

**Dime cómo te imaginas y te diré cómo te comunicas.  
Aportes para visualizar fortalezas y dificultades de los clubes  
sociales**

**María Eugenia Rosboch y Virginia Cánova**

Laboratorio de Investigaciones en Lazos Socio-Urbanos;  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social;  
Universidad Nacional de La Plata (Argentina)

**Resumen**

El presente artículo desarrolla el diagnóstico del estado de situación de las organizaciones barriales de la provincia de Buenos Aires. Este trabajo fue realizado mediante la sistematización de dos años de experiencia en talleres de comunicación en los que participaron miembros de entidades barriales de toda la provincia. Para dar cuenta de esas prácticas, se desarrollan los lineamientos generales de los talleres impartidos y se hace hincapié en la perspectiva comunicacional participativa como marco referencial para promover prácticas comunales de interacción social. Todos estos elementos permiten recopilar y señalar las características y problemáticas que atraviesan las organizaciones comunales en los municipios bonaerenses.

**Palabras clave:** comunicación participativa; lazos sociales; imaginarios; deporte.

**Artículo recibido:** 04/10/16; **evaluado:** entre 20/10/16 y 25/11/16; **aceptado:** 16/12/16.

**Consideraciones iniciales de la experiencia**

El presente artículo surge de talleres de extensión realizados entre el año 2012 y 2013 en clubes sociales y deportivos de la provincia de Buenos Aires. El programa se denominó “Entrenando Clubes” y se materializó mediante un convenio entre la Secretaría de Extensión de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP), la Dirección Provincial de Salud y Capacitación Deportiva de la Secretaría de Deportes del Gobierno de la provincia de Buenos Aires y el Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP). La propuesta, en términos generales, consistió en capacitar a los dirigentes de clubes en materia de comunicación y gestión de sus instituciones, y detectar, en consecuencia, problemas y potencialidades de resolución tanto en lo que atañe a la relación con la comunidad de referencia como a problemáticas estructurales y de organización de sus actividades deportivas y culturales.

El contacto con las diversas instituciones se realizó mediante los secretarios de deportes de cada uno de los municipios a los que se les llevó la propuesta de taller, el cual consistió, básicamente, en una serie de tres encuentros semanales o quincenales, según lo dispusiera la agenda del municipio y las organizaciones convocadas. Durante los dos años en los que se desarrolló la propuesta se trabajó sobre 22 regiones deportivas, de las 24 en que se dividen los distritos bonaerenses siendo sede de los encuentros las siguientes localidades y municipios: Berisso, Campana, Cañuelas, Chivilcoy, Coronel Suárez, Ensenada, Florentino Ameghino, General Alvarado, General Pueyrredón, Itzaingó, La Matanza, La Plata, Las Flores, Lincoln, Lobos, Lomas de Zamora, Luján, Mercedes, Quilmes, Tandil y Villarino.

Los talleres implementados tuvieron como objetivo general formar y sensibilizar a dirigentes de clubes de barrio, sociedades de fomento y organizaciones civiles que trabajaran en pos del deporte en la provincia de Buenos Aires para fortalecer su rol social y político dentro de su comunidad. De ese objetivo principal se desprendían los siguientes objetivos específicos:

- a) Capacitar a miembros de instituciones barriales en planificación y gestión.
- b) Facilitar a los asistentes herramientas de comunicación institucional.
- c) Fortalecer a las instituciones barriales contribuyendo con lineamientos legales y administrativos.
- d) Generar proyectos deportivos a través de la vinculación entre las organizaciones y distintas áreas del Estado.

Para ello se desarrolló una capacitación con modalidad presencial que se implementó a través de la realización de tres encuentros quincenales, conformando mesas de trabajo y discusión entre los participantes de las distintas instituciones. Así, para los encuentros presenciales se trabajó con una modalidad de taller que como estrategia metodológica tuvo propósitos particulares. Se buscó generar un espacio de expresión y de trabajo colectivo donde el énfasis

estaba en promover la participación y el intercambio. A su vez, cada jornada contó con material bibliográfico específico desarrollado por los capacitadores en cuadernillos dedicados a la divulgación de contenidos accesible a los asistentes. La propuesta concluyó con la realización y presentación de un plan de desarrollo deportivo donde los representantes de las instituciones aplicaron las herramientas de comunicación y planificación que fueron incorporando a lo largo de los encuentros.

