



La situación de los clubes deportivos chilenos. El caso de la región del Biobío

Carlos Matus Castillo



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement 3.0. Espanya de Creative Commons.**

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento 3.0. España de Creative Commons.**

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution 3.0. Spain License.**



INEFC

 Generalitat
de Catalunya



Universitat de Barcelona

Programa de Doctorado

Actividad Física, Educación Física y Deporte

**LA SITUACIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS CHILENOS.
EL CASO DE LA REGIÓN DEL BIOBÍO**

Tesis doctoral presentada por:

Carlos Matus Castillo

Dirigida por:

Dra. Anna Vilanova Soler

Dra. Núria Puig Barata

Tutorizada por:

Dra. Teresa Lleixà Arribas

Para optar al título de:

Doctor por la Universidad de Barcelona

Barcelona, 2015

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, he de agradecer a mis directoras, la Dra. Núria Puig y la Dra. Anna Vilanova del Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), por otorgarme la confianza que se necesita para aventurarse en un camino como este, así como que hayan apostado por este proyecto, tanto en la ida como a mi regreso de Chile. Les agradezco la dedicación, la sabiduría y la comprensión que han demostrado en todas las etapas de este largo proceso, y también la amistad que me han brindado más allá de lo académico. Ha sido, para mí, un honor compartir y formarme con ustedes.

A la Dra. Susanna Soler, del INEFC Barcelona y coordinadora del GISEAFE (Grup d'Investigació Social i Educativa de l'Activitat Física i l'Esport), por su amistad y su preocupación constante, tanto en el ámbito académico como en el personal, y porque haya promovido mi incorporación con pleno derecho al mencionado grupo.

Al profesor Josep Maria Aragay, de la Universitat de Barcelona, le agradezco su gentileza a la hora de compartir conmigo experiencias y conocimientos. Sus aportaciones han resultado valiosas y fundamentales.

A la Dra. Teresa Lleixà, de la Universitat de Barcelona, le quedo agradecido por su excelente disposición en todas las gestiones realizadas en este proceso.

Al Dr. Xavi Iglesias y al Dr. Joan Cadefau, les doy las gracias por su calidez y su amabilidad, y por ser excelentes anfitriones del INEFC.

A Mary, Pedrona, Víctor y Mila, por su amistad, su cariño, su apoyo y por las múltiples conversaciones en esos cafés de media mañana. Gracias por tan gratos momentos.

Al GISEAFE en pleno, pero en especial a Rafa, Edu, Betllem, Feliu, Dalila, Jannick y Carles Ventura, por hacer que me sintiera como uno más de ellos.

A todo el personal de servicios, los administrativos y académicos del INEFC de Barcelona, por abrirme las puertas a esta gran familia. En ningún otro lugar me hubiese sentido más cómodo que acá, de manera que gracias.

En el terreno institucional y con relación al contexto de desarrollo de esta tesis quiero mencionar:

A los dirigentes deportivos y a todos los que colaboraron en las entrevistas sin otro interés que el de evidenciar la realidad.

A la Universidad de Concepción, mi alma máter, por permitirme ejecutar el proyecto que permitió realizar el trabajo de campo de la tesis.

A la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile (CONICYT), por el desarrollo de su Programa de Formación de Capital Humano Avanzado, mediante el cual muchos chilenos hemos tenido la posibilidad de realizar nuestros estudios de posgrado en el extranjero y, con ello, de crecer tanto como personas como profesionalmente.

Al Instituto Nacional del Deporte de Chile, por financiar el trabajo de campo de esta tesis a través del FONDEPORTE en el área de ciencias del año 2013.

A la Universitat de Barcelona, por haberme acogido, tanto en su programa de Máster en Actividad Motriz y Educación, como en el Doctorado en Actividad Física, Educación Física y Deporte.

Al Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), que ha permitido mi ubicación en el Laboratorio de Investigación Social de su sede en Barcelona durante el período de realización de esta tesis y que me ha acogido como a uno más de sus miembros.

A los profesores y profesionales que dedicaron tiempo y esfuerzos a la adaptación del cuestionario a la realidad de Chile.

Asimismo, no puedo dejar de mencionar a quienes constituyen mi columna vertebral y cada día estuvieron presentes a pesar de la lejanía...

A mis padres, Marta y Bartolomé, por su amor entrañable, por los valores que me han inculcado, por motivarme siempre y animarme a cumplir mis sueños. Los amo.

A mi hermana Karen, también por motivarme y animarme, por su cariño constante y por estar presente siempre, incluso cuando no pude estarlo. Admiro tu empatía.

A Alejandra, ya que su preocupación y su apoyo han sido fundamentales para dar forma a esta tesis. Gracias por acompañarme en este largo camino a pesar de las dificultades.

A los de acá:

A mi familia chilena en Barcelona, formada por mis amigos y amigas que están acá y por los que ya han regresado. Con ustedes siempre me he sentido más cerca de casa.

A mis amigos del mundo, que componen esa linda mezcla multicultural, catalana, siria, mexicana, brasileña, alemana, española, colombiana y francesa, mezcla que conjuga colores, idiomas y costumbres. A todos ellos, cómo no agradecerles las grandes experiencias que hemos compartido.

A los de allá:

Al Dr. Miguel Cornejo y al sociólogo Camilo Vargas, mis grandes amigos de muchas batallas. Sin lugar a dudas, nuestras conversaciones y su visión de la realidad se encuentran plasmadas en estas páginas.

A los amigos de la vida: los quirihuanos, los del Parque Central, los de la Universidad, los del trabajo... A todos y todas, gracias por su apoyo y su preocupación. No imaginan lo valioso de esos gestos.

Y cómo no agradecer a esta hermosa Cataluña, tan diversa y multicultural, que me haya albergado durante estos años y haya logrado que me sintiera como en casa.

A todos y todas, gracias totales.

Carlos Matus Castillo

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
ÍNDICE	5
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	11
1.1. Justificación del estudio	13
1.2. Resultados esperados	18
1.3. Contextualización socio-geográfica del estudio	19
1.3.1. La región del Biobío	20
1.4. La pregunta de la investigación y los objetivos	22
1.4.1. Definición de la pregunta de investigación	22
1.4.2. Definición de los objetivos	25
CAPÍTULO 1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS	27
1.1. La teoría del Tercer Sector y los clubes deportivos	28
1.1.1. Surgimiento y definición de la teoría del Tercer Sector.....	28
1.1.2. ¿Por qué existe el Tercer Sector?.....	32
1.1.3. Las características del Tercer Sector	34
1.1.4. Las características de las organizaciones del Tercer Sector	35
1.1.5. Síntesis del subcapítulo	37
1.2. Los clubes en el contexto de las organizaciones deportivas	39
1.2.1. Aproximación al asociacionismo deportivo.....	39
1.2.1.1. La organización deportiva.....	41
1.2.1.2. Las formas de organización del deporte	43
1.2.1.3. El asociacionismo deportivo.....	45
1.2.1.4. El asociacionismo deportivo en Chile	48
1.2.2. La teoría de la Elección Institucional.....	51
1.2.2.1. Las ventajas y los fallos de los clubes deportivos.....	53
1.2.3. La teoría de los <i>Stakeholders</i>	59
1.2.3.1. La identificación de los tipos de stakeholders	60
1.2.4. Síntesis del subcapítulo	63
1.3. El marco legal y administrativo de los clubes deportivos en Chile	64
1.3.1. La Ley del Deporte nº 19712 y las organizaciones deportivas.....	64
1.3.2. Las organizaciones deportivas en las Políticas de Actividad Física y Deporte....	67

1.3.3. La constitución legal de los clubes deportivos chilenos.....	70
1.3.3.1. La constitución de un club deportivo a través de la Ley del Deporte...	71
1.3.4. El reglamento de las organizaciones deportivas.....	73
1.3.5. Síntesis del subcapítulo	73
1.4. Las características de los clubes	75
1.4.1. Las características constitutivas de los clubes.....	75
1.4.2. Otras características relevantes.....	79
1.5. Modelo teórico para el estudio de los clubes deportivos.....	82
CAPÍTULO 2. MÉTODO.....	85
2.1. El estudio descriptivo, exploratorio y de corte transversal.....	86
2.1.1. Las formas de recopilación de datos en estudios de tipo descriptivo.....	87
2.1.1.1. La entrevista.....	89
2.1.1.2. La entrevista cara a cara estandarizada como técnica de obtención de datos	90
2.2. El cuestionario como instrumento para recopilar información.....	91
2.2.1. La selección del cuestionario.....	92
2.2.2. El cuestionario: técnica de formulación y tipos de preguntas.....	92
2.2.3. Dimensiones, variables e indicadores del cuestionario	93
2.3. Población.....	99
2.3.1. Tipo de muestra.....	99
2.3.2. Selección de la muestra y el margen de error	101
2.4. Tipo, adecuación, validación y pilotaje del instrumento	102
2.5. Trabajo de campo.....	103
2.6. Codificación, tabulación, análisis e interpretación de los datos.....	105
2.7. Síntesis del método utilizado	109
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	111
3.1. Los clubes desde una perspectiva socio-histórica.....	114
3.1.1. 1ª etapa. Hasta 1924. La influencia inglesa y los primeros clubes	115
3.1.2. 2ª etapa: 1925 – 1938. Surgimiento de otras organizaciones y diversificación	117
3.1.3. 3ª etapa: 1939 – 1973. El auge	118
3.1.4. 4ª etapa: 1974 – 1990. Limitaciones y control	120
3.1.5. 5ª etapa: 1991 – 2000. Restablecimiento del tejido social	122
3.1.6. 6ª etapa: 2001 – 2012. La consolidación.....	123

3.2. Diez miradas a los clubes deportivos.....	125
3.2.1. Tipología 1. Los clubes desde su tradición y patrimonio	126
3.2.2. Tipología 2. Los clubes desde su trascendencia	129
3.2.3. Tipología 3. Los clubes desde sus relaciones con el entorno.....	132
3.2.4. Tipología 4. Los clubes desde su perfil directivo	136
3.2.5. Tipología 5. Los clubes desde sus prácticas democráticas	139
3.2.6. Tipología 6. Los clubes desde el voluntariado	142
3.2.7. Tipología 7. Los clubes desde la gestión de recursos.....	145
3.2.8. Tipología 8. Los clubes desde una dimensión económica.....	148
3.2.9. Tipología 9. Los clubes desde sus instalaciones deportivas.....	151
3.2.10. Tipología 10. Los clubes desde su oferta deportiva	155
3.3. Las características de los clubes	158
3.3.1. Fundación, patrimonio y antecedentes.....	159
3.3.2. Entorno y relación del club con las organizaciones de la sociedad.....	163
3.3.3. La estructura de personas en el club	170
3.3.4. La oferta del club.....	178
3.3.5. Deporte de alto nivel o competitivo	183
3.3.6. Los recursos económicos.....	185
3.3.7. Los recursos humanos	198
3.3.8. Las instalaciones deportivas	211
3.3.9. Nuevas tecnologías y comunicación.....	214
3.3.10. Procesos y procedimientos en la toma de decisiones	216
3.3.11. Los desafíos de la organización	223
3.4. Síntesis de los resultados	228
CAPÍTULO 4. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	231
4.1. La Junta Directiva. Principios éticos para una correcta gobernanza.....	232
4.1.1. Los siete principios de la vida pública (Informe Nolan) y otras funciones.....	234
4.2. Las cualidades de quien gestiona	236
4.3. Ámbitos de intervención en los clubes chilenos	239
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	251
5.1. Discusión y conclusiones	252
5.2. Implicaciones del estudio.....	268
5.2.1. Implicaciones prácticas	268

5.2.2. Implicaciones teóricas.....	270
5.2.3. Implicaciones metodológicas.....	270
5.3. Limitaciones del estudio.....	272
5.4. Líneas para futuros estudios.....	274
BIBLIOGRAFÍA.....	277
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS.....	293
Índice de figuras.....	294
Índice de tablas.....	295
Índice de gráficos.....	298
ANEXOS.....	301
Anexo 1. El cuestionario.....	302
Anexo 2. El registro de adaptación del cuestionario.....	327
Anexo 3. La carta de presentación del encuestador.....	332
Anexo 4. Tablas: tipologías de clubes y variables.....	334

RESUMEN

La situación de los clubes deportivos chilenos. El caso de la Región del Biobío.

Esta tesis doctoral se centró en el contexto de las organizaciones deportivas voluntarias, específicamente en la figura del club deportivo, debido a la necesidad de profundizar en el conocimiento de estas organizaciones, que desempeñan un papel relevante en el fomento del deporte y de la actividad física y actúan, asimismo, como dinamizadoras de prácticas democráticas, de desarrollo personal y colectivo, así como de canalizadoras de necesidades e intereses.

Partiendo de esa premisa, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué situación se encuentran y cuáles son las características de los clubes deportivos de la Región del Biobío? Seguidamente, dicha interrogante se profundizó y se concretó en una serie de objetivos específicos con la finalidad de otorgarle una respuesta, contemplando dimensiones como la estructura de personas de esos clubes, la oferta de actividades, su gestión económica y sus relaciones con otras organizaciones, entre otras.

En el ámbito teórico, se diseñó un modelo de cuatro dimensiones que abordaba a los clubes desde una perspectiva externa hacia una interna y desde lo general hacia lo específico, enfocándolos, inicialmente, desde la sociedad y sus organizaciones hasta llegar a sus características particulares. Para estructurar ese modelo, se recurrió a la teoría del *Tercer Sector*, la teoría de la *Elección Institucional*, la teoría de los *Stakeholders*, el marco legal y administrativo que rige a los clubes y las características constitutivas presentes en ellos.

En cuanto al método, se desarrolló un estudio de tipo descriptivo, exploratorio y de corte transversal y se aplicó una encuesta presencial al presidente del club. Para llevarla a cabo, se utilizó un cuestionario estructurado de once dimensiones, con preguntas cerradas y, basado en otro que ha sido empleado en Cataluña, para un estudio sobre clubes de esa comunidad autónoma (Secretaría General de l'Esport, 2010), el cual se adaptó previamente al contexto chileno. La muestra fue de tipo probabilística, aleatoria, estratificada, con afijación proporcional y estuvo compuesta por 150 clubes de la Región del Biobío. Estas organizaciones fueron obtenidas del

Registro Nacional de Organizaciones Deportivas del Instituto Nacional de Deportes. Para el análisis de los datos, se empleó la estadística descriptiva, utilizando estadígrafos de medidas de tendencia central y, tablas de frecuencia y para visualizar variables puntuales, se utilizaron gráficos. Para generar la tipología de los clubes, se recurrió al análisis estadístico por conglomerados o clústers.

