

# Gobernanza y democracia participativa: Prácticas formadoras de ciudadanía comprometida y cohesionada

Gustavo Naistat y Tatiana Sulman <sup>(1)</sup>

---

**Resumen:** El trabajo analiza la relación entre gobernanza y democracia participativa en el contexto argentino, con énfasis en el rol de las asociaciones civiles como espacios de formación ciudadana. Se sostiene que instituciones como clubes de barrio, bibliotecas populares, centros de jubilados y otras organizaciones comunitarias constituyen ámbitos donde la democracia se ejerce cotidianamente mediante la deliberación, la cooperación y la construcción de consensos orientados al bien común.

Estas experiencias permiten comprender la gobernanza como una forma de acción colectiva que emerge desde la sociedad civil —y no solo desde el Estado—, fortaleciendo vínculos, responsabilidades compartidas y capacidades de autogestión. En un escenario marcado por tendencias individualistas, estas prácticas promueven una cultura cívica basada en la participación, el compromiso y la corresponsabilidad comunitaria, otorgando a las personas sentido de pertenencia y protagonismo social.

El trabajo incluye dos estudios de caso — los centros de jubilados y un cluster social y deportivo— que ilustran cómo la gobernanza local favorece la producción de soluciones colectivas, amplía la participación y contribuye a profundizar la vida democrática.

**Palabras clave:** gobernanza - democracia participativa - asociaciones civiles - ciudadanía - centros de jubilados - cluster social

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 123-124]

---

<sup>(1)</sup> Ver CVs en pág. 124

Desde el retorno a la democracia en Argentina en 1983, el sistema político ha consolidado un modelo predominantemente representativo, en el que la participación ciudadana se expresa fundamentalmente a través del sufragio. Sin embargo, en los últimos años se ha verificado una disminución sostenida en los niveles de participación electoral, alcanzando en las elecciones legislativas de 2025 el punto más bajo desde la recuperación democrática, según datos de la Dirección Nacional Electoral. (Dirección Nacional Electoral 2025)

Frente a este escenario, nos preguntamos ¿qué otros formatos de gobierno pueden complementar y enriquecer nuestra democracia?

Partimos de la hipótesis de que el modelo democrático no se agota en la participación electoral, sino que se profundiza a través de la acción pública y la participación activa de la ciudadanía en la gestión pública, mediante diversos mecanismos y espacios institucionales.

En la Argentina, desde hace décadas, espacios comunitarios como clubes de barrio, bibliotecas populares y centros de jubilados han sido escuelas vivas de ciudadanía. Allí, lejos de los reflectores, las personas ejercen cotidianamente la deliberación, la cooperación y la construcción de consensos orientados al bien común. Este artículo parte de la convicción de que la democracia es participativa se forja en lo cotidiano, y la gobernanza que la materializa —la que transforma vidas— nace desde la sociedad civil organizada.

La ciudadanía constituye un concepto dialéctico entre derechos y deberes (Borja, 2002). Su materialización implica no sólo el reconocimiento formal de derechos, sino también la responsabilidad en la asunción de deberes y el conocimiento efectivo de los mecanismos para ejercer aquellos.

Como sostiene Luis V. Aguilar (2007), la ciudadanía ha exigido transformaciones profundas en las instituciones gubernamentales, como respuesta a la persistencia de problemas sociales y a las deficiencias estatales en la satisfacción de demandas y necesidades colectivas. Este proceso derivó en cambios en la dinámica del poder político y otorgó relevancia a nuevos modelos de gobernanza que cuestionan la centralización tradicional de la gestión pública.

A diferencia de la noción de gobernabilidad —que sitúa la legitimidad principalmente en la investidura formal del gobernante—, la gobernanza, según Aguilar (2007), coloca la legitimidad en la acción de gobernar, evaluada a partir de sus resultados y de la capacidad de articular actores diversos. En este marco, la participación ciudadana no es un elemento accesorio, sino constitutivo de la gobernanza. Genera procesos de cooperación entre Estado y sociedad, produciendo transformaciones concretas en la realidad y configurando una forma de gobierno efectivamente democrática.

