

Clubes barriales de la ciudad de Santa Fe: diagnóstico y prognosis

Sports Clubs in the Neighbourhoods of Santa Fe City:

Diagnosis and Prognosis

Clubes de bairro da cidade de Santa Fe:

diagnóstico e prognóstico

María Rut Azerrad

*Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional del Litoral,
Santa Fe, Argentina
E-mail: mazerrad@fce.unl.edu.ar*

Germán Rossler

*Facultad de Humanidades y Ciencias,
Universidad Nacional del Litoral,
Santa Fe, Argentina
E-mail: rosslergerman@gmail.com*

Emir Espinoza

*Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional del Litoral,
Santa Fe, Argentina
E-mail: eespinoza@rectorado.unl.edu.ar*

María Alicia Barletta

*Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional del Litoral,
Santa Fe, Argentina
E-mail: mabarletta@fce.unl.edu.ar*

Fecha de recepción: 22/04/2020
Fecha de aceptación: 26/06/2020

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo presentar un diagnóstico de situación respecto a una población objetivo de cien (100) clubes barriales de la ciudad de Santa Fe, el cual surge de un trabajo de campo realizado en conjunto por la cátedra electiva y optativa de Economía Social y Solidaria (ESyS) y un Proyecto de Extensión de Interés Social de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), a partir de una demanda de la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Local, la Subsecretaría de Deportes y, más específicamente, a través de la Dirección de Deportes y del Programa Clubes. Posteriormente a partir del diagnóstico realizado se presenta la propuesta metodológica de trabajo que posibilita un acompañamiento en red desarrollando un proceso de alfabetización continuo e integral.

Palabras clave

- clubes barriales
- economía social y solidaria
 - diagnóstico
- propuesta metodológica

Abstract

The purpose of this article is to present a diagnosis of the situation of one hundred sports clubs located in different neighbourhoods of Santa Fe city, which arises from a fieldwork carried out jointly by the elective and

Keywords

- sports clubs in neighbourhoods
- Social and Solidarity Economy
 - diagnosis
- methodological proposal

Palavras-chave

- Clubes de bairro
- Economia Social e Solidária
 - Diagnóstico
- Proposta metodológica

optional course Social and Solidarity Economy and a Social Interest Extension Project from the School of Economic Sciences (FCE) of *Universidade Nacional do Litoral* (UNL). This research aimed to meet a demand from the Secretariat of Social Development of the local Government, the Undersecretariat of Sports and, more specifically, the Directorate of Sports and the Clubs Programme. Subsequently, based on the diagnosis, we present the methodological proposal to work with these organisations by accompanying them and by developing strategies for a continuous and comprehensive literacy process.

Resumo

O presente artigo procura apresentar um diagnóstico de situação a respeito de uma população alvo de cem (100) clubes de bairro na cidade de Santa Fe, o que decorre de um trabalho de campo realizado conjuntamente pela cadeira eletiva e optativa de Economia Social e Solidária (ESeS) e um Projeto de Extensão de Interesse Social da Faculdade de Ciências Econômicas (FCE) da Universidade Nacional do Litoral (UNL), a partir de uma demanda da Secretaria de Desenvolvimento Social do Governo Local, da Subsecretaria de Esportes e, mais especificamente, através da Diretoria de Esportes e do Programa Clubes. Posteriormente, com base no diagnóstico realizado, apresenta-se a proposta metodológica de trabalho que permite um monitoramento em rede desenvolvendo um processo de alfabetização contínuo e abrangente.

1. Introducción

El presente artículo tiene como objetivo presentar un diagnóstico de situación respecto a una población objetivo de cien (100) clubes barriales de la ciudad de Santa Fe en el último bimestre de 2018 y el primer bimestre de 2019, el cual surge de un trabajo de campo realizado en conjunto por la cátedra electiva y optativa de Economía Social y Solidaria (ESyS) y un Proyecto de Extensión de Interés Social¹ de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), a partir de una demanda de la Secretaría de Desarrollo Social

del Gobierno Local, la Subsecretaría de Deportes y, más específicamente, a través de la Dirección de Deportes y del Programa Clubes. Posteriormente, a partir del diagnóstico realizado, se presenta la propuesta metodológica de trabajo que posibilita un acompañamiento en red desarrollando un proceso de alfabetización continuo e integral.