Al respecto, consideramos necesario resaltar que uno de los mayores logros obtenidos fue el reconocimiento de los miembros de los clubes sociales y deportivos de las herramientas de comunicación que cada institución tenía, pero que no la consideraba como tal y, en consecuencia, no podía dimensionar sus efectos; así como tomar conciencia de las capacidades y potencialidades de la organización para lograr sus fines. Concluido el plan de desarrollo deportivo, los miembros de las instituciones barriales pudieron reconocerse como generadores de sus propios recursos.

### **Imaginarios sociales y comunicación participativa**

Conceptualizamos a nuestra sociedad como un sistema estratificado, esto quiere decir que se organiza básicamente mediante reglas que muestran distintas jerarquías según sea el espacio que ocupamos. Esa lógica es la que prima, en consecuencia, en nuestras organizaciones, las cuales, dependiendo de sus objetivos y metas, tenderán a generar simples y/o complejos niveles de relación entre sus componentes (Reguillo, 1999).

Con fines ilustrativos, queremos desarrollar dos modalidades opuestas —aunque no puras— presentes en la dinámica de las organizaciones barriales. Por un lado, encontramos aquellas que construyen sus lógicas fundamentadas en imaginarios cooperativistas donde las relaciones gozan de una mayor horizontalidad dada la cercanía espacial y sociocultural de sus miembros, la búsqueda de consenso en la toma de decisiones, la relación interpersonal como principal vínculo de comunicación. Otras, en cambio, se caracterizan por una gestión “empresarial” que se distingue por la verticalidad en sus relaciones, la toma de decisiones se realiza en un espacio diferencial, la interacción entre la dirigencia y los miembros de la organización es indirecta y solo un selecto grupo tiene acceso al plan estratégico.

Desde esas apreciaciones generales de las instituciones, podemos ahora intentar diferenciar niveles de formalización de la comunicación en el interior de las organizaciones barriales que participaron de la experiencia, a saber: prácticas comunicacionales formales, informales e

invisibilizadas. En primer lugar, comprendemos por las formales las que los mismos participantes asumen como comunicación en su sentido clásico, esto es, relacionadas con los medios masivos y las nuevas tecnologías publicadas en medios y redes de autogestión o por empresas mediáticas de alcance barrial y/o local con las cuales entablan un contrato publicitario. En segundo lugar, las informales refieren a prácticas de comunicación que se identifican como elementos de información a los asociados, pero que no se asumen como formas comunicacionales dentro de la estrategia del club, como es el caso de la cartelera de promoción de actividades. Por último, las prácticas comunicacionales invisibilizadas son aquellas formas de comunicación que directamente no se reconocen como tales, por ejemplo, una fiesta de promoción de la institución.

A partir de lo expuesto podemos asumir que, en la actualidad, hay una matriz de pensamiento que asocia con mayor fuerza la comunicación a los medios, sus mensajes y discursos otorgando menos validez, o no pudiendo considerar como comunicacionales, a prácticas que, a nuestro entender, son productoras de sentidos. Esta situación nos llevó a problematizar a lo largo de nuestro trabajo los imaginarios sobre la comunicación con el objetivo de potenciar o recrear prácticas emergentes de comunicación comunal creativas y distintivas de su propio accionar. Impronta identitaria que relaciona a la organización con sus miembros y crea lazos sociales con su comunidad de referencia indispensables para sostener su perdurabilidad.

Un elemento que debemos considerar para promover una reflexión crítica sobre los imaginarios acerca de la comunicación es reconocer que para referirse a sus prácticas comunicacionales los integrantes de las comisiones de los clubes sociales y deportivos se posicionan en juicios que asumen a la comunicación como “difusión” de información. Tal concepción implica configurar un producto comunicacional que puede materializarse en diferentes soportes como una publicidad radial o un afiche que transmiten un mensaje que ha sido elaborado de forma artificial en un laboratorio (ya sea una agencia publicitaria o un área gubernamental). La comunicación como difusión en una escala regresiva genera, en primera instancia, información; en menor medida, conocimiento, entendido como incorporación de esa información, y, en un grado menor, compromiso. Cuando el club comprende la comunicación desde esta perspectiva, se dificulta establecer lazos identitarios (Giménez, 1997, 2000) con sus socios y comunidad de referencia.