La gobernanza en Argentina no se limita a las instituciones estatales; nace donde la sociedad se organiza para deliberar y actuar como comunidad. Ya en 1810, la Revolución de Mayo fue un ejercicio de soberanía. Con el Cabildo Abierto se inició el camino hacia formas de participación ciudadana que aún hoy se expresan en los espacios comunitarios, asumiendo un destino común.

En la actualidad, clubes, centros de jubilados y redes comunitarias continúan esa tradición cívica, construyendo respuestas desde la confianza, el vínculo y la solidaridad. Estas estructuras no reemplazan al Estado, sino que lo complementan con formas de gobernanza arraigadas en la vida local.

Para la formación de una voluntad común es necesario generar transacciones y compromiso, requiere concesión, voluntad y tolerancia, mediante el ejercicio de la consideración y el equilibrio de intereses, todo en miras del desarrollo conjunto, entendiéndose los ciudadanos parte de una misma cultura, siendo protagonistas de su propia comunidad.

En un contexto marcado por tendencias individualistas, donde la fragmentación amenaza los lazos comunitarios, estas prácticas adquieren una urgencia renovada. Como bien señaló el Papa Francisco (2013), *“nadie se salva solo”*. Solo en comunidad es posible construir una vida digna, justa y plena. Y es precisamente en los entornos de encuentro de la sociedad civil donde esta comunidad se ejerce, se piensa y se reinventa.

### **Ser ciudadanía en la tercera edad: El centro de jubilados como espacio de protagonismo**

Los centros de jubilados son lugares de contención para los adultos mayores, pero también ámbitos de autogestión, toma de decisiones colectivas y renovación del sentido de pertenencia y del buen vivir. Allí, quienes a menudo son vistos como “pasivos” o “dependientes” cobran protagonismo y recuperan su rol de sujetos activos, capaces de aportar sabiduría, organización y afecto a toda la comunidad.

Se trae como ejemplo el caso de los Centros de Jubilados “Argentina Nuestro Hogar”, “Tierra, Techo y Trabajo”, “22 de Agosto”, entre tantos otros en la Ciudad de Buenos Aires ya que el resultado de su organización genera una transformación en la realidad colectiva, siendo un ejemplo vivo de gobernanza en cuanto a diario, estos espacios se organizan para trabajar en beneficio de su comunidad. ¿Acaso los adultos mayores ya no hicieron suficiente para seguir ocupándose de los otros? Son precisamente aquellos etiquetados como “pasivos”, “tercera edad” o “descartados” quienes se organizan, encuentran un remedio a la soledad, vuelven a ser protagonistas, y se convierten en parte activa de la realidad social de muchos de nosotros. Ante esto ¿Será acaso que los adultos mayores son la historia viva, la experiencia, la mirada, y nosotros podemos ser la movilidad?

Nuevamente vemos la materialización de este concepto en estos espacios, ya que, se asumen responsabilidades, se definen actividades, se gestionan recursos con transparencia y se resuelven conflictos mediante el compañerismo y la participación. Cada decisión es un ejercicio de ciudadanía. Como escribió la santa Madre Teresa de Calcuta: *“No siempre podemos hacer grandes cosas, pero sí podemos hacer cosas pequeñas con gran amor”* (Teresa de Calcuta, s.f.). Y esas “cosas pequeñas” —una reunión, una acción social, un encuentro familiar— son los ladrillos de una gobernanza ética y sostenible.

Reconocer a los centros de jubilados como “espacios de participación, integración y promoción social” no es solo un enunciado legal, sino un acto de justicia. Su valor radica en su capacidad para devolver la voz a quienes la sociedad tiende a olvidar. En ellos, el adulto mayor no es un objeto de asistencia, sino un sujeto de derechos y responsabilidades. Y en ese intercambio, toda la comunidad se fortalece.