De acuerdo con antecedentes relevados en una Práctica de Extensión de Educación Experiencial denominada: «Aspectos inherentes a la Organización, Administración y Situación Tributaria. Laboral

(1) El Proyecto de Extensión de Interés Social se titula: «Acompañamiento a entidades deportivas para el fortalecimiento de sus gestiones».

de las Entidades Deportivas en la actualidad. Aplicación en Casos Prácticos en Territorio» y al conocimiento de informantes claves, los clubes amateurs de la ciudad de Santa Fe, comparten similares características. Estos cuentan con un elevado compromiso institucional, que inicia con un voluntariado barrial de todos sus miembros como así también el desarrollo de actividades totalmente ad honorem, destacando su intensa actividad social y deportiva. Sus esfuerzos se centran principalmente en garantizar el desarrollo de actividades deportivas permanentes para todos los socios del club. Simultáneamente, la gran mayoría de los clubes, tienen algún tipo de dificultad en los aspectos de gestión en torno a los requerimientos formales en lo que respecta a: organización, administración, situación tributaria y laboral. Estos aspectos son factores críticos para la sostenibilidad de los clubes.

El propósito del relevamiento realizado fue dar cuenta de la situación real en la cual se encuentran los clubes encuestados con respecto a dichas cuestiones formales, es decir, cuáles son sus condiciones legales, impositivas, contables, organizativas y administrativas. Dicho análisis es importante, ya que los clubes barriales cumplen una función social fundamental y es necesario que los mismos den cumplimiento a las exigencias estipuladas en el marco normativo que las regula, para mejorar su desempeño y obtener acceso a herramientas puestas a disposición por el Estado desde distintas políticas públicas.

La supervivencia y fortalecimiento de los clubes barriales cobra importancia en la actualidad por su papel de integradores de la sociedad y de transmisión de valores comunitarios. Se reconoce a esta institución; no sólo como creadora de espacios recreativos, deportivos, educativos y de ocio; sino también como institución que integra niños, adolescentes o personas de cualquier edad, que otorga identidad, brinda apoyo y contención a sus miembros. Aquí radica la importancia de generar acciones que impacten de forma positiva en los servicios que las entidades deportivas brindan.

2. Perspectiva teórica: los clubes de barrio en el marco de la Economía Social y Solidaria

Ante la alarmante evidencia de las crecientes desigualdades que conlleva el sistema capitalista moderno, han surgido otras propuestas alternativas que buscan una salida superadora a las contradicciones propias de este sistema. Una de ellas es la propuesta de una Economía Social y Solidaria (ESyS), que puede definirse como un intento de desarrollar una nueva estructura de sociedad. Según Coraggio (2008), la Economía Social y Solidaria es definida como:

un modo de hacer economía, organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios no en base al motivo de lucro privado sino a la resolución de las necesidades, buscando condiciones de vida de alta calidad para todos los que en ella participan, sus familiares y comunidades, en colaboración con otras comunidades para resolver las necesidades materiales a la vez que estableciendo lazos sociales fraternales y solidarios, asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras, consolidando vínculos sociales armónicos y duraderos entre comunidades, sin explotación del trabajo ajeno. (4 y 5)

Como asociaciones civiles y organizaciones sociales autónomas, gobernadas democráticamente por sus socios, los clubes de barrio son entidades que forman parte de la ESyS en su papel social e integrador, son un espacio privilegiado para la recuperación de las relaciones sociales de carácter solidario y cooperativo. En este sentido desde la perspectiva de Coraggio y Sabaté (2010) pueden ser conceptualizados como Emprendimientos Asociativos No Mercantiles (EANM):

se trata de distintos tipos de asociaciones, instituciones y organizaciones socioeconómicas que no producen para la venta ni cobran un precio por sus servicios a los

beneficiarios. En cambio, sí admiten casos de aportes de los asociados a un fondo común para cubrir gastos de funcionamiento del emprendimiento. (28)

Estos emprendimientos contribuyen a través de su propia actividad a la resolución directa de necesidades de sus miembros o de terceros y a la facilitación del acceso a recursos para resolver sus necesidades. A partir de este concepto es posible definir a los clubes de barrio como aquellas asociaciones civiles sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es la práctica de actividades deportivas y sociales, que facilitan sus instalaciones para la educación no formal, el fomento cultural de todos sus asociados y la comunidad a la que pertenecen.