Como resultados más relevantes se logró determinar en primer lugar, que los clubes surgían en mayor medida, cuando la sociedad presentaba mejores condiciones para su constitución y su desarrollo. En cuanto a sus características se determinó: un bajo nivel de profesionalización y de especialización; que cumplían y concretaban los procesos de participación democrática fundamentales; que en ellos existía una baja participación femenina en todos los ámbitos; que la mayoría de los clubes contaba con una estructura pequeña de personas; que la oferta deportiva principal era limitada, pero, no obstante, muy diversa en cuanto a actividades complementarias o alternativas; que el trabajo voluntario estaba presente en la mayoría de los clubes, pero en un grado bajo en relación con el tamaño de los clubes y que, no obstante, los voluntarios asumían muchas funciones, debido a que la presencia de profesionales y de personal remunerado era poco significativa; que poseían presupuestos bajos y con una alta dependencia de recursos públicos, lo que se reflejaba en una estrecha relación con las instituciones del Estado. Los resultados obtenidos permiten indicar que los clubes deportivos chilenos se encuentran en una etapa de asociacionismo incipiente o en desarrollo y en un proceso de adaptación a las demandas del sistema deportivo. Asimismo, reflejan una gran diversidad en función de las características analizadas, lo cual permite afirmar que no existe un tipo “único” de club.

INTRODUCCIÓN

Se ha observado, durante las últimas décadas, la evolución constante y acelerada de las sociedades contemporáneas, desde diversos ámbitos, como el económico, el educativo, el cultural y el de la salud, entre otros, como consecuencia, principalmente de fenómenos, como la difusión de todo tipo de nuevas tecnologías, el avance en las ciencias, la mayor cobertura de los medios de comunicación y las políticas económicas. Un fenómeno mayor que alberga y justifica todos estos cambios es el de la *globalización*, la cual, desde sus diversos niveles de significado: *técnico, político, ideológico-cultural y económico* (Hirsch, 1996, pp. 84-85), permite explicar cómo los citados fenómenos se gestan en la sociedad contemporánea.

El deporte concebido como una manifestación sociocultural no sería ajeno a esta evolución y a estos cambios, y así lo ejemplifican desde el ámbito deportivo, Machado y Puig (2009, p.3) al tomar como referencia los cuatro factores claves de la globalización señalados por Robertson (1992): *interdependencia económica, el desarrollo a gran escala de las comunicaciones, la internacionalización de los conocimientos y la proliferación de acuerdos y convenciones internacionales*. A modo de ejemplo, se puede constatar ese crecimiento global en realidades del mundo del deporte como los Juegos Olímpicos, las grandes ligas de fútbol profesional y los Mundiales de Fútbol. En relación con ello, Dunning (2009, p. 10) señala que al parecer, el deporte junto con la guerra y la religión, se han transformado “en uno de los medios más eficaces para conseguir la movilización colectiva que se han diseñado nunca”. Este crecimiento o avance del deporte se refleja en el caso de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado), en el hecho de que en el año 1904 poseía siete asociaciones afiliadas, mientras que noventa años más tarde, en 1994 contaba, en sus registros, con un total de 190 federaciones nacionales¹; también lo demuestra el incremento de los costos de las transmisiones televisivas de los Juegos Olímpicos que en 1968 (México) eran de US\$ 41 millones, mientras que para los desarrollados en Sídney, esta suma ascendía a US\$ 1.133 millones (Preuss, 2002, p. 10). Respecto a estos cambios, ya en la década de los ochenta, el connotado educador

¹ Obtenido de tabla “Crecimiento de la FIFA (1904-1994)”, creada por Tomlinson y Whannel (1986) y adaptada por Eric Dunning en su obra denominada *El Fenómeno Deportivo. Estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización* (1999, p. 125).

y filósofo español José María Cagigal (1983, pp. 153-154) señalaba una serie de características dominantes que incidían en el deporte, es el caso del consumismo, el imperialismo comercial y, la especialización laboral, entre otras. Además, sumaba a esto, variables de influencia provenientes de las grandes multinacionales, de pseudodirigentes y de influencias políticas, dejando entrever, la dinámica en la que se gestaba el deporte, el cual estaría afectado por múltiples factores.

En conformidad con lo anterior, Puig y Heinemann (1991, p. 124), por un lado, y García Ferrando y Lagardera (2009, p. 35), por el otro, consideran el *deporte contemporáneo* como un *sistema abierto*, lo cual se aleja de las concepciones tradicionales, debido por ejemplo, a la irrupción de nuevas prácticas, por lo que adquiere entonces la propiedad de “diversificación”, en contraposición al deporte tradicional. Además, indican que el deporte, está interconectado con otros sistemas, como el educacional, el político y el económico, los cuales generan una clara influencia en él.

La dinámica y la apertura actual en las que se desenvuelve este fenómeno, se reflejan en las diversas concepciones que giran en torno a él, y así lo evidencia en su propuesta Willimczik (2009, pp. 48-60), quien, a través de un trabajo empírico, distinguió seis modelos de deporte: el tradicional, el profesional de alto rendimiento, los hobbies cercanos al deporte, el deporte de exhibición, el de vivencia y el deporte para la salud. Esta heterogeneidad, también se observa en las formas organizativas del deporte que propone Heinemann (1999, pp. 19-46)², que son las siguientes: la organización del deporte no organizado; las organizaciones deportivas comerciales; las organizaciones deportivas públicas; las organizaciones secundarias y las organizaciones deportivas voluntarias, donde se encuentra el club deportivo, el cual constituye el objeto de estudio de esta tesis.

Finalmente, he de señalar las situaciones personales que me han acercado a las organizaciones deportivas voluntarias. En mi vida profesional tuve la posibilidad de conocer, desde mi rol de profesional, la “cultura” de estas instituciones. No obstante, este acercamiento no fue, sin más, sinónimo de ampliar mi conocimiento en torno a ellas, sino que, al contrario, con el correr del tiempo me surgió un importante número

² Esta clasificación de las formas de organización del deporte, se profundizará en el apartado del marco teórico que aborda al asociacionismo deportivo.

de interrogantes que he ido procesando y que me llevaron a plantearme el desarrollo del presente trabajo investigativo.

1.1. Justificación del estudio

Para iniciar este apartado, resulta pertinente formular la siguiente pregunta: ¿por qué es importante estudiar las organizaciones deportivas? Y más concretamente, ¿por qué es importante estudiar las organizaciones de tipo voluntario? Las respuestas a esas interrogantes surgen también, de forma general, al preguntarse por el rol del deporte en la sociedad, desarrollado a través de sus diversas formas organizativas, así queda claro, por ejemplo, en la Declaración de Niza sobre el Deporte (Consejo Europeo, 2000), el Libro Blanco sobre el Deporte (Comisión Europea, 2007) y la Declaración de Berlín (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 2013), donde se señalan claramente las funciones sociales, educativa y cultural que desempeña el deporte, destacando su rol integrador, de medio para el mejoramiento de la salud pública y, de agente que fomenta la educación en valores, el voluntariado y la ciudadanía, entre otros.

Ahora bien, respecto a las organizaciones deportivas en particular, ¿qué señalan estas declaraciones o lineamientos internacionales? Para averiguarlo, se consideraron los tres documentos antes citados y las referencias más relevantes que contienen en torno a estas instituciones, entre las cuales debe señalarse que:

- Las organizaciones deportivas son agentes para fomentar la ética y la solidaridad.
- Las organizaciones deportivas son responsables del fomento de su deporte o disciplina en particular.
- Tanto los Estados, como las organizaciones deportivas privadas, deben asumir responsabilidades en el cumplimiento de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en torno a los niveles mínimos de práctica de actividad física que deben realizar las personas.
- El voluntariado que se gesta en las entidades deportivas, ofrece numerosas oportunidades de educación no formal. Además, la práctica deportiva brinda

numerosas posibilidades para fomentar el compromiso de los jóvenes y su participación en la sociedad.

- Tanto los Estados como las organizaciones deportivas, deben desarrollar un rol integrador respecto a las personas con discapacidad.
- Los Estados, las organizaciones deportivas, las escuelas y todas las instituciones que se involucren en la educación, deben fortalecer sus lazos de cooperación a fin de mejorar las condiciones de la educación física y del deporte en el ámbito escolar.
- Se insta a las organizaciones de la sociedad civil y a los investigadores, a realizar un análisis sistemático de las sinergias, entre la política de inclusión y los procedimientos y las prácticas de gobernanza del deporte.

Como se observa, tanto al deporte como a sus organizaciones, se les otorgan múltiples funciones y responsabilidades contenidas en diversas perspectivas. Estos roles permiten constatar la alta valoración de la que goza este tipo de instituciones por parte de los organismos de Estado y de los organismos internacionales

En el caso específico de Chile, existe en la Ley del Deporte n° 19712³ (Ministerio del Interior, 2001) y en la Política Nacional de Actividad Física y Deportes⁴ (Instituto Nacional de Deportes, 2002a), un reconocimiento de las funciones que desarrollan las organizaciones deportivas, y en ellas se recoge también el proceso de constitución y las condiciones que debe aportar el Estado para su fomento. Esto ha llevado a plantear una revisión bibliográfica respecto a las instituciones deportivas de Chile, con el objetivo de indagar en los antecedentes y, de esta manera, situar la investigación. Este ejercicio, ha permitido concluir que, en Chile, el desarrollo de estudios orientados a conocer el estado y el funcionamiento de las organizaciones deportivas voluntarias del propio país, es bastante limitado, tanto en lo que respecta a las de mayor nivel o jerarquía, esto es, el Comité Olímpico Nacional, las confederaciones y las federaciones deportivas, como en relación con las de menor envergadura estructural, como las asociaciones y los clubes.

³ En adelante: la Ley del Deporte.

⁴ En adelante: la Política Nacional.

Las principales referencias⁵ de los estudios que abordan las organizaciones deportivas chilenas han sido encomendadas, ya sea, en forma directa o a través de concursos públicos, por el ente superior del deporte estatal en Chile hasta el año 2013, el Instituto Nacional de Deportes⁶. Entre los trabajos se pueden mencionar los siguientes: *Desarrollo Asociado al Deporte Federado* (Buguñá, 2007), el cual como su nombre indica, estuvo vinculado a las federaciones deportivas nacionales; *Análisis del comportamiento de las organizaciones deportivas del registro del Instituto Nacional de Deportes* (Katalejo Investigaciones Sociales, 2009), que abordó, tanto asociaciones como clubes y ha sido de gran utilidad como antecedente empírico para plantear esta tesis; *Análisis organizacional y administrativo de los clubes deportivos escolares de la Provincia de Concepción* (Cornejo, Salcedo y Matus, 2010), que, si bien, se focalizó en los clubes, su ámbito de aplicación solo fue escolar, por lo que sus resultados no se pueden extender al resto de clubes deportivos.

Como se observa, el objeto de estudio de esta tesis, *el club deportivo sin fines de lucro*, si bien, ha sido abordado, no ha sido considerado específicamente como figura asociativa y tampoco ha sido objeto de un número considerable de investigaciones. En síntesis, se aprecia la carencia de estudios que aborden las organizaciones de menor envergadura, como los clubes, las ligas, las asociaciones deportivas locales y regionales y los consejos locales de deporte.

Junto a las fuentes anteriormente indicadas, existen otros instrumentos que aportan información sobre las organizaciones deportivas chilenas y la participación de la población en ellas. Es el caso de las Encuestas Nacionales de Hábitos en Actividad Física y Deporte en la población mayor de 18 años (Instituto Nacional de Deportes, 2007-2010-2012)⁷, las cuales han revelado una disminución de la población “*practicante*” en las organizaciones deportivas, a pesar de que ha aumentado la práctica deportiva de forma general en el país. La tabla 1 permite apreciar los resultados obtenidos en las mencionadas Encuestas Nacionales de Hábitos realizadas por el IND.

⁵ Las investigaciones (2007, 2009, 2010) citadas, hacen referencia a estudios encomendados y financiados con fondos públicos del Instituto Nacional de Deportes de Chile (IND).

⁶ En adelante: IND

⁷ En adelante: la Encuesta Nacional de Hábitos o las Encuestas Nacionales de Hábitos.

Tabla 1. Población practicante de actividad física/deportes en organizaciones (%)

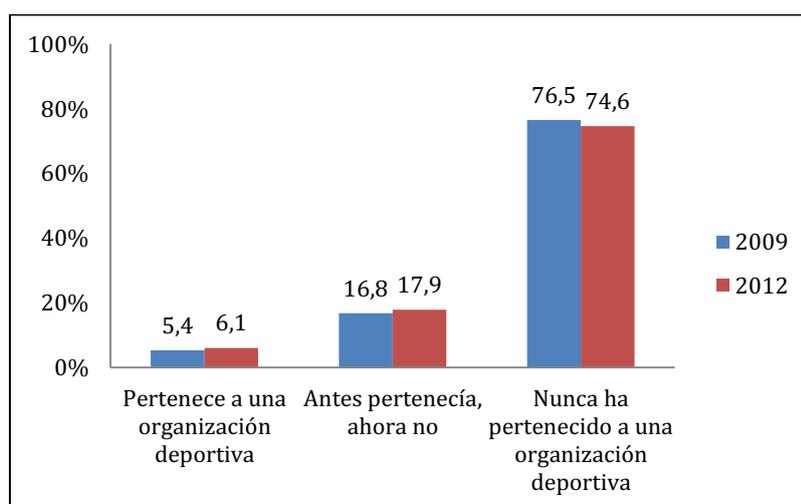
Año encuesta IND	Población de 18 años o más, que practica al menos 1 vez a la semana actividad física/deporte en organizaciones (club, asociación, etc.)
2006	6,3
2009	5,8
2012	5,2

Fuente: Elaboración propia a partir de las Encuestas Nacionales de Hábitos en Actividad Física y Deportiva en población mayor de 18 años.

Al considerar los datos precedentes, se observa como la participación “activa” en estas organizaciones ha disminuido durante los últimos años. Ello debería llevar a las diversas instituciones interesadas o con responsabilidad en el tema, a reflexionar y a analizar el porqué de esta situación.

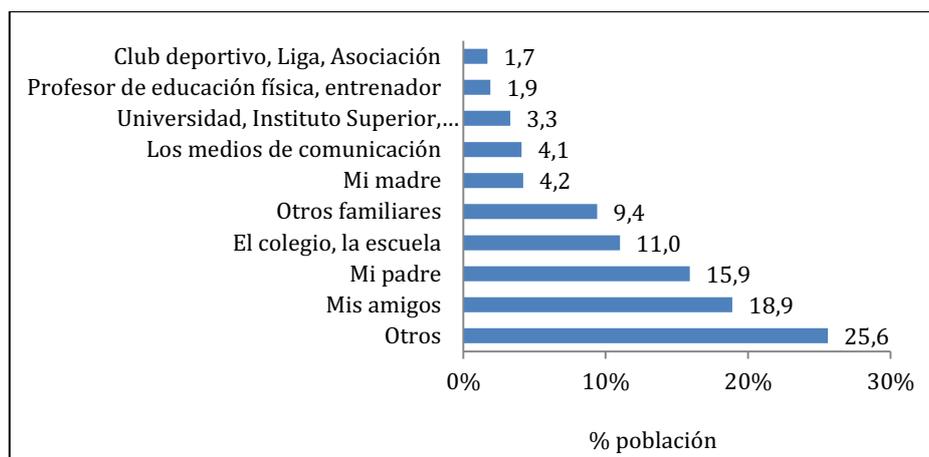
En esta misma línea, el gráfico 1 muestra los datos relativos a la pertenencia a una organización deportiva extraídos de las Encuestas Nacionales de Hábitos para los años 2009 y 2012, los cuales indican una leve alza en la participación, que pasó del 5,4% al 6,1% en el período señalado. Tanto estos resultados, como los de la tabla 1 muestran que por un lado, la población chilena tiende a disminuir la práctica en las organizaciones deportivas, pero que, por otro lado, está aumentando su participación en ellas, probablemente a raíz de otras motivaciones.