Para comenzar a revertir este proceso, es necesario romper con ese paradigma comunicacional socialmente naturalizado para asumir un modelo de mayor complejidad que postula a la comunicación como acto participativo en tanto referimos a un proceso comunicacional de mutua construcción (Barbero, 1987; Kaplum, 2002). Tal práctica promueve y

propicia la creación conjunta de intervenciones en el entramado social para generar de este modo refuerzo identitario al considerar a los miembros del club y su comunidad como agentes activos que participan en la construcción/reconstrucción de su institución.

Lo expuesto nos conduce a preguntarnos sobre el proceso de construcción imaginada, en nuestro caso en referencia a la prevalencia de ese concepto difusionista de comunicación. Concibiendo, a su vez, el carácter emotivo que invisten esas instituciones barriales, reconocemos la necesidad de analizar esa construcción imaginada poniendo especial énfasis en el núcleo emocional en que se arraigan. Para comprender ese fenómeno, recurriremos a Armando Silva Tellez (2008) que nos abre el camino para poder pensar en los nudos semánticos que nos atan o anclan en concepciones comunes sobre, en el caso que analizamos, nuestro club, nuestra comunidad, y a cómo la institución se comunica con sus miembros. El autor (1) interpreta la construcción de los imaginarios sociales como “residuos” o “pérdidas” que funcionan como índices que configuran representaciones sociales construidas en el deseo y que, en cuanto tal, despiertan deseo. Es así que como representaciones indiciales ligadas a las cualidades del objeto reconstruyen un pasado, remiten a “una imagen-imaginada”. A continuación, transcribimos el esquema propuesto por Silva Tellez, en su caso, aplicado al análisis de los álbumes de familia (2012: 90):

*“Icono (primeridad, cualidad)..... Real = instante de captación  
Índice (segundidad, objeto)..... Imaginario = relación con otro real  
Símbolo (terceridad, mediación)..... Simbólico = interpretante producido”*

El imaginario, en cuanto tal, de características indiciales, representa el pasado y prefigura un futuro. De la imagen que recrea el club sobre sí mismo dependerá la estrategia comunicacional que se plantee con su comunidad. Esto es, existe una brecha histórica entre el club del pasado y la vida social que transcurre en el presente. Si la institución basa su comunicación en una mirada anclada en la nostalgia de lo que fue, difícilmente pueda superar esa distancia. Ahora bien, si puede reconocer sus potencialidades pasadas y recrearlas en diálogo e interacción recíproca con el presente, recuperará los lazos perdidos.

### **Los clubes barriales, sus fortalezas y carencias**

Las instituciones a las que hacemos referencia son en su gran mayoría clubes sociales, culturales y deportivos con fuertes lazos barriales. En ese sentido, estamos ante la presencia

de organizaciones que distan mucho de los clubes cuyos equipos de fútbol participan en las distintas ligas profesionales del país.

Para dimensionar la diversidad que invisten las distintas instituciones, es necesario distinguir entre organizaciones que participan en circuitos deportivos profesionales de las que se dedican a deportes a nivel *amateur*. Una vez hechas esas distinciones, se torna necesario evaluar la posibilidad de distinguir las distintas prácticas deportivas según sean los recursos que estas generan, así como establecer qué práctica deportiva se encuentra en situación de “riesgo” por no poseer recursos y/o practicantes que la mantengan. En este sentido, estamos planteando la necesidad de preservar y multiplicar nuestro patrimonio deportivo.

Pero la mayor distinción de esas instituciones barriales no estriba en las posibilidades económicas de las que disponen, sino en los objetivos sociales que impulsan. Al respecto, podemos sintetizar que todos los clubes con los que se trabajó tenían como una de sus metas prioritarias la inclusión social (en particular de niños y jóvenes) y el fomento de la cultura y el deporte.