Los clubes barriales nacen en Argentina luego de las corrientes inmigratorias de finales del siglo XIX. De esta forma constituyen una de las primeras experiencias asociativas y una modalidad de integración y arraigo a la sociedad a la que se incorporaban. Los clubes se identifican con los barrios, por ser el medio en el cual los individuos desarrollan su vida social y el esparcimiento, a través de la participación de grupos que se vinculan por ser compañeros de trabajo, vecinos o pertenecer a un mismo grupo de origen o cultura. Al revisar la historia de los clubes desde comienzos del siglo pasado, se destaca claramente su función socializadora, no solo integrando grupos inmigrantes, sino también en el presente, a sectores de ingresos medios y bajos (Tangelson, Bragulat, Sosa y Erlicher, 2018). Asimismo reúnen a niños y jóvenes, otorgándoles a través de actividades deportivas y otras, un lugar para el esparcimiento. En este sentido, Tangelson *et al.* (2018) sostienen:

Son precisamente estas instituciones las que actúan como contenedores de una juventud avasallada por pautas de consumo inalcanzables, presionada por la cultura del éxito permanente que no se condice con su realidad cotidiana, testigo de un individualismo exacerbado fomentado por la cultura actual y de la pérdida de

elementales valores de solidaridad y defensa del bien común, que se refuerzan y construyen a partir de la interacción mancomunada que se produce en estos espacios sociales. (pág. 27)

Las prácticas de estas instituciones están relacionadas con la labor autogestionada y el asociativismo. Por lo tanto, para comprender en profundidad la naturaleza de estas instituciones, en los próximos apartados se desarrollan brevemente estas nociones.

2.1. La complejidad de las prácticas autogestivas

El concepto de autogestión es uno de los puntos nodales sobre los que se estructuran los debates al interior del espacio de ESyS en Latinoamérica. Esta noción se encuentra fuertemente emparentada con la labor desarrollada por las comisiones directivas de los clubes barriales, por lo cual es necesario reflexionar sobre su complejidad teórica desde la perspectiva de los espacios asociativos y cooperativos.

En este sentido, siguiendo a Albuquerque (2004) y a Rossler (2017), es posible diferenciar cinco dimensiones del concepto: social, económica, política, técnica y ética.

- La dimensión social de la autogestión se vincula con la construcción social a partir de un proceso capaz de generar acciones y soluciones aceptables para todos los individuos y grupos que participan del mismo. En este sentido la autogestión es social porque parte de la iniciativa de individuos que conviven como iguales, se vinculan entre ellos, se interrelacionan y cooperan con el propósito de lograr objetivos en común (Méndez y Vallota, 2006).
- La dimensión económica de la autogestión se refiere a relaciones sociales de producción, en las cuales se privilegia el factor del trabajo sobre el capital, con la finalidad de garantizar la reproducción ampliada de la vida. Desde la perspectiva de Folins (1991) bajo la autogestión los

trabajadores tienen el control sobre sus condiciones de trabajo.

- La dimensión política se refiere a la democratización de los procesos de toma de decisiones y resolución de problemas en los espacios de trabajo. Estos procesos deben estructurarse a partir del pleno ejercicio de la democracia y la capacidad de las personas para participar y decidir sobre sus asuntos (Guerra, 2013).
- La dimensión técnica de la autogestión se vincula con la posibilidad de construir otra modalidad de organización y de división del trabajo. Simultáneamente esta dimensión se relaciona con la articulación de dos tipos de conocimiento diferentes: el científico y el popular.
- La dimensión ética de la autogestión surge a partir de su carácter social y hace referencia a la interdependencia entre cada acción individual que surge en el proceso de cooperación. En este sentido, si la autogestión se basa en la libertad de manejar los asuntos propios, en la interacción con los demás implica un ejercicio responsable de la libertad.

Las múltiples dimensiones del concepto de autogestión permiten dar cuenta de la complejidad que implican las prácticas sociales que abarcan esta categoría teórica, siendo los clubes barriales un ejemplo de ello (Azerrad y Rossler, 2018; 2019).

2.2. Reflexiones sobre las prácticas asociativas

Desde la perspectiva de diversos autores (Albuquerque, 2004; Núñez 2000; Tiriba, 2008) dentro del campo de la ESyS en Latinoamérica, definen el asociativismo como el conjunto de prácticas sociales desarrolladas de forma colectiva por grupos de personas que cooperan uniendo sus esfuerzos y recursos por tener intereses y objetivos en común. En esta definición se pueden identificar algunos elementos centrales para profundizar sobre el concepto de asociativismo (Azerrad y Rossler, 2018; Rossler, 2018).

El asociativismo implica la decisión de dos o más personas y/o grupos de reunirse de forma regular, para atender sus demandas comunes (Albuquerque, 2004). En estas reuniones las personas interactúan y establecen relaciones entre sí, generando sentimientos y emociones compartidas. Sin embargo, estos vínculos no se encuentran determinados desde el principio, sino que se transforman y varían a lo largo del tiempo construyendo de esta forma una historia compartida (Burin, Karl y Levin, 2008).