Gráfico 1. Participación en organización deportiva (club, asociación, liga, etc.). Años 2009-2012



También la Encuesta Nacional de Hábitos del año 2012 (gráfico 2), muestra que solo en el 1,7% de la población que declara practicar actividad física o deporte, ha sido la organización deportiva “quien más ha influido” en la *creación y mantenimiento de hábitos deportivos*. Una cifra baja, en relación con otras figuras, como los amigos, la escuela o los medios de comunicación.

Gráfico 2. Influencia en la creación y mantención de los hábitos deportivos (%)



Finalmente, la siguiente tabla, también obtenida de la Encuesta Nacional de Hábitos del año 2012, refleja que los clubes y las asociaciones, son las organizaciones deportivas mejor evaluadas por la población (tabla 2).

Tabla 2. Evaluación de las organizaciones deportivas chilenas (escala 1 a 7)

Tipo de organización	Evaluación (media)	
	Año 2009	Año 2012
Asociaciones y clubes deportivos	-	4,9
Federaciones deportivas	3,9	4,4
Departamento de deporte municipal, Corporación municipal de deportes	3,9	4,4
Instituto Nacional de Deportes (IND)	3,7	4,3
Comité Olímpico de Chile	3,7	4,3

Ante el escenario actual de las organizaciones deportivas chilenas y de los clubes en particular, nos encontramos por un lado, con instituciones bien valoradas por la ciudadanía, pero por otro, se constata una disminución de la participación en ellas como medio para la práctica. Por ende, se cree necesario contar en una primera etapa,

con información actualizada y detallada, respecto a la actuación de los clubes deportivos sin fines de lucro de Chile, con el objetivo de conocerlos, situarlos en la sociedad y así generar las estrategias que permitan potenciarlos, fortalecerlos y hacerlos partícipes como agentes claves en los diversos roles que deben cumplir.

1.2. Resultados esperados

Este trabajo pretende en primera instancia obtener información relevante acerca del ejercicio o accionar de los clubes deportivos chilenos para establecer una referencia profunda en el tema, tanto a nivel regional como nacional. La búsqueda de la información y su posterior utilización pretenden ser útiles en el desarrollo de estrategias que ayuden a potenciar y/o mejorar los resultados que se obtengan en relación con estas organizaciones. Lo anterior implicaría realizar una evaluación, revisión, actualización o reestructuración de los actuales lineamientos en los diversos planes y programas (deporte recreativo, deporte formativo, deporte de competición) que desarrollan en Chile los municipios, los gobiernos regionales y el gobierno central. Además, considerando las características de la investigación, se busca generar un precedente único, hasta el momento en el estudio de los clubes deportivos chilenos.

1.3. Contextualización socio-geográfica del estudio

El estudio que se presenta en las próximas páginas se focaliza geográfica y socialmente en Chile, específicamente en la región del Biobío. De acuerdo con ello, se considera necesario realizar una contextualización del país y de la zona donde se enmarca este trabajo.

La República de Chile se ubica físicamente en el extremo suroeste de América del Sur. Es un país tricontinental, ya que cuenta con territorio en Oceanía (Isla de Pascua e Islas Salas y Gómez), en la Antártica y en América, este último conocido como Chile continental, que es el territorio que concentra la mayor parte de la población. El país limita al Este con Argentina y Bolivia, al Norte con Perú y al Oeste con el Océano Pacífico, tiene una longitud continental de 4.329 km y un ancho promedio de solo 180 km (Universidad de Chile, 2014).

En el año 2014 poseía una población estimada de 17.819.054 habitantes, de los cuales 8.819.725 eran hombres y 8.999.329 mujeres (Instituto Nacional de Estadísticas, 2014a).

En cuanto al ámbito económico, las áreas de comercio al por mayor y al por menor, junto con las industrias manufactureras y la construcción, son las principales fuentes de ocupación laboral del país, que presentaba al mes de julio de 2014 un 6,5% de desocupación (Instituto Nacional de Estadísticas, 2014b). Los principales sectores económicos son la industria y los servicios; en cuanto a la industria, desempeña un papel clave la de la minería (Banco Santander España, 2014).

Respecto a la forma de gobierno del Estado, posee un sistema político de tipo republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado se divide en tres poderes independientes: Ejecutivo (Presidente/a de la República), Legislativo (diputados/as y senadores/as) y Judicial (tribunales de justicia) (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2014).

Administrativamente, está compuesto por 15 regiones, 54 provincias y 346 comunas (Subsecretaría de Desarrollo Regional, 2014); la Región Metropolitana es la más habitada, y en ella se ubica la capital del país, Santiago, que cuenta con 7.228.581 habitantes, el equivalente al 40,6% de la población nacional aproximadamente (Instituto Nacional de Estadísticas, 2014a).

1.3.1. La región del Biobío

La región del Biobío, área donde se realiza el estudio, se ubica en la zona centro-sur de Chile, y limita al norte con la región del Maule y al sur con la región de la Araucanía. En 2014 tenía una población estimada de 2.100.494 habitantes, de los cuales 1.033.221 eran hombres y 1.067.273 mujeres (Instituto Nacional de Estadísticas, 2014a). Se trata de la segunda región del país en número de habitantes, por detrás de la Metropolitana.

Se divide administrativamente en cuatro provincias: Arauco, Biobío, Ñuble y Concepción. Esta última concentra, aproximadamente, la mitad de la población y en ella se encuentra la capital de la región, también llamada Concepción. De acuerdo con informaciones de la Intendencia de la Región del Biobío (2010, p. 5), el 83,6% de la población regional total vive en zonas urbanas y el 16,4%, en zonas rurales. Aproximadamente un millón de personas habita en la conurbación costera de El Gran Concepción, la cual comprende las áreas urbanas de las comunas de Concepción, Chiguayante, Penco, San Pedro de la Paz, Talcahuano, Hualqui, Tomé, Coronel, Lota y Hualpén. Además, es relevante mencionar que la región posee 54 comunas.

Figura 1. La región del Biobío y sus provincias



Se ha optado por seleccionar esta región debido, esencialmente, a los siguientes motivos: posee una ubicación geográfica que le permite ser representativa de la sociedad chilena de los puntos de vista demográfico, económico, social y cultural. A esto se suma, su fácil acceso para el trabajo de campo, en comparación con las regiones extremas del país. Además, es la tercera región con mayor número de clubes deportivos, por detrás de la Metropolitana y la de Valparaíso. Por todo lo anterior, la región del Biobío presenta unas garantías de representatividad de la sociedad chilena que otras regiones no ostentan.

1.4. La pregunta de la investigación y los objetivos

Una vez definida la justificación del estudio, se presentan a continuación, la pregunta de la investigación y los objetivos que guían el trabajo, diseñados en función de las orientaciones que sugieren los trabajos de Quivy y Campenhoudt (2006) y de Heinemann (2008). Se decidió trabajar a partir de una pregunta de investigación, debido a que una amplia interrogante permite un margen de incertidumbre mayor ante el objeto de estudio. Ello se ha complementado con una serie de objetivos específicos, los cuales la limitan y la enmarcan con más exactitud.

1.4.1. Definición de la pregunta de investigación

Para establecer la pregunta de la investigación, se acudió a la clasificación propuesta por Heinemann (2008, p. 24), quien sugiere la siguiente tipología en relación con las preguntas de investigación:

Tabla 3. Tipología de preguntas de investigación

	Tipología
1	Exploración
2	Descripción
3	Explicación
4	Pronóstico
5	Tecnologías
6	Evaluación
7	Poner al descubierto consecuencias no intencionadas de las decisiones que se tomen

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Heinemann (2008, p. 24)

Al analizar las características señaladas por el autor para cada tipo de interrogante y considerando la, problemática y el contexto del estudio, se establece que la pregunta de esta investigación es de tipo *descriptiva*, ya que lo son todas aquellas que intentan conocer si el objeto de estudio posee los rasgos característicos que se buscan, mediante la existencia de variables⁸ y sus valores respectivos (Heinemann, 2008, p.

⁸ Estos aspectos se profundizarán en el capítulo: Método.

26). Sin duda, se pueden adoptar otras perspectivas centradas en un aspecto concreto o tratar de explicar las causas de determinados fenómenos. Sin embargo, dado que el presente trabajo se trata de un primer estudio profundo sobre el tema (clubes deportivos chilenos), se cree adecuado centrarse en un análisis de la situación existente. Por ende, como primera investigación permitirá dar paso a otras, que podrían ubicarse desde puntos de vista diferentes (pregunta de investigación y metodología). Con referencia a lo anterior, se ha decidido plantear la siguiente pregunta:

¿En qué situación se encuentran y cuáles son las características de los clubes deportivos de la Región del Biobío?

Según Heinemann (2008, p. 26), una *pregunta descriptiva* debe comprobar empíricamente si en el objeto de investigación existe una variable o no, o qué valores en concreto posee. Por ejemplo, una variable que se podría verificar sería la participación femenina en el club, considerando a este último como el objeto de estudio y la participación femenina, como la variable que se habría de comprobar. La pregunta de investigación debe tener la capacidad de contener las variables que se requiere comprobar; en este caso, y de acuerdo con su composición, la interrogante busca conocer el estado o la realidad del club y sus características.

Es imprescindible indicar que en este trabajo, no se contemplan los clubes deportivos profesionales, ya que se desarrollarían en una realidad distinta a la de las organizaciones deportivas voluntarias⁹.

A fin de analizar la pregunta planteada y reflexionar en torno a su pertinencia, se acudió a Quivy y Campenhoudt (2006, p. 29), quienes establecen los criterios que deben cumplirse a la hora de plantear una correcta interrogante y, señalan para ello, tres cualidades. En primer lugar, debería tener "*claridad*", lo cual se refiere esencialmente, a la precisión y a la concisión al formularla; por ello, proponen crear una interrogante precisa, que no se preste a confusión, unívoca y concisa. Luego, mencionan la "*viabilidad*", término con el que hacen referencia al carácter realista de la pregunta y, por ende, del estudio; proponen no establecer interrogantes demasiado

⁹ En adelante, cuando el texto de la tesis se refiera a clubes o clubes deportivos, implicará a las organizaciones deportivas voluntarias sin fines de lucro.

ambiciosas y que se consideren los recursos materiales, humanos y económicos con los que se cuenta. Por último, exponen las cualidades de “*pertinencia*”, que se asocia al registro (explicativo, normativo, predictivo) del que depende la pregunta. Manifiestan que las preguntas no deben llevar a un juzgamiento moral, porque ello no corresponde a las ciencias sociales, sino que se aleja de ellas. La investigación en sí debe tratar la realidad en términos de análisis y no de juicio. Una buena interrogante busca comprender más que juzgar, por lo cual debe ser abierta y verdadera y debe permitir varias respuestas diferentes, además de presentar un propósito de comprensión o de explicación.

Lo expuesto permite afirmar que la pregunta propuesta cumple con lo manifestado por Quivy y Campenhoudt (2006, p. 29) debido a que: presenta *claridad*, la cual se refleja en la accesibilidad, la precisión y la concisión de su estructura; es *viable*, pues es totalmente realista en sus alcances y en sus proyecciones; y, en relación con la *pertinencia*, no posee una carga moral o reflexiva, ya que no emite juicios.

Ante la necesidad de profundizar en la pregunta de investigación, se reflexionó en torno a los objetivos que deben cumplir las interrogantes descriptivas de acuerdo con Heinemann (2008, p. 27):

Tabla 4. Objetivos de las preguntas descriptivas

	Objetivos
1	Examinar la presencia o ausencia de una variable
2	Comprobar la distribución de los valores de una variable
3	Comprobar las variaciones de los valores de una variable con el transcurso del tiempo
4	Crear tipologías, de forma que los objetos de la investigación sean agrupados conforme a los valores de una variable
5	Determinar la relación de diferentes variables y hacer una comparación entre los distintos objetos de la investigación
6	Comprobar empíricamente, si los hechos que se desea explicar son realmente ciertos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Heinemann (2008, p. 27)

Cada uno de estos objetivos se analizó con respecto a la pregunta de investigación propuesta, con el objetivo de confirmar su naturaleza descriptiva, y ello permitió determinar que la pregunta respondía a los requerimientos de cada uno de ellos.

1.4.2. Definición de los objetivos

Con el fin de complementar y concretar la pregunta de investigación, se plantean una serie de objetivos a fin de facilitar el desarrollo teórico y metodológico del trabajo, así como el análisis de los resultados y la extracción de las conclusiones. A continuación se detallan los objetivos específicos:

- Describir las características de los clubes deportivos chilenos.
- Determinar el perfil y el tipo de vinculación de las personas que integran los clubes deportivos.
- Analizar las características y el tipo de relación que poseen los clubes con las organizaciones públicas y privadas con fines de lucro y sin ellos.
- Analizar la oferta deportiva y no deportiva que presentan los clubes deportivos de la Región del Biobío.
- Proponer una clasificación de los clubes deportivos chilenos en relación con sus características.
- Sugerir elementos para la reflexión, en torno a las políticas deportivas y/o estrategias que permitan potenciar o mejorar el funcionamiento de los clubes y del asociacionismo deportivo chileno.

CAPÍTULO 1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Índice del capítulo

1.1. La teoría del Tercer Sector y los clubes deportivos.....	28
1.2. Los clubes en el contexto de las organizaciones deportivas.....	39
1.3. El marco legal y administrativo de los clubes deportivos en Chile.....	64
1.4. Las características de los clubes.....	75
1.5. Modelo teórico propuesto para el estudio de los clubes deportivos.....	82

En las próximas páginas se presentan las cuatro perspectivas que se han considerado para forjar la base teórica que sustenta esta tesis, lo que queda plasmado en el diseño de un modelo que acoge de forma íntegra esos constructos teóricos y que se muestra al final de este capítulo.

En cuanto al orden, en primer lugar se presenta a los clubes desde la perspectiva de la sociedad en general, para luego continuar con ellos desde el ámbito de las organizaciones deportivas; en tercer término, se da cabida a aspectos puntuales acerca de su legislación y, su funcionamiento legal y administrativo para finalmente, concluir con las características constitutivas de los clubes.

1.1. La teoría del Tercer Sector y los clubes deportivos

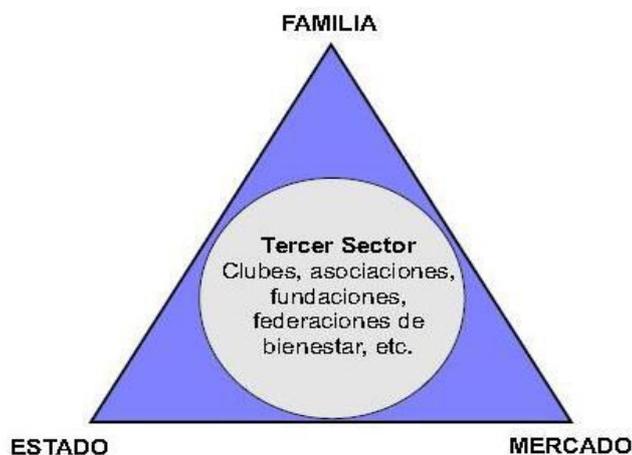
Una perspectiva de análisis de los clubes deportivos y de las organizaciones en general es la basada en su naturaleza organizacional, sus funciones y su ubicación en la sociedad. Ante todo, podríamos preguntarnos qué sentido tiene la existencia de las asociaciones en general y de los clubes en particular en una sociedad, interrogante a la que queda respuesta la denominada *teoría del Tercer Sector*.

