 1978 utilizado por la dictadura militar más sangrienta que tuvo nuestro país como propuesta propagandística.

Cuenta Osvaldo Soriano que, en nuestro país, “la primera vez que un presidente usó al fútbol para acercarse a su pueblo” fue el 24 de junio de 1906, cuando José Figueroa Alcorta, que ejercía la presidencia por el fallecimiento de Manuel Quintana, se metió en el campo de juego de la Sociedad Sportiva para abrazar a uno de los hermanos Brown, que acababa de convertir un gol contra un equipo de Sudáfrica, gol que concretó la victoria de Alumni por 1 a 0.

Ese fue el primer éxito de un equipo argentino frente a uno integrado por súbditos ingleses. De ahí en más, hubo mayores o menores preocupaciones por el deporte pero una política deportiva, como inevitablemente debió haberla en materia educativa o de salud, no la hubo salvo en los dos primeros períodos presidenciales de Juan Domingo Perón.

Más allá de la militarización de su lenguaje y de la intromisión política, el deporte es una de las actividades más positivas en estos tiempos gobernados por el egoísmo y el capitalismo salvaje que ignora al hombre y la mujer como el objetivo central de toda tarea humana.

En su Audiencia General del 3 de abril de 2019, el papa Francisco realizó valiosas definiciones sobre el deporte: “El deporte es un lenguaje universal que abraza a todos los pueblos y contribuye a superar los conflictos y a unir a las personas. Es fuente de alegrías y de grandes emociones, una escuela donde se forjan las virtudes para el crecimiento humano y social de las personas y las comunidades”.

Afirmó, además, que el “deporte es un derecho” y recordó que en 2018 el Departamento para los Laicos, la Familia y la Vida aseguró –a través del documento “Dar lo mejor de uno mismo”– que el deporte “se ha convertido en un derecho para todos, no solo para los jóvenes con salud y en forma” y que cualquiera que desee participar “debería ser capaz de hacerlo”. Un documento en el que también se presenta el deporte como medio para “crear una cultura de inclusión” y que se hace especialmente patente “en niños pobres o desplazados, en las personas con discapacidad física o intelectual y en personas sin techo o refugiados”.

También afirmó que “con el deporte es posible construir la cultura del encuentro entre todos por un mundo de paz”. Intención en la que expresó su deseo de que el deporte sea una práctica de la dignidad humana convertida en un vehículo de fraternidad: “Que el deporte fomente el encuentro fraternal entre los pueblos y contribuya a la paz en el mundo”.

¿Por que resulta importante profundizar y jerarquizar el tema del deporte en el texto que nos ocupa? Porque hablar de los clu-

bes y de su economía es referirse a un espacio trascendente del deporte. En nuestro país, el deporte nació de la mano de los clubes así como en otros países lo hizo auspiciado por el Estado o por las universidades.

Los clubes

El club es al juego como el sombrero a la cabeza.

Johan Huizinga

Los primeros clubes fundados en la Argentina tuvieron que ver, sin embargo, con la creación de un espacio de sociabilidad masculina donde la camaradería era una característica esencial y el debate político un invitado permanente. Así nacen el Club del Progreso (1852), el Club del Orden (1853), el Club del Plata (1860) y el Jockey Club (1883), entre otros. Todos estaban integrados por los sectores más acomodados de la sociedad.

Los inmigrantes, a su vez, fueron agrupándose en clubes con marcado perfil cultural y de beneficencia. Con esa impronta se fundaron el Club Alemán (1852), el Club Español (1866), el Club Francés (1867) y el Círculo Italiano (1870). Vale tener en cuenta que en el primer censo nacional realizado durante la presidencia de Domingo F. Sarmiento en 1869 la población alcanzaba apenas a 1.877.346 habitantes y el 12% era extranjero, principalmente españoles e italianos. Ya en 1914 se llegaba a los 8.000.000 de habitantes con un 30% de extranjeros.

Entre los inmigrantes no eran numéricamente importantes los de origen inglés; sin embargo, tenían gran influencia ya que los primeros bancos tenían esa nacionalidad y las más importantes inversiones, como la de los ferrocarriles, también les pertenecían. Por eso no fue extraño que en 1825 un grupo de ingleses fundara el Buenos Aires Racing Club, dedicado a la carrera de caballos al estilo inglés, con caballos de carrera, montura y estribos. Nada tenía que ver este tipo de carreras con las “cuadreras” de la época colonial con un par de pingos montados en pelo sufriendo el duro rigor del rebenque.

También fueron ingleses los fundadores del Buenos Aires Cricket Club, en 1831, y del Buenos Aires Athletic Society, unos treinta y seis años después. El cricket nunca tuvo popularidad en la Argentina ni en el resto de América Latina; en cambio, el atletismo fue asentándose en el Río de la Plata. En 1867 se celebraron los primeros juegos atléticos con pruebas de salto en largo, carreras de obstáculos y de 100 y 400 metros. En 1873 se constituye otra asociación británica, el Buenos Aires Rowing Club dedicado al remo. El Tigre –donde se instaló el club– crecía por la construcción de suntuosas mansiones pertenecientes a la oligarquía nacional.

En 1867 miembros del Cricket Club fundan el Buenos Aires Football Club, y tres años más tarde nace un club en el cual no eran preponderantes los ingleses. Lo integraban caracterizados personajes de la élite criolla y se llamó Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires. La actividad principal sería física y deportiva y fueron la gimnasia, la esgrima y el tiro los deportes que en aquel tiempo se practicaron preferentemente. La incipiente aristocracia porteña en esos años dio origen al Yacht Club Argentino, al Círculo de Armas, el Tiro Federal Argentino, cuyo primer presidente fue Aristóbulo del Valle, y al ya mencionado Jockey Club, cuyo inspirador y presidente fue Carlos Pellegrini. Ya finalizando el siglo XIX, el general Julio A. Roca daría nacimiento a la Sociedad Hípica Argentina.

No obstante, más allá de la presencia en el espacio asociativo de los sectores privilegiados de la sociedad criolla, los ingleses seguían teniendo una notable influencia en esa etapa fundacional. Es de 1888 la creación del Venado Tuerto Polo y Athletic Club, el club de polo más antiguo de la Argentina, y de 1892 la fundación del Lawn Tennis Club.

De entre todos los deportes que se fueron instalando en el país, siempre a partir de la tarea de los clubes creados sin fines de lucro, fue indudablemente el fútbol el que tuvo mayor repercusión popular e irrumpió con la forma de equipo-club junto con el nacimiento del siglo XX. “No era necesario fundar un club para jugar al fútbol, sino solo formar un equipo. Sin embargo, el fenómeno de la difusión popular de la práctica futbolística aparece encarnado en la apoyatura institucional de un club. Para ser un footballer fue

suficiente ser miembro de un club y no fue necesario saber jugar al fútbol. Cuando once jóvenes se agrupaban formando un equipo, dedicaban su tiempo a fundar un club, eligiendo su nombre, sus dirigentes, el diseño del sello, etc.”, dice Ariel Scher en *La patria deportista*.

El primer partido de fútbol del que se tiene alguna crónica es del 20 de junio de 1867 y se realizó en la cancha del Buenos Aires Cricket Club. El primer club cuyo objetivo principal era jugar al fútbol fue el Club Atlético Porteño, que nació en 1895. Los fundadores eran argentinos, hijos de irlandeses y el Club participó de los campeonatos hasta el año 1929. Tiempo después comenzó a practicar rugby, deporte en el cual se destaca hasta hoy.

En los antecedentes de la historia de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), se lo llama a Alejandro Watson “el padre de nuestro football” ya que este escocés que llegó a Buenos Aires en 1881 para hacerse cargo del selecto Colegio Saint Andrew, fundó en 1884 el Buenos Aires English High School. En ambos privilegió la práctica del fútbol y alentó la constitución de un organismo que es el antecedente más antiguo de nuestra AFA. Cuando en 1901 se decidió que ningún equipo podía tener el nombre de un colegio se dio nacimiento al legendario Alumni Football Club, de los hermanos Brown (seis hermanos y un primo jugaron en su primera división), que obtuvo diez campeonatos entre 1900 y 1911, cuando dejó de participar de los torneos.

Así como en 1883, en Inglaterra, el Blackburn, al ganar la Copa, demostró que el fútbol podía ser proletario, en 1913, en la Argentina, Racing Club de Avellaneda, al ganar el campeonato de ese año, comienza la historia criolla del más popular de los deportes. Es el primer campeón sin apellidos ingleses entre sus jugadores y bate un récord no igualado ya que obtiene siete campeonatos consecutivos.

Mientras tanto, los clubes de barrio y los que luego serían famosos por su participación en el fútbol grande nacían en todos los rincones del país como un signo del deseo participativo de una sociedad que reunía en su seno las más diversas procedencias étnicas y religiosas.

El más antiguo de los clubes que terminaría integrando a las primeras divisiones del fútbol amateur y del profesional a partir de 1931, es Gimnasia y Esgrima de La Plata, que se funda en 1887. Son también de ese siglo XIX, Quilmes Atlético Club, Club Atlético Rosario Central, Estudiantes de Buenos Aires y Club Atlético Argentino de Quilmes. En el siglo XX nace, en 1901, el Club Atlético River Plate; un año después el Club Atlético Tucumán y, en 1903, Racing Club al cual hicimos referencia.

En esa primera década del siglo cada semana nacía un club diferente, en general imaginado y soñado por un grupo de adolescentes que no pensaron que lo que ellos estaban acuñando en un zaguán, un colegio o una plaza llegaría tan lejos. Club Atlético Newell's Old Boys de Rosario, Club Atlético San Telmo, Club Atlético Boca Juniors, Club Ferro Carril Oeste, Club Atlético Atlanta, Club Atlético Independiente, Club Atlético Belgrano, Club Estudiantes de La Plata, Club Atlético Huracán, Club Atlético San Lorenzo de Almagro, son solo un puñado de nombres para ejemplificar el fenómeno.

Sobre los clubes recayó la tarea de desarrollar el deporte en todas sus disciplinas. Tuvieron el modelo de asociaciones civiles sin fines de lucro y se crearon por miles en todo el territorio. Fueron inclusivos, constructores de civilidad e incorporaron sin restricciones a todas las clases sociales. Hicieron de la elección democrática de sus autoridades una característica indispensable y esa práctica no supo de interrupciones por la recurrente presencia de gobiernos militares que ilegítimamente tomaron el poder en el correr del siglo XX. La mujer tuvo un protagonismo que se le retaceaba en otras actividades y votó en los clubes mucho antes de que en el primer gobierno de Perón se aprobara el voto femenino.

Salvo en las primeras presidencias de Perón, en el país no hubo una política deportiva digna de ser destacada. Esa situación dejó en los clubes la responsabilidad de sostener al deporte y hacerlo posible para importantes sectores sociales. En la nefasta experiencia neoliberal de la década de 1990 se pretendió convertir a los clubes en sociedades anónimas, pero hubo una exitosa resistencia a favor de que esas instituciones centenarias quedarán en manos de sus socios.

La ola privatizadora del menemismo no logró entregar a la vocación del mercado a los clubes que defendían su modelo de asociaciones civiles sin fines de lucro.

Mauricio Macri, en ese entonces presidente de Boca, trató de imponer el tema en el seno de la AFA. Su derrota fue contundente. Ocurrió un martes 20 de julio de 1999, en el predio que la AFA posee en Ezeiza. La trascendencia de las circunstancias hizo que todo el Comité Ejecutivo, más dirigentes y representantes de diferentes clubes del ascenso, se trasladaran desde la calle Viamonte hasta el lugar de entrenamiento de las selecciones nacionales. En el orden del día se imponía el tratamiento exhaustivo de un “Plan de Modernización” de 109 hojas, encargado a la Consultora española Inmark, del que se desprendía una nueva estructuración del fútbol en función de tres ejes: deportivo, financiero e institucional. El supuesto Plan de Modernización no era otra cosa que el desembarco de las sociedades anónimas en los clubes de fútbol. La votación fue categórica: Macri perdió 39 a 1 en su propuesta y Julio Grondona, que le había posibilitado a Macri su planteo, lo miró con su habitual estilo campechano y le dijo “Perdimos, Mauricio”.

Emilio Chebel, presidente de Club Atlético Lanús, fue uno de los oradores que se opusieron al proyecto de Macri. Tiempo antes, en junio del mismo año, en el auditorio de la Universidad Argentina de la Empresa, había sostenido con contundencia: “Estamos en crisis. No hay dirigencia en la Argentina que no esté sospechada. Pero vamos a seguir demostrando que podemos continuar manejándonos como asociaciones civiles. Lo que hay es un déficit de política deportiva. La camiseta es el último reducto de amor de la sociedad, y lo vamos a defender. Se trata de convertir un reducto de solidaridad y trabajo desinteresado en un vulgar negocio, de incorporar la ganancia como finalidad suprema de la competencia deportiva, de desterrar para siempre el espíritu asociativo arraigado en nuestra sociedad y que ha sido el sustento de tanta gloria acumulada, de la misma historia deportiva de nuestro país”.

Ya Macri no es presidente de Boca, pero desde la presidencia de la Nación se encargó de promover nuevamente el avance de la economía capitalista sobre la “otra economía”, la que no tiene

fines de lucro, que es la economía que manejan nuestros clubes mayoritariamente centenarios.

La cultura

No hay algo humano fuera de la cultura, porque no existe práctica humana que no sea una práctica de significación.

Alejandro Grimson

Cultura es todo, afirma el poeta y político negro nacido en la isla francesa Martinica, Aime Cesaire: “es nuestra manera de vestir, la forma en que llevamos nuestras cabezas o atamos nuestras corbatas. No es solo el hecho de escribir libros o construir casas”. El deporte es un notable hecho cultural y define además fuertemente la identidad de los pueblos.

Francisco Javier Caspistegui, de la Universidad de Navarra, en un artículo sobre deporte e identidad destaca “la importancia del deporte en la configuración de los niveles identitarios en los que se han movido los seres humanos desde el siglo XIX. La asociación con el nacionalismo, regímenes totalitarios y dictaduras, no ha desgastado la capacidad de los deportes para vincular a las comunidades. En muchas ocasiones, esa capacidad integradora tiene un importante carácter defensivo, lo que impide considerar las prácticas deportivas como mero reflejo de la modernidad. De ahí la necesidad de buscar la hostilización de las identidades deportivas, contextualizando y buscando el análisis interdisciplinar para evitar visiones reduccionistas... Y en ese proceso, parece indudable, el deporte juega un papel de suma importancia”.

El deporte hace a la formación integral de la persona en todas sus áreas de desarrollo, tanto las físicas, las psicológicas como las sociales. Influye en el desarrollo moral y en la promoción de valores, es integrador, se convierte con facilidad en una herramienta para la prevención y el tratamiento de las drogodependencias, favorece la socialización de las personas, hace a la calidad de vida, es útil en las terapias no farmacológicas para reducir el estrés, los trastornos del sueño, la depresión, la ansiedad y otros deterioros que surgen a lo largo del proceso de envejecimiento. Hace, como

quedó dicho, a la calidad de vida y por ende al bienestar de una sociedad.

El antropólogo argentino Eduardo Archetti, cuyo aporte fue fundamental para convertir al deporte en objeto de estudio en las universidades de nuestro país, nos habla del potrero, la pista y el ring como las patrias del deporte argentino. Expresa contundentemente que el deporte hace a la identidad del país. “La Argentina –dice– exporta cuerpos, caras, gestos y eventos deportivos y a partir de ellos una imagen de lo nacional se construye, al mismo tiempo, afuera y adentro”. Archetti apoya la teoría del historiador alemán George Mosse en cuanto a la importancia del deporte en la consolidación de los nacionalismos, pero disiente con él en cuanto considera solo los deportes colectivos. Para afirmar esa importancia del deporte en la identidad nacional elige dos deportes colectivos, el fútbol multclasista y el polo aristocrático, y dos deportes individuales, el automovilismo chacarero y el boxeo marginal. Los adjetivos a continuación de los deportes me corresponden y surgen de la lectura del libro en el cual desarrolla estos temas.

Sin dejar de compartir el pensamiento del poeta de Martinica que cité al comienzo de este subtítulo, es bueno resaltar la comunión existente entre literatura y deporte.

Es cierto que hoy la presencia literaria de Eduardo Galeano, Osvaldo Soriano, Roberto Fontanarrosa, Eduardo Sacheri, Juan Sasturian, Ariel Scher y muchos otros, hacen innecesario fundamentar que el deporte no solo se convirtió en objeto de estudio, en pasión que no sabe de diferencias de clase, religión, raza o género, sino que es tema de una múltiple y rica experiencia literaria. Pero cabe acotar que el deporte fue tema de la literatura desde mucho antes de que tuviese autores que privilegiaban el tema.

El periodista Roberto Jorge Santoro editó con sello propio (Editorial Papeles de Buenos Aires) en 1971 *Literatura de la pelota*. En 1977 fue secuestrado por las Fuerzas Armadas y permanece desaparecido. Hay una reedición del libro de 2007. Repasó a los autores que hablaron de fútbol en sus expresiones literarias. Desde Horacio Quiroga con su cuento “Juan Polti, half-back”, de mayo de 1918 en la revista *Atlántida*; Bernardo Canal Feijoo, que

escribe un poema al que llama “Córner” en 1924 (“Como de un lejano horizonte, se levanta la pelota del córner, abriendo su vuelo de serpentina”); hasta los más contemporáneos Héctor Negro, con “Ranchito de papel”, de 1957, publicado en su libro *Bandoneón de papel* u Horacio Pichon Rivière con el cuento “La pelota”, en 1966, formando parte de la revista *Primera Plana*.

Alejandro Apo, en el prólogo del libro de Santoro, dice que él “reunió las voces de los que le cantaron al fútbol como bandera. Fue el primero en darse cuenta de que el futbolero no solo habla de la pelota y de las jugadas, también está comprometido con las luchas populares e involucradas con la cultura de su tiempo. Ese es el mensaje más trascendente del libro”.

En noviembre de 2006, Ariel Scher retoma ese desafío y convierte unas cuantas decenas de cuentos en un libro excelente, *Deportivo Saer*, donde hace jugar en el mismo equipo al deporte y la literatura. Con pluma afilada toma narraciones deportivas de Borges, Saer o Soriano, por citar algunos autores clásicos de nuestras letras, que reaparecen para protagonizar nuevas narraciones.

Democratización del deporte

Toda persona debe tener la oportunidad de acceder al Deporte y participar en él como derecho fundamental.

Asamblea ordinaria del Consejo Americano del Deporte (CADE)
Punta del Este, 2019.

El derecho a jugar, el derecho a que todas y todos participen del deporte sea cual sea su condición, está en la esencia de la democratización del deporte que, desde siempre, ha ocupado un lugar fundamental en todas las sociedades. Todos los seres humanos deben tener acceso a participar.

En una síntesis muy precisa que realizan David Moscoso Sánchez, Jesús Fernández Gaviria y Álvaro Rodríguez Díaz, en su trabajo de 2014 sobre el tema “De la democratización del deporte a la hegemonía de los mercados. El caso español”, dicen expresamente: “El sistema deportivo propio de la democracia está en crisis. Lo está porque el Estado de Bienestar, sobre el que se sustentan mu-

chas de las políticas deportivas públicas, ha sido desbancado por un nuevo ciclo de hegemonía neoliberal. Para ilustrar esta realidad, nos centramos en el caso de España. En este país, se evidencia cómo la sociedad civil se encuentra poco representada por las decisiones políticas en materia deportiva, y cómo el deporte organizado ha dejado de cumplir una función social, al circunscribirse a los intereses de los agentes económicos”.

A pesar de la certeza de esta afirmación no solo para España, la democratización del deporte avanza en múltiples caminos, quizás el más notorio en estos tiempos está vinculado a la participación igualitaria de la mujer en todo el ámbito del deporte.

Mónica Santino, referente insoslayable en el crecimiento del fútbol femenino, lo afirma al decir que “desde los registros fotográficos de mujeres futbolistas en las primeras décadas hasta nuestros días ha corrido mucho fútbol bajo el puente. Todas aquellas que amamos el fútbol y lo manifestamos como jugadoras, espectadoras, periodistas y entrenadoras deseamos reparar y recuperar el tiempo perdido, ese que marcó años de invisibilidad, de prejuicios y obstáculos para poder hacer lo que más nos gusta: jugar, un derecho fundamental para cualquier habitante del planeta”.

La ley 27.202, denominada Ley del Deporte, fue sancionada el 28 de octubre de 2015 y promulgada el 3 de noviembre de ese mismo año. Es modificatoria de la ley 20.655 de 1974. No fue reglamentada ni se ha aplicado en los hechos, pero *expresa legislativamente un camino de democratización del deporte*. El artículo 1 establece que “El Estado atenderá al deporte y la actividad física en sus diversas manifestaciones considerando como objetivo fundamental [...] la universalización del deporte y la actividad física como derecho de la población y como factor coadyuvante a la formación integral de las personas, tanto dentro del marco del sistema educativo como en los demás aspectos de la vida social [...] La igualdad de oportunidades en términos de género de participar e intervenir a todos los niveles de adopción de decisiones en el deporte y la actividad física [...] La diversidad del deporte y la actividad física, como una característica básica de su valor y atractivo y la protección y promoción de los juegos y

deportes tradicionales de los/las aborígenes y las comunidades indígenas”.

Esos son solo algunos de los conceptos incorporados textualmente al ordenamiento legal dispuestos en la ley 27.202 que entre sus planteos tendientes a concretar la democratización del deporte establece también la creación de una *Asignación Universal por Hijo en el Deporte*. Esto significa que los beneficiarios de la Asignación Universal por Hijo reciban un monto para solventar la cuota de una institución deportiva, generando una doble mejoría. Por un lado, dos millones de niños, niñas y adolescentes que hoy no tienen acceso a la práctica deportiva van a poder hacer realidad ese derecho. Por el otro, los clubes van a recibir una fuerte inyección de recursos para sostener sus actividades.

Quizá sea Pierre de Coubertin un iniciador en el camino por la democratización del deporte. Lo consideró como un bien público y quería conseguir “una práctica deportiva espontánea, instalada en los hábitos sociales de todos los ciudadanos”. En 1910 escribió un recordado texto sobre los “Deportes populares” y en 1919 utilizó por primera vez el término “deporte para todos”.

Hablamos de la interrelación entre deporte y cultura y por eso cabe destacar en este tema de la democratización del deporte que ese objetivo encierra una lucha cultural contra una cultura del privilegio heredada de la colonia que naturaliza jerarquías sociales y marca asimetrías en el acceso a todos los derechos.

El documento final del trigésimo séptimo período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), reunido en La Habana en mayo de 2018, es muy interesante porque trata a fondo el tema. Dice “la mayor democracia política, las políticas redistribucionistas y la ampliación de la sociedad de conocimiento tienden a consolidar una cultura de la igualdad de derechos que está en las antípodas de la cultura del privilegio. En ese sentido se deben resaltar los avances logrados en la región en la primera década del siglo XXI, que implicaron una mayor conciencia sobre los derechos civiles, políticos y sociales, aunque también se han agudizado tensiones y conflictos en que unos actores exigen mayor acceso a los frutos del progreso, mientras que otros

se repliegan sobre sí mismos, se aíslan del resto de la sociedad y procuran blindar sus privilegios. Entre la cultura de derechos y la cultura de privilegios, la política se ve atravesada por crisis y demandas de legitimidad”.

