

LOS CLUBES COMO PARTE DE LA ECONOMÍA SOCIAL

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO LOCAL

Dr. Jorge Bragulat
Untref

Introducción

Se puede decir que las entidades que componen la Economía Social tradicional son aquellas que no tienen fines de lucro y que tienen una gestión de tipo democrática. Y allí podemos incluir básicamente a las Cooperativas, las Mutuales y a los Clubes como entidades más representativas, ya sea por la cantidad de asociados que poseen y/o por el volumen económico que todas ellas manejan. En esta breve ponencia se trata de incluir a los clubes dentro del mismo grupo que las cooperativas y las mutuales fundamentando los motivos; con la pretensión de que la academia, desde el lugar de la economía social, tenga en cuenta a los clubes y estudie y fomente las “alianzas” doctrinarias y prácticas entre estos colectivos ya que todas buscan y promueven la equidad distributiva de la riqueza, la equidad social para alcanzar una comunidad integrada y la equidad cultural en cuanto a la igualdad de oportunidades.

El punto de referencia y de unión de estas TRES entidades: Cooperativas, Mutuales y Clubes, lo constituyen sus principios doctrinarios que son guías en cuanto a su funcionamiento y dan razón de ser a esas entidades. Los principios cooperativos y los principios mutuales son perfectamente conocidos¹³ y es posible demostrar que esos mismos principios, con pequeñas adaptabilidades, se los pueden aplicar íntegramente a los clubes. Por lo tanto, en la práctica, si los principios en esencia son los mismos; esto termina siendo la demostración que son entidades similares en su organización, funcionamiento, objetivos sociales que tienen impacto cultural y, además, que todas ellas deben resolver la cuestión económica como garantía para la continuidad de su existencia.

Dicho desde otro lado; todos los conceptos que para el caso de los Clubes se desarrollen hasta finalizar esta ponencia se los puede aplicar también para el caso de las Mutuales y de las Cooperativas. Por lo tanto: si no hay discusión que estas dos últimas entidades forman parte de la Economía Social no hay razón de ser para que los Clubes no lo sean. Es más; es necesario que se visualice a ese grupo de entidades de ámbito local (Cooperativas, Mutuales y Clubes), como una especie de bloque “indisoluble”, con miras a la construcción de espacios económicos sociales comunes, en donde ellas estén presentes, de forma que traten de actuar de manera interrelacionadas o integradas como un subsistema en un espacio local, en tránsito hacia la construcción de 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 están atravesados por la actividad económica para ser sustentables), 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

¹³ 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

las personas. A mayor tenencia de 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, o sea son organizaciones democráticas.

En cuanto a que las organizaciones asociativas, como cualquier club, no tienen fines de lucro no quiere decir que no deban ser eficientes y 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 el mismo se distribuya en proporción al capital aportado. En las entidades que no tienen fines de lucro lo que se busca es un excedente. Y 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. Y 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.** Este concepto de beneficio social de los clubes “es más profundo” inclusive que en el caso de las Cooperativas; las que sí pueden distribuir 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. 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 todos tendrá un voto cada uno. 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 para tener más votos.

EL CLUB. Definición: Tomando la definición de una Cooperativa se puede decir que: *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*^{14[2]}. 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

Es muy importante, por el objetivo de la presente ponencia, tomar los principios cooperativos y mutuales y aplicarlos, con las pequeñas adaptabilidades del caso, a los clubes. Con ello se visualiza y demuestra la similitud de procedimientos y de objetivos con lo cual aunar estrategias para que estas entidades se potencien caería como algo natural

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

¹⁴ Definición adaptada de la definición de la Cooperativas. “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