1.1.1. Surgimiento y definición de la teoría del Tercer Sector

Una forma de comprender la ubicación de los clubes deportivos en la sociedad es a través de la teoría del Tercer Sector¹⁰, la cual surge de la necesidad de enmarcar ciertas acciones que se desarrollan en la sociedad y que, por sus características, no tienen cabida entre las labores ejecutadas por el Estado (público), por el Mercado (privado con fines de lucro) ni tampoco por organizaciones informales, como la familia, sino que quedan en un terreno difuso o más bien perteneciente a una mixtura de sectores. La figura 2 refleja claramente la ubicación del TS.

¹⁰ En adelante: TS

Figura 2. El Tercer Sector y sus relaciones con el Estado, el Mercado y la familia



Fuente: Heinemann (1999, p. 80)

La representación anterior, sitúa en cada vértice a un sector específico de la sociedad (Familia, Estado y Mercado), y ubica en el medio al TS, que está compuesto por sus organizaciones y se ve influenciado por esos tres sectores.

Es relevante aclarar que el TS es llamado de diversas formas, tales como: Sector No Lucrativo, Sector Voluntariado, Economía Social, Sector No Estatuario, Sector de Servicios Comunitarios, Tercer Sector Social, Organismos No Gubernamentales, entre otros (Pizarro, 2004, p. 6). A las anteriores denominaciones, se suma la de Sociedad Civil (Salamon, Anheier, List, Toepler y Sokolowski, 1999, p. 13). La variedad de términos se debe a los múltiples ámbitos (económico, social, político, etc.) desde los que se aborda este “sector”; si bien todos ellos presentan las mismas características estructurales y de funcionamiento, cuentan con algunos matices que los diferencian. Así, alguien que se quiera referir a él desde la economía, lo podrá llamar Economía Social, mientras que quien desee poner énfasis en las características “no lucrativas”, lo podrá llamar Sector Sin Fines de Lucro, por citar dos ejemplos. Para esta tesis, se utilizará principalmente el concepto de “*Tercer Sector*”, debido a que no se pretende hacer hincapié en ningún aspecto específico del término.

Antes de entrar en las definiciones y las características del TS, es necesario contextualizar este trabajo en la historia contemporánea, la que ha vivido importantes cambios como resultado de distintos hechos que han afectado a las realidades sociales del mundo. Es el caso de las guerras mundiales, la crisis del Estado de bienestar, la caída del socialismo y del comunismo, las dictaduras, las crisis

económicas, el fenómeno de la globalización, etc., que han llevado a la comunidad científica (principalmente a la de las ciencias sociales) a observar cómo las sociedades se comportan y afrontan los desafíos del mundo globalizado.

Es en este contexto donde surge el TS, el cual -como se verá- permite, de acuerdo con sus características, desarrollar tareas y funciones específicas en la sociedad, tanto para los integrantes de sus organizaciones, como para los beneficiarios de sus acciones.

El TS nace de la necesidad de ocupar productivamente espacios en la sociedad, es decir, de ofrecer servicios o bienes que no estaban siendo cubiertos por el Estado ni por el Mercado por diversos motivos, tales como: la incapacidad operacional para abarcar a toda la población en la entrega de servicios y de materiales en ámbitos como la salud, la educación y, el bienestar social, en el caso del primero (Estado); y porque las acciones no resultan lo suficientemente rentables, en el caso del Mercado, entre otros motivos. Por otro lado, es relevante considerar que el Estado no rechaza ocuparse de estas acciones de forma intencionada, sino que ciertas circunstancias o ciertos factores influyen en ello, tales como el aumento de la población y, por ende, de sus necesidades, a lo que se suma la diversificación de estas.

Pizarro (2004, p. 12) indica que existen dos grandes teorías que permiten explicar cómo nace el TS. Por un lado, encontramos *el fracaso del Estado* y, por otro, *el fracaso del Mercado*. Esto quiere decir que el TS surge debido a los errores o las incapacidades de suplir o brindar los bienes y/o servicios (educación, deporte, salud, etc.) por parte de uno o de ambos sectores. Esto implica que otras organizaciones que no pertenezcan a esos dos sectores (las del TS), puedan hacerse cargo de ese espacio social, económico y cultural, aportando lo que otros no otorgan.

Si bien muchas organizaciones del TS surgen “técnicamente” de acuerdo con esas dos situaciones (fracasos del Estado y del Mercado), las organizaciones del TS también nacen, en muchas ocasiones, de motivaciones basadas en la solidaridad, la democracia y la participación ciudadana, entre otras.

Ya de entrada, al intentar definir y enmarcar esta teoría, se debe partir asumiendo que el término es complejo en cierta medida, ya que es un campo de estudio reciente, lo que se suma a la heterogeneidad de las organizaciones que lo componen, lo cual se refleja en su diverso campo de acción (Espadas, 2006, p. 32).

Para abordar el TS, partiremos de uno de los primeros conceptos, el que aportó en el año 1973 el sociólogo Theodore Levitt (Ascoli, 1987, p. 122), quien señaló lo siguiente:

Tradicionalmente se distinguen dos sectores: el privado y el público. El sector privado corresponde al mercado. El público se supone que es todo lo demás. Pero "todo lo demás" resulta demasiado genérico, abarca tanto que al fin y a la postre no significa nada. Comúnmente hablando, se entiende por sector público aquello que hace, puede hacer o debiera hacer el gobierno. Pero también queda un enorme espacio residual. Yo he llamado a este residuo "tercer sector".

En el mismo sentido de Levitt, Ascoli (1987, p. 124) indica que el TS sirve para: "contener o ubicar a quienes no se incluían en el *business*¹¹ ni en el *government*¹²". El concepto anterior (Levitt) permite distinguir de forma clara los dos sectores que históricamente otorgaban las bases para el funcionamiento de las sociedades modernas, el Estado y el Mercado, pero a la vez descubre un espacio asociado al ámbito de la función pública, pero que define como muy amplio, por lo que plantea el surgimiento de un sector que se ubica entre lo público y lo privado.

Otro concepto para el TS es el desarrollado por Torre (2004) y citado por Pizarro (2004, p. 6), que indica lo siguiente:

Denominación con la que se designa a una dinámica social creciente de organizaciones que se caracterizan, por no tener fines de lucro y que prestan un servicio de interés público, con una importante presencia de voluntariado, logrando diferenciarse del Estado y del Mercado, no solo por lo que hace, sino que por las funciones y valores que proyectan a la opinión pública.

La definición precedente, a diferencia de lo propuesto por Levitt, aporta características distintivas para este sector, ya que hace alusión a los fines de lucro (a

¹¹ El término "business", se refiere en este caso a la empresa privada con fines de lucro.

¹² El término "government", corresponde o hace alusión al Estado.

la ausencia de ellos), al servicio y a la opinión pública, y señala también la importante presencia del voluntariado.

Por otro lado, Etzioni (1973, p. 314) describe sus apreciaciones del TS desde la experiencia estadounidense, bajo el mandato del presidente Richard Nixon (1969 – 1974). En su artículo denominado “The Third Sector and Domestic Missions”, plantea que el TS emerge en medio de un debate ideológico entre el mundo capitalista (mercado) y el socialista (Estado), defendidos y promocionados por el mundo occidental y por el oriental, respectivamente.

Tanto Ascoli (1987, p. 123) como Levitt (1973, p. 315) coinciden en señalar que el TS se caracteriza por ser una mixtura de las características del Mercado y del Estado, cuyos límites cada vez son menos claros y están más mezclados.

Para finalizar este apartado de conceptualizaciones del TS, es necesario citar a Villar (2001, p. 1), quien declara la relevancia que ha tomado este sector, al cual, según afirma, “se le adjudican importantes virtudes en la solución de problemas sociales, en la generación de innovaciones, en la capacidad de producción de bienes públicos, en los procesos de democratización y equidad social”. El autor proyecta este espacio como una alternativa no solo de colaboración, sino también de solución a dificultades presentes en la sociedad.

En consideración de los diversos conceptos analizados, y con el fin de proyectar al TS en la sociedad, se puede señalar que las organizaciones que lo componen serían de una naturaleza mixta, ya que si bien son privadas, no poseen ánimo de lucro y a la vez cumplen en mayor o menor medida, un rol o una función pública, al compartir o asumir funciones del Estado. Las organizaciones deportivas, tales como los clubes, que son los que nos ocupan, comparten muchas de estas características, tal como se verá en las próximas líneas.

1.1.2. ¿Por qué existe el Tercer Sector?

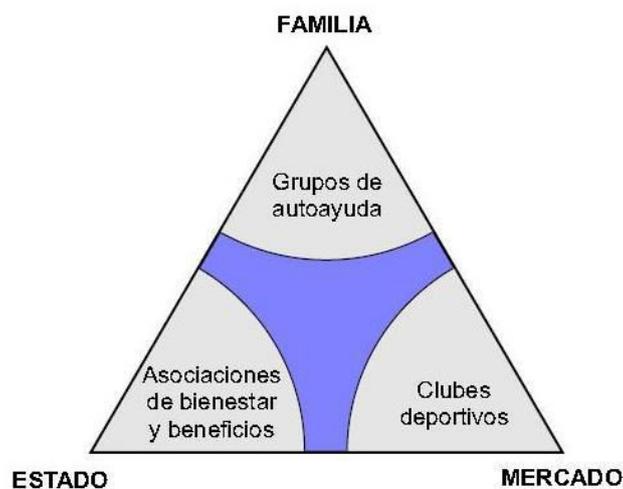
Si bien ya se ha demostrado cómo surge y cómo se estructura el TS, es conveniente abordar la justificación de su presencia en la sociedad. De acuerdo con Heinemann (1999, p. 86), el TS no se explica solo por el fallo del Estado en el suministro de servicios o por “probar” con la entrega de bienes y servicios antes de la

comercialización con fines de lucro, sino que existirían unas funciones claras que defienden y validan la constitución o la presencia de las organizaciones de este sector. Dichas funciones son ejemplificadas por el autor desde la perspectiva de los clubes deportivos:

- Función de integración: relacionada con la interacción entre los distintos miembros de la organización y sus características personales (raza y religión, entre otras).
- Función de socialización: basada en el ejercicio de la democracia y en el voluntariado.
- Funciones políticas: a través de las cuales se crean identidades locales, regionales o nacionales.
- Funciones culturales: relativas al medio y a las características donde se desarrolla el club. Se reúnen la obligación y lo voluntario, lo serio con lo informal.

Heinemann destaca que las características propias de cada organización -club deportivo, en este caso-, hacen que dichas funciones se encuentren o se desarrollen en mayor o menor medida en función de su cercanía respecto al Estado, el Mercado o la Familia. La figura 3, ayuda a visualizar cómo se producirían dichas acciones.

Figura 3. El Tercer Sector y su aproximación a otros sectores



Fuente: Heinemann (1999, p. 87)

El autor indica que los *clubes deportivos* se encontrarían más cerca del sector del Mercado debido a que también ofrecen bienes privados y prestaciones. Por otro lado, las organizaciones de *autoayuda*, se ubican más cerca de las redes familiares y parentales, es decir, se sustentan en las relaciones personales, mientras que las *asociaciones benéficas* se hallarían más cerca del Estado, dado su rol “cooperativista” con respecto a este.

1.1.3. Las características del Tercer Sector

Si bien muchas de las características se desprenden de los propios conceptos del TS, que le otorgan rasgos diferenciadores tanto del Mercado como del Estado, se suman otros, como el peso del voluntariado dentro de este sistema o, la composición por organizaciones sociales del ámbito privado, pero sin ánimo de lucro. Ascoli (1987, p. 121) destaca dos características relevantes del TS:

- La presencia del asociacionismo voluntario, concebido como base estructural de la organización.
- La presencia del voluntariado social, relacionado con los valores que implica esta acción social.

La primera (asociacionismo voluntario) se sustenta en la vinculación voluntaria a la organización, ya sea un club de adultos mayores, un sindicato o un club deportivo, por ejemplo, sin que exista un compromiso basado en la obligatoriedad de afiliación por parte de las personas. En el segundo caso (voluntariado social), se refiere a la acción voluntaria de realizar actividades por motivaciones que no implican una remuneración o retribución material, sino crecimiento personal o, altruismo, entre otros factores.

Con referencia a lo anterior, Douglas (1981) citado por Ascoli (1987, p. 122), concibe el TS desde una perspectiva más humana y menos económica, ya que otorga unas bases más bien filantrópicas y caritativas para explicar su desenvolvimiento, ante una “quiebra” del Mercado y del reparto político, donde el TS finalmente, asume las funciones no realizadas por esos dos sectores.

Por otra parte, Pizarro (2004, p. 7) señala que existe una diversidad considerable de organizaciones dentro del TS en función de su tamaño, el financiamiento, la estructura interna, la antigüedad, las funciones que cumplen, etc., por lo que manifiesta que se trata definitivamente, de un sector muy heterogéneo, multicultural y con distintos niveles de institucionalización.

De acuerdo con las definiciones antes analizadas, se puede ubicar el TS en una dimensión limitada por las acciones del Estado y del Mercado, pero que no excluye necesariamente la interacción y el desarrollo de acciones con esos ámbitos de la sociedad.

1.1.4. Las características de las organizaciones del Tercer Sector

Una vez definido el TS, su ubicación y por qué surge, es relevante profundizar en sus características y en los tipos de organizaciones que lo componen. Salamon *et al.* (1999, pp. 19-20) indican que, si bien existe una gran diversidad de organizaciones que componen este sector, todas comparten cinco rasgos, que son los siguientes:

- *Organizaciones*: poseen una presencia y una estructura institucional. Esto quiere decir que tienen un cuerpo formal, una presencia y una proyección en el tiempo.
- *Privadas*: su existencia está separada del Estado. No pueden estar financiadas en su totalidad por este, lo que no excluye que puedan recibir aportaciones o tener miembros que sean funcionarios públicos. Esta característica apunta a la independencia de decisiones que debe tener la organización respecto a las instituciones públicas.
- *No reparten beneficios*: en el caso de que la organización genere excedentes o utilidades, estos deben ser reinvertidos en la institución y, no pueden ser repartidos entre sus miembros. No generan beneficios a sus gestores o al conjunto de sus titulares, por lo que no existe un interés comercial.
- *Autónomas*: controlan esencialmente sus propias actividades y toman sus propias decisiones, lejos de posibles influencias externas del Estado. Tienen su propio gobierno.

- *Con participación de voluntarios:* se traduce en que la afiliación y el retiro son voluntarios, no impuestos, y el trabajo que se desarrolla dentro de la organización puede ser total o parcialmente voluntario. Lo anterior también implica aportaciones voluntarias de tiempo (trabajo) y/o de dinero.