Habiendo realizado un diagnóstico general de las problemáticas que presentaba cada institución, pueden destacarse las siguientes:

- Crisis económica.
- Dificultades para convocar a la comunidad barrial, particularmente adulta y joven.
- Desconocimiento de los medios de comunicación propios y potenciales para desarrollar y dar a conocer sus actividades.
- Dificultades para afrontar la gestión de la institución.
- Falta de compromiso y renovación de dirigentes.
- Ausencia de proyectos sustentables a largo plazo.
- Carencia de información y/o recursos económicos para realizar actividades deportivas con recursos humanos especializados.
- Desconocimiento y/o dificultad para cumplimentar los requerimientos legales para normalizar la institución.
- Pérdida de recursos y quiebra de la institución por juicios laborales.

Con respecto al primer punto, todas las organizaciones concurrían a los talleres con expectativas de recibir subsidios, situación que muestra la precariedad económica que atraviesan este tipo de organizaciones. Si bien el abanico situacional es amplio, ya que había instituciones que gozaban de buenas instalaciones deportivas frente a otras que solo tenían un

predio “prestado” o “usurpado”, la urgencia en materia económica impedía que pudieran evaluarse otras posibilidades de subvención que no fueran estatales. Por estas razones, se puede concluir que las organizaciones barriales demostraban dificultades para establecer redes de relaciones interinstitucionales entre ellas, el Estado y la comunidad en general.

Una demanda recurrente de las organizaciones estriba en la falta de compromiso que observan en la comunidad de referencia. Los clubes históricamente instaurados, en su mayoría, están dirigidos por una comisión geronta que, si bien observa la necesidad de convocar a nuevas generaciones para asegurar la continuidad de la institución, conserva una visión de la juventud como un “otro peligroso”, cortando las posibilidades de ascenso y/o ingreso de jóvenes al club. Como consecuencia esas instituciones están pobladas de viejos y niños, observándose una ausencia de la franja de jóvenes y adultos. Esa brecha generacional provoca serias dificultades para que los clubes sumen socios, no pudiendo asegurar la continuidad de sus actividades.

La situación descrita tiene relación directa con la crisis económica que atraviesan estas instituciones barriales, ya que la ausencia de socios, así como una lista de socios envejecida, atenta contra las posibilidades de continuidad de las actividades del club por la falta de recursos (no se paga la cuota societaria) y no cumplir con el requisito legal de un mínimo de socios para que el club pueda funcionar como tal. Este último punto lo retomaremos al referirnos a los requerimientos legales que debe cumplimentar el club. Por consiguiente, se torna urgente estimular en los clubes sociales y deportivos barriales la incorporación de jóvenes y adultos en sus actividades dirigenciales y deportivas.

Un elemento que se desprende de la situación anterior es que los clubes barriales, en su mayoría, no tienen elementos para reconocer e implementar estrategias de comunicación para convocar a la comunidad barrial. Si bien los casos son muy diversos, mayoritariamente el problema estriba en que los clubes barriales encuentran grandes dificultades para sumar gente que se comprometa con las actividades desarrolladas. Esto se debe, en gran parte, a que dichas actividades no son rentadas, pero, fundamentalmente, a que se perdieron lazos identitarios con la comunidad de referencia. Las razones son variadas, distan mucho según las localidades en que residen los clubes y escapan a los lineamientos del presente artículo; pero pueden sintetizarse en que las sociedades actuales han perdido vínculos comunitarios por los “estilos de vida” que propone el sistema capitalista con una impronta consumista orientada al individuo y, en muchos casos, en detrimento a los sentidos asociados a lo comunal. Hoy las personas, en su mayoría afincadas en el centro de las grandes urbes, se reúnen, se autoconvocan y movilizan por situaciones críticas que los vulneran en sus derechos de ser



ciudadanos (inseguridad, inundación, cortes de luz, etc.) más que por las propuestas solidarias que promulgan los clubes de barrio.