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 existirá; de ahí que las puertas abiertas siempre actuaron en una doble dirección. Por un lado, la no discriminación y por otro lado 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. Recién en este último tiempo se ven mujeres presidiendo clubes; tema éste no muy diferente a lo que ocurre en las cooperativas y mutuales donde se nota claramente en la composición de los órganos directivos (Comisiones directivas en los clubes) en que el número de mujeres es una minoría. Pero, 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 conseguir 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 le deposita en ella el derecho y la obligación de participar. Es decir, si la participación se toma solamente como un derecho estaremos en presencia de asociados que promueven exclusivamente reivindicaciones. En cambio si se toma la participación como un derecho y una obligación estaremos en presencia de asociados que están informados y que hacen su aporte voluntario para tratar de alcanzar los objetivos de la institución. El ejercicio activo y el respeto a la democracia no es sólo un acto interno obligatorio que hace el asociado dentro de la institución sino que se transforma en una cultura, en una forma de pensar y de actuar. Y ese comportamiento lo trasladará, como valor, a otros espacios de la sociedad fuera del club y el resultado será la construcción de un Mejor asociado - Mejor ciudadano. Quien viene solamente 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. Y esa es su cultura y esa metodología la trasladará a otros espacios de la sociedad. Esa persona será más individualista y más propensa a que tienda a organizar servicios deportivos, culturales o sociales bajo esa misma lógica con “un voto por cada acción” (como serían en las sociedades anónimas deportivas), y no un voto por cada persona como en la Clubes como asociaciones civiles.

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. Esas donaciones no solo hay que mirarlas en bienes sino en trabajo; en el trabajo voluntario que implicó, desde lo financiero, en un ahorro y desde el lado económico en una capitalización del trabajo voluntario de los asociados y directivos ya que implica un ahorro salarial importante. 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 si no fuesen ad honorem. Y también el trabajo voluntario capitalizable en obras, construcciones desde el inicio de las mismas por no cobrar las tramitaciones, contratos, los diseños, planos, además del trabajo concreto en la obra y mantenimiento.

En los clubes pequeños las cuotas deberían actuar y calcularse de manera diferente a la de los clubes 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. Y 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 estar más baja porque hay asociados que no pueden pagar la media, se estaría pensando de forma contraria a la solidaridad; ya que bajarla para todos se produciría la MENOR recaudación global posible, siendo falsamente solidario con el que menos tiene. Si se baja la cuota entonces TODOS, los que menos tienen y los que más tienen no conseguirán disfrutar de las actividades plenamente porque no se cumplirían con el objetivo presupuestario. La forma de entender y aplicar 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; o 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, incluidos con los gobiernos, o captar fondos de terceros, pero deben hacerlo en términos que aseguren 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 las mismas, 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. La tercerización hace que se pierda, en el fondo, el proyecto social del club; y sutilmente los asociados 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 ser aplicables al vínculo de los clubes con los gobiernos, especialmente municipales con la consecuente pérdida de la autonomía. Por supuesto que esto en 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 con “su 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 por 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, seguro, que no contará con ese aporte voluntario de los “usuarios 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 la misma debiera ser no sólo 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 ellos 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 nivel 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 provoca 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. Pero, 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 pretenden que

las mismas sean “entre pares”; mientras que en la competencia económica, en términos capitalista, 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 ello, 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, 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 que su realización personal está ligada a la realización del conjunto. 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 desarrollo de servicios pensando en las necesidades del medio. Esto no es algo natural en cualquier sociedad anónima deportiva, por cuando todo lo que se haga indefectiblemente será mirado, por sus accionistas, como un costo; y los costos 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 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 deberán ejecutar el área emprendedora. Se realizan una vez al año donde fundamentalmente 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 en que los medios asociativos cooperativos son los que los distinguen de las estructuras privadas lucrativas. En éstas últimas las decisiones no son democráticas y la forma de ejecutarlas difieren, aunque en menor medida, con las de las estructuras asociativas. En el área emprendedora o de la empresa social (en el gráfico es el triángulo de abajo), se debe ejecutar las decisiones de forma de cumplir el objetivo de la manera más eficiente posible. Los costos, en estas entidades, repercuten igual que en cualquier otra y esos costos harán que los servicios que preste el club sean más baratos o más 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 de asociados voluntarios que aporten desinteresadamente su trabajo.

El desarrollo local sostenible (A manera de conclusión):

En una comunidad local, donde están radicadas y tienen sus actividades cooperativas, mutuales y clubes (asociaciones civiles en general); sus dueños (todos los asociados) que viven en un mismo entorno geográfico, tienen necesariamente que visualizar que todas esas entidades tienen los mismos objetivos estratégicos, igual metodología e idéntica forma democrática para gestionar. Por lo tanto están a un paso de poner en práctica una profunda interrelación y/o integración que será de conveniencia para las

aspiraciones sociales de la comunidad y para alcanzar un desarrollo local sostenible con cierta distribución equitativa de la riqueza porque estas entidades no persiguen fines de lucro.