Los rasgos distintivos descritos se encontrarían presentes en las organizaciones del TS, aunque en mayor o menor grado, dependiendo de la entidad en cuestión. Así, por ejemplo, un club deportivo tendría quizás más libertad de acción en relación con el principio de “autonomía”, a diferencia de una escuela (subvencionada o concertada), que para funcionar debe respetar lo que disponga el Ministerio de Educación u otro organismo público pertinente y trabajar de acuerdo con ello.

A dichas características, se suman los aportes de Herrera (1998, p. 164), que ayudan a clarificar esas ideas. El autor se sitúa en una posición más crítica al señalar que, si bien existe una idealización, la cual supone que las organizaciones del TS están compuestas solo por voluntarios, no todos los miembros están necesariamente en esa categoría, de manera que deja entrever que también existe personal remunerado o que obtiene algún tipo de beneficio, que tampoco los aportes que reciben son eminentemente voluntarios y que las organizaciones del TS no intervienen solo en ámbitos que no son abordados por el Estado y el Mercado, ya que también tienen presencia en los sectores que estos ocupan.

Herrera, además, indica que:

Quien enfatiza la naturaleza desinteresada, de puro don y de total gratuidad de las organizaciones del TS, también deben tener en cuenta que:

- a) Las organizaciones del TS constituyen un campo de actividades que a menudo sirve para entrar en el mundo profesional.
- b) Estas organizaciones tienen necesidad de una cierta calculabilidad económica (por tanto, usan el dinero y otros medios de mercado).
- c) Tienen la obligación de adecuarse a normas legales (condiciones impuestas por el Estado).

La visión del autor radica en una reflexión en torno a la imagen que proyectan las organizaciones del TS, basadas en el altruismo y en el desinterés principalmente, para sostener que también tienen características ligadas a los otros dos sectores. Por ejemplo, sirven como plataforma laboral, utilizan recursos económicos y procesos administrativos, y están sujetas a normativas legales, lo que implica formalidades, entre otras cosas.

En cuanto a la forma en que las organizaciones del TS colaboran o comparten actividades con el Estado, viene dada por dos modelos (Heinemann, 1999, pp. 80-81): el *cooperativo* y el *subsidiario*. El primero se genera cuando el Estado debe asumir muchas funciones exigidas bajo la línea del *Estado de Bienestar*, y no tiene la capacidad de cubrirlas, en ese lugar y en base a la demanda, aparecen los clubes, por ejemplo, que toman con ello un carácter casi público de acuerdo con las funciones que realizan. En el caso del modelo *subsidiario*, las organizaciones del TS quieren responsabilizarse de sus intereses y necesidades, por encima del Estado, que otorga las condiciones para que dichas organizaciones asuman tareas en beneficio de ellas mismas, y en este caso se valora mucho el nivel de conocimiento que tienen las propias organizaciones de sus necesidades. De acuerdo con el mismo autor (Heinemann (2003, pp. 19-20), la existencia de un modelo u otro está muy ligada a las características de las sociedades y al papel que ha ejercido el Estado en estas.

Al remitirse a los modelos descritos, se puede indicar que la principal diferencia nace de la motivación principal de cada modelo, que en el caso del “cooperativo” es la colaboración o el apoyo al Estado en una función determinada, mientras que, en el otro caso (subsidiario), el estímulo primordial surge de la búsqueda de satisfacción de las necesidades de la propia institución.

1.1.5. Síntesis del subcapítulo

En primer lugar se han desarrollado una serie de definiciones del TS con el objetivo de enmarcar su naturaleza fundacional. Además, a fin de comprender su existencia, se han expuesto una serie de motivos que explican por qué las organizaciones que lo componen existen y se desarrollan en las sociedades contemporáneas. Junto con lo anterior, se han aportado las características que deben estar presentes en mayor o menor medida en las organizaciones para poder ubicarlas en el TS. Por otro lado,

también se han detallado dos modelos, el cooperativista y el subsidiario, que explican la relación del Estado con los clubes, en este caso.

En cuanto a los clubes deportivos, la teoría del TS ayuda a comprender cómo las organizaciones deportivas y especialmente los clubes surgen y se ubican en la sociedad junto con el resto de instituciones de los otros sectores. Ello se desprende de una serie de diferencias y/o características que contienen. Finalmente, es necesario indicar que los clubes deportivos son organizaciones del TS que cumplen una función pública, aunque su naturaleza sea privada, y que no tienen fines de lucro.

1.2. Los clubes en el contexto de las organizaciones deportivas

Otro ámbito de análisis de las organizaciones deportivas y de los clubes en particular se enmarca en el área en la cual se desarrollan. Para ello, se plantean tres lineamientos que contribuirán a la comprensión de los clubes en esa dimensión.

En primer lugar, se exponen aportaciones acerca del *asociacionismo deportivo* para continuar con las teorías de la *Elección Institucional* y de los *Stakeholders* (Matus y Puig, 2011). Este conjunto de orientaciones permite enfocar y comprender el club en el contexto organizacional que comparte con otras entidades que ejercen funciones similares (deportivas) pero cuya fundación y características se establecen desde otras realidades.

Tabla 5. Perspectiva teórica: el club en el contexto de las organizaciones deportivas

El club en el contexto de las organizaciones deportivas
1. Asociacionismo deportivo
2. Teoría de la Elección Institucional
3. Teoría de los <i>Stakeholders</i>

Fuente: Matus y Puig (2011, p. 25)

1.2.1. Aproximación al asociacionismo deportivo

Antes de profundizar en el primer apartado, se aportará una serie de definiciones que focalizarán el contexto en el que se gesta el asociacionismo deportivo, se tratará en primer lugar, el del *deporte* debido a la diversidad de significaciones que se le atribuyen, lo que podría generar una distorsión de los planteamientos tratados. Así pues, se consideran los aportes de Willimczik (2009, p. 49), quien declara que el deporte, que es una manifestación cultural, está abierto a influencias derivadas de los cambios y las particularidades de las sociedades. De acuerdo con ello, las organizaciones deportivas también se verían afectadas por esas influencias o esos cambios. Por ende, se buscó una definición amplia, general y representativa del deporte, que se debía adaptar a la evolución actual de este fenómeno. En concreto, se consideró la propuesta del Consejo de Europa (1992, pp. 8-9):

Todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación organizada o no, tengan por finalidad la expresión y la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales y la obtención de resultados deportivos en competiciones de todos los niveles.

Como puede apreciarse, se trata de una definición breve pero amplia del concepto de deporte que implica una noción de práctica, organizada o no, en la cual se busca, entre otras metas, el establecimiento de vínculos sociales. Esto conecta con el enfoque que se adopta en la tesis, dada la relación del deporte con el club.

Por otro lado, y también con el objetivo de enmarcar el asociacionismo deportivo, se presentan, a continuación, una serie de definiciones de *organización*, tanto en lo general, como en lo deportivo. A modo genérico, se entiende como la “asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines” (Real Academia Española, 2014). Si bien esta noción puede considerarse, en cierta forma, básica o simple, no se aleja del significado que le otorgan Kast y Rosenzweig (1996, p. 5) al señalar que una organización implica actividades estructurales e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. O, dicho de otro modo: agrupación de personas con fines comunes y que actúan bajo normas o reglas. Por otro lado, y de acuerdo con Mestre (1997, p. 65), la voluntad de participar de una organización no surge espontáneamente, sino que está sujeta al deseo de satisfacer alguna necesidad determinada y concreta. En línea con lo anterior, y desde un enfoque clásico de la psicología social, Krech, Crutchfield y Ballachey (1965, p. 396) indican que una organización social es un sistema integrado de grupos psicológicos¹³ relacionados entre sí y que se hallan estructurados para cumplir un objetivo previamente establecido. Agregan, además, que las características de la organización influyen en los grupos (psicológicos) que la constituyen. Esta definición permite afirmar que dentro de la institución se pueden encontrar diversos grupos, que en su conjunto, deben llegar a un acuerdo para definir al menos un objetivo que los agrupe y los convierta en una organización. Tomando el ejemplo del club, se pueden encontrar en él diversos grupos psicológicos, quizás con

¹³ Krech, Crutchfield y Ballachey (1965, p. 395) identifican como “grupo psicológico” a dos o más personas que tienen una relación interdependiente, donde la conducta de una de ellas influye en las otras. Además, en este grupo, los miembros comparten una ideología que regula su conducta.

posturas e ideas distintas entre ellos, pero que, al unirse deben perseguir un fin en común, el cual se relaciona con el objetivo fundamental de la institución: entre esos diversos grupos, se podrían mencionar la junta directiva, el comité de ética, los padres y las madres de los deportistas, etc.

En sintonía con lo anterior, y respecto a las motivaciones que llevan a una persona a vincularse a un organismo, sea de forma voluntaria u obligatoria, estas se sustentan en la búsqueda de la satisfacción de necesidades; a la vez, esta acción de asociarse puede permitir el logro de ciertos objetivos sociales y cumplir el deseo de afiliación y de prestigio que las personas poseen en mayor o menor medida (Krech *et al.*, 1965, p. 406). Lo anterior se condice con lo propuesto por Munné (1974, p. 100), quien señala que los comportamientos sociales y, en este caso, la afiliación a una organización están siempre orientados a la satisfacción de las necesidades humanas.

Porro (1997, p. 21) aporta otro enfoque de las organizaciones en general al presentarlas desde una perspectiva más social y, considerarlas como una “*arena política*”, ya que son “un lugar social concreto, habitado por personas enzarzadas en complejas y cambiantes relaciones de cooperación y conflicto, en juegos materiales y simbólicos contruidos en base a expectativas, creencias y estrategias”. De acuerdo con ello, el desarrollo de las organizaciones se ve influenciado por las relaciones entre las personas que forman parte de estas, por el modo como establecen esa relación, colaboran, se pelean, crean eventos, etc.

Si bien los significados anteriores difieren ligeramente de acuerdo con la perspectiva adoptada, todos apuntan a criterios comunes para una construcción del concepto de organización, el cual se resume y delimita en el de “agrupación de personas, con fines comunes, que actúan bajo normas o reglas y que buscan satisfacer sus necesidades a través de la participación”. Las instituciones deportivas se enmarcan en este concepto, ya que, por ejemplo, una persona que desee realizar algún deporte (satisfacer una necesidad), puede acercarse a un club e integrarse en él.

1.2.1.1. La organización deportiva

Una vez establecido el concepto de organización, a continuación se presenta el de *organización deportiva*. Slack y Parent (2006, p. 5) señalan que estos arreglos

institucionales son “una entidad social involucrada en la oferta deportiva, dirigida por objetivos, con un sistema de actividades conscientemente estructurado y con unos rasgos relativamente identificables”.

En dicha definición se identifican cinco aspectos relevantes:

- *Son una entidad social:* están compuestas por personas o grupos que interactúan entre sí, con la tarea de cumplir con los objetivos proyectados.
- *Participa de la industria del deporte:* son actores relevantes en su propia industria. Por ejemplo, pueden actuar como patrocinadores de actividades deportivas.
- *El enfoque de la organización está dirigido a un objetivo:* toda organización tiene un propósito determinado que desea cumplir, partiendo de la premisa de que es más sencillo realizarlo de forma colectiva que individual.
- *Sistema de actividades conscientemente estructurado:* existe una disposición que otorga soporte a los roles y al establecimiento de relaciones.
- *Límites identificables:* son las restricciones que existen entre los miembros y los no miembros de la institución. El autor señala que estos límites son más fáciles de determinar en las organizaciones con fines de lucro o más profesionales, que en las voluntarias, donde esto es más confuso. Además, se indica que los límites pueden variar con el tiempo.

Se suma, a la definición anterior, la significación postulada por Gambau i Pinasa (2002, p. 11):

Las asociaciones deportivas son entidades privadas, no forman parte de la estructura pública ni están gobernadas por agentes públicos. No deben distribuir beneficios a las personas que los controlan como lo hacen las empresas privadas lucrativas, cumpliendo con el “Principio de No-distribución de beneficios” (PNDB). Se rigen también por el “Principio de autogobierno”: la propia entidad controla y dirige sus propias actividades, y, por último, deben contar con “recursos voluntarios” para el ejercicio de sus actividades, sobre todo para las funciones de decisión y gestión o de donaciones con objeto de apoyar financieramente sus acciones.

Esta descripción se refleja en el concepto aportado por el Centro de Estudios y de Gestión de la Innovación Deportiva (CEMIS) creado por la Université de Caen en 1993 (Mestre, Brotóns y Álvaro, 2002, p. 15), que propone la siguiente definición de organización deportiva: “toda estructura asociativa, cuyo objetivo principal consista en desarrollar y promover el deporte sin ánimo de lucro (las federaciones, las asociaciones deportivas, los servicios deportivos de las ciudades)”.

Si bien existen diferencias entre las anteriores definiciones, las bases o los sustentos de todas se formulan desde un concepto genérico que se complementa, para el caso del deporte, con matices del ámbito en cuestión. Lo que señalan Slack y Parent, por ejemplo, posee un enfoque más amplio, ya que permite incluir todas las instituciones del deporte; en el caso del CEMIS, a pesar de tratarse de una definición amplia, queda supeditada a las instituciones privadas y públicas sin fines de lucro. Por otro lado, más especificidad todavía proporciona Gambau i Pinasa, ya que su propuesta es claramente exclusiva, puesto que identifica, concretamente, a las organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro.

1.2.1.2. Las formas de organización del deporte

Una vía para entender el tejido del asociacionismo deportivo es determinar las formas o los ámbitos donde se desarrolla. De acuerdo con Heinemann (1999, pp. 19-46), existen cinco formas de organización del deporte, las cuales se justifican por lo siguiente:

- *El tipo de organización determina la forma y el contenido de la oferta deportiva.* Cada arreglo institucional posee características propias, las que influyen en su estructura, en la gestión, en las actividades, etc.
- *Los motivos e intereses de quienes seleccionan son diferentes.* Cada persona o grupo aprecia la oferta que brinda la organización de formas diversas de acuerdo con sus intereses.
- *Las variadas estructuras de la oferta deportiva pueden entrar en competencia directa entre ellas.* A pesar de que las figuras organizativas son distintas, también pueden competir entre ellas para tratar de aumentar la participación de las personas en su oferta.