Esta situación provoca que se dificulte la relación de los clubes con la comunidad de referencia, a lo que se le suma la carencia en materia de comunicación que se resaltó en párrafos anteriores. Esa carencia es tal que, en muchos casos, se desconocen como propios los procesos de comunicación históricamente establecidos como es el que un club sea reconocido por un festejo anual particular que convoca a toda la comunidad barrial (por ejemplo fiesta de reyes, carnaval, etc.) o distintas actividades de intervención, como el rescate de una plaza pública para hacer deportes, ya que la institución carece de predio para hacerlo. Esta situación muestra que los clubes necesitan comunicación interinstitucional entre el Estado, su comunidad y las diferentes organizaciones civiles con la finalidad de preservar y promover sus actividades deportivas.

Las apreciaciones expuestas muestran las dificultades que tienen los clubes barriales para gestionar sus actividades. La crisis económica que atraviesan y la falta de asociados, o las dificultades que tienen en cobrar la cuota social que necesitan para mantener instalaciones y propuestas, ocasionan que las organizaciones para mantenerse recurran a la tercerización de las actividades: la renta del espacio a cambio de un porcentaje del costo de alguna actividad a cargo de un especialista foráneo a la institución. Si bien esto puede resultar rentable y, en parte propicia la diversificación de las actividades, la tercerización de la actividad deportiva no incorpora socios, no genera lazos identitarios con la institución y no fomenta la apropiación de la actividad deportiva por parte del club. Son actividades migrantes ya que, una vez terminado el contrato con el club, estas se mudan a otro recinto. En consecuencia, se observa una necesidad de implementar estrategias para preservar y fomentar las actividades deportivas de los clubes en busca de una mayor diversificación de las posibilidades que implica el deporte.

A la descripta situación hay que sumarle la carencia de información y recursos económicos que muestran numerosas organizaciones para realizar actividades deportivas con recursos humanos especializados.

Junto a los clubes también identificamos prácticas deportivas no formalizadas en instituciones, como las denominadas “Escuelas de *baby* fútbol” desarrolladas, principalmente, en el conurbano bonaerense y que cada vez cobran mayor importancia en número, en distintas localidades de la provincia. Dichas escuelas son organizaciones aún no instituidas que tienen como propósito la inclusión social de los niños y adolescentes mediante el deporte. Las actividades están orientadas a desarrollar el deporte infantil, pero su objetivo también consiste en promover espacios para que, una vez que estos sean adolescentes, no abandonen la



escuela, sino que continúen participando como entrenadores o en otras actividades que implique el deporte. Muchas organizaciones mostraron inquietud en trabajar en los modos de incorporar a niñas a la práctica del fútbol o sumar otro deporte para ellas.

La situación de precariedad en que trabajan estas escuelas de deporte no solo es económica (carencia de infraestructura adecuada), sino también puede observarse en la falta de información acerca de cómo realizar la actividad deportiva de forma saludable para los niños y con los recaudos necesarios en materia de seguridad. En este sentido, es preciso destacar que la mayoría carece de un seguro, así como de un sistema de emergencia y diagnóstico médico. En consecuencia, se torna primordial identificar las organizaciones deportivas que trabajan con la integración de niños y jóvenes a la sociedad, acercándoles las herramientas necesarias de gestión y capacitación para que puedan desarrollar sus actividades en forma segura y saludable.

Por último, es importante señalar las dificultades que presentaron todas las organizaciones deportivas barriales para cumplimentar los requerimientos legales a fin de normalizar su institución y la angustia que mostraron ante la potencial pérdida de recursos y quiebra que impliquen posibles juicios laborales. Ambas situaciones hacen a la dimensión legal en que se encuentran inmersas las organizaciones barriales, que se basa en una ausencia de legislación que las ampare como instituciones sin fines de lucro, por ejemplo, eximiéndolas de pagos de servicios (salvo en algunas regiones, todavía los clubes pagan como comercios) y dotándolas de atributos específicos que las resguarde de especulaciones inmobiliarias. En cuanto a los requerimientos legales, a estas instituciones se le torna prácticamente imposible realizar los informes anuales que les exige Personería Jurídica de la Provincia para seguir en funcionamiento. Esto se debe a que los tiempos institucionales no coinciden con los legales (por lo general se piden los cierres en diciembre/enero que son los meses en que el club se queda sin gente para realizar esa actividad), las comisiones directivas tienen una movilidad en altas y bajas que no corresponden a los tiempos electorales establecidos (la gente que la integra no es remunerada, por lo cual no puede asegurar su permanencia) o desconocen cómo llevar el control financiero, teniendo que recurrir a un contador cuando no cuentan con los fondos necesarios para poder abonar los aranceles del profesional. A esta situación hay que sumarle que muchas organizaciones se ven en jaque por juicios laborales potenciales o reales que no contemplan los “contratos de reciprocidad no remunerativa” que implica colaborar (no trabajar) para este tipo de organizaciones. En consecuencia, se torna necesario que se genere un mecanismo de regulación y legislación que contemple las realidades de estas

organizaciones deportivas barriales para asegurar su supervivencia y potenciar sus actividades.