Dijimos también que nada humano era ajeno a la cultura, y en ese sentido democratizar significa un cambio cultural. La cultura del privilegio, significa la negación del otro, la naturalización de la diferencia como desigualdad, y la ubicación a la vez como juez y parte de quien ostenta el privilegio. Estas cuestiones no son ajenas al tema de la “otra economía”, solidaria y democrática a la cual intentamos fortificar.

La economía social no es solo un planteo económico, es esencialmente un planteo cultural que se refleja en una estructura económica determinada.

BIBLIOGRAFÍA

- ALABARCES, Pablo y M. G. Rodríguez, *Cuestión de pelotas. Fútbol, deporte, sociedad, cultura*, Buenos Aires, Atuel, 1996.
- “Fútbol y Patria: la crisis de la representación de lo nacional en el fútbol argentino”, en *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 3(10), Buenos Aires, 1998. Disponible en: <https://www.efdeportes.com/efd10/pamr10.htm>
- ALABARCES, Pablo (comp.), *Deporte y sociedad*, Buenos Aires, Prometeo Libros, 1998.
- *Fútbol y Patria*, Buenos Aires, Prometeo Libros, 2002.
- *Hinchadas*, en colaboración con José Garriga Zucal y otros, Buenos Aires, Prometeo Libros, 2005.
- ARCHETTI, Eduardo, *Masculinidades*, Buenos Aires, Editorial Antropofagia, 2003.
- *El potrero, la pista y el ring: las patrias del deporte argentino* (Vol. 593), Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2001.
- ADAMOVSKY, Ezequiel, *Historia de la clase media argentina, apogeo y decadencia de una ilusión, 1919-2003*, Buenos Aires, Grupo Editorial Planeta, 2009.
- ASOCIACIÓN DEL FÚTBOL ARGENTINO, *Memorias y Balances*, Disponible en: <http://biblioteca.afa.org.ar/libros.html>
- BAYER, Osvaldo, *Fútbol argentino*, Buenos Aires, Sudamericana, 1990.
- CANAL FEIJOÓ, Bernardo, “Proposiciones en torno al problema de una cultura nacional argentina”, en *Problemas de la Cultura*, Fascículo II, Buenos Aires, Institución Cultural Española, 1944.
- CASPISTEGUI, Francisco Javier, “Deporte e identidad, o sobre cómo definirnos”, en *Historia y comunicación social*, Vol. 17, 2012.
- CEPAL, “La ineficiencia de la desigualdad”, 2018. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43442-la-ineficiencia-la-desigualdad>.
- CHECA, Francisco R., *El deporte rige el mundo*, 2018. Disponible en: <https://www.expansion.com/blogs/fanzone/2018/04/12/el-deporte-rige-el-mundo.html>.
- COLECTIVO DEL FORO SOCIAL DEL DEPORTE, “Amor por la camiseta o avance del mercado”, 2018.
- DASKAL, Rodrigo, “La ciudad de Buenos Aires, los clubes y el deporte (1895-1920): un análisis de las políticas públicas y sus debates y tensiones en el seno del Honorable Concejo Deliberante de la ciudad”, Centro de Estudios del Deporte (CED), Escuela de Política y Gobierno-Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). Disponible en <http://historiapolitica.com/datos/biblioteca/daskal.pdf>

- FABBRI, Alejandro, *El nacimiento de una pasión continental. Historia de todos los clubes que jugaron la Libertadores*, Buenos Aires, Capital Intelectual, 2012.
- FERNANDEZ MOORES, Ezequiel, *Breve historia del deporte en la Argentina*, Buenos Aires, El Ateneo, 2010.
- FLACSO, Documento de Trabajo N° 5, “El Neoliberalismo tardío”, 2017. Disponible en <http://politicaspublicas.flacso.org.ar/2018/05/22/el-neoliberalismo-tardio/>
- FRYDENBERG, Julio, “Espacio urbano y práctica del fútbol, Buenos Aires 1900-1915”, Disponible en <http://www.efdeportes.com/efd13/juliof.htm>
- “De la huelga nace el fútbol profesional”, Deportes, *Página 12*, 27/07/03, Disponible en <https://www.pagina12.com.ar/diario/deportes/8-23266-2003-07-27.html>
- *Historia social del fútbol*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2011.
- GRIMSON, Alejandro, *Los límites de la cultura, crítica de las teorías de la identidad*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2011.
- GUTIÉRREZ SAN MARTÍN, Melchor, “El valor del deporte en la educación integral del ser humano”, en *Revista de educación*, Universidad de Valencia, 2004.
- HUIZINGA, Johan, *Homo Ludens*, Países Bajos, Penguin Random House Grupo Editorial, 1938.
- LUNA, Elba y Elida Cecconi (Idea y coords.), “De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina 1776-1990”, en Roberto Di Stefano, Hilda Sabato, Luis Alberto Romero, José Luis Moreno, *Derechos: Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS)*, Buenos Aires, Edilab Editora, Disponible en <http://gadis-asociacion.org/documentos/HistdelasAsociaciones.pdf>
- LUPO, Víctor, *Historia política del deporte argentino (1610-2002)*, Buenos Aires, Corregidor, 2004.
- MOSCOSO SÁNCHEZ, David, J. Fernández Gavira y Á. Rodríguez Díaz, *De la democratización del deporte a la hegemonía de los mercados. El caso Español*, 2014. Brasil, Movimento, Escola de Educação Física Rio Grande do Sul, 2014.
- OLIVEN, Rubén y Arlei Damo, *Fútbol y cultura*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, 2001.
- OSZLAK, Oscar, *La formación del Estado argentino, orden progreso y organización nacional*, Buenos Aires, Ariel, 2004.
- SCHER, Ariel, *La patria deportista*, Buenos Aires, Planeta, 1996.
- *Deportivo Saer*, Buenos Aires, Editorial Club House, 2016.
- SCHER, Ariel, Guillermo Blanco y Jorge Busico, *Deporte Nacional, dos siglos de historia*, Buenos Aires, DeporTea-Emecé, 2010.
- SANTINO, Mónica y Néstor Vicente, “A desalambrar”, en *Cultura AFA, el crecimiento del fútbol femenino*, 2019.
- TAVONANSKA, Pedro Hugo (comp.), *Democratización del deporte*, Buenos Aires, Editorial Biotecnológica, 2009.
- TODOROV, Tzvetan, *La conquista de América, el problema del otro*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2014.

VEIGA, Gustavo, *Deporte, desaparecidos y dictadura*, Buenos Aires, Ediciones Al Arco, 2010.

VICENTE, Néstor, *Puntapié inicial*, Buenos Aires, Galerna, 2000.

— *Huracán. 108 Años de Cultura y Deporte. 10 años en la Feria del Libro*, Buenos Aires, Sub-Comisión de Cultura del Club Atlético Huracán, 2017.

— (comp.), *Presidentes de clubes que hicieron historia, Amalfitani, Bard, Chebel, Duco, Leyden y Mangano*, Buenos Aires, Cultura-AFA, 2018.

WAHL, Alfred, *Historia del fútbol: del juego al deporte*, España, Ediciones B., 1997.

La cuestión de género y los clubes

María Florencia Cascardo

Introducción

En tanto organizaciones pertenecientes al campo de la economía social, los clubes son espacios democráticos y autónomamente organizados, cuyos fines no se encuentran en la búsqueda de lucro. Por el contrario, se trata de organizaciones con objetivos sociales, culturales y deportivos que se constituyen como espacios por excelencia desde los cuales proyectar relaciones sociales más justas y solidarias que incluyan en forma igualitaria a todas las personas. Sin embargo, cabe preguntarnos si las relaciones de género al interior de los clubes son equitativas, razón por la que en este artículo nos proponemos analizar el vínculo entre género y clubes.

Para eso comenzaremos analizando algunos elementos que conforman lo que se denomina perspectiva de género, los cuales permiten comprender las diversas dimensiones de estas desigualdades. Luego, veremos el impacto económico de estas desigualdades, profundizando la manifestación de estos temas en las organizaciones de la economía social y solidaria, analizando algunas medidas desarrolladas con el objetivo de revertir esta situación de inequidad. Por último, nos adentraremos en el análisis concreto de los clubes y la cuestión de género.

Esperamos, a través de estas herramientas conceptuales, contribuir a la comprensión acerca de la necesidad de incorporar una perspectiva de género en el análisis de nuestras organizaciones solidarias, para poder actuar sobre ellas con un sentido transformador que permita alcanzar una efectiva equidad.

Una breve introducción al concepto de género

La historia del estudio de las desigualdades de género se encuentra inserta en la historia del feminismo, por lo que desarrollaremos sintéticamente algunos de sus principales hitos que nos permitan situar el surgimiento de los conceptos que trabajaremos a lo largo de este texto.

Entre fines del siglo XIX y principios del siguiente surgen en Inglaterra y Estados Unidos las primeras manifestaciones de lo que se conoce como una primera ola de feminismo¹ que buscaba la igualdad en el acceso a derechos civiles y políticos para hombres y mujeres, plasmados en la reivindicación del derecho al voto por parte de las mujeres como forma de acceso a la democracia política.² El hecho de que el eje de las reivindicaciones haya estado puesto en el acceso al derecho al voto, hizo que a este movimiento se lo llame³ movimiento del feminismo sufragista, más tarde conocido como “Feminismo de la primera ola”.⁴

Alcanzada la igualdad sufragista, a inicios de la década de 1960, comienza lo que se conoce como la segunda ola del feminismo (en ese período, más precisamente 1959, se publica el libro *El segundo sexo*, de Simone de Beauvoir). En esta nueva etapa se comienza a cuestionar el rol de la mujer en la sociedad en su conjunto, por lo que pone el foco en la emancipación y liberación de la mujer, distinguiéndose de la primera fase sufragista. Cabe aclarar que este feminismo nace en un contexto internacional de luchas políticas y culturales.⁵

¹ Cabe aclarar que existen corrientes que identifican el surgimiento del feminismo en vinculación con el Iluminismo, pero existe un consenso mayoritario de tomar la concepción de tradición anglosajona que ubica el surgimiento del movimiento feminista a fines del siglo XIX.

² En los países de América Latina este movimiento se desarrolló aproximadamente desde comienzos a mediados de siglo XX, cuando las mujeres obtuvieron en la mayoría de los países el derecho a voto.

³ Esta definición surge con posterioridad, a partir de los estudios académicos de las universidades estadounidenses en la década de 1970.

⁴ Recomendamos la película *Sufragistas*, de Sarah Gavron, que muestra la historia de un grupo de mujeres inglesas en este período.

⁵ Podemos mencionar como ejemplo las luchas contra la guerra de Vietnam, las rebeliones anticoloniales de los países periféricos, las revueltas estudiantiles, el

En palabras de Kate Millett⁶, “el feminismo desafía el orden social y el código cultural más ancestral, universal y arraigado de los existentes en sus diversas manifestaciones”.

Las feministas de la segunda ola empujaron los límites de la definición de lo político para que entraran en las vidas cotidianas de las mujeres temas como la sexualidad, la maternidad, el cuerpo, la familia, entendiendo que estos aspectos tradicionalmente entendidos como privados son en realidad moldeados por una construcción política, social y cultural que las excede. Así es que comienza a erigirse la consigna de “*Lo personal es político*”.

En esta época también comienzan las producciones teóricas que buscan analizar el correlato económico de estos conceptos, introduciendo así el género como una variable económica, y que en la década del 90 (Orozco, 2005) comienzan a englobarse bajo la definición de economía feminista.

Tomaremos la concepción que define al patriarcado como “la manifestación e institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y niños/as de la familia y la ampliación de ese dominio sobre las mujeres en la sociedad en general (...) el dominio patriarcal sobre la familia adoptó multiplicidad de formas: la autoridad absoluta del hombre sobre los niños, la autoridad sobre la esposa y el concubinato”.⁷

En este período además es cuando se identifica el “Sistema Sexo/Género”. Gayle Rubin⁸ analiza los procesos históricos y culturales que generaron una escisión entre lo público y lo privado, cuestionando la naturalización de las diferencias entre hombres y mujeres, mostrando que se trata de una construcción histórica, cultural y social.

Mayo Francés, los movimientos de afirmación étnica y pro-derechos civiles contra el racismo. A su vez, en América Latina, el resurgimiento se da en la década de 1970, en muchos casos en el contexto de las dictaduras militares. En este sentido, el feminismo coincide con otros movimientos sociales que buscan visibilizar situaciones de injusticia hacia un sector de la sociedad, erigiéndose como un movimiento contra hegemónico.

⁶ Kate Millett (1995).

⁷ Gerda Lerner (1990).

⁸ Gayle Rubin (1975).

El concepto de género entonces busca dar cuenta del carácter social de las diferencias entre hombres y mujeres, planteando que las características consideradas como “femeninas” y “masculinas” no se derivan naturalmente del sexo, sino que son producto de un complejo proceso de subjetivación, social e individual. En este sentido, el concepto de género hace referencia a la construcción social y cultural que asigna características y determinados roles en la sociedad a cada sujeto en función de ciertas diferencias entre los sexos, que son representadas socialmente como determinantes y definitivas. A grandes rasgos, podemos tomar la siguiente definición:

“La relación entre el sexo y el género, que a veces se plantea como una relación entre algo cultural y algo biológico. La manera más usual de definirlo, es decir que el sexo es algo natural y biológico, que tiene que ver con lo corporal, con la anatomía, mientras que el género es una asignación cultural que se hace, una especie de lectura de ese sexo biológico, y que en esa lectura se determina cuáles son los mandatos sociales que va a tener alguien por el hecho de ser varón o mujer”.⁹

El género es, entonces, a diferencia del sexo,¹⁰ una construcción, no es algo inmutable y natural, y se corresponde a un determinado contexto histórico y social, que asigna determinadas características y rol social a cada género. A su vez, el género es definido en forma hegemónica de modo binario (varón-mujer), complementario y jerarquizante (un grupo de características son socialmente más valoradas que las otras). Así es que características como la subjetividad, debilidad, emoción son entendidas como femeninas, las cuales pueden ser contrapuestas a sus pares masculinas: objetividad, fortaleza, razón. Los estudios de género van a poner el foco en el estudio de las desigualdades y jerarquías de género.

⁹ Maffia (2004).

¹⁰ Si bien excede a los propósitos de este escrito, consideramos importante aclarar que existen corrientes de pensamiento, por ejemplo el de Judith Butler, que analizan cómo la asignación del género a partir de una supuesta base biológica inapelable, el sexo, es también una construcción social. Es decir, cómo los discursos biológicos sobre el sexo son también construidos culturalmente.

Esta división genérica al interior de la sociedad se había consolidado durante el siglo XIX,¹¹ conformando así dos ámbitos: el doméstico o privado y el público. Las características asignadas al género femenino implicaron que dentro de esta división las mujeres hayan quedado delimitadas al espacio de lo doméstico (privado) en donde se les asigna el rol de ama de casa, esposa, madre, cuidadora. Como contraposición, el espacio del varón queda vinculado a la esfera de lo público.

En esta segunda ola del feminismo también comienzan las producciones teóricas de la economía feminista, que buscará analizar el correlato económico de estos conceptos, introduciendo así el género como una variable económica.¹²

El género en la economía

La economía feminista¹³ surge como disciplina con el objetivo de incorporar en la economía aquellos aspectos que son dejados de lado por la teoría económica tradicional, lo que implica un cuestionamiento a las bases del pensamiento económico, de fuertes sesgos androcéntricos.

En ese sentido, parte de estudiar el correlato económico del proceso analizado anteriormente, el cual es definido por la economía feminista como la *división sexual del trabajo*. A partir de este fue que se configuraron dos esferas con diferentes funciones donde se desarrollan dos tipos de trabajo: el productivo y el reproductivo.

¹¹ Scott (1996).

¹² A fines del siglo XX, se desarrolla lo que se denominó la tercera ola del movimiento feminista, con el debate acerca de inexistencia de un modelo único de mujer, introduciendo nuevos conceptos como la interseccionalidad como forma de dar cuenta de la forma en que la opresión de género se entrelaza con otras, como el racismo, clase, xenofobia, etc. Por estas nuevas conceptualizaciones es que afloran nuevas corrientes, como el feminismo negro, el decolonial, entre otras.

¹³ Es necesario distinguir “economía de género” de “economía feminista” y “enfoque de género”. La economía de género hace referencia al estudio de este tema en el marco de modelos dentro de la teoría económica tradicional, que incorporan en sus formulaciones variables referidas al género, pero no presentan ninguna diferencia analítica ni conceptual respecto a los mismos. Se puede ampliar en Pérez Orozco, A. (2005).

El *trabajo productivo* se desarrolla en el ámbito de lo público, destinado a la obtención de recursos en el mercado a través de la producción de bienes y servicios; es el único reconocido económicamente en las sociedades industrializadas (en otras palabras, es realizado a cambio de un salario). El *trabajo reproductivo*, en cambio, hace referencia a las actividades que aseguran la reproducción y el bienestar de las personas y se llevan a cabo en el ámbito de lo privado; el mismo tiene un alcance mayor al trabajo doméstico, ya que comprende no solo la atención y el cuidado, sino las tareas referidas a la administración y la gestión. Es además un trabajo no remunerado.

Al comprender como trabajo solo aquel llevado a cabo a cambio de una remuneración, el trabajo reproductivo fue invisibilizado como tal. Por eso, estas actividades –reproductivas, domésticas y de cuidado– han sido tradicionalmente consideradas como actividades más sociales que económicas, ya que desde la economía tradicional se privilegia la provisión de bienes y servicios a través del mercado.¹⁴

Adam Smith, reconocido como autor fundacional de la economía política clásica, afirma: “No de la benevolencia del carnicero, del vinatero, del panadero, sino de sus miras al interés propio es de quien esperamos y debemos esperar nuestro alimento. No imploramos su humanidad, sino acudimos a su amor propio; nunca les hablamos de nuestras necesidades, sino de sus ventajas”.¹⁵ En su estudio sobre la forma en que operan las leyes económicas, otorga un lugar central al trabajo como creador y como medida de valor: la cantidad de trabajo contenida en los diferentes bienes es lo que permite equiparlos para el intercambio. Sin embargo, como afirma Marçal “en la época en que Adam Smith escribió sus teorías, para que el carnicero, el panadero (...) pudieran ir a trabajar, era condición sine qua non que sus esposas, madres o hermanas dedicaran hora tras hora y día tras día al cuidado de

¹⁴ Si bien ocasionalmente se considera al Estado como proveedor de los mismos, esto se admite solo ante lo que se define como “Fallas de mercado”.

¹⁵ Adam Smith (1958 [1776]: 23).

los niños, la limpieza del hogar, preparar la comida”.¹⁶ Resulta interesante contrastar estos comportamientos planteados por Smith con aquellos señalados por Marshall, otro de los grandes exponentes de la ciencia económica, quien afirma “el capital más valioso de todos es el invertido en los seres humanos y de ese capital la parte más preciosa es resultado del cuidado e influencia de la madre, siempre que esta mantenga su sensibilidad e instintos desinteresados”.¹⁷ Se condensan en estas definiciones esta distinción entre dos esferas económicas: la del mercado, guiada por comportamientos utilitaristas, y la del hogar, donde las tareas de cuidado que realizan las mujeres son definidas desde esta disciplina como actos de amor que nada tienen que ver con lo económico.

Podemos ver entonces que ya desde sus inicios, la economía solo se centró en un tipo de trabajo: el productivo, realizado en el mercado a cambio de un salario. Sin embargo, cabe preguntarnos si la transformación necesaria en el hogar de aquello obtenido en el mercado no implica un desgaste de energía que lo convierte en trabajo. Por otro lado, podemos indagar acerca de la necesidad que tiene del mismo la fuerza de trabajo para su reproducción: preparar la comida, cuidar a los niños desde que nacen hasta que se insertan en el mercado laboral, etc., son elementos fundamentales para la reproducción de la fuerza de trabajo.

En la década de 1970 la mujer se insertó masivamente en el mercado laboral asalariado¹⁸; sin embargo, esto no implicó que dejara de lado su rol dentro del hogar. Esta desigual distribución implica para la mujer tener que combinar el trabajo productivo con las tareas de cuidado, por lo que debe optar por reducir el tiempo destinado al trabajo productivo (y por ende, sacrificar ingresos) o bien cumplir con la *doble jornada laboral* (trabajo productivo más trabajo reproductivo), restándole a su tiempo libre (limitando de este modo no solo su tiempo de ocio, sino también sus posibilida-

¹⁶ Marçal (2016: 27).

¹⁷ Marshall, citado en Federici (2013).

¹⁸ Federici (2013).

des de formación). Esta necesidad de compatibilización del trabajo productivo y el reproductivo, restringe en gran medida las posibilidades de las mujeres de participar en la esfera pública, es decir, en el ámbito comunitario, social o político.

Un análisis microeconómico de la desigualdad

La visibilización de la división sexual del trabajo al interior de las familias posibilita entonces comprender las limitaciones con las que chocan las mujeres para el ejercicio de los derechos económicos, sociales y políticos. Por eso, los estudios de la economía del cuidado, al afirmar el sesgo del análisis económico tradicional por invisibilizar la existencia de este trabajo, ponen el foco en el reconocimiento de esta problemática y estudian cómo la sociedad organiza el cuidado y la reproducción cotidiana de las personas y la implicancia que eso tiene para la vida de las mujeres y la equidad de género.

	Mujeres	Varones	TOTAL
Tiempo promedio de trabajo doméstico no remunerado (horas x día)			
	6,4	3,4	5,3
Tasa de participación			
	88,9	57,9	74,2
Jefx de hogar	89	65	-
Cónyuge JdH	95,3	54,2	-
Hijx JdH	79,8	43,4	-
Tasa de participación según horas de trabajo remunerado			
Hasta 34 hs	91,2	62	-
De 34 a 45 hs	87,6	58,9	-
Más de 45 hs	87,8	55,1	-
Horas según horas de trabajo remunerado			
Hasta 34 hs	6,5	3,5	-
De 34 a 45 hs	5,2	3,3	-
Más de 45 hs	4,9	3,4	-

Fuente: INDEC. Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo. Tercer trimestre 2013.

Los estudios de uso del tiempo buscan cuantificar y evidenciar esta desigual distribución. En Argentina, en el año 2013, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) realizó la “Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo”, la cual permite visibilizar la mayor carga de trabajo no remunerado que llevan a cabo las mujeres (6,4 horas diarias) en comparación con la que dedican los varones (3,4). La tasa de participación en estas actividades es, a su vez, desigual: mientras que en las mujeres esta tasa es cercana al 90%, independientemente de su participación en el trabajo asalariado, en los varones varía entre 55,1% y 62% en función de la cantidad de horas de trabajo remunerado.

Con diferentes resultados pero en el mismo sentido, la “Encuesta del uso del tiempo 2016” realizada en la Dirección de Estadísticas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires muestra que las mujeres dedican por día 3,27 horas al trabajo doméstico no pago y 5,27 horas a tareas de cuidado, mientras que estos números en los varones descienden a 1,57 y 3,42 respectivamente.