Los motivos indicados convierten el deporte en un sistema compuesto por organizaciones heterogéneas, ya sea por su estatus jurídico, por la oferta que desarrollan o por los intereses económicos que las estructuran. En coherencia con lo anterior, para esta tesis se propone, con el fin de contextualizar los clubes, una clasificación que determine las características de las organizaciones del deporte. Para ello, se sigue a Heinemann (1999, pp. 19-46), quien propone una tipología de las formas organizativas del deporte integrada por cinco tipos:

Tabla 6. Las formas organizativas del deporte

Formas organizativas del deporte
<p><i>La organización del deporte no-organizado</i> Debido a la creciente práctica de deporte informal no organizado (personas que corren por las calles y parques; niños y niñas que juegan en las plazas; grupos que esquían, hacen escalada o senderismo...), es preciso afrontar su "organización" para evitar situaciones caóticas (caos en las carreteras de acceso a las estaciones de esquí, colapso de las vías peatonales donde corren las personas) o la degradación del entorno y velar por la mejora de la calidad de vida (parques en buenas condiciones, senderos correctamente demarcados).</p>
<p><i>Organizaciones deportivas comerciales</i> Buscan alcanzar beneficios (utilidades), los cuales están destinados al propietario, para asegurar su subsistencia. Ejemplos: gimnasios de <i>fitness</i>, escuelas de danza, alquiler de pistas de pádel, entre otros.</p>
<p><i>Organizaciones deportivas públicas</i> Se encuentran bajo el poder de la administración pública, cuya función consiste en impulsar el deporte para dar un servicio a toda la comunidad. Ejemplos: servicios municipales de deporte, patronatos deportivos municipales, servicios provinciales de deporte, entre otros. No persiguen fines de lucro.</p>
<p><i>Organizaciones secundarias</i> Su objetivo no es brindar deporte como oferta principal, como es el caso de los clubes o de las empresas comerciales del área, sino aumentar con el deporte su oferta de actividades. Como ejemplo, se pueden mencionar las universidades, los colegios, los clubes de adultos mayores, las juntas de vecinos, las asociaciones parroquiales, entre otros.</p>
<p><i>Clubes deportivos y las organizaciones deportivas voluntarias</i> No tienen ánimo de lucro y se basan principalmente en el trabajo voluntario. Los clubes forman parte de este grupo, compuesto también por las federaciones, las asociaciones y, las ligas deportivas, entre otros.</p>

Fuente: Heinemann (1999, pp. 19-46)

Si bien esta clasificación establece bastantes tipos, Heinemann señala que existe interdependencia entre estos sectores, bien porque colaboran (ayuntamientos que organizan actividades de verano con clubes; empresas privadas que organizan actividades deportivas para juntas de vecinos con fines publicitarios, por ejemplo), bien porque compiten por espacios sociales (ofertas que anteriormente eran solo hechas por clubes ahora se encuentran también en centros de *fitness*, por ejemplo). Es muy importante atender a los diferentes tipos y sus interrelaciones para comprender

el tipo de alianzas o de conflictos que se puedan dar entre instituciones y porque ello ayuda, además, a entender las problemáticas internas que pueden surgir en cada una de ellas (los clubes, en el caso que nos ocupa).

1.2.1.3. El asociacionismo deportivo

En las sociedades actuales, la gran mayoría de actividades que se desarrollan están ejecutadas y sostenidas por diversos tipos de organizaciones. Acudir a gimnasio para asistir a clases de musculación, alquilar una pista de tenis, participar de talleres ofertados por el ayuntamiento o pertenecer a un club deportivo son un claro ejemplo de este fenómeno asociativo. Como se observa, estas relaciones organizacionales pueden darse en el marco de instituciones públicas y privadas, con fines de lucro y sin ellos, por ello, a efectos de esta tesis, cuando se utilice el concepto de asociacionismo deportivo, este se remitirá, específicamente, a las organizaciones deportivas cuya característica esencial es el voluntariado. No se abordan, pues, las empresas comerciales que prestan servicios deportivos ni tampoco las instituciones del Estado, ya que el objetivo del estudio es el análisis de los clubes deportivos.

Como bien se desprende de García Ferrando (2009, p. 133), la interacción de las personas con grupos, asociaciones y organizaciones es un aspecto constitutivo de los seres humanos, y, como producto de ello surge el tejido organizacional, que es una característica de los procesos modernizadores de las sociedades y un instrumento esencial para el desarrollo de gran parte de las funciones sociales. El ámbito deportivo, como parte de ese tejido, no escapa a este fenómeno, ya que su base (la práctica deportiva) está contenida en las diversas formas organizativas del deporte. Este asociacionismo se comprende conociendo su rol en la sociedad, en el que la función participativa y de satisfacción de necesidades resulta clave. Se suma, a esto último, una serie de razones que justifican el fomento del asociacionismo deportivo, principalmente desde el ámbito público y a nivel local (Santos & Montalvo, 1995, p. 47):

- Facilita la toma de iniciativas por parte de los ciudadanos.
- Organiza y desarrolla el deporte en libertad.

- Permite las prácticas democráticas de forma cotidiana.
- Defiende una forma de entender la práctica deportiva y la gestión de infraestructuras.
- Permite relacionarse con otras personas.
- Permite pertenecer a un colectivo integrado con una causa común y en un territorio concreto.

Estas razones, que justifican la importancia de promover el asociacionismo deportivo revelan una serie de funciones sociales que cumple el asociacionismo, que resulta ser un medio para: empoderar a los ciudadanos, fomentar las libertades de elección, promover prácticas democráticas sistemáticas (asambleas y, elecciones, entre otros) y conductas cívicas, y reforzar las identidades barriales, entre otros.

A lo anterior se suma lo que señala Gambau i Pinasa (2004, p. 71):

El asociacionismo desarrolla una función esencial e imprescindible en las políticas sociales, permitiendo la integración, consolidando la democracia mediante la participación en los asuntos públicos, realizando funciones subsidiarias como agentes sociales de cambio y transformación social, y dinamizando el voluntariado.

El autor, además, afirma, que el asociacionismo deportivo constituye el pilar básico del deporte. Por su parte, Soria y Cañellas (1991, p. 48) le otorgan una valoración más social y cultural, señalando que el asociacionismo expresa tradiciones, costumbres, ideologías y comportamientos de la población civil.

Las anteriores funciones sirven para justificar la existencia y el fomento del asociacionismo, pero también se debe indicar que las principales motivaciones provienen del hecho deportivo en sí, o sea, de la práctica misma, lo cual quiere decir que las personas que conforman estos colectivos tienen como motivación, ante todo, la práctica deportiva.

Continuando con el asociacionismo, la revisión bibliográfica ha permitido reparar en un término recurrente, el de *cultura organizativa* (García Ferrando, 2009, p. 146; Porro, 1997, p. 23; Heinemann, 1999, p. 197), definido por Garmendia (1990, p. 51)

como “el sistema de símbolos y valores más o menos compartidos por las partes y miembros de la organización, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno”. A la vez, García Ferrando indica que la *cultura organizativa* juega un papel relevante, ya que los valores, las creencias y las normas (no escritas) definen la conducta apropiada de la organización. De ello se desprende que la cultura organizativa determina comportamientos dentro de la institución deportiva en este caso, por lo que resulta fundamental su comprensión para conocer la actuación de una organización. Este término (cultura organizativa) nos lleva a considerar los planteamientos de Porro (1997, p. 23), quien propone lineamientos teóricos que se pueden llevar al campo del estudio empírico de las organizaciones a fin de conocer su desarrollo. Para ello, se basa en las aportaciones de Pettigrew (1979), quien plantea un proceso longitudinal compuesto por un modelo de tres dimensiones (tabla 7).

Tabla 7. La organización deportiva como institución

Caracteres tipológicos	
Estructura	- Perfil económico, técnico, organizador - Regulación, establecimiento de normas, tipo de prestaciones
Ámbito cognitivo	- Identificación/acotación - Elaboración de los fines - Criterios de legitimación - Sistemas de congruencia
Red cooperativa	- Circulación de las informaciones y experiencias - Recursos de la red (de ahí, innovación)

Fuente: Porro (1997, p. 23).

El modelo permite visualizar la organización y profundizar en ella desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa de tres dimensiones. En primer lugar, se ubica la “Estructura”, de naturaleza descriptiva y que pretende conocer características técnicas, ya sean de gestión económica, de las personas asociadas o de los servicios ofertados, entre otras. Posteriormente, el autor aborda el “Ámbito cognitivo”, de base interpretativa y cualitativa, que busca profundizar en aspectos no observables o tangibles, como el sentimiento de una misión o la identificación de los objetivos. En esta dimensión, se recopilan las informaciones mediante entrevistas libres, no

estructuradas. Por último, explica la “Red cooperativa”, que pretende analizar las relaciones de la organización con otros actores que pueden servirle de red, buscando con ello la innovación.

Este modelo, que tiene como objetivo fundamentar el estudio empírico de las organizaciones, ha servido para configurar el empleado en esta tesis (figura 5), para el cual nos hemos basado, primordialmente, en la primera y en la tercera dimensión, debido a que estas poseen particularidades más descriptivas que interpretativas. La línea del “Ámbito cognitivo” no se ha considerado porque, como se ha señalado, en Chile estos estudios (de organizaciones deportivas) son emergentes y necesitan de una base descriptiva, en una primera etapa, que en futuras investigaciones pueda, aplicarse en ámbitos interpretativos para comprender y explicar algunas situaciones.

1.2.1.4. El asociacionismo deportivo en Chile

Actualmente, Chile, desde la perspectiva del asociacionismo deportivo en general, se encuentra en una etapa de análisis y de reestructuraciones, tanto de sus organizaciones públicas, comerciales y, deportivas voluntarias, y como de la práctica no organizada del deporte. Así permiten afirmar la creación y la modificación de leyes, la reestructuración de políticas deportivas, la creación de un Ministerio del Deporte, la proliferación de eventos deportivos internacionales, y el establecimiento y la renovación constantes de prácticas deportivas emergentes. Ante esas situaciones, el fenómeno deportivo se ha visto afectado, tal como plantea Moreno (1993, p. 58) en la década de los noventa en España, por una inconsistencia específica, donde, por un lado, se encuentra en aumento la participación deportiva (como practicante), pero por el otro y a pesar de ello, se ha visto una disminución de la vinculación de personas a las organizaciones deportivas. Heinemann (1997, p. 10) también constata esta realidad, al señalar que cada vez es más frecuente la auto-organización de las personas al practicar deporte (autonomía) que su vinculación a un club para realizar esas acciones. Esto se ve corroborado para el caso chileno, por los datos arrojados por las últimas Encuestas Nacionales de Hábitos (tabla 1). En línea con lo anterior, Puig, Moreno y López (1995, p. 82) indican que, para el caso español, el paso de un sistema deportivo cerrado a uno abierto, no ha repercutido en la disminución del número de

practicantes, sino que en el crecimiento de la entrega de licencias federativas, uno de los motivos sería la individualización de la práctica deportiva, a raíz de la incorporación de nuevas tendencias, como también por los mecanismos del consumo aplicados al deporte (Heinemann, 1994, p. 54).

En cuanto a las organizaciones del asociacionismo deportivo chileno, son los clubes, las asociaciones, las ligas, las federaciones, los consejos locales de deporte, las corporaciones municipales de deporte y el Comité Olímpico Chileno (COCH) los que conforman el tejido asociativo del deporte. Todas esas instituciones¹⁴ están reconocidas en la Ley del Deporte n° 19712 (Ministerio del Interior de Chile, 2001, pp. 13-15) y comparten como base estructural el voluntariado, cumpliendo, eso sí, diversas funciones. Todas tienen, entre sus finalidades la de la representatividad, o sea, la de aglutinar a otras organizaciones y/o personas y representarlas bajo algún objetivo. En este sentido, las corporaciones municipales de deporte muestran una cierta diferencia, ya que, si bien la representatividad institucional es, también en ellas, relevante y parte de su fundación (se componen de organizaciones deportivas de nivel comunal), más relevantes todavía, son las actividades que puedan ofrecer a la comunidad en cuanto servicio público de nivel municipal, con acciones como maratones, talleres deportivos, cursos de capacitación para dirigentes, etc. Ello se debe a que sus roles las acercan en mayor medida a una organización pública que a una privada.

Para el caso del club, este mantiene cierta diferencia con el resto de organizaciones, ya que su composición es de afiliación personal y no colectiva, a diferencia de lo que sucede en otros organismos, como en una asociación deportiva, por ejemplo, que se nutre de otras instituciones, como clubes; lo mismo ocurre con la Liga deportiva o con el mismo Comité Olímpico Nacional, que está compuesto por las Federaciones nacionales olímpicas y las no olímpicas.

Esta composición particular del club, le otorga una particularidad con respecto a las otras organizaciones, al transformarlo en la unidad básica o fundamental que permite la estructuración del asociacionismo deportivo chileno, ya que sustenta la estructura de las otras instituciones. Dicho en otras palabras, si el club no existe, tampoco existirá el resto de organizaciones deportivas que se nutren de ellos. A la vez, el hecho

¹⁴ Estas organizaciones deportivas son detalladas en el capítulo que continúa, el cual aborda el marco legal en el que se desarrollan los clubes deportivos chilenos.

de que el club esté compuesto por personas, lo convierte en la organización del asociacionismo más cercana a la población y también en la que más presencia tiene en el país, donde representa el 89,3% (18.619) del total (20.844) de organizaciones deportivas (vigentes y no vigentes¹⁵) que figuraban en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas (RNO)¹⁶ hasta julio del año 2013.

¹⁵ El término “vigentes” quiere decir que los clubes cumplen con los requisitos legales solicitados por el IND, encontrándose en condiciones de postular a fondos concursables del Estado.

¹⁶ En adelante, RNO. El Registro Nacional de Organizaciones Deportivas comenzó a funcionar en el año 2002.

1.2.2. La teoría de la Elección Institucional

Como se ha señalado, no existe una forma única de organización deportiva, ya que la naturaleza de cada una de ellas, sean públicas o privadas, con fines de lucro o sin ellos, orienta sus acciones y delinea sus perfiles de distinta manera, por lo que no son todas iguales ni proceden de la misma forma ante el contexto ni ante sus clientes o usuarios.

La *Teoría de la Elección Institucional* (Institutional Choice Theory) se ha tenido en cuenta para entender cómo las organizaciones fracasan o triunfan en relación con otras instituciones, lo cual ayuda a comprender por qué existen y por qué unas son más exitosas que otras. Heinemann (1998, p. 67), desgrana, a través de esta teoría, las ventajas y las desventajas de los diferentes arreglos institucionales en torno al deporte, centrándose, en este caso, en el club, el Estado y el Mercado; además, explica, por qué surgen y por qué los individuos se deciden por una u otra organización.

En esta línea, el mismo autor (1999, pp. 68-69) señala que estas organizaciones pueden llegar al fracaso, lo cual implica que una forma organizacional no puede proporcionar bienes y/o servicios. Junto con ello, Badelt (1985, p. 87) indica que un fracaso se produce cuando no se pone a disposición una prestación en los siguientes aspectos:

- a) En volumen.
- b) En calidad.
- c) En un momento determinado.
- d) En un lugar o para cada persona.

Cuando se trata del *volumen*, se puede ejemplificar con el caso de un gimnasio de *fitness* que no posee la cantidad suficiente de profesores para impartir clases; o bien con el caso de un departamento de deportes municipal que no ofrece el número de cupos que demanda la población. Respecto a la *calidad*, se podría ejemplificar, para el caso del club, con el entrenador y el desarrollo de sus competencias para las funciones que fue contratado, ya sea porque no presenta un dominio de los contenidos y de las técnicas, ya sea porque llega con retraso a las clases; otro caso sería cuando alguna organización no dispone de implementación deportiva oficial y acreditada que garantice las medidas de seguridad mínimas. En cuanto al *momento*

determinado, en un lugar específico y/o para cada persona, se presenta el ejemplo de una productora de eventos deportivos (empresa privada con fines de lucro) que está contratada para desarrollar una maratón pero que, por un motivo de capacidad u otro distinto, los responsables no llegan a la hora pactada (determinado momento) y, cuando van a instalar las estructuras se percatan de que no tienen la capacidad técnica para hacerlo, así como de que, además, las actividades que planificaron (la distancia de la prueba) no están relacionadas con el perfil de los usuarios. Como se aprecia, existen múltiples formas de ejemplificar los fallos que se pueden producir en la organización.