Los clubes sociales y deportivos barriales son instituciones ideales para tejer vínculos rotos entre la sociedad y el Estado, no solo entendido como un aparato de gestión, sino como el “lugar de todos”, el espacio ciudadano. En la actualidad encontramos que los mecanismos estatales de inclusión se operativizan mediante la educación pública y programas sociales, pero, sin bien existen adelantos significativos en esta materia, el problema de la inclusión está lejos de solucionarse y necesita de un esfuerzo mayor para llegar a logros sustanciales.

### **Reflexiones finales**

Por lo expuesto, podemos asumir que los clubes barriales de la provincia de Buenos Aires presentan las siguientes dificultades:

- Las organizaciones barriales demuestran dificultades para establecer redes de relaciones interinstitucionales entre ellas, el Estado y la comunidad en general.
- Se torna urgente estimular en los clubes sociales y deportivos barriales la incorporación de jóvenes y adultos en sus actividades dirigenciales y deportivas.
- Los clubes necesitan comunicación interinstitucional entre el Estado, su comunidad y las diferentes organizaciones civiles con la finalidad de preservar y promover sus actividades deportivas.
- La tercerización de la actividad deportiva no incorpora socios, no genera lazos identitarios con la institución y no fomenta la apropiación de la actividad deportiva por parte del club.
- Es necesario implementar estrategias para preservar y fomentar las actividades deportivas de los clubes en busca de una mayor diversificación de las posibilidades que implica el deporte.
- Es primordial diagnosticar las organizaciones deportivas que trabajan con la integración de niños y jóvenes a la sociedad, y darles las herramientas necesarias de gestión y capacitación para que puedan desarrollar sus actividades en forma segura y saludable.
- Es necesario generar un mecanismo de regulación y legislación que contemple las realidades de las organizaciones deportivas barriales para asegurar su supervivencia y potenciar sus actividades.

De lo expuesto asumimos un doble desafío, la necesidad de fortalecer tanto en calidad como en continuidad los diálogos y el trabajo conjunto entre el Estado y las organizaciones barriales, por un lado; y la construcción de instancias de mayor participación entre los clubes y su comunidad de referencia, por el otro. A nuestro entender, propiciar reflexiones y acciones para crear, fortalecer e implementar prácticas de comunicación participativa contribuye a la resolución de los desafíos señalados.

### Notas

(1) Para desarrollar su concepción de Imaginarios Sociales, Armando Silva Tellez se basa en la tríada semiótica de Pirce (Representamen/Interpretante/Objeto), la lógica kantiana (distinción entre esquema e imagen) y la tríada de Lacan (lo real, lo imaginario y lo simbólico). Conceptos todos que permiten establecer puentes y relaciones entre lo material, lo sensible y el sentido en una red de relaciones que tiene su sustrato en lo social.

### Bibliografía

- Giménez, G. (1997), *Materiales para una teoría de las identidades sociales*, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM, México: Mimeo.
- Giménez, G. (2000), "Identidades en globalización", *Espiral*, año 3, n.º 19, México: Universidad de Guadalajara, pp. 27-48.
- Kaplún M. (2002), *Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)*, La Habana: Editorial Caminos.
- Martín-Barbero, J. (1987), *Comunicación y culturas populares. Seminario del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales*. FELAFACS, México: Gili.
- Reguillo Cruz, R. (1999), *La construcción simbólica de la ciudad. Sociedad, desastre y comunicación*, México: ITESO.
- Silva Tellez, A. (2012), *Álbum de familia. La imagen de nosotros mismos*, Colombia: Universidad de Medellín.