Estas prácticas asociativas generalmente se encuentran reguladas por un sistema de normas y pautas que pueden ser formales o informales, para situaciones de orden general o particulares. Estas regulaciones se vinculan con las funciones y roles que asumen los miembros de las asociaciones, porque distribuyen sus responsabilidades y las actividades en las que participan (Burin *et al.*, 2008).

Las prácticas asociativas también suponen el desarrollo de un sentido de pertenencia que surge a partir del sentimiento de lealtad compartido por los miembros de una asociación y el compromiso de aceptar las normas que se acordaron para alcanzar los objetivos en común. Estos responden a problemas que se tratan de resolver, relacionados con necesidades compartidas (Burin *et al.*, 2008). Como sostiene Tiriba (2008), el asociativismo se caracteriza «por la construcción de lazos sociales basados en la confianza, la cooperación y la reciprocidad, lo que confiere a sus miembros el sentimiento de pertenencia al grupo» (81). Este sentido de pertenencia es uno de los pilares de la identidad colectiva, a partir de la cual cada miembro considera y siente al grupo como una totalidad, conformándose un «nosotros».

3. Diagnóstico situacional de los clubes barriales de la ciudad de Santa Fe

La relevancia de los clubes se manifiesta en primer lugar por su rol fundamental en la propagación de los lazos comunitarios y el esfuerzo autogestivo, y en segundo

lugar por su preponderancia numérica en relación con otras organizaciones de la sociedad civil. En relación con esta última dimensión se destaca que de acuerdo al «Relevamiento de Clubes Deportivos de la Provincia de Santa Fe 2014» la región tres, que comprende la ciudad de Santa Fe y alrededores, representa el 26,7 % de los clubes existentes en la Provincia, lo cual arroja un número total de 418 instituciones.

Por otra parte, de acuerdo con datos internos aportados por la Dirección de Deportes de la Municipalidad de Santa Fe, se puede afirmar que durante el primer bimestre del año 2019 en la ciudad se encuentran activos un total de 150 clubes barriales. Las notables diferencias existentes entre los mismos permiten agruparlos en tres grandes categorías. La primera de ellas comprende a una pequeña minoría (7 %) cuya fortaleza es que cuentan con personería jurídica, una sede establecida y mantienen una vinculación activa con la Dirección de Deportes de la Municipalidad. Este conjunto de clubes atrae socios de toda la ciudad y se sostiene por sus propios medios en condiciones de regularidad sin requerir de acompañamiento alguno.

La segunda es donde se encuentra la mayor concentración de instituciones (67 %), estas se caracterizan por contar con personería jurídica, con sede y por haberse vinculado en algún momento con la Dirección de Deportes, sin embargo esta relación no se encuentra necesariamente activa. Este conjunto de clubes se encuentra fuertemente vinculado a la dinámica barrial y requiere de acompañamiento para regularizar diferentes situaciones y garantizar su subsistencia.

Por último, se encuentra un número considerable (26 %) de clubes barriales que responden a las características de mayor vulnerabilidad, estos se encuentran aún en una fase embrionaria en clave institucional, no cuentan con personería jurídica, algunos no tienen sede y en su mayoría desconocen la existencia de la Dirección de Deportes y de cualquier otra entidad oficial competente en el rubro. Resulta evidente que estos últimos requieren de acompañamiento y un profundo trabajo para alcanzar condiciones de regularidad.

Tabla 2. Solidez institucional de los clubes barriales de la Ciudad de Santa Fe durante el año 2019

SOLIDEZ INSTITUCIONAL	CANTIDAD	%
Alta	10	7%
Media/baja	100	67%
Muy baja	40	26%
Total	150	100%

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección de Deportes. Programa Clubes Municipalidad de la ciudad de Santa Fe.*

En relación con esta clasificación primaria de la condición actual de los clubes en la Ciudad de Santa Fe, se decidió en el marco del Proyecto de Extensión de Interés Social (PEIS) a tomar una muestra de veinte (20) entidades deportivas de la ciudad de Santa Fe cuya situación se enmarca dentro de la segunda categoría (Media/Baja), sobre las cuales se desplegó un relevamiento consistente a partir de una encuesta y del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- En primer lugar, más del 50 % de los clubes encuestados tienen una cantidad de socios menor a 100.
- En segundo lugar, si bien el 55 % de la muestra indicó poseer un espacio físico propio, es destacable que el 45 % restante no lo tenga, sino que utiliza un espacio municipal, nacional o de otra índole.
- En tercer lugar, un aspecto a recalcar, es el hecho de que hay un bajo ofrecimiento general de deportes en los clubes encuestados, tanto de disciplinas federadas como de las no federadas. La principal causa de dicha situación es la falta de elementos y herramientas necesarias para dictar estas disciplinas en el espacio del club, lo cual pudo ser constatado por el equipo extensionista en el momento de la realización de la encuesta personal.