Existen numerosos estudios¹⁹ que dan cuenta de la forma en que los roles de género, estereotipos y la carga de trabajo no remunerado impactan negativamente en la inserción laboral de las identidades femeninas.

En cuanto a la segregación vertical, esta se asienta en las dificultades de compatibilización del trabajo remunerado y el no remunerado, sumado a la consideración del rol de la mujer en el mercado laboral como complementario. Esto puede observarse en la escasa participación de mujeres en los puestos de mando, generándose una segregación vertical. Estas dificultades para que las mujeres crezcan en sus ámbitos de trabajo a la par que los varones (muchas veces con mayores niveles de formación) es conocido como *techo de cristal*.²⁰

A esta segregación vertical debemos agregar una de tipo horizontal o *paredes de cristal*, donde se puede observar la premienencia de las mujeres en puestos o tareas que pueden entenderse

¹⁹ D’Alessandro (2016).

²⁰ Burin (2008).

como una extensión de lo doméstico:²¹ mientras en espacios tales como la enseñanza, el trabajo doméstico, hay una predominancia de mujeres, en tareas referidas a construcción, tecnología, su presencia es menor. A su vez, existe una brecha salarial entre ambos géneros, que no puede explicarse por diferencias en formación ni responsabilidad, si no en una discriminación de género.²²

La falta de redistribución del trabajo doméstico impacta además de manera diferenciada según la clase social. Las mujeres con menos recursos, que no pueden transferir este trabajo a otras personas a cambio de un salario, ven limitadas sus posibilidades de formación, por lo que acceden a trabajos más precarizados y vulnerables.

Para atender las dificultades de la doble jornada es que se impulsan las políticas de conciliación que buscan generar mecanismos que permitan a las mujeres conciliar estos dos aspectos de su vida y así lograr un pleno desarrollo de sus potencialidades. Las políticas de conciliación con corresponsabilidad son aquellas que además promueven la reorganización de roles al interior de la sociedad, es decir, una distribución del trabajo no remunerado más equitativa entre los géneros.

El enfoque de género en las organizaciones de la ESS

Al adentrarnos en el mundo de la economía social y solidaria, vemos que si bien se trata de entidades democráticas que propician el desarrollo integral de todos sus miembros, se encuentran insertas en una compleja realidad atravesada por las desigualdades de género, razón por la cual no están exentas de esta problemática. División sexual del trabajo, estereotipos, roles, escisión público-privado, son conceptos que no escapan a la realidad de las organizaciones de la economía social y solidaria.

²¹ El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social calcula la tasa de femeneidad, la cual evidencia el porcentaje de mujeres sobre el total de personas ocupadas por ramas productivas. A partir de estos datos se puede hablar de cierta feminización/masculinización en determinados ámbitos del mercado de trabajo, de cuyo cruce con los salarios promedios del sector se observa una menor remuneración promedio en las ramas con mayor presencia femenina. Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS).

²² D'Alessandro (2016).

En el caso del cooperativismo, por ejemplo, vemos que si bien el trabajo de las mujeres es central dentro del movimiento, existen desigualdades principalmente en cuanto a su participación en los órganos de conducción,²³ como las relevadas en la encuesta realizada en 2013 por la Cooperativa de las Américas, sobre 16 países de la región, la cual arroja los siguientes datos:²⁴

- El 63% de los puestos gerenciales son ocupados por personal masculino.
- 9 de cada 10 personas que trabajan en mandos medios son varones.
- En los Consejos de Vigilancia, la representatividad no es ilustrativa de la diversidad en la composición de las cooperativas.

La cuestión de género en los clubes

Como ya analizamos, la carga de trabajo no remunerado genera una limitación del tiempo disponible para la participación de las mujeres en espacios políticos y sociales. A su vez, la reproducción de roles y estereotipos configuran espacios de difícil acceso. Así es que cuando intentamos observar la participación de las identidades feminizadas en los clubes, vemos una reproducción de los procesos de *segregación horizontal y vertical*, no solo en lo referido a la *gestión de la asociación* sino también en las prácticas deportivas, sociales y culturales que se llevan adelante en ellos.

En lo referido a la *gestión de la asociación*, construimos este cuadro que busca reflejar la composición de los órganos de conducción en los clubes de la primera división del fútbol de Argentina. Cabe aclarar que comprendemos que el universo de los clubes lejos está de agotarse en esta muestra; realizamos este recorte por cuestiones analíticas y de disponibilidad de la información:²⁵

²³ Amador (2013).

²⁴ Reporte de resultados de la Investigación Cuantitativa para las organizaciones miembros de la Alianza Cooperativa Internacional en América Latina (Noviembre 2014), disponible en http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/reportefinalde resultados_aci_diciembre_2014.pdf

²⁵ Accedimos a esta información a partir del relevamiento de las web institucionales de estos clubes. En cuanto al número de integrantes de la comisión directiva, los miembros informados varían entre las instituciones, por lo que excluimos a vocales e integrantes de las comisiones revisoras de cuentas suplentes siguiendo un criterio de uniformidad de la información.

LOS CLUBES COMO ASOCIACIONES CIVILES

Club	Integrantes comisión directiva	Mujeres	Porcentaje	Espacio
Aldosivi	14	3	21,43%	secretaría, secretaria de actas, revisora de cuentas
Argentinos Juniors	23	1	4,35%	vocal
Arsenal de Sarandí	18	2	11,11%	vocales
Atlético de Tucumán	21	1	4,76%	vocal
Banfield	16	1	6,25%	presidenta
Central Córdoba	N/D			
Boca Jrs.	22	0	0,00%	
Colón de Santa Fe	19	2	10,53%	secretaria de actas y vocal
Defensa y Justicia	33	0	0,00%	
Estudiantes de La Plata	21	0	0,00%	
Gimnasia y Esgrima	20	1	5,00%	vocal
Godoy Cruz	13	0	0,00%	
Huracán	33	4	12,12%	vocales
Independiente	23	0	0,00%	
Lanús	19	1	5,26%	Vocal
Newell's All Boys	14	0	0,00%	
Patronato	16	1	6,25%	vocal
Racing Club	15	1	6,67%	secretaria
River Plate	35	0	0,00%	
Rosario Central	17	1	5,88%	vocal
San Lorenzo de Almagro	18	0	0,00%	
Talleres de Córdoba	32	1	3,13%	vocal
Unión de Santa Fe	14	1	7,14%	vocal
Vélez Sarsfield	21	1	4,76%	vocal
TOTAL	477	22	4,61%	

Podemos ver cómo en 8 de los 23 clubes con información, no hay mujeres en la comisión directiva, y solo en 4 hay más de una. En cuanto a los puestos que ocupan, la gran mayoría son vocalías. Cabe destacar que el único club de primera división dirigido por una

mujer es Banfield (primera en la historia, además, en acceder a ese puesto en clubes que participan de la máxima categoría del fútbol).

Como forma de revertir estas inequidades, y en articulación con la creciente organización de los espacios de género en diferentes clubes, en el año 2015 se crea a partir de la Ley 27.202²⁶ (que modifica la Ley 20.655²⁷ conocida como “Ley de Deporte”) el Programa Nacional de Empoderamiento de la Mujer en el Deporte con el objetivo de “garantizar la igualdad, participación, inclusión, acceso y representación de las mujeres en todos los ámbitos y a todos los niveles de la comunidad deportiva, tales como atletas, practicantes, gestoras, dirigentes, entrenadoras, técnicas, árbitras, juezas”. De este modo, se promueve un acceso equitativo, la formación con perspectiva de género, la promoción de equidad en las competencias y la concientización acerca de las situaciones de violencia, afectando hasta el 5% del total de los recursos recaudados por el Ente Nacional de Desarrollo Deportivo.

Asimismo, fija un cupo femenino y de la juventud, estableciendo un mínimo del 20% para estos grupos entre las personas que integren las listas que se presenten para las elecciones de comisiones directivas.

En cuanto a las prácticas deportivas, vinculándolo al análisis acerca de la construcción de roles y estereotipos, Scharagrodsky estudia cómo desde la educación física se produce y reproduce una separación entre modos de ejercitación entre ambos géneros que se justifica en base a una diferenciación natural que desconoce el carácter social de la construcción del género, afirmando que “el reconocimiento de la construcción social del género y no de las diferencias biológicas permite desarrollar una visión más crítica y adecuada de las desigualdades entre los géneros en el deporte”.²⁸ De este modo, se asocian prácticas deportivas vinculadas a la fortaleza, agresividad, muscularidad con lo masculino, y aquellas en-

²⁶ Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/254345/norma.htm>

²⁷ Esta Ley se volvió a modificar por el DNU 92/2019 del Poder Ejecutivo Nacional, sin alterar estos dos aspectos.

²⁸ Scharagrodsky (2003: 3).

tendidas como armónicas, estéticas, con lo femenino. Un punto de quiebre en este aspecto se dio a inicios de 2019, al lograrse la profesionalización del fútbol femenino, la cual implica contratos para una cantidad de jugadoras que se desempeñan en los clubes.

Producto de la organización de las mujeres y disidencias en los espacios deportivos, estas problemáticas comenzaron a visibilizarse, donde podemos mencionar ejemplos como la creación de comisiones y subcomisiones de mujeres (en clubes como Huracán y Ferrocarril Oeste), la conformación del Área de Violencia de Género (Club Atlético Vélez Sarsfield), o la creación del Área de Género y Diversidad (Banfield); en algunos de estos casos, se llegó a plantear un protocolo de acción en casos de violencia que luego se expresó en el reglamento interno. Muchos de estos espacios conforman la Asociación Civil “Mujeres Asociadas a Clubes de Fútbol” (Macfut), que “tiene el objetivo de bregar por una mayor participación de la mujer en las comisiones directivas y por ende en la toma de decisiones en los clubes”.²⁹

Algunas estrategias para la equidad

Como forma de cambiar esta situación, desde diferentes espacios de la Economía Social se promueven una serie de estrategias que contribuyan a revertir la inequidad, las cuales pueden pensarse al interior de los clubes.

Acciones afirmativas

Al tratar sobre equidad y estrategias de promoción de esta, es necesario preguntarnos: ¿la igualdad de derecho (es decir, aquella que está escrita) garantiza igualdad de hecho (que efectivamente se practique)? Como vimos a lo largo de estas páginas, existe un sistema social, histórico y cultural que reproduce las desigualdades a partir de establecer ciertas normas y comportamientos como naturales, impidiendo a las personas el pleno desarrollo de sus derechos. Por eso consideramos necesaria la realización de acciones

²⁹ Fuente: <http://grupomacfut.com.ar/quienes-somos/>

afirmativas diferenciales dentro de las organizaciones que equilibren las diferencias existentes entre los géneros que constituyen una barrera para la equidad. Debemos considerar que las brechas de género, entendidas como las diferencias que genera el trato desigual a cada género que afecta la posibilidad de ejercer sus derechos y obligaciones, pueden ser consecuencia de discriminaciones directas o indirectas.

Preguntas para la reflexión

¿Cómo es la composición de los órganos directivos en nuestras asociaciones civiles?

¿Dónde y cómo se toman las decisiones? ¿En los espacios formales establecidos para tal fin, o en informales?

¿Cómo es la participación en cada uno de ellos para los diferentes géneros?

¿La cuestión del cuidado es considerada como un elemento relevante a la hora de plantear una agenda de la asociación (sea actividades, reuniones, etc.)?

Para poder transformar una realidad es necesario primero conocerla, por lo cual se vuelve necesario un *diagnóstico de género*³⁰ que visibilice las brechas existentes al interior de la organización, con el fin de desarrollar las acciones afirmativas que permitan caminar hacia una situación de democracia efectiva.

Dentro de la planificación de acciones, se debe trabajar con miras a identificar oportunidades desiguales para los diferentes géneros: en el ejercicio de sus derechos, en la membresía del club, su desarrollo profesional, estereotipos de género en las competencias, tareas, salarios y funciones, desigualdades vinculadas a cargas familiares, posibilidad de acceso o exclusión a cargos directivos, falta de atención a los riesgos de acoso moral, sexual, laboral y cualquier otra instancia de violencia basada en género. Algunas cuestiones a observar pueden ser las siguientes:

³⁰ Véase la *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género* de INMUJERES, Uruguay. Disponible en http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf

1. Identificar aspectos en los que puede darse la diferenciación en la aplicación de derechos de la membresía y las estructuras de gobierno del club, así como sus sesgos de género.
2. Identificar aspectos en los que puede darse la diferenciación de los/las trabajadores/as y sus sesgos de género, identificando prácticas discriminatorias en la incorporación de trabajadores y trabajadoras, analizando la política salarial desde una perspectiva de género.
3. Identificar espacios de segregación laboral horizontal y vertical, tanto en lo referido a quienes trabajan en el club como en quienes lo conducen: ¿quiénes ocupan los diferentes puestos? ¿Qué tipos de tareas desempeñan los diferentes géneros?
4. Analizar la política de licencias desde una perspectiva de género.
5. Analizar la política de capacitación y difusión desde una perspectiva de género: ¿se incorporan estas cuestiones en las capacitaciones y actividades?
6. Analizar las políticas comunicacionales desde una perspectiva de género: ¿cómo se difunden las actividades? ¿Existe un sesgo de género en ellas?
7. Identificar mecanismos de recepción y seguimiento de casos de violencia y acoso sexual y/o laboral.

De esta manera, los resultados del diagnóstico deberán dar elementos para analizar:

1. Mecanismos de resistencia al enfoque de género presentes en la asociación.
2. Dificultades que tienen las identidades no masculinas de ser incluidas y aportar en los procesos democráticos de su organización.
3. Estereotipos de género, la desigualdad y discriminación que afectan a las identidades femeninas en la participación.
4. Participación efectiva de las identidades femeninas en la toma de decisiones.

5. Exclusión de las identidades femeninas en la representación externa de la asociación y/o organismos de representación.
6. Limitaciones en el acceso a derechos y responsabilidades en la organización por parte de las mujeres y disidencias derivadas de las tareas de cuidado.
7. Decisiones políticas que excluyen las necesidades y los intereses de las mujeres y disidencias en todos los campos y que se reproducen en el sector asociativo.
8. Agendas políticas de los clubes en las que las mujeres y disidencias quedan aisladas.

El impulso a espacios institucionales creados con el objetivo de abordar estos temas permitiría un mayor seguimiento de la cuestión.

La economía feminista y la economía social y solidaria como estrategia de reproducción y sostenibilidad

A modo de cierre, nos gustaría intentar articular desde lo conceptual lo que entendemos como dos versiones económicas heterodoxas, como son la economía social y solidaria y la economía feminista.

A partir de su concepción feminista, la economía deja de ser entendida como una ciencia de la elección racional. Neysmith³¹ propone reconocerla como una ciencia de la provisión, entendiéndola como “el trabajo de asegurar los recursos y proveer las necesidades para la vida de aquellos para con los cuales uno tiene relaciones de responsabilidad”, involucrándose en este proceso no solo el intercambio mercantil.

Podemos afirmar entonces que la economía feminista cuestiona la primacía del mercado, reconociendo las tareas domésticas como parte del circuito económico.³² En este punto, donde se cuestiona la primacía del mercado, creemos que podemos encontrar los primeros puntos de contacto con la economía social y solidaria.

³¹ Neysmith, citado en Perona (2012).

³² Carasco Bengoa (2014).

La concepción epistemológica más divulgada de la economía se sustenta en la definición clásica que la asocia a la asignación eficiente de recursos escasos para la satisfacción de necesidades múltiples, tarea realizada de manera casi exclusiva por el mercado. Una posición alternativa a estas concepciones denominadas *formalistas* es la que se puede encontrar, entre otros, en el trabajo de Karl Polanyi³³ al distinguir aquellas teorías de la concepción *sustantivista*. Polanyi reconoce la existencia de múltiples principios o racionalidades económicas: al principio de mercado, añade los de reciprocidad, redistribución y administración doméstica, en lo que se entiende como un enfoque plural de la economía. Diversos autores afirman que partir de esta concepción permite comprender la multiplicidad de experiencias existentes en el campo de la economía popular, social y solidaria, caracterizada por formas alternativas, tanto de organización de los factores productivos como de asignación y distribución de recursos.³⁴ Creemos que esta concepción es la que nos permite comprender la especificidad de las organizaciones que estudiamos, conformadas por objetivos que exceden el lucro y la acumulación de capital, guiándose por la satisfacción de necesidades y aspiraciones humanas comprendidas en un sentido amplio, y se plasma en acciones concretas como son las prácticas que pueden darse en las asociaciones civiles, como los clubes, que evidencian que efectivamente existe un modo de organización de la economía basado en la solidaridad y no en la búsqueda del lucro.³⁵

Creemos que la articulación de estas dos concepciones permite un abordaje integral del funcionamiento de la sociedad en su conjunto, con el objetivo de la sostenibilidad y la calidad de la vida humana, poniendo en el centro de la actividad a las personas, buscando una efectiva equidad.

³³ Karl Polanyi (1976).

³⁴ Guerra (2010).

³⁵ Defourny, Develtere y Fonteneau (1999).

BIBLIOGRAFÍA

- AMADOR, M. J., *La cooperativa: Una estrategia de autoempleo para mujeres en el DF*, México, FLACSO, 2013.
- BURIN, M., “Las ‘fronteras de cristal’ en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización”, en *Anuario de Psicología*, Vol. 39, N° 1, pp. 75-86, Barcelona, Universitat de Barcelona, 2008.
- CARASCO BENGOA, C., *Con voz propia: la economía feminista como apuesta teórica y política*, Madrid, La Oveja Roja, 2014.
- D’ALESSANDO, M., *Economía feminista. Cómo construir una sociedad igualitaria*, Buenos Aires, Sudamericana, 2016.
- DEFOURNY, Jacques y Patrick Develtere, “Orígenes y perfiles de la Economía Social en el Norte y en el Sur”, en Jacques Defourny, Patrick Develtere y Bénédicte Fonteneau (comp.), *La Economía Social en el Norte y en el Sur*, Buenos Aires, Ediciones Corregidor, 1999.
- FEDERICI, S., *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*, Buenos Aires, Tinta Limón, 2015 [2004].
- *Revolución en punto cero*, Madrid, Traficantes de sueños, 2014.
- GUERRA, P., *La Economía Solidaria en Uruguay. Caracterización de sus emprendimientos y opinión de los trabajadores autogestionados*, Montevideo, Kolping, 2010.
- LERNER, G., *La creación del patriarcado*, España, Editorial Crítica, 1990.
- MARCAL, K., *¿Quién le hacía la cena a Adam Smith?*, Buenos Aires, Debate, 2016.
- MILLETT, K., *Política sexual*, Madrid, Cátedra, 1995.
- NEYSMITH, S. M., y J. Aronson, “Working Conditions in Home Care: Negotiating Race and Class Boundaries in Gendered Work”, en *International Journal of Health Services*, 1997. Disponible en <https://doi.org/10.2190/3YHC-7ET5-5022-8F6L>
- PÉREZ OROZCO, A., “Economía del género y economía feminista ¿conciliación o ruptura?”, en *Revista venezolana de estudios de la mujer*, Vol. 10, N° 24, 2005.
- PERONA, E., *Economía feminista. Ensayos sobre el papel de la mujer en la economía, la educación y el desarrollo*, Córdoba, Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C., 2012.
- POLANYI, K., “El sistema económico como proceso institucionalizado”, en M. Godelier, *Antropología y economía*, Barcelona, Anagrama, 1976.

- RODRÍGUEZ ENRÍQUEZ, C., “Economía feminista y economía del cuidado”, en *Nueva Sociedad*, N° 256, 2015.
- RUBIN, G., “El tráfico de mujeres: notas sobre la ‘economía política’ del sexo”, en *Nueva Antropología*, Vol. VIII, N° 30, 1986.
- SCHARAGRODSKY, P., “En la educación física queda mucho ‘género’ por cortar”, en *Revista Educación Física y Ciencia*, 2002/2003, Vol. 6, pp. 103-127, UNLP, 2003.
- SCOTT, J., “El género: una categoría útil para el análisis histórico”, en M. Lamas, *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, México, PUEG, 1996.
- SMITH, A., *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México, Fondo de Cultura Económica, 1958 [1776].

Modelos de entidades deportivas: asociaciones civiles sin fines de lucro o sociedades comerciales

Carlos Russo

Durante un siglo y medio aproximadamente, desde la aparición de los primeros clubes, en nuestro país el deporte se ha practicado en estas instituciones que han adoptado, en su gran mayoría, la forma de asociaciones civiles sin fines lucrativos. Son los que nos han ubicado en el mundo como una potencia deportiva en varias disciplinas. Fueron fundados por jóvenes amantes de la práctica deportiva, que los construyeron con trabajo voluntario, restando horas a sus labores, a su familia y al ocio. Crearon instituciones democráticas, donde un socio vale un voto, independientemente de su patrimonio. Donde, incluso, la mujer tuvo derecho a voto antes de que se implementara en el país.

En el intento de transferir la propiedad de sus dueños actuales¹ al club, a una empresa deportiva, con la figura jurídica que esta lleve, no se puede medir el valor de la historia. ¿Cuánto valen cien o más años de historia de un club? ¿Qué valor monetario le asignamos al amor por una camiseta o por los colores que lo identifican?

Como dijo una vez el ex presidente de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA), Luis Segura, nadie va al Obelisco a festejar un balance.² El incremento en el valor de una acción o en la cotización

¹ A pesar de que la palabra *socios* es de utilización generalizada, vamos a usar en este documento la palabra *asociados*, que son quienes pertenecen a una asociación, dejando la palabra *socios* para quienes pertenecen a una sociedad comercial.

² Lugar emblemático de la Ciudad de Buenos Aires donde se festejan los éxitos deportivos del fútbol, principalmente.

de la sociedad no se festeja desde el amor, sino desde la ambición, incluso de capitales que ni siquiera conocen la institución o a veces al país.

A partir del crecimiento de ideas neoliberales en nuestro país (fundamentalmente en la década de 1990), comenzó a tomar fuerza en la sociedad la idea de que el éxito de toda actividad debe ser medido por el beneficio económico que brinda.

Así, quienes profesan ese pensamiento neoliberal, comienzan a instalar la polémica en torno al tema de los clubes. Su cuestionamiento se centra en un principio en aquellos clubes que tienen equipos o representaciones en torneos de alto nivel de competencia y profesionalidad y en los cuales se mueven presupuestos con sumas millonarias.

Esencialmente, la discusión es si este tipo de instituciones puede seguir conservando su estructura jurídica de Asociaciones Civiles sin fines de lucro o deben convertirse en sociedades comerciales. En un principio, los clubes que solo cuentan con deportes amateurs, con campos recreativos, con escuelitas deportivas, con actividades culturales, etc. no eran blanco de interés de capitales comerciales.

En los últimos años, estos capitales comenzaron a ver el negocio del deporte y las grandes cadenas de empresas deportivas, como el caso de Megatlón o SportClub, avanzaron sobre estos clubes. Así, en un comienzo, sus inversiones se orientaron a la creación de espacios deportivos, básicamente gimnasios, para, en la actualidad, avanzar sobre clubes con dificultades financieras y hacer pie en este tipo de instituciones.