Sobre la base de lo señalado, Heinemann (1998, p. 69) indica que:

Las organizaciones que son capaces de ofrecer mayores ventajas son las que terminarán imponiéndose. Debido a que cada persona elige de modo racional la organización que mejor satisface sus intereses, es decir, la que tiene mayores ventajas y menor número de fallos en relación a la satisfacción de los mismos.

Con lo anterior, el autor manifiesta que una persona elegirá una institución u otra, en función de los aciertos que cada una posea. Cuando Heinemann habla de elección racional, se refiere a una decisión basada en la maximización de sus beneficios y utilidades, así como en la minimización de los costos y los riesgos. A este enfoque personal (individuo), se suman otros enfoques que explican lo mismo pero desde las organizaciones, o sea, cómo estas eligen una institución para un fin determinado. Los ejemplos encontrados se circunscriben a ámbitos como la política: Green (2011, p. 4) considera el caso de las instituciones públicas de Ruanda y Uganda y cómo ambos Estados se diferencian en el otorgamiento de patrocinios (subvenciones) a diversas organizaciones de la sociedad, basándose en el interés político y en la conveniencia que otorga a cada Estado el apoyar a una organización específica, pues buscan, con ello, asegurarse un mayor poder político. En la misma línea, Merke (2014, p. 354) analiza el caso de Argentina desde el año 1983 en adelante, donde se pasa de la elección particular de la Organización de los Estados Americanos (OEA) a una

elección plural (año 2001) que engloba la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la OEA, de acuerdo con criterios basados en los bienes comunes que interesaban al país en cada período. Por otro lado, Clune (1987, pp. 117 – 132) lleva esta teoría al área de las políticas educativas y de las decisiones del Estado. Merrill (2008) utiliza esta teoría en el ámbito legal reflexionando en torno a cuál o cuáles organizaciones son más pertinentes para determinar el contenido de una ley.

Como se aprecia, la teoría de la Elección Institucional puede aplicarse al análisis de la deliberación tanto de una organización como de una persona, en relación con su vinculación con una institución determinada y con el uso que hace de ella.

En el caso del deporte, se puede citar como ejemplo, el de un gobierno o Estado que determine apoyar a un tipo de institución específica, como es el caso de una Federación Deportiva, la cual podría ofrecerle algo que le interese, como el aseguramiento de éxitos deportivos o, la posibilidad de aplacar algún conflicto, entre otros. Este ejemplo pertenece al ámbito institucional, pero lo mismo podría suceder entre asociaciones deportivas y un ayuntamiento en el caso de que existieran dos asociaciones de un mismo deporte y el ayuntamiento debiera elegir a cuál de las dos prefiere apoyar u otorgar una mayor subvención. Un ejemplo aplicado al ámbito personal, se puede representar desde un individuo que debe elegir, entre realizar alguna práctica en un taller implementado por el departamento de deportes de la municipalidad, hacerlo en un gimnasio privado o en un club, para ello se basará en sus intereses, en la necesidad que desee satisfacer, y en las ventajas y los inconvenientes que los ofertantes puedan presentar.

1.2.2.1. Las ventajas y los fallos de los clubes deportivos

Si se asume que los arreglos institucionales presentan diversas características, es de suponer que tampoco presentarán de forma estandarizada los mismos aciertos ni los mismos fallos. Ante esta evidencia, Heinemann (1998, pp. 71-79) ha determinado una serie de ventajas y desventajas de las tres instituciones que se han comentado, esto es, el Estado, la empresa privada y los clubes, lo cual permite comprender por qué se elige un determinado tipo de organización.

La tabla 8 presenta las ventajas y las desventajas que caracterizan a los diversos arreglos institucionales. Dado el objeto de esta tesis, posteriormente se detallarán las que se refieren al club deportivo.

Tabla 8. Ventajas y fallos de los arreglos institucionales

Tipo de organización	Ventajas de las prestaciones	Inconvenientes de las prestaciones
Clubes	<ul style="list-style-type: none"> - El reparto de los costes - Trabajo voluntario - Orientación no lucrativa - Ventajas de los costes de transacción - Apreciación por parte de la opinión pública 	<ul style="list-style-type: none"> - Ineficacia - Deficiencias del trabajo voluntario - Tradicionalismo - Inconvenientes de los costes de transacción - Autodestrucción
Ofertas comerciales/mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de estímulo - Potencial de innovación - Ventajas de los costes de transacción - Supervisión formalizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Inconvenientes de los costes de transacción - Deficiencias de la oferta - Explotación de los recursos - Falsificación de productos - Autodestrucción
Estado	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de recursos - Reparto del bienestar - Consecución de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de información - Problemas de racionalidad - Ineficacia

Fuente: Heinemann (1998, p. 87)

En cuanto a las ventajas de los servicios que ofrece el club, se encuentran las siguientes:

- a) *El reparto de costes:* el costo económico de hacer deporte en un club es considerablemente más bajo que en la oferta comercial, ya que el club tiene acceso a subvenciones económicas o a instalaciones deportivas públicas, lo que permite que el coste, para el usuario, sea inferior al precio real del servicio. A ello se suma, además, la presencia del voluntariado y la existencia de socios(as) que pagan sus cuotas y que no usan el servicio, lo cual permite que los costos disminuyan.
- b) *Ventajas del trabajo voluntario:* el servicio que pueden prestar los voluntarios(as), no solo se traduce en un ahorro en el pago de esos trabajos por parte del club, sino que también comporta otras prestaciones:

- Variedad de las cualificaciones: se abre la posibilidad de recurrir a distintas formaciones con las que cuentan sus voluntarios(as), en función de las actividades que se realicen en la organización.
 - Recurso de las relaciones: los miembros del club otorgan una red de conexiones que proporciona: informaciones, influencias, contactos y también prestigio. Esto puede generar un mejor escenario de cara a los intereses de terceros, por ejemplo, al solicitar algún apoyo económico o al querer afiliarse a alguna asociación.
 - Flexibilidad: la distribución de funciones se puede adecuar al volumen de trabajo requerido teniendo en cuenta la disponibilidad de los voluntarios, lo que permite dosificar las tareas.
 - Recursos externos: no solo el tiempo otorgado por los voluntarios es un recurso valioso, sino también el hecho de que estos puedan traer o gestionar recursos externos a la institución.
- c) *Orientación no lucrativa*: las características que poseen los clubes (toma democrática de decisiones, compromiso con los intereses de sus miembros y dependencia de los recursos económicos de sus integrantes) permiten que el demandante de servicios controle y conozca en profundidad los conceptos sobre los cuales se hace la prestación, debido a la cercanía que se genera con la organización.
- d) *Ventajas de los costes de transacción*: existe una serie de costes adicionales ante la solicitud de servicios, entre ellos: para conseguir información; para negociar algún contrato o compromiso; para controlar si las prestaciones se realizaron de la forma pactada... En el caso del club, estos costos disminuyen por varios motivos: las informaciones sobre la prestación de servicios fluyen a un nivel más íntimo, ya sea en el núcleo familiar del demandante o entre amigos; se reducen los costos de negociación y de control sobre las prestaciones gracias al trabajo voluntario, la confianza entre los miembros, la participación en la toma de decisiones y la fijación de tareas.
- e) *Valoración pública*: las motivaciones que originan el nacimiento de un club pueden ser el compromiso con ciertos ideales o, la necesidad de realizar tareas o funciones en la sociedad, entre otras. Esto conduce a que en muchas

ocasiones, los objetivos de los clubes se antepongan al principio de maximizar los beneficios, ya que se sitúa como prioridad el principio de autoayuda. Eso ha llevado no solo a la promoción histórica de los clubes, sino también a posicionarlos y a otorgarles una relevancia importante en la sociedad; se suma a ello, además, la alta valoración pública de la que gozan debido al trabajo voluntario que realizan.

Por otro lado, los clubes también presentan una serie de desventajas, que son las que se detallan a continuación:

- a) *Ineficacia del trabajo del club*: las particularidades de la organización pueden transformarla en ineficaz. Las causas son diversas, entre ellas: no está la necesidad de minimizar costos económicos, ya que no existe un propietario que busque afanosamente el logro de utilidades; muchas veces los clubes tienen el apoyo económico del Estado, lo cual sirve para subsanar algún posible problema financiero; no son organizaciones existenciales o vitales para los asociados, o sea, estos no se ven afectados por la necesidad de buscar una rentabilidad económica.
- b) *Deficiencias en las prestaciones del trabajo voluntario*: este aspecto se basa en tres ejes esenciales: 1. *Dependencia personal*: al trabajar con voluntarios, el club entra a depender de ciertos aspectos que escapan de su control, como es el tiempo del que disponen, la intensidad de su trabajo o, la asistencia, que no es obligatoria; 2. *Actividad tras finalizar la jornada laboral*: los voluntarios desarrollan actividades relevantes para su vida, como la de trabajar, y conceden al club su tiempo libre, el cual normalmente se sitúa después de la jornada de trabajo, lo cual genera inconvenientes cuando algunas tareas requieren otro horario. 3. *Trabajo profano*: la satisfacción de las necesidades del club para una tarea determinada están supeditadas a los voluntarios a los cuales puede acceder en ese momento.
- c) *Tradicionalismo*: en estas organizaciones, a diferencia de las empresas de mercado, los cambios que se originan en la demanda de servicios esencialmente, se desarrollan de forma más lenta. La dependencia económica

de los aportes de los socios se convierte en un factor clave. El club en su calidad de organización poco flexible, intenta mantener lo que ya conoce, evitando riesgos para asegurar una reelección de la junta directiva o bien evitar algún conflicto.

- d) *Elevados costes de transacción*: la toma de decisiones suele ser más costosa que en otras organizaciones, y los motivos suelen ser variados. Entre ellos, destacan: los puntos de vista disímiles entre los voluntarios; la distribución de los puestos o de las funciones bajo criterios no técnicos; el tiempo excesivo para la toma de decisiones; las escasas reuniones, etc.
- e) *Autodestrucción*: que las características constitutivas de un club se vean afectadas constituye un motivo de autodestrucción o de desaparición de la organización. Entre las causas más comunes se encuentran las siguientes:
- Comercialización y politización: se genera cuando se ve reducida la dependencia de recursos que provienen de sus asociados(as).
 - Monopolización: que un club se encuentre en proceso de acaparar en extremo alguna prestación en específico puede limitar la afiliación de voluntarios.
 - Oligarquización: una junta directiva que se fortalezca sin un equilibrio que permita la participación de sus asociados(as) puede transformarse en un factor de destrucción.
 - Profesionalización: se forja cuando las tareas son llevadas a cabo esencialmente por profesionales, por lo que no se facilitan los espacios para el desarrollo o la participación de los voluntarios mediante el trabajo propio.

En resumen, la teoría *de la Elección Institucional* señala que las organizaciones capaces de ofrecer mayores ventajas o beneficios son las que terminarán imponiéndose en el sistema, mientras otras fracasarán. Además, esta perspectiva de análisis se establece o se aplica a través de dos dimensiones: por un lado, la *elección institucional* que pueda generarse desde la organización en sí y, por el otro, la definición que pueda hacer una persona en torno a una institución. Por ende, se encuentran dos tipos de elección institucional, una aplicada desde la organización y la otra desde el individuo. Finalmente, se presentaron una serie de ventajas y de desventajas que se encuentran en los clubes y que los diferencian de las

organizaciones del Estado y del Mercado, lo cual permite comprender por qué las personas prefieren participar de un club o de otras instituciones.

1.2.3. La teoría de los *Stakeholders*

Con el objetivo de conocer e identificar cuáles eran los actores o las partes interesadas en el club, su rol y dónde se ubicaban, se optó por utilizar la teoría de los “*Stakeholders*”. La primera definición de *stakeholders* es aportada en la década de los ochenta por Freeman (1984, p. 46), quien señala que “son organizaciones o personas que pueden afectar o son afectados por los objetivos de la organización”. De dicha conceptualización se desprende que las partes interesadas podrían ser tanto internas como externas, o que son quienes pueden influir o verse influenciados(as), en o por las acciones/objetivos de un club, en este caso. Para ilustrarlo, se puede observar la relación de un club con una municipalidad, en la cual la organización deportiva podría verse afectada positiva o negativamente en la entrega de subvenciones económicas, lo cual condicionaría el tipo de relación entre ambas instituciones. También el club puede satisfacer o no los intereses de sus socios(as), y ello puede afectar a su relación. Una evidencia del estudio de los *stakeholders* en el ámbito deportivo y en especial, de las organizaciones deportivas es el trabajo realizado por Esteve, Di Lorenzo, Inglés y Puig (2011), en el cual, mediante un estudio empírico con clubes catalanes, dejan de manifiesto la importancia de los grupos de interés en el desarrollo de la economía en las organizaciones deportivas voluntarias.

Prosiguiendo con el término *stakeholders*, Caballero (2003, p. 211) señala que ha evolucionado desde la propuesta de Freeman (1984), ya que en los inicios solo hacía referencia a los individuos o grupos que la organización necesitaba para existir, pero actualmente se incorporan los grupos o personas que tienen algún interés legítimo en las acciones de la organización, como, por ejemplo, una empresa que desee auspiciar a un club y así dar a conocer su marca o sus actividades, o una escuela que quiera albergar en sus instalaciones las actividades de la organización deportiva a cambio de participar de ellas.

En este mismo orden, Brenner (1993), citado por Caballero (2003, p. 211), indica que uno de los objetivos principales de la teoría de los *stakeholders* es explicar y predecir cómo las organizaciones actúan respecto a las influencias de los “grupos de interés”, dado que esta teoría, no solo explica situaciones, sino que también aconseja actuaciones y comportamientos respecto a estos grupos y a la organización.

Retomando el concepto de Freeman y considerando que es abierto e integrador (Vilanova, 2009, p. 182), se ha decidido optar por él para situar a las partes interesadas de los clubes; no obstante, esta amplitud de la definición hace necesario que se proceda de acuerdo con criterios que permitan determinar quiénes son los *stakeholders* (Donaldson, 1989, citado por Argandoña, 1998, p. 8). Sin embargo, antes se cree necesario señalar brevemente los beneficios del estudio y del análisis de los *stakeholders*, y para ello se consideran los aportes de Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., y Sillanpää, M. (2005, p. 13), quienes señalan los beneficios de vincularse correctamente con los *stakeholders*; entre ellos, destacan, por ejemplo, el mejoramiento de la gestión, el desarrollo de la confianza entre la organización y sus partes interesadas, el mejoramiento de la toma de decisiones y la conducción a un desarrollo social más equitativo.