En este punto, resulta importante mencionar que durante el transcurso de los últimos años se ha observado la implementación de políticas públicas, tanto a nivel nacional como a nivel provincial, dando cuenta de la importancia de reivindicar al deporte

como una herramienta necesaria de contención, pero también, y fundamentalmente, de acompañamiento social. Por ello, en el desarrollo del encuentro con los representantes de los clubes, se les preguntó sobre el conocimiento que tenían acerca de los diferentes planes que ofrece actualmente el gobierno en sus diferentes niveles, y casi la totalidad de los mismos manifestaron conocer algunas de las opciones que se les mencionaron.

Respecto del Plan Abre, programa que propone una estrategia de intervención integral sustentada en la coordinación entre diversas áreas que conforman el Gabinete Social de la Provincia de Santa Fe y gobiernos locales, con el fin de recuperar vínculos sociales en barrios de Santa Fe, Rosario y Villa Gobernador Gálvez; sólo el 25 % de los clubes encuestados tienen una participación actualmente en el mismo, indicando tener la rendición al día o pendiente.

En relación al Programa de Buenas Prácticas, sólo el 15 % respondió estar actualmente participando del mismo. Este programa se orienta a atender las diferentes problemáticas que presentan los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil, mediante una estrategia de intervención diversificada. Está orientado a generar mejoras de infraestructura, equipamiento y capacitación para los espacios sociales donde se desarrollan iniciativas de tipo comunitarias con el fin de atender a los sectores de la población con mayores indicadores de vulnerabilidad social y con diversas carencias.

Otros programas destinados a los clubes barriales son: Programa Aporte al Deporte Comunitario, el Programa Clubes Argentinos y el Programa Ingenia. Solamente una institución de las veinte (20) encuestadas manifestó estar participando en otro plan de los que se ofrecen en esta temática.

Finalmente, también podemos mencionar al Programa de Aportes de Capital Privados que permite la realización de proyectos vinculados a infraestructura deportiva a través de subsidios económicos por desgravación impositiva de empresas privadas. Pero ningún club se encuentra recibiendo aportes para infraestructura dentro de este programa.

De lo anterior se desprende que, si bien hay conocimiento acerca de las distintas vías que se ofrecen para mejorar la infraestructura de los clubes por parte de los distintos niveles gubernamentales, la realidad es que no todos tienen acceso a las mismas o no tienen en claro cómo proceder ante estas.

Por otro lado, se recabó información sobre la gestión actual de cada club, se obtuvo que el 79 % de la muestra tiene el Libro de Actas y el de Asamblea rubricados, que el 79 % lleva actualmente un registro de los asociados a través del Libro de Socios y que el 69 % posee libro de Estados Contables, en tanto que el 31 % restante o no lo tiene o se encuentra desactualizado. En lo que respecta a la exención en Impuesto a las Ganancias, hay un 43 % de los clubes encuestados que cuenta con ella, pero también existe un 43 % que no la posee y un 14 % que está en estado pendiente o no conoce acerca de ello. Por último, en relación con la personería deportiva, el 57 % indicó tenerla, un 14 % la está tramitando y el 29 % restante manifestó no contar con ella.

Este trabajo permitió elaborar el diagnóstico con la profundidad requerida para el planteo de una propuesta metodológica de trabajo con los clubes, donde se detectaron tres ejes transversales: fortalecimiento en el proceso de decisiones/resolución de problemas; regularización y actualización en aspectos contables, legales, fiscales e impositivos; mantenimiento y mejoras en infraestructura e instalaciones. En este mismo sentido, el trabajo previo permitió la visibilización de la vital importancia de facilitar a los clubes barriales la aplicación de software de gestión y saneamiento para actualizar la situación integral de gestión de sus sistemas de información. Es relevante crear vínculos de confianza con los directivos de las instituciones, de manera que puedan brindar información de calidad y así poder ser efectivos en el trabajo mancomunado. Y por último, en relación al propósito de explicar cómo funcionan las distintas entidades estatales, tales como Inspección General de Personas Jurídicas, AFIP, Administración Provincial de Impuestos, Programas Nacionales, Provinciales y Municipales, la Dirección de Deportes de la Munici-

palidad, entre otras, se busca facilitar las primeras instancias de acercamiento para generar una interrelación libre de tensiones.