Dejemos clara una postura. No hay objeciones a que capitales privados inviertan en la creación de una entidad deportiva, lo cual tampoco le es impedido por nuestra legislación, y que coexistan con nuestros antiguos y queridos clubes de barrio. Este tipo de emprendimientos que busca el lucro, en general, son para una minoría representada por una clase social más acomodada en lo económico. Nuestra objeción es que los clubes sean cooptados por este tipo de capitales, modificando su esencia de instituciones democráticas al servicio de sus asocia-

dos, quienes asumieron la responsabilidad de integrar a la comunidad, sin distinciones. Los mismos son instituciones inclusivas y no selectivas.

Pero la parte más jugosa del negocio se presenta en los clubes de fútbol. Lo que aquí nos interesa desarrollar es el tema del gerenciamiento de estos y el intento de creación de las SAD (Sociedades Anónimas Deportivas). No vamos a partir del análisis de los resultados que el gerenciamiento ha brindado a las instituciones y a sus dueños (los asociados) en los casos en que se han realizado. Solo mencionaremos algunos ejemplos. El caso de la empresa Loma Negra (provincia de Buenos Aires), que incursionó en el fútbol, pero que abandonó el emprendimiento dos años después. Otro caso es el club Mandiyú de Corrientes, que duró cinco años y finalizó con una debacle económico-financiera. El caso de Racing por parte de Blanquiceleste S.A., que terminó en la quiebra de la gerenciadora. El caso de Argentinos Juniors, que en la temporada 1993/1994 entregó el manejo de su fútbol profesional a la empresa TYC, trasladando su localía a la provincia de Mendoza, con la pérdida de identidad que implica, donde sus asociados solo podían ver a su equipo por televisión, o viajar 1.100 kilómetros para ver un partido. La experiencia duró un campeonato.

Lo que pretendemos en este trabajo es hacer un análisis de la cuestión desde un punto de vista distinto. Tampoco interesa a los fines de esta fundamentación el análisis de la proveniencia de los fondos. Vamos a suponer que estos son absolutamente lícitos y que se trata de la inversión en un emprendimiento deportivo.

En primer lugar, veamos cuales son las diferencias y similitudes entre una empresa comercial y una Asociación Civil, que es el tipo jurídico actual de los clubes de fútbol en Argentina. Para hacer este análisis más simple vamos a llamarlas empresas y clubes respectivamente.

Las empresas son administradas por un grupo de directores elegidos por sus dueños, los accionistas. La administración del club se realiza en forma análoga. Es administrado por una comisión directiva, elegida por sus dueños, los asociados.

Una de las diferencias radica en la elección de estos administradores. En el caso del directorio de una sociedad, los miembros son elegidos por mayoría del capital, es decir “un peso, un voto”. En cambio, en los clubes, el sistema es “un asociado, un voto”. Es decir, en un caso predomina el capital y en otro, las personas en una forma democrática, donde todos los asociados tienen igual derecho.

Otra diferencia es que, en las Sociedades, no se necesita ser socio para ser director. Así el director es empleado de la sociedad, e incluso percibe un sueldo por su trabajo. En cambio, en los clubes, el directivo debe ser asociado y, además, no percibe ningún tipo de remuneración por su labor. En ambos existe una separación entre la propiedad de la entidad y sus administradores. En la empresa (S.A., por ejemplo), los dueños son los accionistas y los administradores son elegidos por estos en función de su capacidad, su esfuerzo y su honestidad (entre otras características). De la misma forma son elegidos los directivos de los clubes (o deberían serlo). En ambos casos es la asamblea la que aprueba el balance anual y la gestión de los administradores (directores de la sociedad comercial, directivos en el caso del club). En la Sociedad Anónima es la asamblea de accionistas; en el club, es la asamblea de representantes (los que tienen gran cantidad de asociados), o la asamblea de todos los asociados, en los más pequeños. Por lo tanto, no existe, a priori, una diferenciación en cuanto al modelo jurídico elegido y la administración o gestión de los intereses sociales de la entidad. No hay hasta aquí mayores elementos de diferenciación en la gestión (sí en la forma de elección de las conducciones, donde en la empresa decide el capital y en la asociación civil los socios de forma democrática).

La diferencia importante pasa por definir quién se queda con los beneficios. En las empresas, las utilidades se distribuyen entre sus dueños en proporción a las acciones que cada uno posee. En los clubes, en principio, no hay utilidades sino superávit (o déficit en caso de que sus egresos superen sus ingresos). Este superávit no es distribuido entre los asociados, por lo menos no en forma monetaria. El superávit se distribuye de otra forma. Se distribuye en forma de reinversión en las instalaciones o en servicios a los asociados y a la comunidad de pertenencia.

Hoy, las empresas de servicios deportivos, comienzan a interesarse por los clubes de barrio, fundamentalmente aquellos que tienen dificultades financieras, y por un canon mensual se hacen cargo de su funcionamiento de forma total o parcial. Así, los clubes siguen funcionando con un nivel de prestaciones básicas, y el resto es manejado por el concesionario. Por un lado, traen mejoras en las instalaciones y equipamiento moderno para la práctica deportiva. Como contrapartida, se incrementan notablemente los aranceles para su utilización. De esta forma, aquellas personas o familias de menores recursos son alejadas de los clubes y de la práctica del deporte, dejándolos solo para sectores sociales con mayor poder adquisitivo y desintegrando socialmente la comunidad.

Por otro lado, estas empresas no necesitan invertir en infraestructura de base, ya que la base de la estructura (en general los inmuebles) la tienen en el club, incluso con parte de sus asociados como clientela cautiva.

Existe también otra práctica en aquellas instituciones que no quieren ser entregadas a capitales comerciales, pero ante la dificultad que implica su manejo, tercerizan las distintas actividades. Por ejemplo, entregan en concesión la pileta si la tienen, o las distintas disciplinas deportivas, a cambio de un canon mensual o de un porcentaje de la recaudación de esa disciplina, dejando en muchos casos el manejo de la recaudación en manos del concesionario.

En el caso de los clubes de fútbol nos encontramos con un enorme negocio. Hay, por un lado, jugadores que ganan muchísimo dinero por su participación en los equipos de estas instituciones. En muchos casos, jugadores que no conocen el club llegan para jugar una temporada, con la ambición de mostrar sus habilidades para luego pasar a instituciones más poderosas que les permitan ganar más dinero. Además, con intermediarios que compran y venden los derechos económicos de los jugadores haciendo enormes diferencias de dinero. Existen también representantes que negocian sueldos, primas, pases, etc. de los jugadores a los cuales representan.

Vemos, incluso, la participación interesada del periodismo a través de revistas especializadas y diarios que logran tiradas más

extensas gracias a los suplementos deportivos. Programas radiales y televisivos donde se analizan resultados, rendimientos, formaciones, posiciones en la tabla, etc., que logran ingresos importantes a partir de lo que hacen los clubes.

Todo esto sin hablar del gran negocio que son las transmisiones de televisión de los partidos en directo. Cada vez se organizan más eventos para poder televisar en directo. No alcanza, en América Latina, con los tradicionales campeonatos internos ni con la Copa Libertadores de América. Se agregan Copa Sudamericana, en nuestro país, el torneo argentino, los torneos de verano, etc.

Los clubes ven pasar todo ese dinero “frente a sus narices”. Observan cómo otros se hacen millonarios en un negocio en el que son parte fundamental y que, sin ellos, no existiría. Deben ser bien administrados para poder tener su parte en la apropiación de estos dineros que circulan alrededor del deporte profesional, en este caso el fútbol.

Si esos excedentes que se pueden generar no se aplican a una función social (por ejemplo, a tener un polideportivo donde se practiquen otros deportes amateurs, o a fines recreativos o culturales para su masa de asociados y, por extensión, a la comunidad y su área de influencia), parecería que el objetivo de esta asociación es armar una estructura para que otros se hagan millonarios a su merced.

Es un problema, incluso, ideológico. En estos momentos políticos se impone la idea de que todo tiene que ser medido en términos monetarios, que todo tiene que ser rentable o desaparecer. Además del criterio de que todo lo rentable tiene que tener dueño, o sea, ser privado.

Pues bien, los clubes tienen dueño: los asociados y, como toda entidad privada, no puede ser deficitaria, pues en ese caso terminan desapareciendo, ya que no tienen subvenciones de ningún tipo. La disyuntiva es la ganancia de la entidad deportiva distribuida en manos de unos pocos dueños o aplicada a una gran masa de asociados. Con estos argumentos no justificamos ningún tipo de despilfarro, sino una distribución distinta de beneficios entre los dueños de la entidad, los asociados.

Este gran negocio que es el fútbol, y en el cual los clubes deberían tener una mayor porción, quiere ser apropiado totalmente por el capital comercial. Es para eso que se han dado pasos, en algunos casos con la complicidad de dirigentes de clubes que, por ideología, ven con buenos ojos el desembarco de capitales comerciales en sus clubes.

Así, en el año 2016 se aprueba la creación de la Superliga del fútbol argentino, que organiza en forma independiente de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) los torneos más importantes. En realidad, esta Superliga es como un caballo de Troya que trae en sus entrañas la posibilidad de participación de capitales comerciales en el fútbol.

En los torneos organizados por la AFA, solo pueden participar entidades organizadas como entidades no lucrativas (asociaciones civiles sin fines de lucro, fundaciones, etc.), esto consta en sus estatutos. En cambio, el artículo primero de la Superliga establece que participarán en los torneos los clubes organizados como sociedades no lucrativas y las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD).

Muchos clubes se cubrieron ante la eventualidad de que en algún momento, un grupo directivo pretenda la entrega del fútbol a capitales que buscan el lucro. Para eso, en asambleas de asociados o representantes, han aprobado la prohibición de la transformación del club en sociedad anónima. De todas formas, esto es muy precario, ya que en la medida en que no sea instrumentado en sus estatutos, lo que una asamblea decide puede cambiarla otra de distinto signo.

Uno de los temas pendientes es que, si bien el artículo primero del estatuto de la Superliga menciona a las SAD, estas no existen como figura legal.

Proyecto de creación de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)

Los intentos de que el gran negocio que representa el fútbol profesional sea aprovechado por un grupo de inversores capitalistas, en lugar de serlo por la masa de asociados, sostenedores y due-

ños hasta ahora de los clubes, vienen desde hace varios años. El primer intento se realiza cuando, siendo presidente del club Boca Juniors, Mauricio Macri presenta un proyecto ante el Comité Ejecutivo de AFA para la creación de las SAD. La votación finalizó con 39 votos en contra y solo el suyo a favor. Ese proyecto había sido analizado incluso por el entonces ministro de Economía Domingo F. Cavallo y la ministra de Trabajo Patricia Bullrich.

No finalizó allí el intento. Cuando Macri es elegido presidente de la Nación, casi dos décadas después, el diputado Massot vuelve sobre el tema y presenta un proyecto de ley en el cual se propone la creación de este tipo de sociedades. Este proyecto contiene las bases esenciales del que presentara Macri y que fuera derrotado con la participación de Julio Grondona, en ese momento presidente de la AFA. En el mismo se establece que la sociedad que explote la actividad del fútbol profesional de un club no podrá denominarse con el nombre de ese club sino que deberá aclarar en su denominación que se trata de una SAD. También deberá tener su domicilio legal en la misma jurisdicción que el club y no podrá participar en una misma disciplina deportiva con dos equipos.

En uno de sus artículos sostiene que no están obligadas a tener divisiones inferiores ni a sostener infraestructura, aspecto que, en las claras, manifiesta el objetivo de no hacer inversiones. En otro de sus pasajes establece que los clubes podrán continuar funcionando como asociaciones civiles en todos aquellos ámbitos en los cuales no se han constituido como sociedades anónimas.

El proyecto tiene unas treinta páginas y fue ingresado a la mesa de entradas de la Cámara de Diputados de la Nación. Al momento de escribir estas líneas, a fines de 2019, aún no ha sido tratado.

No es el primer intento en este sentido. En el año 2000, José Carbonell ingresó un proyecto a la Cámara de Senadores de la Nación para la creación de este tipo de sociedades. En ese mismo año, Blanquiceleste S.A. se hizo cargo del gerenciamiento, bajo la dirección de Fernando Marín, del fútbol profesional de Racing Club, luego de la quiebra decretada por la síndica Liliana Ripol.

Existen intentos de empresas extranjeras de ingresar en este negocio como, por ejemplo, la avanzada a través de Qatar Airways, presuntamente interesada en algún club de los denominados grandes. Por eso, en el año 2016, Javier Tebas, ex presidente de la liga profesional de fútbol española, estuvo en Argentina. Explicó cómo funciona en su país el modelo SAD y los resultados que trajo en el reparto del dinero, fundamentalmente a través de la televisión.

La situación económica y de endeudamiento de los clubes sería, según el proyecto de este tipo de sociedades, el detonante para que sea obligatoria su transformación de Asociación Civil en SAD, a riesgo de ser eliminados de los torneos oficiales.

El proyecto argentino de SAD está inspirado en la ley del deporte de España y establece, entre otras cláusulas, que en caso de fracaso de la administración de la empresa que se hizo cargo del deporte con la forma de sociedad, las pérdidas recaigan sobre el club, o sea, participar de las ganancias pero no de las pérdidas.

Algunos clubes están aceptando la participación de capitales privados y tratan de imponer este modelo societario. La presión ejercida desde el Poder Ejecutivo para la creación de la Superliga no es ajena a este proceso.

¿Es posible la dirección exitosa de una entidad deportiva bajo la figura de asociación civil sin fines de lucro?

Esta es la figura legal que tienen actualmente los clubes de fútbol argentinos. Podemos afirmar enfáticamente que sí, que es posible. Lo fue durante casi 150 años. En este lapso han quebrado infinidad de sociedades comerciales, hemos pasado por numerosas crisis, pero los clubes siguen de pie. Es cierto que con muchas dificultades en la actualidad, producto de la situación económica degradada que castiga fundamentalmente a los sectores sociales que son susceptibles de participar en los clubes.

Además, no solo no reciben ningún tipo de colaboración por parte del Estado, sino que debido a la política de tarifas de servicios públicos aplicada en el período 2015-2019, se hace muy difícil mantener las disciplinas deportivas en los horarios que más se utilizan.

Es casi imposible la climatización de una pileta de invierno a causa de las tarifas de gas, como así también la iluminación nocturna de espacios o canchas para la práctica, debido a las de electricidad.

A pesar de estas políticas agresivas hacia estas instituciones (como con el resto de la mayoría de la sociedad), los clubes resisten, buscan alternativas y siguen siendo espacios de contención de jóvenes, de encuentro de adultos mayores, de socialización de las familias y de integración comunitaria.

Es cierto que en todos estos años la realidad cambió y mucho. Por eso hay que cambiar los métodos de conducción, adaptarse a nuevos escenarios, pero no cambiar los fines.

En el caso de los clubes de fútbol, podemos decir que, de la misma manera que una entidad gerenciadora, o una sociedad anónima deportiva, puede ser dirigida por personas capaces e idóneas con objetivos claros; también lo puede hacer la asociación civil. Los mismos métodos, los mismos sistemas modernos para administrar, gerenciar y dirigir se pueden aplicar en una u otra figura.

Muchas veces, el problema de los clubes pasa por la elección de sus directivos. Es común que se piense que un profesional de renombre, o un comerciante exitoso, a raíz de una reputación favorable o de ese éxito en los negocios, tiene la suficiente capacidad para el manejo de una institución sin fines de lucro. Este error muy generalizado entre nosotros, no se traslada a las empresas del sector lucrativo, donde se supone que para dirigirla necesitamos gente idónea y experimentada. La habilidad para conducir una organización no es un don con el que se nace. Estaríamos en grandes aprietos si así fuera, ya que como sabemos, son muy pocas las personas que nacen dotadas para ciertas cosas, como un deportista de élite o un pintor talentoso. Tanto la dirección como la gestión de una organización es una técnica que se aprende. Como en todo aprendizaje, hay quienes tienen mayor talento o habilidad que otros. Eso sí, el tema de los valores solidarios y democráticos son los elementos de base que deben tener las personas que conducen los clubes y, a partir de ahí, saber aplicar la técnica de gestión y dirección. Los directivos deben poseer educación en valores y capacitación en las técnicas.

Las sociedades anónimas no tienen un dueño que las opere personalmente. Tienen una conducción profesionalizada que es la que lleva adelante las políticas fijadas en sus estatutos y por sus directivos. Hay una separación perfectamente establecida entre propiedad y gestión. Lo mismo puede pasar en una asociación civil. La única diferencia pasa por definir quién se queda con los beneficios. El resto no tiene por qué diferir en un caso u otro, salvo el ser consciente de para quién se está gestionando, si para la ganancia económica del capital o para la “ganancia” social de la comunidad.

Los beneficios en una entidad pueden tener diversas aplicaciones. Decíamos que, en la empresa, su razón de ser pasaría por la obtención de ganancias para distribuir entre sus accionistas o dueños. Por el contrario, el superávit en los clubes debe ser invertido con el objeto de llevar adelante los fines para los que fueron fundados: esto es el mejoramiento de la vida cotidiana de sus asociados, a través de la práctica de deportes, de la cultura, el esparcimiento, o lo que sus estatutos prevean. Estas responsabilidades sociales y comunitarias, en general, están lejos del pensamiento del directivo de empresas comerciales.

Cada vez que uno de nuestros niños esté practicando deportes en un club, contenido en un ambiente, socializándose entre pares, en vez de sentirse excluido y estar expuesto a los peligros de la calle, habremos obtenido una “ganancia”. Solo que en vez de ser monetaria es social. Por supuesto que esto se puede lograr también a través de un gimnasio o de un campo deportivo comercial. Pero sus costos lo harían accesibles a una masa mucho menor de personas que lo que pueden lograr las asociaciones civiles, con lo cual la comunidad tiende a desintegrarse.

Es importante que los asociados de clubes decidan si van a ser vendidos a algún capital mercantil, o si van a seguir como hasta ahora. La decisión está en manos de ellos en tanto dueños actuales de los clubes. Solo ellos pueden permitir un cambio de esta naturaleza. O impedirlo.

Estrategia asociativa de los clubes: haciendo red y promoviendo el desarrollo local

Marina Veleda

Introducción

Ya cerca del final de esta publicación vamos a retomar el marco teórico desarrollado por Jorge Bragulat en el primer capítulo de este libro, de modo de no solo reafirmar que los clubes son parte esencial del campo de la Economía Social, Comunitaria y Solidaria, sino que es fundamental la generación de redes y la integración entre las entidades que la conforman. Esta integración bien puede ser iniciada por cualquiera de esas entidades, aunque en este caso puntual analizaremos las iniciativas y estrategias que pueden desarrollarse desde los clubes.

En esta línea, en primer lugar, vamos a recordar algunos conceptos delineados al inicio y a complementarlos con otros afines, como son los “servicios de proximidad”. Entonces, intentaremos justificar que los servicios que brindan los clubes se ubican en ese concepto acuñado por Laville¹ y que ellos *procuran dar respuesta a necesidades humanas fundamentales desde la lógica de la reciprocidad*. Para eso, brevemente contextualizaremos estos servicios en el marco de la sociedad de consumo, de modo de poder comprender la lógica de valores y principios que de alguna manera se ponen en tensión y revisaremos las cualidades de un consumo de servicios desde una racionalidad diferente a la hegemónica.

En segundo lugar, revisaremos el concepto de “redes”, que toma relevancia desde el punto de vista de los clubes que procu-

¹ Laville (2008).

ran fortalecer su rol no solo internamente para sus socios y socias sino también a nivel comunitario. Desde el Centro de Estudios de la Economía Social de la Universidad de Tres de Febrero se viene promoviendo la idea de crear, a nivel local, la “Mesa de la Economía Social”, en la que confluyan proyectos articulados entre cooperativas, mutuales, asociaciones civiles sin fines de lucro (como clubes y bibliotecas populares) y otras organizaciones comunitarias que busquen promover el desarrollo local o territorial en sus localidades.

Esta estrategia se fundamenta en uno de los principios desarrollados en la primera parte de este libro: la preocupación por la comunidad.

Sobre este concepto y este principio se funda el desarrollo de este capítulo con la intención de que despierte inquietudes y propuestas que permitan delinear nuevos proyectos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de los clubes y de las comunidades donde ellos se encuentran.

La reciprocidad en la organización colectiva de servicios en el contexto de la sociedad de consumo

Antes de sumergirnos en el rol de los clubes, en tanto organizaciones que proveen “servicios de proximidad”, vamos a *contextualizar muy brevemente la dinámica del consumo y las sociedades de consumo de nuestros tiempos*, de modo de poder identificar y fortalecer a los clubes como espacios, de alguna manera, contra-hegemónicos.

En las últimas décadas, el consumismo se ha instituido como el modelo de consumo dominante, y sus prácticas y sentidos están profundamente naturalizadas, logrando internalizarse como si fueran preferencias individuales y restringidas al ámbito de lo privado. El capitalismo ha logrado su acumulación y reproducción no solo a través de la explotación y la desposesión sino también a través de la seducción, sobre la base de un poderoso engranaje de comunicación.² En este sentido, sabemos que el consumo, tanto de bienes o servicios, es uno de los ámbitos sobre los que los actores de la Economía Social, Comunitaria y Solidaria (ESC-Sol) pretenden incidir, a

² Fernández Miranda (2019).

partir del despliegue de distintas estrategias que permitan visibilizar sus ideas e implementar y articular prácticas transformadoras.

¿Cómo podemos definir a la sociedad de consumo?

*Sintéticamente: es aquella en la que cierto tipo de consumo tiene una centralidad, en la que la dinámica de la vida social, económica y cultural gira alrededor del surgimiento y la desaparición acelerada de nuevos objetos de consumo, que se convierten sistemáticamente en objetos de deseo masivo. En el imaginario colectivo, la posesión y el uso de una variedad de bienes y servicios se asocia con las ideas de felicidad y éxito, y se instituye como una aspiración propia de la cultura.*³

En función de esta definición, es importante pensar al consumo (no solo de bienes o productos, sino también de servicios) como un ámbito fundamental para el desarrollo de *otra economía* a través del despliegue de prácticas transformadoras.

Razeto⁴ plantea que no se debe *comprender al consumo* como la compra de productos en el mercado, sino como la *satisfacción de las necesidades y deseos*, es decir, la *realización de las aspiraciones o proyectos* a través de determinados bienes y servicios. Bajo esta mirada, el consumo va más allá del gasto y de los objetos que se adquieran. Desde una teoría económica comprensiva, este autor nos ayuda a *clasificar a las necesidades humanas* y en función de ellas podemos ejemplificar algunos servicios que brindan o pueden brindar los *clubes*:

Satisfacen

Servicios materiales —> necesidades fisiológicas

- Ejemplo: clubes que brindan cuidados de la primera infancia a través de la gestión de un jardín de infantes.

Servicios culturales —> necesidades “espirituales”

- Ejemplo: clubes que promueven la enseñanza, la cultura y la lectura a través de diversos talleres.