La Organización Mundial de la Salud (2002) define el envejecimiento activo como *“el proceso de optimizar oportunidades de salud, participación y seguridad para mejorar la calidad de vida”*. Pero podría decirse lo mismo de cualquier etapa de la vida: la participación es condición de bienestar. Y la gobernanza participativa es la infraestructura que lo hace posible.

## El Cluster Social y Deportivo: gobernanza en red y en movimiento

El Cluster Social y Deportivo representa una expansión hacia una red inteligente, diversa e integradora. En la Ciudad de Buenos Aires, este espacio reúne a dirigentes de clubes, federaciones deportivas, empresas, profesionales, académicos y miembros de la comunidad con un propósito común. Dejar de actuar de manera aislada para construir en comunidad. La metáfora es clara. Al igual que en la informática, donde un *cluster* es un conjunto de nodos que colaboran para aumentar la potencia y la resiliencia del sistema, aquí cada actor aporta su potencia sin perder su identidad. Un club aporta su territorio y su tejido social; una empresa, recursos y logística; un profesional, conocimiento técnico; un académico, análisis crítico; y la comunidad, legitimidad y sentido. Se genera un ámbito donde se asume en conjunto la responsabilidad de aportar al bienestar de nuestra comunidad. Con la certeza de que eso mejora a cada una de las instituciones y a cada una de las personas que formamos parte de la misma.

Seleccionamos este caso porque es claro que por fuera de los “Cargos estatuidos” se genera un ámbito de gobierno efectivo, donde la organización de ciudadanos genera políticas de desarrollo social y comunitario. Se asumen responsabilidades y se reconocen derechos.

En estos encuentros, de forma unánime, los distintos actores expresan la necesidad de un diagnóstico colectivo en el que los aportes diversos constituyen un proyecto capaz de dar un marco de crecimiento desde el conjunto. Se trata de transformar la lógica de la asistencia en la construcción de alianzas estratégicas que permitan una gobernanza compartida y el co-diseño de proyectos en común, iniciativas que integren la actividad física, la alimentación, la salud y la educación. “Un club con socios activos se fortalece; un profesional comprometido con su comunidad cobra sentido; una empresa con vínculo social se vuelve trascendente.”

La gobernanza del proyecto no está en manos de uno, sino que se distribuye. Cada actor tiene voz en las decisiones y los acuerdos se construyen por consenso. Es en este espacio donde lo público y lo privado se unen para construir entornos que, a su vez, sigan generando más espacios de participación.

Como afirmaba Juan Domingo Perón (1951), “*el pueblo organizado es el único sujeto político capaz de construir una nación justa*”. Sin entrar en debates ideológicos, esta idea resuena hoy con fuerza. Cuando la sociedad civil se organiza, no solo resuelve problemas, sino que redefine el propio concepto de política. El cluster no busca reemplazar al Estado, sino articular con él desde la autonomía y la propuesta.

Y como escribió Paulo Freire (1970), “*nadie educa a nadie, nadie se educa solo, los hombres se educan entre sí, mediatizados por el mundo*”. En el cluster, todos enseñan y aprenden. Unos descubren el valor de los ámbitos sociales, otros entienden la sostenibilidad financiera y otros el liderazgo en acción. Es una escuela de ciudadanía en movimiento.

## Conclusión

### Proteger lo que nos sostiene

Los clubes de barrio, los centros de jubilados, las bibliotecas populares y las redes como el Cluster Social y Deportivo no son meros “servicios”. Son espacios donde cada persona es protagonista del destino del conjunto. Son estructuras de contención ética, política y social. En ellos, la democracia participativa no es un ideal lejano, sino una práctica diaria. Cada reunión, cada decisión, cada acto de solidaridad es un acto de gobernanza.

En un mundo donde prevalece el individualismo y la fragmentación, estos espacios nos recuerdan un valor profundo. El ser humano es en comunidad. Como escribió Boff (2015), “la vida solo se sostiene en red. Fuera de la comunidad, todo se desintegra”.

Este artículo apela a que la sociedad argentina reconozca, fortalezca y proteja estas formas de gobernanza social y participativa como un pilar fundamental de la democracia viva.