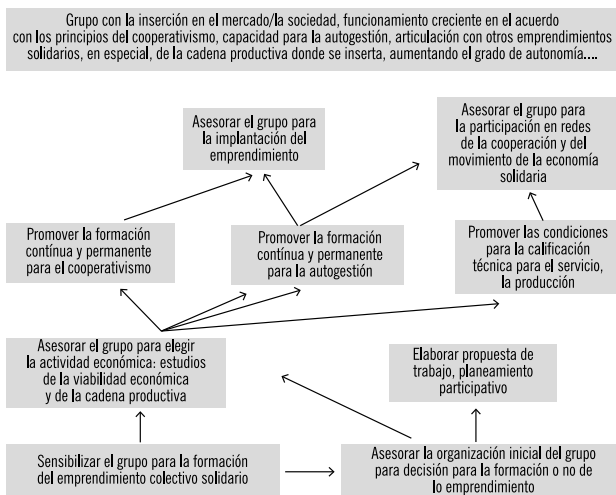
4. Propuesta de abordaje metodológico

La propuesta metodológica es de diseño emergente e implica una estrategia situada, con una serie de acciones que contemple una mirada integral sobre la problemática identificada, recuperando los saberes de todos aquellos que forman parte (funcionarios públicos, integrantes de las comisiones directivas, universitarios), para la construcción conjunta de soluciones participativas en cada una de las etapas del proceso. Este tipo de diseño confronta la metodología cerrada-secuencial, que se estructura en una temporalidad lineal y a partir de una reacción causa-efecto unidireccional.

En este marco se propone desarrollar un proceso de alfabetización y acompañamiento en la gestión

de los clubes barriales en cada una de las etapas y hasta la evaluación de los resultados, con una estrategia metodológica integral y colaborativa. Para llevar adelante lo dicho anteriormente, se decidió utilizar una estrategia metodológica de acompañamiento en red (gráfico N°1), mediante este proceso se propicia la sostenibilidad de los clubes en el corto, mediano y largo plazo. Este abordaje fue desarrollado por el equipo de trabajo de la Incubadora Regional de Cooperativas Populares (INCOOP).¹ De esta forma el diseño, con una estructura flexible, irá acompañando los cambios y redefiniciones que pudieran surgir del contexto y del propio proceso de incubación. En este sentido es un diseño contextualizado e histórico considerando un espacio y tiempo particular para ser implementado, equilibrando las demandas de cada una de las partes y el alcance del proyecto. Se promoverá que los integrantes de las comisiones directivas de los clubes se expresen, para a través de la comprensión poder conocer su experiencia particular y colectiva, los significados

Gráfico 1. Metodología de trabajo en red



Fuente: INCOOP-Incubadora Regional de Cooperativas Populares Ana Lucia Cortegoso MariaZanin (2009)

(2) Este abordaje metodológico es aprendido a partir de la experiencia desarrollada por una de las autoras, en una visita a la Universidad Federal de San Carlos en el Estado de San Pablo, Brasil, con el objetivo de conocer e intercambiar experiencias con el equipo de trabajo de la Incubadora Regional de Cooperativas Populares (INCOOP) en el marco del Programa de Movilidad Escala Docente, articulado en el Comité Académico sobre Procesos Cooperativos e Iniciativas Económicas Asociativas (PROCOAS) de la AUGM.

que elaboran y la perspectiva de la realidad que poseen. Fortaleciendo a estos actores sociales como protagonistas del proceso de incubación.

Este abordaje metodológico se estructura a partir de tres ejes o andamiajes: la promoción, el asesoramiento y la sensibilización de cada una de las dimensiones de la gestión de los clubes, en cada una de las etapas de su incubación que se desarrollarán en el próximo apartado. A continuación, se expone sintéticamente la adaptación de este modelo al proyecto clubes barriales, entre otras:

- Procesamiento de la demanda por parte de los referentes de las comisiones directivas de los clubes.
- Identificación de la población con potencialidades para poder realizar la intervención social, compatibles con la demanda.
- Caracterización de cada uno de los actores que formaron parte del proyecto, de diferentes tipos, implicados o que deban ser incluidos en el proceso de incubación a desarrollar.
- Presentación de la propuesta en clave de ESyS como posibilidad de organización a partir de sus principios y prácticas.
- Desarrollo de una propuesta conjunta de trabajo, con la participación de los miembros con potencialidades dentro del grupo a ser «incubado» (funcionarios públicos, docentes, extensionistas e integrantes de las comisiones directivas de los clubes). Explicitando responsabilidades mutuas en el proceso de incubación, objetivos, metas, plazos, y otros aspectos que puedan contribuir para la regulación de las formas de trabajo entre los participantes.
- Promoción de la formación de los miembros de los clubes sobre el tema de la ESyS de forma continua y permanente, aumentando la autonomía del grupo.
- Promoción de la formación continua y permanente de los integrantes de las comisiones directivas, sobre la autogestión y el ser gradualmente más capaces de participar de su administración, utilizando técnicas y procedimientos adecuados y compatibles con los principios del movimiento de la Economía Solidaria y el software libre.