Servicios relacionales —> necesidades de convivencia y relación con los demás.

- Ejemplo: clubes que brindan servicios recreativos y deportivos en general.

³ Ídem.

⁴ Razeto (1998).

Ahora bien, en la teoría económica hegemónica, las motivaciones de consumo se vinculan siempre con decisiones racionales e individualistas o asumidas por un Estado capaz de interpretar las prioridades de los ciudadanos.

En cambio, en la *teoría comprensiva*, si bien el *consumo* puede ser racional, no será una racionalidad fundada en un enfoque individualista ni tampoco se guiará exclusivamente con una lógica redistributiva de arriba hacia abajo. Desde este campo, un consumo “racional” puede realizarse pagando un *precio* igual o mayor que el que se podría pagar por un servicio con el objetivo de favorecer determinados tipos de producción más sustentables o por formar parte de un colectivo que coopera mutuamente, o porque se hace un uso del servicio que permite una satisfacción más duradera o porque se comparte con otros, etc. Es decir que las decisiones de consumo tienen bases más profundas y complejas, las que podremos ejemplificar revisando, a través de la propuesta de Razeto,⁵ algunas de las *cualidades que tiene ese consumo para satisfacer verdaderamente las necesidades que lo motivaron*:

- a) *Moderación*: la cantidad de servicios que se consume debe tener proporción con las reales necesidades de las personas. La inadecuación puede fundarse tanto en un consumo deficitario como en uno sobreabundante.
- b) *Correspondencia*: los servicios utilizados deben ser de la calidad y del tipo adecuado, aptos para satisfacer específicamente las necesidades que con ellos se pretende satisfacer y deben corresponderse con las características de las personas que presentan esas necesidades.
- c) *Equilibrio*: entre el desarrollo de las distintas capacidades de las personas y la satisfacción proporcionadamente de sus diferentes necesidades. El consumo es inadecuado cuando se dejan de satisfacer ciertas necesidades y se sobresatisfacen otras.
- d) *Jerarquía*: respetar el orden de prioridades que asigna cada persona y en base a las características de las necesidades, ya que al-

⁵ Razeto (1988).

gunas son “vitales” para la sobrevivencia o bien “superiores”. Si se confunde ese orden de prioridades en el consumo puede manifestarse un menor bienestar y desarrollo de las personas.

e) *Integración*: distintas necesidades y deseos alcanzan satisfacción y desarrollo simultánea y combinadamente, ya que ellas no se encuentran separadas unas de otras sino que se refuerzan y complementan.

f) *Potenciación*: las necesidades, aspiraciones y deseos de las personas son fuerzas que a través del consumo pueden ampliarse y perfeccionarse. Cuando se concreta esta cualidad, la persona se encontrará en mejores condiciones que antes para satisfacer, en el futuro, esas mismas u otras necesidades y deseos.

Muchas de estas cualidades se concretan en la actividad que desarrollan los clubes y también en otro tipo de organizaciones del campo de la economía social y solidaria.

Bienestar social y servicios de proximidad: una mirada desde los clubes

Siguiendo a Mejía Giraldo,⁶ podemos decir que para plantear otras formas de consumo más sustentables es necesario establecer *nuevos parámetros de bienestar*, los que requieren una posición reflexiva mucho más activa de los consumidores-ciudadanos. Al respecto, Max-Neef⁷ plantea que:

1. A la razón instrumental de la cultura moderna, hay que oponer una *ética del bienestar*.
2. Al fetichismo de las cifras oponer el *desarrollo de las personas*.
3. Al manejo vertical por parte del Estado y a la explotación de unos grupos por otros hay que oponer *la gestación de voluntades sociales que aspiran a la participación, a la au-*

⁶ Mejía Giraldo (2016).

⁷ Max-Neef (1993).

tonomía y a una utilización más equitativa de los recursos disponibles.

En su *dimensión social*, el bienestar se configura precisamente como un *valor socialmente compartido* que establece como finalidad que todas las personas que integran una sociedad dispongan de los medios para satisfacer aquellas demandas comúnmente aceptadas como necesidades.

Vinculando entonces el concepto de *bienestar social* con el de *servicios sociales*, podemos decir que estos intervienen en cuestiones sociales para *mejorar las condiciones de vida de las y los ciudadanos y conseguir una situación de bienestar.*

Algunos enfoques presentan a los servicios sociales como un sistema que solo compete al Estado o al gobierno y, si bien el Estado tiene la máxima e ineludible responsabilidad sobre el bienestar de todas y todos los ciudadanos en tanto garante de Derechos, consideramos que también la sociedad puede promocionar y gestionar el bienestar social, lo cual no significa privatizar los servicios sociales sino organizarse colectivamente para su administración y desarrollo pudiendo así dar respuesta a los derechos de las personas usuarias/consumidoras de aquellos.⁸ Se trata de una perspectiva de *corresponsabilidad* frente a las necesidades y problemáticas comunes. En este sentido, el *sector de la ESC-Solidaria* constituye una esfera de enorme relevancia para la producción del bienestar, más aún en países como el nuestro donde vivimos un contexto progresivo e intenso de retracción del Estado. Los *clubes* son un buen ejemplo de espacios de producción del bienestar.

¿Cómo juega la cuestión de la “proximidad” en el desarrollo de los servicios desde el espacio de la ESC-Solidaria?

Consideramos que tiene un peso de relevancia en el comportamiento frente al consumo, particularmente porque el usuario/consumidor puede conocer (y en gran medida “es parte de”) las

⁸ Veleda (2019).

condiciones de producción y organización de los servicios, con lo que puede evaluar mejor su calidad. Según Laville (2008) los *servicios de proximidad* surgen como nuevas formas organizacionales y soluciones colectivas a los problemas sociales locales. Solo a modo de ejemplo: organizaciones de mujeres que implementan centros de contención para mujeres víctimas de violencia; madres y padres que inician modalidades singulares de cuidado de niños porque consideran que el servicio público no responde a todas las necesidades, ni cuantitativa ni cualitativamente, debido a la estandarización del funcionamiento de las guarderías.

Esta proximidad puede ser abordada desde *diferentes perspectivas*:⁹

Proximidad organizativa: entre actores que participan en tareas comunes dentro de una misma organización o entre varias relacionadas, así como una *proximidad institucional* entre quienes comparten normas y valores, pautas culturales o códigos de comportamiento.

Proximidad cognitiva: entre quienes comparten una base común de conocimientos que facilita el aprendizaje.

Proximidad social: entre personas vinculadas por relaciones de amistad, parentesco o experiencias en común.

Proximidad geográfica: facilita la transmisión del conocimiento tácito y no codificable, basado en la experiencia, así como la generación de relaciones de confianza y compromiso, base para aportar mayor estabilidad y cohesión.

Las organizaciones locales que ofrecen servicios sociales de proximidad procuran su *desburocratización y el aumento del papel de los usuarios*, abriendo a la esfera pública y colectiva la resolución de necesidades o problemas cotidianos “comunes”.

Veamos los cuatro grandes campos en que Laville clasifica los servicios de proximidad:

⁹ Laville (2008).

- 1) Servicios de la vida cotidiana: servicios a domicilio, el cuidado de niños y las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- 2) Servicios de mejoría de las condiciones de vida: mejoras de la vivienda, la seguridad, los transportes colectivos locales, la revalorización de los espacios públicos urbanos, los comercios de proximidad y el dominio de la energía.
- 3) Servicios culturales y de entretenimiento: turismo, la valoración del patrimonio cultural, el desarrollo cultural local y el deporte.
- 4) Servicios de protección de medioambiente: la gestión de los residuos, la gestión del agua, la protección y el mantenimiento de las zonas naturales, la regulación, el control de la contaminación y las instalaciones correspondientes.

Luego de haber revisado este conjunto de conceptos vamos a introducirnos en la presentación y análisis del rol de los clubes y de qué manera a través de redes y estrategias asociativas con otras organizaciones de la economía social y solidaria pueden desplegar prácticas y sentidos alternativos al modelo hegemónico de consumo.

Redes y Desarrollo Local: el rol de los clubes y la “Mesa de la Economía Social”

Comenzar a analizar el concepto de “redes” y “desarrollo local” requiere, en primer lugar, realizar algunas precisiones y definir la perspectiva que asumimos en este documento respecto de ellos, ya que son términos con múltiples interpretaciones de acuerdo con los autores a los que se haga referencia.

En relación al primero, REDES, podemos decir que son:

- Formas de interacción social (relaciones sociales), entre personas, grupos e instituciones (como los clubes).
- Sistemas abiertos y en construcción permanente, que involucran a conjuntos que se identifican en las *mismas* nece-

sidades y problemáticas y que se organizan para *potenciar recursos*.

- Un *tejido social* no siempre visible, ni para los que participan de esas redes ni para los actores externos del ámbito local donde los grupos poblacionales desarrollan su hábitat.
- *Dinámicas*. Es decir, toda Red puede crecer, transformarse, reconfigurarse, se hace “camino al andar”.

¿Cuáles podrían ser los beneficios de participar en una Red?

Las Redes en general, sean personales, familiares, institucionales, comunitarias, intersectoriales, etc., tienen en común algunas características y beneficios. De modo sintético, podemos decir que algunos de ellos serían:

- Reunir esfuerzos, conocimientos y capacidades: se produce cierta complementación.
- Aprovechar la heterogeneidad y diversidad para el beneficio colectivo.
- Resolver problemas de la comunidad.

Sin dudas, para que sea posible la generación de una Red es imprescindible que haya un interés explícito de las instituciones y las personas que la conforman, es decir, que exista un *ideario compartido*. En este punto podemos también comenzar a preguntarnos: ¿con quienes hacemos RED o potencialmente con quiénes podríamos tejlarla, en el marco de nuestro territorio y así fortalecer el proyecto de nuestros clubes al mismo tiempo que se impulsa el Desarrollo Local y territorial?

A la par que se reflexiona sobre ello, revisemos también algunas definiciones de *Desarrollo Local (DL)*:

- Domecq¹⁰ sostiene que es un modo participativo y consensuado de cambiar la realidad en un espacio territorial determinado.

¹⁰ Domecq (2003).

- Vázquez Barquero¹¹ plantea que es un proceso de desarrollo endógeno, en donde lo esencial es la capacidad emprendedora local, las acciones de capacitación de potenciales creadores de empresas, las políticas de formación de empleos mediante la cooperación entre los agentes públicos y privados con el objetivo de desarrollar capacidades económicas para la comunidad y región.
- Arocena¹² vincula la generación de oportunidades y actividades productivas con la dimensión cultural. Plantea la necesidad de generar empleo, riqueza y atender las necesidades más urgentes de la población teniendo en cuenta las particularidades, las capacidades y la historia e identidad de la comunidad.
- Arroyo¹³ alude a la idea del crecimiento económico con impacto social, es decir, es aquella actividad económica que motoriza el crecimiento económico del lugar y mejora las condiciones de vida.
- Madoery¹⁴ nos dice que tradicionalmente fue visto como un conjunto de atributos adquiridos de “arriba-abajo”, tales como el crecimiento del PBI per cápita, la industrialización de la estructura económica, la democratización y modernización de la sociedad. Pero que desde hace algunos años, la noción está cambiando, pasando de esa concepción como algo adquirido por un territorio, hacia una concepción del desarrollo como algo generado a partir de las capacidades de los actores locales.

Por último, es interesante considerar algunas aclaraciones que realiza Alburquerque¹⁵ cuando dice que el DL:

¹¹ Vázquez Barquero (2007).

¹² Arocena (1997).

¹³ Arroyo (2003).

¹⁴ Madoery (2008).

¹⁵ Alburquerque (2003).

- No es solo desarrollo municipal, es decir, no tiene por qué coincidir con los límites administrativos de un municipio o provincia. Sin embargo, aclaramos que aunque el DL no es solo municipal, sí es muy importante, por no decir ineludible, la participación del o los municipios alcanzados en estos procesos.
- Es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles del Estado (provincia y nación) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de DL.
- No se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integral en el cual también deben considerarse los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.

Precisando nuestra definición de DL

La intención no es aportar una nueva definición de DL sino hacer hincapié en algunos de los aspectos descriptos hasta ahora e incorporar la perspectiva de la Economía Social. En tal sentido, *sostenemos y nos identificamos con las experiencias de DL que implican un proceso social complejo e integral en determinado territorio, mediante la activación y potenciación de sus recursos y capacidades locales, con el objeto de dar respuesta a las demandas de la comunidad y, primordialmente, mejorar la calidad de vida de sus miembros, a través de una construcción colectiva, solidaria, participativa y con sustentabilidad en el tiempo.*

Si bien algunos modelos teóricos apuntan a jerarquizar el papel de las redes empresariales y la competitividad de estas, como pivotes de una estrategia sobre la cual sustentar el proceso de desarrollo, frente a esos postulados, pretendemos plantear estrategias diferentes: aquellas centradas y dinamizadas por redes creadas mayormente por el sector de la economía social (incluidos los clubes), que apunten a construir procesos de mejora en las condiciones de vida de la población, proyectar la asociatividad entre las entidades

de la economía social de la localidad o espacio geográfico que se trate, procurando su sustentabilidad económica, social y ambiental a partir del aprovechamiento de los recursos que produce.

El objetivo estratégico del desarrollo debe ser la búsqueda del *bien común* de manera articulada y equitativa; modificar las condiciones de vida y la calidad de vida de la población tanto en lo material/económico como en los aspectos sociales, educativos y culturales.

Tal como explicaba Bragulat en la primera parte de este libro, las entidades que integran *el sector de la economía social y solidaria* cumplen con las características de tener una gestión de tipo democrática y carecer de ánimo de lucro. A su vez, promueven la inclusión social y económica, la integración y generación de ingresos, la cooperación, la solidaridad y la participación democrática, en donde las personas y el trabajo están sobre el capital.

Por su parte, en el DL es muy importante el aspecto democrático en la medida en que el poder no debería quedar en manos de pocas personas. Asimismo, la ausencia de lucro posibilita que quienes participen de esta experiencia, sientan que verdaderamente el interés está puesto en el beneficio de la comunidad y no en la búsqueda del beneficio económico personal. Ambas estrategias también tienen como objetivo la generación de trabajo e ingresos, la distribución de beneficios, la satisfacción de necesidades individuales y colectivas en búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El agrupamiento de estas entidades, en una especie de “Mesa de la Economía Social”, debe girar en torno no solo del debate constructivo y el intercambio o articulación de algunas actividades, sino también y principalmente sobre la voluntad de invertir de forma conjunta en proporción a lo que cada una pueda, sabiendo que se aportará el máximo posible, para que los emprendimientos surjan con la mayor fortaleza económica. Es decir, será difícil lograr proyectos económico-sociales locales interesantes si no se concentran capital y voluntades, aunque siempre manteniendo la democracia interna y el objetivo de alcanzar una mejora en la calidad de la vida de los habitantes.

En esa estrategia, *los clubes tienen mucho para aportar*, en la generación de REDES con otros actores territoriales que *contribuyan a ampliar los servicios de proximidad, a promover el desarrollo local y el bienestar en general de la comunidad*.

Algunos ejemplos de actores con los que se podría analizar el establecimiento de redes y potencialmente la conformación de una “Mesa de la ES”, podrían ser en Argentina:

Cooperativas de servicios públicos. En general, se trata de la empresa más importante de la localidad y es necesario recordar que todas/todos los habitantes de la ciudad o pueblo son asociados a ella. La vinculación podría ser no solo para intentar acordar una rebaja en el pago de los servicios de electricidad y otros servicios públicos para los clubes, sino también intentar algún acuerdo de colaboración, a través del cual las personas que allí trabajan, cuenten con un descuento en los servicios que ofrece el club.

Cooperativas de trabajo. Tener muy presentes los vínculos con otras cooperativas de trabajo que se dediquen a otros rubros haciéndoles saber que sus integrantes pueden contar también con descuentos especiales para los servicios del club, en la medida en que existan actividades comunes o colaboraciones que puedan realizar entre las entidades. Por ejemplo, una cooperativa de trabajo en la rama textil podría eventualmente diseñar y confeccionar la indumentaria deportiva.

Bibliotecas populares (BP). Al igual que los clubes, son asociaciones civiles sin fines de lucro. Instituciones centenarias en nuestro país, que también por vocación y voluntad de vecinas y vecinos se conforman para acercar la lectura, educación y cultura a sus comunidades. Existen en nuestro país más de dos mil, conformando un sistema único, distintivo y sumamente valioso, que no existe en otro país de América Latina. Entonces, con ánimo de potenciar y articular proyectos culturales y educativos, se trata de instituciones que los clubes deben y pueden considerar en su estrategia asociativa. En algunos clubes se dictan talleres culturales, como así también en las BP, con lo cual se podría pensar en alguna agenda común complementaria que permita potenciar los servi-

cios ofrecidos a la comunidad. Para ampliar información sobre las bibliotecas populares se puede visitar la página web de la CONA-BIP, en donde existe un registro de las BP, organizado por provincias y localidades.

Mutuales. Que brinden servicios de ahorro y crédito, previsión social, turismo, etc. En este caso, en un próximo apartado, vamos a mencionar el caso puntual de clubes que han creado mutuales y otros que directamente se han transformado en mutuales.

Colegios de nivel primario y secundario. La estrategia puede ser desde prestar las instalaciones para escuelas públicas, hasta alquilar algún salón o espacio para las actividades deportivas de escuelas privadas. Pensemos que los clubes tienen un rol muy importante como espacios educativos y de transmisión de valores a niñas/niños y jóvenes de la comunidad, con lo cual, la articulación con el sistema escolar cercano a su zona de influencia es muy estratégica.

Universidades. A través de convenios con las áreas de Extensión Universitaria o Bienestar Estudiantil, para el uso de espacios en horarios no muy demandados por las/los socios, con precios diferenciales.

Clubes. Tanto para la creación de espacios federativos como otro tipo de redes locales entre clubes que permita la defensa de estas instituciones y la presión conjunta para generar agenda de políticas públicas favorables a sus actividades.

Fundaciones o empresas. Para desarrollar estrategias de Responsabilidad Social Empresaria y que aporten recursos para fortalecer eventos, encuentros, torneos, etc. (En este caso nos alejamos del concepto de Economía Social, pero en la medida que se preserve la autonomía e independencia de los clubes, así como tampoco se generen lazos con organizaciones que estén mal vistas a nivel local, pueden existir articulaciones que permitan potenciar los recursos de los clubes.)

El Municipio. A través de la cesión de terrenos y la exención de impuestos locales, a cambio de que los clubes desarrollen algún

proyecto abierto a la comunidad, especialmente para sectores con dificultades para abonar los servicios y/o asociarse. Existen experiencias como, por ejemplo, en la ciudad de Puerto Madryn (Chubut), que apunta a establecer una ordenanza municipal para bonificar en un 90% los servicios a los clubes de la ciudad.

Hasta aquí hemos querido compartir algunos actores que se pueden tener de referencia, aunque sin duda que cada localidad o barrio tiene sus particularidades y seguramente existirán otros que acá no fueron mencionados.

Análisis de casos referentes

El Grupo Cooperativo Devoto en Córdoba

En primer lugar traemos un caso interesante ubicado en la localidad de Devoto, provincia de Córdoba, donde se ha formado el *Grupo Cooperativo Devoto*, integrado por ocho entidades: la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos, la Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos, la Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores (CAPyC), la Cooperativa de Trabajo El Progreso, el Club Social Sportivo Devoto, Devoto TV Cable y la Fundación Devoto Solidario.

Se trata de un proceso de desarrollo cooperativo de gran impacto en la localidad, en la medida en que brinda múltiples servicios (agua, TV cable, telefonía celular, Internet, ayuda económica, sepelios, turismo); crean puestos de trabajo (plantas de producción de envases plásticos, bandejas de propileno, indumentaria, dulce de leche, bolsas de polietileno, recuperado de propileno); construye viviendas; ofrece servicios de transporte de productos, servicio de hotelería, comercio exterior; desarrolla medios de comunicación propios (radio, canal local, diario digital), atiende a personas discapacitadas y *ofrece instalaciones deportivas de excelencia para toda la comunidad*.

Este caso se inició con los vecinos procurando agua potable, objetivo que logran a partir del año 1989. Cuando la mutual (que con su servicio de ayuda económica es el corazón financiero del

grupo), quedó con sus fondos en el “corralito”, los vecinos adoptaron como moneda los “vales” que la mutual emitía a favor de los que tenían depósito, lo cual muestra la necesidad de contar con bases sólidas y fuertes lazos de solidaridad y confianza. (Seguramente que esa construcción vincular no es inmediata, significa un proceso lento pero persistente y con gran convicción de los primeros actores.)

Luego de esta conquista, el mismo grupo de vecinos asume la responsabilidad de reflotar a la Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos, institución fundada en 1906, que había tenido sus años de gloria como centro de la actividad social del pueblo, pero que estaba prácticamente desactivada: su emblemático teatro estaba próximo a usarse como depósito de granos.

Organizaron el servicio de ayuda económica mutual, que pasó a ser la clave para financiar el proceso de desarrollo comunitario, rescataron el teatro, que volvió a tener la centralidad de otrora, fortalecieron los ingresos del grupo a través de un masivo sorteo anual, del que hoy participan más de veinte mil vecinos (de toda la región) y en el que se sortean cuarenta vehículos y dos millones de pesos. Todos los fondos son volcados en servicios a la comunidad, muy particularmente al invertir en el Club, que brinda servicios de excelencia a toda la comunidad desde 1995. Pero quizá, lo más importante del club es que construye identidad “devotense” y termina contribuyendo a este proceso de acumulación de capital social.

El desafío siguiente fue generar trabajo en el pueblo. Como es habitual en una comunidad de base rural, gran parte de los jóvenes partían a estudiar y nunca volvían al pueblo. Para cambiar eso, todos los asociados de la mutual crearon la CAPyC, que hoy brinda trabajo a 151 familias en su fábrica de dulce de leche, fábrica de envases plásticos transformados, servicios de fletes y transporte, taller metalúrgico y, la actividad más reciente, la fábrica de bandejas de propileno. A esto se suma la constitución de la Cooperativa de Trabajo El Progreso, con 150 asociados en la fábrica de recuperado de polietileno, la fábrica de bolsas de polietileno de baja densidad, la fábrica de indumentaria deportiva y publicitaria y el único hotel del pueblo: Devoto Gran Hotel.

Todas estas iniciativas, junto con la televisión por cable (una de las primeras cooperativas en desarrollar el tema en 1991), el control del nivel de napas freáticas, la telefonía celular, la emisora radial, la Fundación especializada en la temática de discapacidad, son conducidas estratégicamente por los vecinos que todas las semanas, representados por los Consejos de Administración de todas las instituciones del grupo, se reúnen a debatir cara a cara sus necesidades, sus aspiraciones y sus proyectos.