Como se señala en la Asociación Civil Tierra, Techo y Trabajo (s.f.): “Construir participación, para que la sociedad esté puesta al servicio de una Argentina que necesita de todos, es cosechar una Argentina mejor” (P. Mangano).

## Referencias

- Aguilar Villanueva, Luis. (2007). Aporte de las políticas públicas y la nueva gestión pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39)
- Boff, L. (2015). *El cuidado de la casa común*. Editorial Trotta.
- Borja, J. (2002). Ciudadanía y globalización. *CLAD, Revista Reforma y Democracia*, (22).
- Dirección Nacional Electoral. (2025) <https://www.argentina.gob.ar/interior/observatorioelectoral/relevamientos-sobre-la-participacion-electoral-en-elecciones-nacionales-y-provinciales>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Gómez Díaz de León, Carlos (2020). La participación como derecho social: sus implicaciones en la gobernanza.
- Organización Mundial de la Salud. (2002). *Envejecimiento activo: Un marco político*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42458>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Papa Francisco. (2013). *Evangelii gaudium* [Exhortación apostólica]. Libreria Editrice Vaticana. [http://www.vatican.va/content/francesco/es/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20131124\\_evangelii-gaudium.html](http://www.vatican.va/content/francesco/es/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html)
- Perón, J. D. (1951, 17 de octubre). *Discurso en la Plaza de Mayo* [Discurso público]. Presidencia de la Nación Argentina.
- Teresa de Calcuta. (s.f.). *Frases célebres* [Citada en fuentes secundarias confiables]. En *NobelPrize.org*. Nobel Prize Outreach AB. <https://www.nobelprize.org/prizes/peace/1979/teresa/biographical/>

---

**Abstract:** This paper analyzes the relationship between governance and participatory democracy in the Argentine context, with an emphasis on the role of civil associations as spaces for civic training. It is argued that institutions such as neighborhood clubs, community libraries, retiree centers, and other community organizations constitute spheres where democracy is practiced daily through deliberation, cooperation, and the construction of consensus oriented towards the common good. These experiences allow for an understanding of governance as a form of collective action that emerges from civil society—not just from the State—strengthening bonds, shared responsibilities, and self-management capabilities. In a scenario marked by individualistic trends, these practices promote a civic culture based on participation, commitment, and community co-responsibility, granting individuals a sense of belonging and social agency. The study includes two case studies—retiree centers and a social and sports cluster—which illustrate how local governance favors the production of collective solutions, expands participation, and contributes to deepening democratic life.

**Keywords:** Governance - Participatory democracy - Civil associations - Citizenship - Retiree centers - Social cluster

**Resumo:** O trabalho analisa a relação entre governança e democracia participativa no contexto argentino, com ênfase no papel das associações civis como espaços de formação cidadã. Sustenta-se que instituições como clubes de bairro, bibliotecas populares, centros de aposentados e outras organizações comunitárias constituem âmbitos onde a democracia é exercida cotidianamente mediante a deliberação, a cooperação e a construção de consensos orientados ao bem comum. Estas experiências permitem compreender a governança como uma forma de ação coletiva que emerge da sociedade civil — e não apenas do Estado —, fortalecendo vínculos, responsabilidades compartilhadas e capacidades de autogestão. Em um cenário marcado por tendências individualistas, estas práticas promovem uma cultura cívica baseada na participação, no compromisso e na corresponsabilidade comunitária, outorgando às pessoas sentido de pertencimento e protagonismo social. O trabalho inclui dois estudos de caso — centros de aposentados e um cluster social e esportivo — que ilustram como a governança local favorece a produção de soluções coletivas, amplia a participação e contribui para aprofundar a vida democrática.

**Palavras-chave:** Governança - Democracia participativa - Associações civi - Cidadania - Centros de aposentados - Cluster social

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo.]

---

**Gustavo Naistat - Tatiana Sulman.** Comunidad Social Deportiva - Federación de Clubes e Instituciones Deportivas y Sociales - Asociación Civil Tierra Techo y Trabajo.