- Incentivar que el grupo esté buscando oportunidades de capacitación técnica de forma autónoma y para establecer alianzas en este sentido, de modo que cada participante pueda alcanzar un desempeño técnico de alta calidad, mejorando la autoestima y las condiciones para colaborar con el grupo.
- Elaboración de pautas de funcionamiento de los clubes barriales de forma participativa, indicando claramente comportamientos esperados de los participantes, definidos por el grupo de acuerdo con sus necesidades y características. Estas pautas deben ser compatibles con la legislación existente y tratar de minimizar la probabilidad de conflictos.
- Apoyar al grupo para que participe en redes de cooperación y en iniciativas del movimiento de ESyS, de modo que estos dirigentes de clubes puedan llegar a capacitar a otro grupo, aumentando el mayor número posible de iniciativas organizativas de este campo.

5. Reflexiones finales

Los clubes barriales, como asociaciones civiles, cumplen un rol social fundamental al proponer actividades formativas y recreativas que se llevan a cabo desde una gestión participativa y democrática. En este sentido, se puede sostener que estos forman parte del campo de la ESyS, como organizaciones en las que se privilegia la reproducción ampliada de la vida, propiciando relaciones sociales solidarias y una cultura del trabajo autogestivo. Al interior de estas instituciones, una parte del trabajo se desarrolla de forma voluntaria, y se llevan adelante actividades no lucrativas para la reivindicación del bien común. Se constituyen como ámbitos educativos en el compañerismo y la solidaridad, donde se pone en práctica un sistema de valores y principios que realzan lo colectivo. Los clubes barriales son constructores de vínculos, procesos de socialización e identidades colectivas por fuera del mercado, donde se construye comunidad.

En el desarrollo del artículo se presentó el diagnóstico situacional de los clubes de la ciudad de Santa Fe realizado durante el último bimestre de 2018 y el primer bimestre de 2019. En este sentido se clasificó a los clubes de acuerdo con tres categorías, según su solidez institucional. A partir de esta clasificación se profundizó sobre los clubes que presentaban una menor solidez institucional, indagando sobre su cantidad de asociados, características infraestructurales, sus capacidades de gestión y vinculación con las distintas políticas públicas implementadas desde distintos niveles gubernamentales.

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico es posible identificar una serie de desafíos. Un primer desafío se refiere a la necesidad de fortalecer sus procesos de gestión, buscando lograr un equilibrio entre su eficiencia económica y su solidaridad social. La optimización de sus actividades económicas permite asegurar el cumplimiento de sus funciones culturales. En relación con esta cuestión se debe promover su participación, consolidando procesos democráticos. Estos procesos permitirán profundizar su vínculo territorial y su identidad colectiva fortaleciéndose como espacio de encuentro e inclusión en su comunidad. Para ello es fundamental promover la capacitación y formación constante de los integrantes de las comisiones directivas, mejorar la comunicación con sus asociados, sumar nuevas acciones de socialización, encuentro y diálogo, fortaleciendo la presencia territorial.

Un segundo desafío se vincula con el establecimiento de vínculos y articulaciones económicas, sociales y políticas de los clubes con otras entidades de la ESyS, como por ejemplo: cooperativas

de trabajo, mutuales, asociaciones vecinales o colectivos no formalizados, con los que compartan intereses, objetivos, valores y principios. En el contexto actual resulta imprescindible comenzar a tejer estas redes institucionales que permita generar un nuevo sector social capaz de incidir activamente en las políticas públicas implementadas desde el Estado para su promoción y fortalecimiento.

Frente a estos desafíos y problemáticas se propone trabajar de manera conjunta entre representantes de los clubes barriales, el Estado y la Universidad con el objetivo de generar condiciones para la sostenibilidad para los clubes de Santa Fe, y potencialmente para otros territorios. En este sentido se elabora una propuesta metodológica de trabajo que permita un acompañamiento en red de los clubes barriales y sus comisiones directivas. Desarrollando un proceso de alfabetización continuo e integral, que respete los saberes adquiridos por los participantes, con el propósito de construir de forma colectiva soluciones perdurables en el tiempo.