Lo que hizo el grupo fue reinvertir en la comunidad los ingresos que iban generando, promoviendo el desarrollo del pueblo. Hay que destacar que de alguna manera todo el pueblo tiene la idea cooperativa en la cabeza, nadie piensa que el cooperativismo es un fracaso, todo lo contrario, es lo que les dio solución a una gran cantidad de *problemas, entre ellos el deportivo*. Porque se dieron cuenta de que cuando empezaron a generar recursos, tenían también que dar una solución al club. En el caso de Devoto, la mutual cosmopolita de socorros mutuos se hizo cargo a través de la administración del club, es decir, se abrió una línea de ayuda económica a una entidad existente. En otros casos sucede diferente y son los socios del club quienes abren una mutual y se financian con la ayuda económica.

En Devoto, la mutual tiene el servicio de deporte y recreación. El club sigue funcionando sin el problema económico y financiero porque los empleados son empleados de la mutual. El club pone sus instalaciones y las familias se organizan en subcomisiones desde donde toman las decisiones del quehacer diario en relación a lo deportivo, en donde la mutual no se mete. Por lo tanto, el club sigue siendo una asociación civil, con personería distinta a la mutual, pero esta entidad mutual mantiene el funcionamiento del club, que además tiene otros servicios, como el de ayuda económica, salud social, etc.

También a través de una cooperativa de trabajo se gestiona el bar o buffet del club y se deja un porcentaje de su ingreso en el club. Entonces, este recibe fondos de la mutual; fondos del bar o buffet, fondos de la cuota de los socios. El eslogan es “más que un club, todo un pueblo”. Todo el pueblo sabe que cuando va a

llevar su ayuda económica o cuando utiliza un servicio de la mutual, indirectamente está ayudando al club. Es decir, el servicio de ayuda económica de la mutual genera un excedente que se vuelca al club.

Para cerrar este apartado, sugerimos una nota de diario¹⁶ representativa de un club y una localidad que está “mirando” la experiencia de Devoto de la que resaltamos el siguiente testimonio:

“En cualquier tiempo, y frente a toda situación de crisis o de riesgos para la comunidad, las entidades de la Economía Solidaria asumen la necesidad de buscar y sumar opciones que permitan, como en este caso, la permanencia del sostenimiento de un club cuya actividad es clave para la vida de la población y, además, generar nuevas oportunidades que, de una y otra forma, constituyan acciones concretas de cooperación y ayuda mutua.”

Los clubes mutuales en Santa Fe

En esta provincia se encuentran numerosas experiencias de clubes que han creado mutuales con el fin de fortalecerse económicamente, sin buscar el lucro sino la generación de fondos que permitan el fortalecimiento institucional, la expansión de sus servicios, la incorporación de nuevas disciplinas y la mejora deportiva.

Pero antes de continuar hagamos un paréntesis y señalemos algunas *características particulares* de las mutuales:

- El riesgo y la responsabilidad se distribuyen en el seno del grupo.
- No persiguen el lucro, sino la satisfacción de necesidades.
- La “ayuda recíproca” se canaliza mediante el aporte de sus afiliados para el desarrollo de una acción de previsión o sociabilidad.
- Nacen imbuidas del concepto de esfuerzo colectivo como medio para obtener mejores resultados ante las contingencias.

¹⁶ <http://prensaconopinion.com.ar/2018/04/20/mutual-alejo-ledesma/>. También, se puede ampliar la información sobre el Grupo cooperativo devoto, accediendo a este video: www.youtube.com/watch?v=oQFVDTifJrU. Por otra parte, en este enlace <http://grupoalmafuerite.com.ar> se puede conocer otra iniciativa en la ciudad de Almafuerite, Córdoba, que integra al club, una escuela, la mutual y una biblioteca popular.

cias imprevistas, fortaleciendo en las personas el sentido de solidaridad.

- Tienen *tres categorías de asociados* establecidos por la Ley N° 20.321: “Activos”, “Adherentes”, y “Participantes” y solo los primeros tienen derecho a elegir y ser elegidos para integrar los órganos sociales.
- El aporte periódico a través de la “cuota social” puede ser diferente para cada tipo de asociado según lo establezca el estatuto o lo resuelva la asamblea. Cuando los asociados se retiran de la mutual, por renuncia u otras causas, no tienen derecho a pedir reintegro de los aportes efectuados.
- Si existiera *excedente*, este pasa a integrar el capital de la entidad, las reservas o fondos especiales, es decir que *no se distribuye entre asociados*.
- Se administran mediante un *órgano directivo*, compuesto de cinco miembros como mínimo, y tienen un órgano de control interno llamado “Junta Fiscalizadora” compuesto, como mínimo, por tres asociados activos.
- *Prestan servicios exclusivamente a sus asociados*, brindando solo a terceros cuando existe un convenio que lo establece. Actúan, principalmente, en el *campo de los servicios: salud, ayuda económica, consumo, vivienda, recreación, turismo, deportes, etc.*

El Club Mutual San Jorge

Un caso de trascendencia por el impacto a nivel local pero también mirado muy especialmente desde otros ámbitos (regional y nacional) es el *Club Mutual San Jorge*, cuyo origen es de 1912 como asociación civil, club deportivo y social. En ese entonces aún no existía la Mutual. Se fue desarrollando con diferentes actividades deportivas y con los recursos propios que podía generar, los que se fueron haciendo cada vez más escasos para poder solventar la institución. En los primeros años del siglo pasado, los recursos se generaban a través de rifas y las cuotas societarias, pero llegó un punto en que fue necesario generar nuevos recursos para el crecimiento de la entidad.

Producto de un movimiento general de creación de mutuales en toda la provincia, a fines de la década de 1970 se crea la mutual del club. A diferencia de Devoto, la primera decisión que se tomó fue mantener solo una figura jurídica, es decir que el club siguiera con la figura jurídica de mutual, pasando a ser Club Atlético San Jorge Mutual y Social. Sus dirigentes comentan que esta decisión se debió a que las personas que en aquel momento conducían el club debían seguir conduciendo en una figura jurídica más amplia, sin generar divisiones o espacios paralelos, que al mismo tiempo requerirían mantener dos figuras (dos presidentes, dos Comisiones Directivas, etc.). Más aún considerando que San Jorge era una población relativamente pequeña, con lo cual no abundaban los dirigentes y mucho menos los dirigentes deportivos y mutualistas.

Lo distintivo de este caso es que tienen todo concentrado en una misma figura, con una sola comisión directiva. El club es “la madre” o esencia de toda la institución: no existiría la mutual si no estuviera el club. Sus dirigentes comentan que si ambas figuras estuvieran separadas, correría riesgo de desvirtuarse la esencia, porque al ser el club el que necesita los recursos y la mutual la generadora, sucede que se desarrollan mutuales fuertes y clubes débiles o pobres.

Comentan también sus dirigentes que no fue sencilla la transformación, porque la gestión es diferente. Al constituirse como mutual, es necesario prestar determinados dos o tres servicios. Por ejemplo, San Jorge presta el servicio deportivo y social, el de ayuda económica (el más rentable), el de turismo, de hotel, restaurante, radio, y tarjeta de crédito. La mayoría son deficitarios (o generan muy pocos recursos), salvo el de ayuda económica y tarjeta de crédito. Para desarrollar el servicio de ayuda económica hay que tener cierto grado de idoneidad, de confianza en la entidad para que el socio lleve el dinero, cumplir con la exigencia del INAES; requiere entonces una gestión diferente a la de un club como asociación civil. En estos casos, por ejemplo, ha resultado potente una composición mixta de la comisión directiva con personas abocadas a la parte deportiva y social y otras abocadas a la

generación de recursos. Un dato importante es que generalmente en los clubes los dirigentes están ad honorem, pero no así en las mutuales, donde son rentados. En el caso de San Jorge se decidió que los dirigentes sigan ad honorem, establecido en el Estatuto, con el fin de priorizar la participación de quienes verdaderamente tuvieran interés en el club.

La mutual hoy es una unidad más dentro de todo el Grupo Club San Jorge, que tiene dos sociedades (una de capitalización y ahorro, y otra de sociedad de ahorro para fines determinados) y una fundación. Todas forman un grupo que tiene como fin el desarrollo del club. Cuentan con 270 trabajadores en relación de dependencia, treinta mil socios (adherentes) que le prestan el servicio de ayuda económica (no solo de San Jorge sino también de otras localidades vecinas) y 9300 socios activos de la propia comunidad, que sobre una población de veinte mil habitantes es muy significativo. A su vez, es un club que en términos de extensión es muy grande (140 hectáreas). Como vemos, por todos estos indicadores el impacto que produce en la comunidad es muy fuerte, tanto en relación con el rol social y de contención del club (por ejemplo, gran parte de las escuelas realizan sus actividades deportivas allí), como también en cuanto al desarrollo deportivo y económico.

Ideas finales

A lo largo de este documento buscamos acercar una serie de conceptos que permitan reflexionar sobre la importancia del despliegue de una estrategia asociativa de los clubes a nivel comunitario, que permita establecer redes con otros actores y así promover el desarrollo local.

Intentamos mostrar cómo los clubes representan espacios donde se desarrolla un consumo diferente y alternativo de servicios “de proximidad”, bajo una racionalidad propia del campo de la ESC-Solidaria.

Revisamos conceptos relativos a las REDES y al Desarrollo Local que ojalá inspiren a dirigentes, empleados y/o socios de sus clubes para fortalecer y ampliar iniciativas asociativas con otras

cooperativas, mutuales u otro tipo de asociaciones civiles, que ya estén implementando o bien para emprender otras nuevas. Los casos compartidos son ejemplos referentes dentro de innumerables experiencias que existen en nuestro país y que de una u otra manera apuestan por promover el campo de la economía social, comunitaria y solidaria y dentro de este, a los clubes.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, F., "Teoría y práctica del enfoque del Desarrollo Local", en *Revista OIDLES* - Vol 1, N° 0, Universidad de Málaga, 2007. Disponible en: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Alburquerque.pdf>
- ALTSCHULER, B. y A. Casalis, A., "Aportes del Desarrollo Local y la Economía Social a una estrategia nacional de desarrollo", en Daniel García Delgado y Luciano Nosetto (comps.), *El desarrollo en un contexto postneoliberal. Hacia una sociedad para todos*, Colección Transformaciones, Buenos Aires, Ciccus-Flacso, 2006.
- AROCENA, J., "Globalización, integración y desarrollo local. Apuntes para la elaboración de un marco conceptual", en *Revista Persona y Sociedad*, ILADES, Santiago, Chile, abril de 1997.
- ARROYO, D., "Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina", en Jefatura de Gabinetes de Ministros, Desarrollo Local, JGM, Buenos Aires, 2003.
- BRAGULAT, J., "La economía social y las cooperativas eléctricas", en Jorge Bragulat y Marcelo O. Gallo (comp.), *Aportes para el desarrollo de las cooperativas de electricidad*, Buenos Aires, Interscoop Editora, 2005.
- DOMECQ, R., S/f. "Procesos de desarrollo local" en *Fortaleciendo la relación Estado-sociedad civil para el desarrollo local* (Inés González Bombal compiladora), CEDES, CENOC, Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento, 2003.
- FERNÁNDEZ MIRANDA, R., "Unidad 1. Análisis crítico de la sociedad de consumo y el consumismo. Material didáctico de la Asignatura Prácticas y dinámicas de la Economía social II: la reciprocidad en el consumo", Maestría en Economía Social, Comunitaria y Solidaria, Buenos Aires, UNTREF Virtual, 2019.
- LAVILLE, J-L, "Los servicios de proximidad en Europa: en perspectiva con la economía popular", en *Otra Economía*, Vol. II, N° 3, 2° semestre, Brasil, 2008. Disponible en: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/index>
- MARTÍNEZ FRANZONI, J., "Regímenes de bienestar en América Latina: consideraciones generales e itinerarios regionales", en *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, Vol. II, N° 2, 2005.
- MAX-NEEF, M., *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*, Uruguay, Editorial Nordan-Comunidad, 1993.
- MADOERY, O., *Conceptos básicos del Desarrollo Local*, Iniciativa Ciudadana, 2008. Disponible en: <https://iniciativaciudadana.wordpress.com/2008/11/20/conceptos-basicos-del-desarrollo-local/>

- RAZETO MIGLIARO, L., *Fundamentos de una teoría económica comprensiva. Tercera sección: El proceso de consumo y los modos de alcanzar el bienestar*, cap. XIV “Las racionalidades económicas del consumo y su optimización”, Chile, Universitat Nueva Civilización, Ediciones PET, 1988.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A., “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”, en *Investigaciones Regionales*, N° 11, 2007, pp. 183-210, Asociación Española de Ciencia Regional, España.
- VELEDA, M., “Unidad 4: Distintas formas de organización colectiva para el acceso a servicios y a la vivienda”, Material didáctico de la Asignatura Prácticas y dinámicas de la Economía social II: la reciprocidad en el consumo, de la Maestría en Economía Social, Comunitaria y Solidaria, Buenos Aires, UNTREF Virtual, 2019.
- VILLAR, A. “Una década de desarrollo local en Argentina. Balance y perspectivas”, en *Mundo Urbano* N° 24, Argentina, 2004. Disponible en: <http://www.mundourbano.unq.edu.ar/index.php/ano-2004/48-numero-24/172-una-decada-de-desarrollo-local-en-argentina-balance-y-perspectivas>.

Los clubes en el entramado de la política pública

Verónica Dziencielsky

Introducción: abordaje y tensiones

El presente documento tiene como objetivo abordar la relación entre los clubes y el Estado Nacional conducido por los distintos gobiernos contemporáneos. Para esto, tendremos en cuenta la historia reciente de nuestro país retomando las políticas públicas que repercutieron directa o indirectamente en el desarrollo (o no) de este tipo de instituciones como asociaciones civiles sin fines de lucro. Tengamos en cuenta que este libro se enmarca dentro de la Economía Social y, como tal, interesa analizar a estas últimas instituciones como asociaciones civiles ya que es dicha personería la que comparte características con el resto de las organizaciones de la Economía Social.¹

Algunas preguntas sobre las cuales queremos reflexionar son: ¿qué rol o función le asignaron los distintos gobiernos a los clubes?, ¿existieron políticas de promoción específicas?, ¿qué decisiones afectaron a los clubes indirectamente?, ¿los gobiernos han tenido una política sistemática y ordenada hacia dichas instituciones?, ¿cuáles son las principales tensiones que caracterizan la relación Estado-clubes en Argentina en la actualidad?

Para esto, dividiremos la exposición en cinco apartados según los distintos gobiernos recientes. Encontramos que, a nivel nacional, han existido pocas leyes, decretos y resoluciones que to-

¹ Véase el primer artículo de esta publicación en el cual Jorge Bragulat detalla como características comunes la no finalidad de lucro y la forma de gestión democrática.

men al club como su objeto principal. Por esto mismo es interesante señalar la importancia del abordaje de políticas indirectas ya que es significativo que la mayor parte de la legislación nacional que afecta a los clubes suele estar enmarcada en políticas destinadas al deporte o es consecuencia de la política económica y de las luchas por el poder simbólico.

Tomamos de base para el análisis la descripción de dos tipos ideales de Estado que afectan la vida de los clubes; por un lado, la existencia de un *Estado presente* y por otro lado, la primacía del *Estado mínimo*.² Si bien analizaremos el tema que nos convoca a partir de estos dos tipos ideales, es importante destacar la perspectiva desde la cual comprendemos a la política pública. Retomando a Oszlak y O'Donnell³ al referirnos al Estado, no lo entendemos como un ente monolítico, o sea, donde un gobierno de manera unilateral define problemáticas y las resuelve. De forma alternativa, entendemos las políticas estatales como la toma de posición del Estado –compuesto por actores diversos– ante el surgimiento de una cuestión que aparece y se problematiza en el espacio público y que luego se trata y se resuelve mediante una política pública.

De esta manera, el Estado es la materialización de las contradicciones existentes en el seno de la propia sociedad y no un ente aislado, monolítico y de poder absoluto que tiene la capacidad de definir unilateralmente el futuro de la sociedad. En este sentido, la política estatal es un nudo dentro del proceso social. Esto no le quita relevancia ya que es fundamental tener en cuenta el rol del Estado por su influencia en el resto de los actores sociales. Tal como lo describen Oszlak y O'Donnell:

las tomas de posición del Estado suelen ser particularmente importantes, no sólo por su posibilidad efectiva de producir importantes consecuencias, sino porque así suelen considerarlo otros actores sociales. Estas tomas de posición son importantes factores en la definición del

² Aberbach y Rockman (1999).

³ Oszlak y O'Donnell (1981).

contenido y en la explicación de la existencia misma de posiciones de otros actores y, en ese sentido, son puntos o nudos particularmente relevantes en una secuencia de interacciones.⁴

Para finalizar este apartado, queremos señalar el motivo por el cual estamos realizando el recorte temporal. Dado que nuestro objetivo es poder conocer las tensiones existentes en la actualidad con respecto a los clubes y el Estado, retomamos los casos contemporáneos desde la presidencia de Carlos Menem porque, desde allí, logramos observar las problemáticas que tienen vigencia. A diferencia de lo que hemos abordado en los artículos de historia de este libro,⁵ las disputas entre el Estado y los clubes en la actualidad tienen otras características porque el contexto es diferente. Como bien está plasmado, han existido distintas etapas; por ejemplo, el permitir su crecimiento mientras la intención era *poblar* el país con inmigrantes o generar una *cultura nacional* y promover el *progreso civilizatorio*. Luego, con el peronismo, no solo el Estado lo ha permitido, sino que lo ha promovido como política estatal en el marco de un cambio de contexto social en el cual se extendían los barrios a raíz de las migraciones internas por la industrialización acelerada.⁶ Sin embargo, a partir de la última dictadura militar y la instalación del neoliberalismo en nuestro país con el Plan Cóndor y el Consenso de Washington, esta tendencia se revirtió. La coyuntura relacionada con la *población* del territorio nacional y la generación de la *cultura nacional* ya no afecta directamente a la política pública relacionada a los clubes.⁷ De aquí la importancia de tomar los últimos gobiernos, donde ya se hacen presentes las tensiones actuales.

⁴ Ídem, p. 17.

⁵ En los artículos de Natalia Casola se realiza un análisis con perspectiva histórica que refleja las distintas tensiones entre el Estado y los clubes desde su nacimiento.

⁶ Una de las formas en que lo ha hecho fue el otorgamiento de créditos, subsidios o cesión de tierras para construcción de estadios de fútbol.

⁷ Vale aclarar que en lo que respecta al deporte sí se lo ha pensado desde los distintos gobiernos articulado con la “cultura nacional” aunque de manera muy diferente a otros períodos.

Dos modelos de Estado

Como recién mencionamos, en la actualidad encontramos dos modelos de Estado en disputa que afectan la vida en los clubes. Por un lado, tenemos un modelo de *Estado presente* que, más allá de su rol activo en cuanto a la política económica, tiene su propia visión sobre cuestiones políticas, culturales y simbólicas. En este sentido, este modelo promueve el involucramiento de la sociedad civil en espacios asociativos y políticos en general y fomenta la utilización de los espacios públicos.

Por otro lado, existe un modelo de Estado que promueve su propia ausencia y sostiene valores neoliberales que desprestigian lo público y dan relevancia a las iniciativas privadas e individualistas. Es un Estado que realiza un proceso de ajuste de sus propias estructuras.⁸

En lo que refiere particularmente a nuestro objeto en cuestión, los clubes, podemos identificar que el primer modelo suele sostener la importancia del deporte social y comprende a estos como asociaciones civiles sin fines de lucro, como espacios de socialización y politización de la sociedad civil. De esta manera, los clubes son espacios abiertos de vida comunitaria y de proyectos conjuntos, es un lugar de realización más allá de lo deportivo.

Por el contrario, el segundo modelo, al desprestigiar la política y lo público, tiene una visión individualista del deporte. Por esto mismo prioriza el alto rendimiento y se desvincula del deporte social, inclusivo y comunitario. En lugar de promover a los clubes como espacios asociativos democráticos, promueve espacios privados para la realización del deporte, donde los/as concurrentes no son asociados/as sino clientes/as. Ejemplos de esto son el crecimiento de las canchas de fútbol, paddle y los gimnasios de aparatos que tuvieron su mayor pico en la década de 1990 como ya veremos.

La ecléctica política menemista

Una de las versiones más representativas de la propuesta de *Estado mínimo* es el gobierno liderado desde el ejecutivo por Carlos

⁸ Thwaites Rey (1998).

Menem. Sin embargo, como ya mencionamos, estamos refiriendo a tipos ideales por lo que, en la práctica, podemos encontrar acciones en distintos sentidos. También esto refuerza la perspectiva que tomamos de Oszlak y O'Donnell al entender que el Estado no es un ente monolítico.

De esta manera, identificamos que la política de la década de 1990 ha sido ecléctica en tanto que en sus diez años de gobierno se han tomado decisiones distintas con respecto al abordaje de los clubes y el deporte. Si bien, en cuanto al Estado en general, el gobierno ha incentivado la privatización de empresas, la descentralización del Estado y el retiro de este, en lo que respecta a los clubes y al deporte ha tenido una política con mayores matices.

Por un lado, en términos formales ha sido el presidente que finalmente reglamentó la Ley del Deporte 20.655 sancionada durante el gobierno de J. D. Perón en 1974 (con algunas modificaciones) pero, por otro lado, ha sido el primer gobierno que ha dado espacio real a la propuesta de las sociedades anónimas deportivas y que ha ahogado a los clubes en términos económicos en un plan de ajuste generalizado.

La primera acción tomada por el gobierno de Menem fue la ya mencionada reglamentación de la Ley del Deporte en 1989 que, como comenta Jara⁹ “había sido una promesa de campaña, sobre todo para los militantes de las organizaciones deportivas peronistas”. A través de la misma reglamentación, se establece como autoridad de ejecución a la Secretaría de Deportes que dependerá de la Presidencia de la Nación. La misma ha ascendido y descendido de rango reiteradas veces en el comienzo de su mandato pero desde 1992 (DN 382) vuelve a quedar como Secretaría en manos de Presidencia. La perspectiva de este organismo ha estado menos enfocada en el deporte social, tal como lo establecía el espíritu de la ley de 1974, y ha dado un foco importante al deporte de alto rendimiento, lo que se demuestra con la creación del Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CENARD).

⁹ Jara (2017: 40).

Otro aspecto a mencionar es que este gobierno también crea finalmente el Consejo Nacional del Deporte (CoNaDe) con la intención de aumentar la representatividad de actores del deporte en su gestión. Sin embargo, tras el traspaso de mando de las autoridades de la Secretaría entre Galmarini y Livio Forneris (1996), es eliminado.

En lo que respecta a los clubes en particular, han sido muy afectados por las políticas económicas neoliberales que generaron un aumento profundo de la pobreza. En este sentido, los clubes debieron diversificar sus funciones a la fuerza; muchos se han convertido en comedores, clubes de trueque y espacios de contención social en general. Como dato, tomando el caso de la Ciudad de Buenos Aires, hay una creencia popular (no corroborada por datos debido a la falta de registro y estadísticas) de que cerraron el 50% de los clubes de barrio debido a la crisis.¹⁰

En este contexto es que arribaron propuestas alternativas a la organización deportiva, social y barrial tradicional a partir del club. Tuvieron lugar los primeros casos de gerenciamiento en el fútbol¹¹ y se comenzaron a tercerizar actividades de los clubes como los natatorios o los gimnasios debido a la incapacidad económica de estos para afrontar dichas actividades. De la misma manera surgen y crecen exponencialmente entidades deportivas con fines lucrativos como las canchas de paddle, de fútbol 5 y los gimnasios de aparatos.