Desde esta perspectiva la sostenibilidad de los clubes viene dada por un fortalecimiento de sus capacidades institucionales, pero fundamentalmente por la promoción de políticas que impulsen y protejan estas experiencias asociativas. De esta forma se considera que la dinámica colaborativa de trabajo entre las instituciones participantes es la clave del proyecto. Quienes viven en el territorio conocen en profundidad las necesidades y fortalezas de los clubes, desde la Universidad se aportan conocimientos técnicos y científicos para regularizar su situación institucional, y desde el Estado se gestionan recursos y se adaptan programas para que atiendan a las reales demandas de los clubes barriales.

Referencias bibliográficas

- Albuquerque, P.P. (2004). Asociativismo. En A. Cattani, *La otra economía* (págs. 31–38). Buenos Aires: Altamira.
- Albuquerque, P.P. (2004). Autogestión. En A. Cattani, *La otra economía* (págs. 39–47). Buenos Aires: UNGS–Altamira.
- Azerrad, M.R y Rossler G. (2018). MEMORIAS La universidad pública y la transición hacia otra economía. Debates y desafíos en el centenario de la Reforma Universitaria XIV Seminario Internacional PROCOAS. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Azerrad, M.R. y Rossler, G. (2019). Tensiones creativas entre emprender y asociarse: recorridos teóricos sobre la autogestión y el asociativismo en América Latina. *Ciencias Económicas*, 2, 117–134.
- Burin, D., Karl, I. y Levin, L. (2008). Los grupos: algunos conceptos. En D. Burin, I. Karl, & L. Levin, *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual para Organizaciones Sociales* (págs. 23–43). Buenos Aires: CICCUS.
- Coraggio, J.L. (2008). Crítica de la política social neoliberal: las nuevas tendencias. En Jarrín, Juan Ponce, *Es posible pensar una nueva política social para América Latina* (págs. 81–94). Quito: FLACSO.
- Coraggio, J.L., y Sabaté, A.F. (Eds.). (2010). *Emprendimientos socioeconómicos asociativos: su vulnerabilidad y sostenibilidad* (Vol. 4). Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en América Latina. *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA)* 61, 97–124.
- Folins, M. (1991). Autogestión. En N. Bobbio, N. Mattucci, & P. Guianfranco, *Diccionario de Política* (págs. 103–112). México: Siglo XXI.
- Méndez, N. y Vallota, A. (2006). Una perspectiva anarquista de la autogestión. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 59–72.
- Núñez, O. (2000). El proyecto asociativo y autogestionario. En O. Núñez, *La economía popular, asociativa y autogestionaria* (págs. 175–205). Managua: CIPRES.
- Rossler, G. (2017). *Una aproximación al concepto de autogestión desde sus múltiples dimensiones y significados*. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/1929>
- Rossler, G. (2018). *El asociativismo como estrategia de sostenibilidad para los emprendedores sociales: elementos y motivaciones*. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/handle/11185/2165>
- Tangelson O., Bragulat J., Sosa, G. y Erlicher F. (2018). *Módulo 1: Economía Social. Programa de formación de dirigentes en gestión pública y social*. Recuperado de: http://formarnos.com.ar/fotos/f_federal_m1_18.pdf?fbclid=IwAR1Soy_lq2tfREgXJ4QIBSslsEv29Cmygf_u_VYZTOVQVtLZKf9ro_FcQ3g
- Tiriba, L. (2008). Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. *Perspectiva* Vol. 26 N°1, 69–94

Normativas consultadas

- Ley Nacional Régimen de Promoción de los Clubes de Barrio y de Pueblo27098. Boletín Oficial. Buenos Aires, Argentina, 20 de enero de 2015.
- Ley Nacional de Fomento y Desarrollo del Deporte 20655. Boletín Oficial. Buenos Aires, Argentina, 2 de abril de 1974.
- Ley provincial 10554, Boletín Oficial. Santa Fe, Argentina, 22 de noviembre de 1990.
- Gabinete Social del Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2018). Libro Plan Abre. Recuperado de <https://www.santafe.gov.ar/>
- Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Santa Fe. Recuperado de: https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/77512/375086/file/Fortalecimiento_Institucional.pdf

Registro Bibliográfico

Azerrad, R., Rossler, G., Espinoza, E., Barletta, M.A., (2020). Clubes barriales de la ciudad de Santa Fe: diagnóstico y prognosis. *Revista Ciencias Económicas*, 17 (01), 107–117.