Todos estos cambios fueron facilitados a partir de una transformación social y cultural liderada desde la lógica neoliberal. Se establece en el imaginario social el vínculo entre lo privado y lo eficiente en contraposición a lo público y lo ineficiente. De la misma manera, se sostiene la primacía del individualismo, se despolitiza la sociedad civil y los clubes se ven afectados por la reducción de sus masas societarias y de la participación de estas en la política del club. Además, se fomenta una adoración por la globali-

¹⁰ Según una entrevista a Jorge Roca, presidente de la Asociación Vecinal Pueyrredón realizada por *El barrio*, periódico de noticias, Año 14, N° 167, 2013, p.18, citado en Daskal y Moreira (2017).

¹¹ Como el caso de Mandiyú de Corrientes o la Asociación Atlético Argentinos Juniors.

zación; ejemplo de esto es la afirmación del ex-presidente donde menciona que “no hay nada que hacerle, al deporte de hoy no lo pueden mantener los hinchas o los socios con una pequeña cuota, sino que necesita de un manejo empresarial, aquí y en el mundo. Como lo es en Italia, como lo es en Alemania, ¡o como lo es en Japón! Los grandes equipos japoneses de fútbol están sostenidos por empresas, si no, no pueden funcionar”.¹²

En línea con lo recién mencionado, han aparecido las primeras propuestas en la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) y en el Congreso de la Nación sobre la posibilidad de convertir a los clubes en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD).

La continuidad de la Alianza

El gobierno liderado por Fernando De la Rúa vuelve a pasar la Secretaría de Deportes a la órbita del Ministerio de Desarrollo Social y Medioambiente. Como sabemos, este gobierno duró dos años en el poder hasta que la crisis del 2001 obligó al presidente a renunciar.¹³

Los dos años de gestión se caracterizaron por la continuidad del desfinanciamiento de la política deportiva. Los dos mandatarios que estuvieron a cargo de la Secretaría, Hugo Porta al comienzo y Marcelo Garrafo después, renunciaron antes de la finalización del gobierno nacional sin poder cumplir sus metas.

Dentro de los rasgos que demuestran continuidad con el modelo anterior podemos encontrar que se sigue considerando al deporte como de alto rendimiento buscando invertir en unos pocos individuos, en lugar de pensar al deporte como una actividad social e inclusiva dentro de la cual tanto escuelas como clubes tienen un rol preponderante. Si bien el objetivo de pasar la Secretaría al Ministerio de Desarrollo Social y Medioambiente se vinculaba con la intención de promover un “deporte para todos”, el acompañamiento del financiamiento para concretar la decisión política

¹² Menem citado en Jara (2017).

¹³ Al final del mandato de la Alianza, la Secretaría es transferida al Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte.

no estuvo presente. Además, otro signo de continuidad es que el CoNaDe sigue sin ejecutarse.

Sin embargo, durante este período sucede un hecho importante en la relación de los clubes con el Estado al sancionarse en el 2000, a contramano de las políticas que se venían implementando, la ley 25.284 “Régimen especial de administración de entidades deportivas con dificultades económicas. Fideicomiso de administración con control judicial”. Si bien esta ley puede ser sujeta a críticas, es cierto que con ella se lograron salvar clubes a partir del establecimiento de un proceso normalizador con el fin de mejorar las finanzas del club y devolverlo luego a manos de sus asociados/as.

En lo que tiene que ver con las SAD, en este período se siguen presentando proyectos para su arribo en el Congreso y finalmente se realiza un avance en este sentido en la AFA. A partir de ese momento esta permite de manera formal capitales privados y gerenciamiento para la gestión del fútbol en los clubes.¹⁴

El interinato duhaldista

Durante el breve período en que Eduardo Duhalde se hace cargo de forma interina del Estado Nacional, se establece a través del DN 1212/2003 un “Régimen de percepción y retención para el ingreso de los aportes personales y contribuciones patronales” para todo el personal de la AFA y los clubes de Primera “A”, Nacional “B” y Primera “B”. De esta manera se beneficia a dichas instituciones a partir de una modalidad en la cual se retiene un porcentaje de los ingresos por recaudación de entradas, transferencias de jugadores y televisación de partidos. Con esa recaudación se cubren los aportes personales y las contribuciones patronales del personal de los clubes y la AFA.¹⁵ Además, se cancelan las deudas por dichos

¹⁴ “Plan de recuperación mediante inversiones privadas en el fútbol profesional” (AFA, Boletín 3095).

¹⁵ Las retenciones se realizan por un porcentaje de la transferencias de jugadores y la televisación de los torneos correspondientes a las divisiones Primera “A”, Nacional “B” y Primera “B” en todas las categorías para los regímenes establecidos por las leyes N° 19.032, 23.660, 23.661, 24.013, 24.241 y 24.714.

motivos que se compensan con un 0,5% adicional de retención a partir del mismo régimen.

Este decreto ha sido de gran relevancia para las entidades involucradas (los clubes más importantes del fútbol) aunque el alcance es limitado en relación con la totalidad de asociaciones civiles deportivas de nuestro país. Más adelante, durante el gobierno de Mauricio Macri, este decreto es modificado, como lo analizaremos en dicho apartado.

El período kirchnerista

2003-2007

El gobierno de Néstor Kirchner se caracteriza por promover un Estado presente tanto en lo económico, como en lo político y social. Durante su mandato se retoma la idea del deporte social y comienzan a tener relevancia los clubes como asociaciones civiles en la búsqueda de la inclusión social a través del deporte y de la participación política en la vida barrial. En estos momentos, los clubes se encontraban en malas condiciones económicas, financieras y edilicias luego del deterioro que venían sufriendo desde la última dictadura militar que tuvo su punto cúlmine en la crisis del 2001.

Desde un comienzo, el kirchnerismo le ha dado relevancia a la cuestión deportiva, separando las Secretarías de Turismo y Deporte de manera tal de darles mayor rango. Al comienzo Perfumo estuvo al mando pero luego de algunos inconvenientes se retira y Claudio Morresi asume el liderazgo por los siguientes 10 años. Durante este período se crea el área de deporte social, lo que cambia el paradigma del deporte de *élite*; a través del Decreto 255/2005 se crea la Subsecretaría de Deporte Social.

Para favorecer a los clubes se implementó desde Nación el Programa Nacional de Clubes “Nuestro Club” que incluía cuatro proyectos diferentes: “Registro Nacional de Clubes”, “Acciones Interinstitucionales”, “Capacitación” y “Mejoramiento de instalaciones deportivas y/o material deportivo”. Además, se aprobó a nivel nacional la ley 26.069 que crea el Programa Deportivo Barrial para

“fomentar y facilitar las prácticas deportivas a través del apoyo y fortalecimiento de entidades”. Esta ley promueve el deporte y a las instituciones que lo albergan a partir de la mejora de las condiciones edilicias e insumos deportivos; también establece que el Estado brinda los entrenadores/as y profesores/as de educación física necesarios para implementar las actividades. Por otro lado, la ley también reforzó cuestiones incluidas en el programa como el registro nacional.

2007-2015

El gobierno de Cristina Fernández de Kirchner continúa con lo comenzado en el período anterior y lo profundiza. Lo primero que realiza con respecto al deporte es el Decreto 30/2007 a partir del cual la Secretaría de Deporte pasa de la órbita de la Jefatura de Gabinete al Ministerio de Desarrollo Social y la Subsecretaría de Deporte Social pasa a rango de dirección.

Este gobierno establece el Plan Estratégico del Deporte Argentino 2008-2012, que le da continuidad al Plan Estratégico 2004-2008, donde la práctica deportiva es considerada un derecho y como tal declarada responsabilidad del Estado. La posición que toma el gobierno de remarcar la relevancia del Estado para la promoción del deporte es un rasgo distintivo de un modelo de Estado presente a partir de políticas públicas activas. En este sentido se propusieron distintos programas y proyectos nacionales que tuvieron a los clubes como actores centrales.¹⁶

En los primeros años de gobierno se legisló en relación con el deporte social con la Ley de los Juegos Evita (ley 26.462) y, con respecto al deporte de alto rendimiento, con la creación del Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ley 26.573).

Sin embargo, el gobierno tenía aún pendiente la concreción del CoNaDe, que era el órgano que democratizaba las decisiones relacionadas con la temática por tener en dicho organismo representatividad de la comunidad deportiva.¹⁷ En noviembre del 2010,

¹⁶ Algunos ejemplos son “Clubes de Barrio”, “Instituciones Sociales del Deporte”, “Nuestra Cancha”, “Infraestructura deportiva” y “Deporte e Identidad Territorial”.

¹⁷ Según la Ley de 1974, el CoNaDe está “integrado por representantes del Minis-

Claudio Morresi, a cargo de la Secretaría, convoca a una reunión del CoNaDe. Dentro de las conclusiones se establece la necesidad de la realización de un censo nacional de deportistas federados y de infraestructura deportiva. Producto de la participación de la comunidad deportiva en lo respectivo a política pública se han promulgado las leyes más relevantes en relación con el deporte y los clubes. Además, gracias a la articulación entre diversos actores que solían trabajar en espacios separados, se han fortalecido los clubes y sus asociaciones de segundo grado.

Uno de los productos más importante fue la sanción de la Ley N° 27.098 sobre el Régimen de Promoción de los Clubes de Barrio y de Pueblo en 2014 como continuidad de la Ley de 26.069 de 2005. Sin embargo, aún no ha sido reglamentada. Según su artículo 1, esta ley está destinada a “la generación de inclusión social e integración colectiva a través de la promoción, fortalecimiento y desarrollo de los clubes de barrio y de pueblo mediante la asistencia y colaboración, con el fin de fortalecer su rol comunitario y social”.

Otra cuestión que se resaltó fue la falta de información disponible para la toma de decisiones. En esa línea, se pensó en la conformación de un Observatorio Nacional de Deporte y Actividad Física (ONDAF). En 2014 se crea por decreto dicho Observatorio.¹⁸ El objetivo era la elaboración de un censo nacional de entidades deportivas y de actividad física para, a partir de la información, concientizar sobre la importancia del deporte y la actividad física en distintos aspectos como pueden ser la salud y la inclusión social.¹⁹

En el año 2015 se sancionan las leyes 27.201 Ente Nacional de Desarrollo Deportivo y la 27.202 Ley del Deporte que modifica la ley vigente hasta entonces. Ambas son producto de los Foros Conectados por el Deporte, consecuentes de la creación del CoNaDe, donde participaron un gran espectro de actores relacio-

terio de Bienestar Social, de los organismos que por la presente ley se crean y de las entidades nacionales representativas de todo el deporte amateur y profesional”. Luego, con la Ley modificatoria del 2015 esto se amplía y especifica.

¹⁸ Luego dicho Observatorio es incorporado a través de la Ley del Deporte 27.202.

¹⁹ Jara (2017: 183).

nados a la temática. Ambas leyes han sido aprobadas tanto en Diputados como en Senadores con un amplio apoyo.

La Ley 27.201 en su artículo primero estableció la creación de la Asignación Universal por Hijo en el Deporte (AUHD). El monto de la AUHD genera un beneficio indirecto para los clubes ya que el mismo “será destinado al pago de la cuota de estímulo deportivo de los beneficiarios en las asociaciones civiles deportivas comprendidas en la ley 20.655”. Otros de los programas creados fue el Programa Nacional para el Empoderamiento de la Mujer en el Deporte.

Por otro lado, la Ley 27.202 dispuso la creación de un ente autárquico y descentralizado con el nombre de Instituto Nacional del Deporte y la Actividad Física en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social con el objetivo de reemplazar la Secretaría de Deporte.

En lo que respecta directamente a los clubes, otro ítem fue la reforma destinada a las asociaciones civiles deportivas, incorporando cupos femeninos y juveniles (20%), cupos para minorías políticas con 25% de votos (1 cargo) y restringiendo la posibilidad de reelección del cargo a presidente a una vez. Esto aplica no solo para los clubes, sino también para asociaciones, federaciones y confederaciones que pretendan estar enmarcadas en dicha ley.²⁰

Es relevante agregar que la Ley del Deporte, hasta aquí, tenía financiamiento propio más allá de la partida asignada por el Presupuesto Nacional. Este provenía de “un porcentaje del beneficio líquido que arroje la explotación de casinos” y “los fondos derivados del Concurso de Pronósticos Deportivos”.

Otra legislación que repercute en la vida de los clubes fue la aprobación de la Ley 27.211, en 2015, de Derechos de Formación, que hace beneficiarios a los clubes que hayan participado en la formación de un/a jugador/a entre sus 9 y 18 años. Esto sucede cada vez que un/a jugador/a amateur firme su primer contrato profesional, suscriba nuevos contratos o se produzca una transferencia de derechos federativos a otra entidad deportiva.²¹ El monto

²⁰ Esto queda sin reglamentar y el gobierno de Macri lo retomará.

²¹ Según la Ley, el “contrato profesional es aquel que estipule una retribución mensual al deportista, que sea igual o superior al salario mínimo vital y móvil, bien se

corresponde al 5% sobre el valor bruto de transferencia de derechos federativos en caso de que sea un jugador de un deporte colectivo.

Como conclusión de una política activa con respecto a la intervención del Estado y a una recuperación del prestigio de la participación en espacios públicos y de involucramiento en cuestiones políticas, encontramos los siguientes datos. Aumentó el peso de los clubes en el ámbito social²² sobre grandes clubes donde se identifica que River y Boca, entre otros, han aumentado notablemente la participación de sus asociados/as en las elecciones de autoridades. En 2005 se presentaron 7.486 votantes en River y luego en 2009 y 2013 se presentaron 14.000 y 18.364 respectivamente. Para el caso de Boca encontramos que en 2011 fue su elección récord en participación con más de 24.000 asociados/as, número que fue luego superado en las elecciones de 2015. Esto demuestra en parte lo mencionado sobre los modelos de Estado y sobre los valores en torno a la política, ya que evidencia el mayor involucramiento de los/as asociados/as en la vida política del club.

El gobierno de Macri

Una de las particularidades de este gobierno es que Mauricio Macri pertenece al mundo de los clubes y más específicamente del fútbol. Por primera vez en Argentina, un club ha servido como trampolín en la carrera política de un presidente. Sin embargo, su política como dirigente del Club Atlético Boca Juniors ha sido la de permitir la participación de capitales ajenos al club y no ha tenido como visión el asociacionismo gestionado democráticamente. En el mismo sentido, también ha sido quien llevó la discusión a la AFA para permitir el ingreso de las SAD, proponiendo la transformación de la razón social de los clubes.

Está claro que Macri llegó al gobierno con una política pensada con respecto al fútbol, al deporte y a los clubes. Su visión

trate de contrato de trabajo, locación de servicio, beca, pasantía o cualquier otra modalidad o forma jurídica de vinculación entre el deportista y la entidad deportiva”.

²² Daskal y Moreira (2017).

refiere a poder colonizar, desde el ámbito de los negocios, estas instituciones, las cuales no han sido fáciles de permear en la historia argentina.

Estamos en condiciones de afirmar que en el transcurso de su presidencia Macri ha tenido tres grandes intervenciones con respecto a los clubes y el deporte. Por un lado, la política indirecta que afectó profundamente los clubes fue la conocida como “los tarifazos” que afectaron su economía. Si bien la Ley 27.218 presume la exención de tarifas para distinto tipo de “entidades bien público”, dentro de las cuales menciona a las asociaciones civiles, la realidad es que pocos clubes fueron beneficiarios de esa ley. De esta manera, uno de los principales gastos de los clubes, que son los servicios públicos, aumentaron muy por encima de la inflación, de los salarios y de las cuotas sociales.

La otra gran intervención ha sido el Decreto 92/2019 de creación de la Agencia Nacional del Deporte. A partir de dicho decreto se modifican, entre otros aspectos, las leyes 27.201 y 27.202. Retomamos aquí algunas acciones que se toman a partir de este decreto:

- Se elimina la Secretaría de Deportes de la Nación y el Instituto Nacional del Deporte y la Actividad Física (nunca puesto en funcionamiento) y se crea la Agencia Nacional del Deporte bajo la Secretaría General de La Nación.
- Se elimina el Consejo Nacional del Deporte y la Actividad Física (CoNaDe) y sus Consejos Regionales y Municipales.
- Se elimina el Observatorio Nacional del Deporte y la Actividad Física (ONDAF).
- Se elimina el Ente Nacional del Desarrollo Deportivo (ENADED) afectando la posibilidad de concretar la AUHD que nunca se ejecutó. Si bien el artículo de la ley del 2015 que establecía la AUHD no se elimina, sí se elimina el organismo responsable de su ejecución, que era el ENADED. En la ley 27.201 se habían creado dos programas, la AUHD y el de Empoderamiento de la Mujer. En el decreto 92/2019 se aclara espe-

cíficamente el traspaso de este último bajo jurisdicción de la Agencia del Deporte Nacional. Con respecto a la AUHD no hay ningún tipo de aclaración. De aquí se pueden desprender las intenciones de no ejecutarlo, aunque el artículo sigue vigente. Este hecho tiene antecedentes ya que uno de los intentos para afectar el involucramiento del Estado en el Deporte ha sido la propuesta, mediante el Presupuesto Nacional 2019, de eliminar la AUHD. Sin embargo, dicha iniciativa no se puso en vigencia por el rechazo de la oposición.

- Se elimina la autoridad de la Confederación Argentina del Deporte (CAD) como “asociación civil deportiva superior” (en la CAD hay alrededor de 140 federaciones mientras que en el Comité Olímpico Argentino (COA), que queda como única autoridad, hay alrededor de 65).
- Se mantiene el Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD).

Esta Agencia del Deporte Nacional tiene nuevas responsabilidades bajo su jurisdicción que parecen abrir la posibilidad de lo que popularmente se menciona como la “privatización del deporte”. Algunas de estas atribuciones son “administrar los bienes bajo su jurisdicción y fijar los aranceles de los servicios que preste a terceros”, así como también establece que dentro de su financiamiento se encuentran “las ventas, locaciones u otras formas de contratación de sus bienes muebles y servicios”, “el producido total o parcial de la organización de concursos, actividades deportivas y otros eventos análogos, conforme a la modalidad en que hayan sido convenidos”, “recursos obtenidos por la celebración por parte de la Agencia de Administración de Bienes del Estado, de contratos onerosos de concesión, permiso de uso, locación, derechos publicitarios y comercialización de espacios publicitarios de los bienes bajo su jurisdicción o custodia”, “los fondos provenientes de la explotación de bienes muebles y de los servicios arancelados”, “los aranceles y tasas que perciba como retribución por servicios adicionales que preste”. De la mano de esto, se elimina el financia-

miento histórico que provenía de “un porcentaje del beneficio líquido que arroje la explotación de casinos” y “los fondos derivados del Concurso de Pronósticos Deportivos”.

Con respecto a las asociaciones civiles, más allá de las cuestiones deportivas mencionadas previamente, se reafirma lo escrito por la ley de 2015 pero que aún no estaba reglamentado en relación a que las Comisiones Directivas de los clubes deben tener un “20% para mujeres y jóvenes” y un “mínimo de un cargo para la lista opositora mayor a 25%”. Por otro lado, se amplía la posibilidad de reelección de 1 a 2 mandatos.

En tercer lugar, el gobierno macrista modificó en marzo de 2019 el Decreto 1212 de 2003 que, como comentamos, establecía un tributo por la recaudación por venta de entradas, transferencia de jugadores y televisación de los torneos más importantes del fútbol que estaba destinado a financiar los aportes personales y contribuciones patronales de los trabajadores de dichos clubes y de la AFA. Con el nuevo decreto:

- Se aumenta la base de conceptos que aplican a este tributo (por ejemplo, el patrocinio con fines publicitarios).
- Se hace extensivo el tributo a los partidos que disputa el Seleccionado Nacional.
- Se incrementa de 6,5% a 6,75% la alícuota.
- Se excluyen del régimen (por lo tanto a cargo de los clubes de forma directa) algunos aportes previamente considerados (como obras sociales y seguro de salud).
- Se excluye el personal afectado a Institutos Educativos dependientes de los clubes.

Se observa, entonces, que este decreto genera mayor tributo para los clubes y menores ventajas para estos. Así, se afecta su economía y principalmente la de los que tienen institutos educativos por la relevancia de su personal.

Por último, si bien la Ley de Clubes de Barrio y Pueblo (27.098 de 2015) no ha sido afectada con el Decreto 92/2019, no ha sido aún

reglamentada, por lo que queda pendiente su implementación. Esta ley permitiría su defensa y promoción a partir de la creación de un registro, la asignación de fondos para obras, la declaración de la inembargabilidad de los terrenos construidos en tierras fiscales y la tarifa social.

Como conclusión de este período, podemos encontrar que las políticas llevadas adelante por este gobierno han ahogado a los clubes. No solo ha repercutido la cuestión económica sino que simbólicamente también se generó la disputa alrededor del ingreso de las SAD. En esa línea, se creó la Superliga Argentina de Fútbol al margen de la Asociación de Fútbol Argentino (AFA) que, por estatuto, permite la participación de SAD, por más que esta figura no exista en la legislación argentina ni en los estatutos de la AFA.

Conclusiones

A lo largo de la descripción y análisis de las políticas públicas del Estado Nacional hacia los clubes, nos encontramos con distintos abordajes que hemos relacionado con modelos de Estado. Sin embargo, también se observan matices o grises que demuestran las disputas que se dan en el interior de este y en su relación con la sociedad civil.

Dentro de las tensiones actuales alrededor de los clubes y el deporte identificamos por un lado la cuestión del financiamiento. Mientras un Estado presente busca, además de la asignación de presupuesto, la independencia de este a partir de legislación que asigne impuestos específicos derivados al deporte, un Estado mínimo pretende la autofinanciación a partir de la “privatización” de espacios públicos. Esta última cuestión baraja la posibilidad no solo de alquilar sino de vender terrenos públicos, que es una de las cuestiones que generó mayor controversia del decreto 92/2019.

Otros rasgos destacados dentro de las tensiones en los gobiernos fue la autoridad de aplicación del organismo dedicado a implementar la política deportiva. Esta ha ascendido y descendido de rango en múltiples ocasiones. Además, ha sido dependiente de distintos ministerios y de Presidencia de la Nación. En cada caso

estas decisiones son representativas del lugar que ocupó el deporte en cada gobierno y tienen su impacto en los clubes como espacios de realización de dicha práctica.

Otra tensión presentada a lo largo de este documento ha sido el lugar simbólico que le han dado al club los distintos gobiernos. En algunos casos ha sido un espacio público y político a defender por su rol en la identidad e historia argentina. En otros, se han menospreciado dichas instituciones y juzgado de corruptas e ineficientes. Esta batalla cultural ha tenido la intención de eliminar el asociacionismo y permitir el ingreso de capitales especulativos a los clubes.

Según nuestra concepción, debemos inclinar la balanza hacia la promoción de los clubes como asociaciones civiles, ya que estos no buscan el fin de lucro y en caso de que se produzca un excedente se reinvierte en la misma entidad. De esta manera, nos parece importante que asociados/as y dirigentes articulen con el Estado para lograr su protección y promoción en relación a otras propuestas lucrativas. Sin embargo, no por eso la única lucha debe ser la disputa política con el Estado. A la vez, debe trabajarse en mantener su autonomía económica que les permita no quedar a merced del gobierno de turno. Para mejorar la economía del propio club es necesario el involucramiento de los/as asociados/as, la articulación con actores de la Economía Social (otros clubes y organizaciones barriales, cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, etc.), la formación y la capacitación de sus integrantes. A partir de estas estrategias, debemos mejorar la gestión y hacer de los clubes entidades más eficaces y eficientes que logren el cumplimiento de su objeto social.

Reflexión final: ¿qué podemos esperar?

Al momento de la publicación de este artículo estaremos transcurriendo los primeros meses de un nuevo gobierno a cargo del Estado Nacional. Sería prematuro evaluar las políticas definidas por el Frente de Todos con respecto a los clubes. Sin embargo, podemos afirmar que se han comenzado a reunir equipos técnicos para poder plantear algunas líneas estratégicas. Dentro de las principales

propuestas encontramos: la proposición de elevar a rango de Ministerio el área de deportes, la ejecución del CoNaDe para democratizar la política deportiva, la reglamentación y ejecución de la Ley de Clubes de Barrio y Pueblo y la creación de un Instituto de Clubes Argentinos. Habrá que analizar *a posteriori* cuáles de estas intenciones pueden luego ejecutarse.

A su vez, no queremos dejar de mencionar que estas propuestas se articulan con el trabajo que se viene realizando desde otros espacios como el Foro Social del Deporte, el Observatorio Social y Económico de Clubes de Barrio y Afines, la Coordinadora de Hinchas y la Confederación Argentina de Clubes de Barrio y Afines, entre otras. Cada una de estas instituciones surge principalmente detrás de alguna consigna en particular. De todos modos, coinciden en la importancia de defender a los clubes como asociaciones civiles frente a los intentos de avance de las SAD. También manifiestan la relevancia de tener información de calidad para poder pensar políticas públicas para el sostenimiento y la promoción de los clubes y la urgencia de ejecutar tarifas diferenciadas de servicios públicos.

Anhelamos que, de forma conjunta, puedan trabajar las entidades públicas del nuevo gobierno con esta diversidad de actores de la sociedad civil que vienen tratando la temática de la defensa y el sostenimiento de los clubes como asociaciones civiles sin fines de lucro.

BIBLIOGRAFÍA

- ABERBACH, J. y B. Rockman, “Reinventar el Gobierno: Problemas y Perspectivas”, en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, N° 15, INAP, Madrid, Mayo/Agosto, 1999.
- ALABARCES, P., *Crónicas del aguante: fútbol, violencia y política*, Buenos Aires, Capital Intelectual, 2012.
- “Fútbol, leonas, rugbiers y patria. El nacionalismo deportivo y las mercancías”, en *Nueva Sociedad*, N° 248, 2013.
- ALABARCES, P. et. al, “Diagnóstico y propuestas para la construcción de una seguridad deportiva en Argentina”, Colombia, revista *Ímpetus*, N° 78, Villavicencio, Universidad de los Llanos, 2013.
- DASKAL, R. y V. Moreira, *Clubes argentinos. Debates sobre un modelo*, Buenos Aires, Universidad Nacional de General San Martín, 2017.
- DASKAL, R., “Deporte y política: apuntes para una discusión”, en O. Ron, J. Fridman, A. Levoratti, F. De Marziani, J. Fotia, M. Maiori y P. Kopelovich (coords.), *Actas del Primer Encuentro Deporte y Sociedad: Debates en tránsito en las Ciencias Sociales en la Argentina actual (2016: Enseñada)*, La Plata, Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Trabajos, comunicaciones y conferencias; 30), 2017. Recuperado de: <http://www.libros.fahce.unlp.edu.ar/index.php/libros/catalog/book/81>
- GALMARINI, F., *Deporte, política y cambio*, Buenos Aires, Corregidor, 1992.
- GIL, G. J., “La modernización imaginada en el fútbol argentino: Entre el club y la empresa”, en *Civitas Revista de Ciencias Sociales*, Vol 3, N° 2, julio-diciembre, 2003, pp. 339-348, Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2003.
- JARA, A. O., *Peronismo y Deporte: La historia completa (1945-2015)*, 1ª ed., Buenos Aires, Alarco Ediciones, 2017.
- LEVORATTI, A., “El deporte en el Estado Nacional: Continuidades y rupturas (Argentina, 1989-2015)”, en *Materiales para la Historia del Deporte*, (15), pp. 111-130, 2017.
- LEVORATTI, A. y V. Moreira, “Notas sobre la relación entre Política Pública y Deporte en la Argentina contemporánea (2008-2018)”, en *Cuestiones de sociología*, (18), 2018.
- MOREIRA, V., “Fútbol, modelos jurídicos y mercado: el dilema de los clubes”, en *Sudamérica. Revista Crítica de Ciências Sociais*, (116), pp. 135-154, 2018.

- OSZLAK, O. y G. A. O'Donnell, "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación", Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Documento G.E. FLACSO, Vol. 4, 1981, Buenos Aires, Argentina.
- PROGRAMA NACIONAL "ARGENTINA NUESTRA CANCHA", <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/08/M--s-info-ARGENTINA-NUESTRA-CANCHA.pdf> y en <https://www.casarsada.gob.ar/informacion/archivo/20891-blank-46687378>
- RON, O., J. Fridman, A. Levoratti, F. De Marziani, J. Fotia, M. Maiori y P. Kopelevich (coords.), "Actas del Primer Encuentro Deporte y Sociedad: Debates en tránsito en las Ciencias Sociales en la Argentina actual (2016: Enseñada)", La Plata: Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Trabajos, comunicaciones y conferencias; 30), 2017. Recuperado de <http://www.libros.fahce.unlp.edu.ar/index.php/libros/catalog/book/81>
- SECRETARÍA DE DEPORTES, "Plan Nacional del Deporte Social 2013-2016", Buenos Aires, Ministerio de Desarrollo Social, Secretaría de Deportes. Disponible en: <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/08/2.-Plan-Nacional-de-Deporte-Social-2013-2016.pdf>
- THWAITES REY, Mabel, "Ajuste estructural y reforma del Estado en la Argentina de los 90", en *Realidad Económica*, N° 160/161 (16 de noviembre de 1998 al 15 de febrero de 1999).
- VICENTE, N., *Puntapié inicial: hacia una política deportiva*, Buenos Aires, Editorial Galerna, 2000.
- VILLENA FIENGO, S., "Globalización, identidades nacionales y fútbol", en Pablo Alabarces (comp.), *Futbologías: fútbol, identidad y violencia en América Latina*, Buenos Aires, Flacso, 2003.
- VUOTTO, M. O., "Evolución jurisprudencial de la responsabilidad civil en el fútbol: La Corte Suprema desde "Scasserra", "Zacarías" y "Mosca" hasta la actualidad", en *Revista El Derecho*, Buenos Aires, Universidad Católica Argentina, 2017.
- DECRETOS N° 1212/09, N° 92/19, N° 231/19
- LEYES NACIONALES: N° 20.655, Ley N° 25.284, Ley N° 26.069, Ley N° 26.462, Ley N° 26.573, Ley N° 27.098, Ley N° 27.201, Ley N° 27.202, Ley N° 27.218.

Propuestas para el desarrollo sostenible de los clubes como asociaciones civiles sin fines de lucro

El siguiente documento intenta dar una respuesta preliminar y muy sintética a los interrogantes que han sido los ejes rectores de este libro y del contenido de la Diplomatura en Economía Social y Clubes de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Nos preguntamos, ¿a través de qué estrategias, tácticas o proyectos se podría contribuir a la sostenibilidad de los clubes sin perder su identidad de organizaciones sin fines de lucro, o sea, estar dentro del espacio de la Economía Social?

Teniendo como premisa la preservación del objeto social de los clubes, vinculado a las actividades sociales, deportivas y culturales, encontramos que el aspecto económico “lo atraviesa todo” y la economía debiera ser uno de los instrumentos que permita cumplir el resto de los objetivos. Ahora bien, para facilitar la sustentabilidad económica de estas asociaciones civiles, debemos trabajar en distintos planos. No podemos pensar una economía separada de la sociedad como se la pretende presentar desde algunas visiones hegemónicas.

A partir de la perspectiva de la Economía Social, entendemos a la economía como una cuestión diluida en toda la trama social. De esta manera, presentamos algunos conceptos a modo de líneas estratégicas a partir de las cuales se pueden desarrollar planes y acciones concretas que ayuden a la sostenibilidad de los clubes en Argentina como asociaciones civiles. Entendemos de gran relevancia reflexionar sobre estas cuestiones en la búsqueda de argumentos para luego hacer un trabajo concreto que sirva, además, para hacer frente a la amenaza constante de la posible instalación de las Sociedades Anónimas Deportivas.

En ese sentido exponemos algunas propuestas de carácter social, económico y cultural que han sido producto de un trabajo coordinado entre todos los autores. Estas propuestas no pretenden ser exhaustivas, ni tienen el detalle necesario para que sean ejecutadas directamente. Son solo algunos títulos para pensar, trabajar y desarrollar.

Otra cuestión a resaltar es que, si bien fueron pensadas para trabajar desde las propias asociaciones civiles, también es posible y deseable que el Estado, en sus distintos niveles, las considere como puntos de interés para su trabajo, con la intencionalidad de promover el desarrollo de los clubes como asociaciones civiles.

1. *Capacitar a dirigentes y asociados.* Es de gran importancia la capacitación de sus integrantes sobre las características, procedimientos y objetivos de las organizaciones sin fines de lucro. La forma de poder generar “otra economía” debe incluir el cuestionamiento y la distancia necesaria de la visión de las empresas con fines de lucro. La gestión participativa y los fines sociales por encima de los económicos difieren de las prácticas y objetivos de las empresas de capital. Los fines y los medios que se utilizan para alcanzarlos son diferentes, aunque ambas (las asociaciones de personas y las sociedades de capitales) utilicen las mismas tecnologías puestas al servicio de las respectivas gestiones.

Las decisiones que se adopten en una organización democrática estarán a la altura de las capacidades que tengan las personas. Es decir, a mayor capacitación mejores decisiones. Aquí no hay un dueño que gestiona su patrimonio sino asociados que tienen la responsabilidad de gestionar democráticamente el patrimonio social y económico del colectivo.

2. *Fomentar la participación en el club.* La participación de los asociados es uno de los factores más relevantes para

su sustentabilidad. Dicha participación debe ser tanto en el ámbito de la dirección como de la gestión y la ejecución. Hoy, en la mayoría de los clubes, el trabajo voluntario es un aporte importante al sostenimiento. Esto debe pensarse no solo como disminución de costos por “la donación del trabajo del asociado”, sino como acto económico solidario donde el asociado asume un sentido de pertenencia y también la revitalización de los valores que le dieron origen al club, conectándolo con el espíritu fundacional. Es decir, que el trabajo voluntario del presente lo conecte con la historia y sus valores solidarios, con lo cual habrá una mejor garantía de futuro. Así, debe promoverse el “orgullo de pertenencia” y trabajar en la auto-percepción de los asociados.

3. *Valorizar todas las actividades.* Gran parte de los clubes ponen el foco en el fútbol y se pierde el valor cultural que agregan los otros deportes y las otras actividades sociales y culturales. El club es un espacio de integración social donde debe tener cabida toda la diversidad de personas del barrio. Debe pensarse qué actividades son necesarias para incluir y reunir a todas esas personas.
4. *Promover la cultura de “asociado” en lugar de la cultura de “cliente/consumidor”.* Las actividades asociativas en la actualidad son contraculturales dado que, en la cultura dominante, prevalecen los valores individualistas y la lógica del consumo, propios de la sociedad capitalista. Así es que, a veces, gran parte de las masas societarias suelen reclamar al club en formato de “libro de quejas” de una empresa de capital. Sin embargo, en este caso, el usuario/asociado se debe asumir como parte del problema y debe ser, también, parte de la solución. Uno de los aspectos que contribuye a promover esta cultura del “asociado” es el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la vinculación de las personas en los procesos de acción y toma de decisiones.

5. *Vincular a los clubes con otras organizaciones del entorno y del barrio.* Hoy existe una gran diversidad de oferta de actividades sociales, culturales y deportivas en los barrios. Algunas de estas experiencias son afines al sector de la Economía Social y suelen captar la atención de una parte de los vecinos. Pensamos, por ejemplo, en centros culturales u organizaciones sociales, algunas más o menos formalizadas. Sería una estrategia interesante pensar en actividades conjuntas con estas organizaciones de modo de generar cierta coordinación entre ellas y que se puedan potenciar mutuamente.

6. *Generar estrategias asociativas con otros clubes.* Influenciados por su origen, los clubes suelen verse como rivales entre sí antes que como entidades de necesaria existencia para que la competencia deportiva sea posible. Como bien sabemos, los clubes y el deporte moderno en Argentina nacen de la mano y, al ser la competencia la rectora de las actividades deportivas, no han logrado la vinculación de la forma en que lo han hecho otro tipo de entidades de la Economía Social como, por ejemplo, las cooperativas y mutuales. El formato típico de vinculación de los clubes se generó por la relación necesaria por las propias cuestiones deportivas y esa cultura se trasladó a la permanente y total competencia en todo. Sin embargo, es importante que los clubes puedan pensar en sus objetivos comunes o sectoriales y vincularse también con esa perspectiva. De esta manera, se podrían organizar para resolver una diversidad de cuestiones como, por ejemplo, las económicas a partir de la compra conjunta a proveedores para reducir costos.

7. *Disputar el presupuesto estatal.* El Estado es una arena de disputa, una correlación de fuerzas. En este sentido es importante que los clubes puedan articular con los distintos organismos públicos para establecer canales de diálogo, demandar y proponer políticas que favorezcan su desa-

rollo. Existe un amplio espectro de acciones a realizar. Desde la solicitud de financiamiento para proyectos específicos, hasta legislación que trate la temática de los clubes, de las asociaciones civiles o del deporte, entre otras.

8. *Estudiar nuevas alternativas de financiamiento.* Al igual que otras organizaciones de la Economía Social, por diversos motivos, el acceso al financiamiento suele ser una dificultad. Como sector, debe pensarse en la posibilidad de desarrollar estrategias de financiamiento alternativas a las tradicionales que se realizan en los clubes. Ejemplo de esto pueden ser el caso del Fideicomiso y de la emisión de Títulos similares a los de Capitalización que utilizan las Cooperativas (TI.CO.CA). Para eso hay que no solo hacerlo viable económicamente, sino también jurídica y sobre todo, socialmente. Es decir, que el asociado comprenda que es posible un mecanismo de financiamiento que no altere el funcionamiento de la asociación civil y que este tipo de financiamiento nada tiene que ver con la capitalización de una empresa privada lucrativa.
9. *Mejorar la comunicación.* La comunicación interna y externa es una herramienta fundamental que debe utilizarse de forma planificada. Es una actividad de vital importancia para desarrollar aspectos como el sentimiento de pertenencia, la participación, la identidad, la transparencia, la promoción o la gestión eficaz, entre otros. Para comunicar se requiere de la profesionalización y jerarquización de la actividad dentro de los clubes.
10. *Introducir mejores herramientas de auditoría interna.* En las entidades de muchos asociados provenientes de diversos espacios sociales, culturales y económicos, es necesario que el sistema de control sea creíble y asumido por todos. Es por eso que las auditorías no solo deberían ser preventivas sino que deberían estar organizadas para que contemplen la integración razonable de la oposición de forma

eficiente sin que sea un obstáculo permanente que asedia a la gestión. Para garantizarlo es posible que sea necesario que los estatutos abran claramente a esa posibilidad.

11. *Ampliar el concepto del control.* Salir del criterio de que el control solo sirve para la búsqueda de fraudes monetarios. Se debe crear una cultura organizacional en la cual el control sirva para mejorar la gestión, contribuir a la participación de sus integrantes en un análisis permanente del cumplimiento de los planes estratégicos establecidos y edificar un sistema integral e integrado de información con el cual se deberá trabajar cotidianamente para la toma de decisiones.

12. *Integrar las comisiones directivas con asociados representativos de la realidad.* Las comisiones directivas surgen de las elecciones democráticas, metodología que marca la diferencia sustancial con la forma de elección de los directorios de las empresas privadas. Cada asociado posee un voto, sin importar el cargo, los aportes, la antigüedad, etc. De esa democracia a veces surgen comisiones directivas que no necesariamente reflejan la composición social de la masa de asociados, ya que la lista ganadora termina por ocupar la totalidad de los cargos sin que las minorías tengan derecho a voz y voto. La comisión directiva, que es un cuerpo deliberativo y resolutorio a la vez, no deja espacios para las voces disidentes. Es necesario generar conciencia de que la democracia representativa debe estar presente en todos los momentos y no solo al momento de votar. Esto ayudaría a que las decisiones tengan la posibilidad de una mejor aceptación y mayor perdurabilidad en el tiempo.

13. *Impulsar la confección del balance social en los clubes.* Es muy importante que la comunidad conozca los beneficios sociales que aportan los clubes. Para eso, la herramienta de medición cuantitativa lo constituye el balance social

que difiere del balance económico. Este mide los resultados económicos del ejercicio que resume si el club tuvo superávit o déficit, si se incrementó el patrimonio o disminuyó. Se trata de ir más allá, es decir, de saber también el *quantum* pero referido a lo que la sociedad en general se benefició con las actividades que brindó cada club. Esa medición social es clave para que todas las personas visualicen la importancia de la existencia de los clubes y del aporte real que realizan a la comunidad de asociados y a la comunidad en general.

14. *Implementar estrategias para que se considere al deporte como un derecho humano.* Los clubes, como asociaciones civiles, procuran la integración de la comunidad a la cual pertenecen y lo hacen sin distinción, de manera de promover que todos puedan hacer uso de sus instalaciones y realizar prácticas deportivas. Esta tendencia a la generalización o a dar cabida a todos puede ser el argumento inicial para que el Estado asuma la práctica deportiva (que conlleva beneficios individuales desde el punto de vista físico y psíquico, y beneficios sociales, ya que fomenta la integración) y se la considere como un derecho humano. En la medida en que se logre, será el club la entidad que estará en mejores condiciones para que ese derecho se alcance.
15. *Concientizar que los clubes son escuelas de democracia y de ciudadanía.* En la medida en que la sociedad visualice esta premisa, se puede producir un cambio en la subjetividad del ciudadano y en su postura y mirada hacia los clubes de manera que no se los mire como espacios para oportunidades comerciales. Esto será un paso importante para desmercantilizar el potencial económico del deporte utilizando a los clubes.
16. *Reconocer al club como una entidad asociativa que debe ser promovida por el Estado.* Al igual que lo que acontece

en nuestro país con entidades centrales de la economía social como las cooperativas y las mutuales, los clubes deben solicitar al Estado que impulse políticas para su promoción y desarrollo, profundizando la línea trazada por legislaciones como las del Deporte y de Clubes de Barrio y Pueblo. En las cooperativas y mutuales cabe recordar la existencia de un organismo nacional (INAES) que no solo tiene facultades registrales y de contralor sino también de desarrollo y promoción para el sector, siendo parte de su directorio representantes del mismo. Si bien este es un organismo nacional (en los clubes el registro y control es de competencia provincial en tanto son asociaciones civiles), nada obsta en poder generar una instancia nacional de promoción e incluso replicar el modelo del INAES a nivel provincial.

17. *Divulgar que el deporte es un hecho cultural.* Este hecho cultural se completa y perfecciona socialmente cuando se realiza a través de un club, como asociación sin fines de lucro. Esto es así por cuanto en un club el deporte es integrador de la comunidad a la que pertenece y participan de él todas las clases sociales.
18. *Demostrar que los clubes trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades.* Los clubes son integradores sociales, promueven una sana convivencia y, a través de ellos, se generan lazos culturales y económicos con la comunidad. Esos lazos económicos surgen de la demanda de bienes y servicios que tienen los clubes y que debieran satisfacerse con productos del ámbito local, es decir, del lugar donde viven los asociados, lo cual es promover el desarrollo local.
19. *Favorecer la equidad de género en los clubes.* Se debe considerar la inclusión de mujeres y disidencias en los espacios de conducción de la asociación y facilitar su efectiva participación. Asimismo, se debe prestar especial atención a

la reproducción de estereotipos y roles de género en estas instituciones en aspectos como la utilización de imágenes, la promoción de prácticas deportivas, etc. La creación de espacios de género (como comisiones o secretarías) permitiría canalizar y realizar un seguimiento de estas demandas.

20. *Planificar de forma participativa un proyecto común a largo plazo.* Es clave generar procesos de planificación participativa que contribuyan a pensar y construir colectivamente el futuro entre los integrantes de los clubes. La planificación es un factor clave de la sostenibilidad, en la medida en que permite definir un horizonte hacia el cual se dirige la organización y trazar los caminos por los cuales transitará hacia allí, reduciendo riesgos y aumentando certidumbres.
21. *Equilibrar la eficiencia y la solidaridad.* También es determinante para la sostenibilidad de los clubes construir equilibrios entre la eficiencia y la solidaridad en su actividad. La optimización en el uso de los diferentes recursos de los que la entidad dispone es una condición necesaria para cumplir de forma sostenida en el tiempo sus funciones sociales y culturales.

*Cuerpo docente de la Diplomatura
en Economía Social y Clubes*

Abbatángelo, Pablo; Bragulat, Jorge; Bucci, Carlos; Calcagno, Luis; Cascardo, María Florencia; Casola, Natalia; Filippo, Emilse; Dziencielsky, Verónica; Fernández Miranda, Rodrigo; Mangas, Rodolfo; Russo, Carlos; Sosa, Gustavo; Veiga, Gustavo; Veleda, Marina; Vicente, Néstor.

Buenos Aires, marzo 2020

Los clubes sociales y deportivos forman parte de nuestra cultura; han atravesado las bonanzas del país y sus crisis. Los más antiguos han cumplido 100 años y mantienen la pasión de los asociados por pertenecer y el deseo de que esa institución sea un ejemplo de trayectoria y de futuro comunitario.

Este libro analiza distintas temáticas tratando de aportar ideas para que los clubes se sustenten económicamente, se desarrollen socialmente y se consoliden culturalmente. Para que esto ocurra deben adaptarse a cada momento histórico, conservando sus identidades fundacionales; los asociados son los dueños que de forma democrática los administran, los gestionan y los ponen al servicio de la sociedad como espacios abiertos y de integración social.

En los clubes la economía no es lo más importante salvo para lo necesario e ineludible. Es la Economía Social la clave para que sigan siendo entidades sin fines de lucro, democráticas y arraigadas a la comunidad a la que pertenecen. La profundización de estos valores sociales y culturales es la mejor barrera para que estas entidades no se transformen en negocios comerciales especulativos al servicio de capitales privados que se desinteresan por el desarrollo de la comunidad donde está el club.

ISBN 978-987-8359-21-2



9 789878 359212