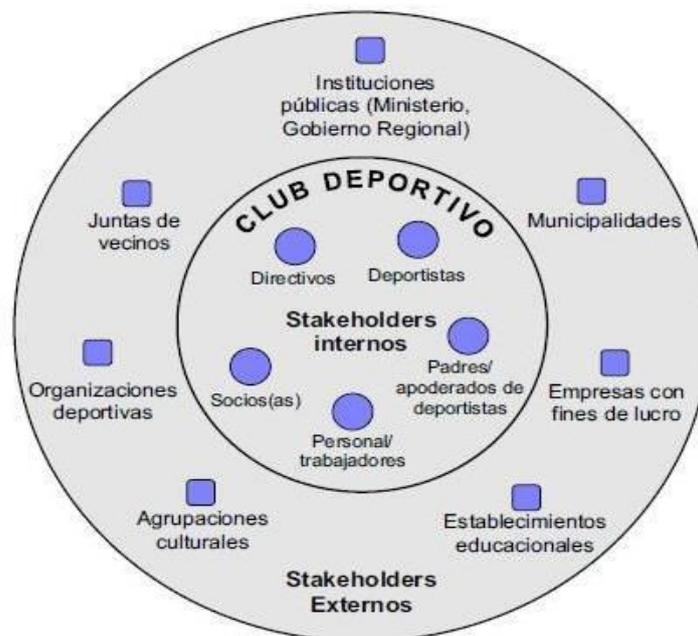
1.2.3.1. La identificación de los tipos de *stakeholders*

Adentrándonos ya en el concepto de *stakeholders*, en sus particularidades y en el beneficio de conocerlos y estudiarlos, es necesario identificar qué tipos de *stakeholders* se pueden relacionar con la organización. Ante la cuestión planteada, Donaldson y Lee (1995, pp. 69-71) señalan que existen tres posiciones que permiten clasificar a las partes interesadas: desde una perspectiva *descriptiva*, *instrumental* y *normativa*. De acuerdo con Inglés (2013, p. 48), el posicionamiento descriptivo es el que encaja mejor con los objetivos que se establecieron para este estudio, ya que “la vertiente descriptiva emplea la teoría de los *stakeholders* con dos finalidades principales: 1) describir el funcionamiento de las organizaciones; y 2) poder prever sus decisiones y comportamientos futuros”. De acuerdo con lo expuesto, ese posicionamiento permite conocer cómo se establece la relación del club con sus *stakeholders* y sus características.

Por otro lado, las partes interesadas se pueden clasificar, en función de la posición que tengan respecto a la propia institución, en *stakeholders internos* y *externos* (Navas & Guerras, 2002, p. 68). Para el caso de los primeros y en el contexto de un club deportivo, se puede considerar como internos a los socios(as), los deportistas, los dirigentes, mientras que como externos se encuentran las municipalidades, las

empresas comerciales, las organizaciones del Estado y, las juntas de vecinos, entre otros. Se consideró esta clasificación porque permite visualizar y comprender a los *stakeholders* desde una perspectiva descriptiva y diferenciarlos en función de su posición y del rol que desempeñan en el club, lo cual se refleja en el siguiente esquema, realizado a partir de los aportes de Navas y Guerras (2002).

Figura 4. Los *stakeholders* internos y externos del club



Fuente: Adaptación de *stakeholders* internos y externos para el club deportivo, de acuerdo con la propuesta de Navas y Guerras (2002, p. 68)

La figura muestra cómo se distribuyen los *stakeholders* del club, tanto en su dimensión interna como en la externa, donde los intereses claramente variarán en función de la ubicación de la parte en cuestión. Un socio o un deportista, buscará en el club que este le cumpla sus expectativas, sean estas de tipo deportivo, social, participativo, etc., mientras que en otro caso, como en el de una empresa con fines de lucro, sus intereses se orientarán hacia la obtención de algún beneficio de tipo económico.

Junto con la anterior clasificación, Mitchell, Agle y Wood (1997) indican que existen tres criterios que también permiten clasificar la condición de las partes interesadas:

- *Poder*: se refiere a la capacidad de imposición que logra un *stakeholder* en contraposición a otros grupos o personas interesadas. Se puede ejemplificar

con el interés que podrían tener una asociación y una federación (*stakeholders* externos) por la afiliación de un club específico.

- *Legitimidad*: corresponde a la percepción en torno a la aceptación de los objetivos de un *stakeholder* determinado. Podría darse el caso de un club cuyos socios(as) solicitaran la implementación de un nuevo deporte, que podría ser admitido o rechazado por la junta directiva o la asamblea.
- *Urgencia*: se traduce en la capacidad que tiene un *stakeholder* para influir en la consecución de un objetivo propuesto. Se puede ejemplificar mediante una asociación deportiva que necesita contar con el apoyo urgente de algún club a fin de gestionar los recursos ante una federación.

En síntesis, esta teoría permite, en primer lugar, saber que existen personas o grupos de interés que se ven influenciados por el actuar de una organización y que al mismo tiempo, pueden influir en él. Para ello, se ha determinado posicionarse desde la perspectiva de los *stakeholders* de tipo interno y externo, asumiendo también las propiedades o las características que estas partes interesadas pueden significar para el club, en cuanto a poder, como en legitimidad y urgencia.

1.2.4. Síntesis del subcapítulo

Este subcapítulo, presentado tras la teoría del *Tercer Sector*, se desarrolló a fin de avanzar y profundizar en la comprensión y el posicionamiento de las diversas organizaciones deportivas en su ámbito de acción específico.

Para ello, en primera instancia, se abordó el *asociacionismo deportivo* prestando atención a definiciones fundamentales como la de deporte, organización y organización deportiva, y estableciendo las características que ayudan a diferenciar los diversos arreglos institucionales existentes; todo ello permite comprender como la práctica deportiva se puede generar no solo en el ámbito del asociacionismo, sino también de forma libre o no organizada formalmente. Por otro lado, se enseñó un modelo de análisis de las organizaciones deportivas, el cual colabora en el diseño teórico de esta tesis, tomando como base la naturaleza descriptiva de aquel. Para finalizar el apartado, se presentó el caso de este fenómeno en Chile.

Posteriormente, se entregaron lineamientos acerca de la teoría de la *Elección Institucional*, constructo teórico que explica cómo fracasan o triunfan los arreglos institucionales del deporte considerando sus aciertos y sus errores, por los cuales las personas o las organizaciones se decantan o no por ellos. Además, se enumeró una serie de ventajas y de desventajas propias del club, en contraposición a las que se pueden encontrar en las instituciones del Estado o del Mercado.

Finalmente, y con el propósito de situar a los clubes en relación con su desarrollo y sus relaciones, se consideró la teoría de los *Stakeholders*, orientación teórica que en primer lugar, otorga una significación a las partes interesadas que existen en las organizaciones y, en mayor profundidad, permite distinguir, mediante las características de esas partes, su ubicación, su rol y su influencia en el club.

1.3. El marco legal y administrativo de los clubes deportivos en Chile

Otra línea para conocer el estado de los clubes deportivos viene dada por el marco legal que los rige y también por los aspectos administrativos derivados de esas normativas. Eso sí, antes de abordar cómo se sitúan y regulan los clubes en Chile, se cree necesario proporcionar una visión general de la estructura institucional deportiva de ese país.

El organismo público y rector del deporte en el mencionado país sudamericano fue hasta el año 2013, el Instituto Nacional de Deportes (IND), entidad pública creada en el año 2001 a través de la Ley del Deporte n° 19712, (Ministerio del Interior, 2001, p. 4) y a la cual se le concedió el rango de Subsecretaría¹⁷ dependiente del Ministerio Secretaría General de Gobierno. Esta figura mantuvo su jerarquía hasta la promulgación de la Ley “Crea el Ministerio del Deporte” n° 20686 del año 2013¹⁸ (Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile, 2013), que instauró el Ministerio del Deporte (MINDEP), el cual pasó a ser el órgano superior de asesoramiento del Presidente(a) de la República en materias referidas a actividad física y deporte. Ello implicó que el MINDEP superara al IND en jerarquía, ya que el primero desempeña las funciones de diseño y propuesta de políticas deportivas y el segundo se encarga de su ejecución.

1.3.1. La Ley del Deporte n° 19712 y las organizaciones deportivas

La actual Ley del Deporte de Chile, n° 19712¹⁹, promulgada en el año 2001, permite acercarse a la visión y a la relación que existe entre el Estado y las organizaciones deportivas. Por ello, es necesario conocer los principales puntos que presenta dicha legislación en la materia. Para iniciar este análisis se encuentra pertinente considerar el artículo 2°:

¹⁷ Las Subsecretarías se ubican jerárquicamente en un nivel inferior a un ministerio, y forman parte de estos.

¹⁸ Durante el levantamiento de datos de esta tesis (aplicación del cuestionario), aún no había entrado en funcionamiento el Ministerio del Deporte.

¹⁹ La Ley del año 2001 (n° 19.712), reemplaza a la Ley del Deporte n° 17.276, que se encontraba vigente desde el año 1970.

Es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos. El Estado promoverá las actividades anteriores a través de la prestación de servicios de fomento deportivo y de la asignación de recursos presupuestarios, distribuidos con criterios regionales y de equidad, de beneficio e impacto social directo, que faciliten el acceso de la población, especialmente niños, adultos mayores, discapacitados y jóvenes en edad escolar, a un mejor desarrollo físico y espiritual.

Se desprende, de lo anterior, el enfoque que adopta el Estado chileno en torno al deporte y con su desarrollo en la sociedad, ya que se muestra claramente el rol que juega en esta materia. No obstante, y en relación con el tema de estudio, surge la siguiente interrogante: ¿qué visión tiene el Estado acerca de las organizaciones deportivas? Es el artículo nº 32 el que aporta en primera instancia un concepto: “son organizaciones deportivas los clubes deportivos y demás entidades integradas a partir de éstos, que tengan por objeto procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales”. Como se observa, esa descripción se centra en las organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro y toma como base los clubes deportivos, que sustentarían la construcción de otras organizaciones. En dicho artículo, igualmente se aportan otras características, como las siguientes: son personas jurídicas de derecho privado; no pueden perseguir fines de lucro; deben aceptar la posición religiosa y política de sus integrantes; no pueden realizar actos de proselitismo político y/o religioso. De esta manera, se reflejan algunas particularidades que coinciden con parte de las características propias de las organizaciones del *Tercer Sector*. Por otro lado, queda claro que los clubes son las unidades funcionales menores del asociacionismo deportivo chileno.

Siguiendo con el artículo nº 32, este reconoce las diversas organizaciones deportivas que existen, las cuales se detallan en la tabla 9 con el objetivo de mostrar sus particularidades, apreciarlas en su contexto (Chile) y reconocerlas desde esta perspectiva legal.

Tabla 9. Los tipos de organizaciones deportivas en la Ley del Deporte n° 19712

Organización	Descripción
Club deportivo	Tiene por objeto procurar a sus socios y demás personas que determinen los estatutos, oportunidades de desarrollo personal, convivencia, salud y proyección comunal, provincial, regional, nacional e internacional, mediante la práctica de actividad física y deportiva. En este tipo de organización, se incluyen los clubes deportivos escolares.
Liga deportiva	Está formada por clubes deportivos, cuyo objeto es coordinarlos y procurarles programas de actividades conjuntas, como campeonatos deportivos.
Asociación deportiva local	Está formada por a lo menos tres clubes, cuyo objeto es integrarlos a una federación deportiva nacional; procurarles programas de actividades conjuntas y difundir una o más especialidades o modalidades deportivas en la comunidad. Su ámbito de acción, normalmente se limita a las comunas o municipios u otros sectores aledaños.
Consejo local de deportes	Está formado por asociaciones deportivas locales correspondientes a diferentes especialidades o modalidades deportivas de una comuna y por otras entidades afines, cuyo objeto es coordinarlas, representarlas ante autoridades y promover proyectos en su beneficio.
Asociación deportiva regional	Está formada por asociaciones locales o clubes de la respectiva región (cuando el número de éstos no permita la existencia de a lo menos tres asociaciones locales). Su objetivo es organizar competiciones regionales y nacionales y difundir la correspondiente especialidad o modalidad deportiva.
Federación deportiva	Está formada por clubes, asociaciones locales y/o asociaciones regionales. Los objetivos son fomentar y difundir la práctica de sus respectivos deportes en el ámbito nacional; establecer las reglas técnicas y de seguridad relativas a dichas prácticas velando por su aplicación y organizar la participación de sus deportistas en competiciones nacionales e internacionales. También se considera una federación aquella entidad que tiene por objeto promover la actividad física y el deporte en sectores específicos de la población, tales como estudiantes, miembros de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública, trabajadores, discapacitados y otros. Los estatutos de cada federación establecerán si éstas se integrarán con clubes, asociaciones locales o asociaciones regionales
Federación deportiva nacional	Es aquella federación deportiva que cumple con los siguientes requisitos: 1º estar afiliada a una Federación Deportiva Internacional reconocida por el Comité Olímpico Internacional, o bien, estar reconocida como tal por resolución de la Dirección Nacional del IND; 2º estar integrada por clubes o asociaciones que tengan asiento en más de cinco regiones del país; 3º estar integrada por, a lo menos, quince clubes; 4º tener cada uno de los referidos clubes, al menos, diez deportistas que hayan participado en competiciones oficiales de la Federación en alguno de los dos años calendario anteriores.
Confederación deportiva	Está formada por dos o más federaciones para fines específicos, permanentes o circunstanciales.
Comité Olímpico de Chile (COCH)	Está formado por Federaciones Deportivas Nacionales afiliadas a las Federaciones Internacionales que gobiernan los deportes incluidos en los Juegos Olímpicos. No obstante, también pueden ser miembros de este comité las Federaciones Nacionales No Olímpicas. Es importante señalar que solo será aceptada una federación por disciplina deportiva.
Otras organizaciones deportivas	También son organizaciones deportivas las corporaciones y fundaciones que consideren fines deportivos, las que podrán mantener su estructura fundacional sin necesidad de efectuar la adecuación que señala la Ley del Deporte. Del mismo modo, serán organizaciones deportivas las corporaciones y fundaciones con fines de fomento específicamente deportivo.

Fuente: Adaptada de la Ley del Deporte de Chile, n° 19712 (2001) y de los estatutos legales de constitución de las organizaciones deportivas chilenas.

La tabla muestra una serie de organizaciones que se diferencian tanto por su constitución, como por sus funciones y sus rangos jerárquicos. Son los clubes los que

nutren directa o indirectamente a la mayoría de las instituciones mencionadas, salvo en el caso de “Otras organizaciones deportivas” (corporaciones y fundaciones), que pueden tener miembros, tanto personas naturales como jurídicas. Los tipos de organizaciones definidas se pueden agrupar mediante una clasificación²⁰ que proporciona el IND y que distingue dos grupos:

- Organizaciones deportivas de base: son los clubes deportivos.
- Organizaciones deportivas superiores: son las ligas, las asociaciones deportivas locales y regionales, los consejos locales de deporte, las federaciones deportivas, las confederaciones y el Comité Olímpico de Chile. Estas instituciones tienen la particularidad de estar formadas por otras organizaciones, a diferencia de los clubes deportivos, que están constituidos por personas.

Finalmente, es relevante manifestar que la Ley del Deporte señala que el IND debe crear, dirigir y actualizar un Registro Nacional de Organizaciones Deportivas (RNO) y que en paralelo, debe realizar la vigilancia de las instituciones inscritas en ese registro.

1.3.2. Las organizaciones deportivas en las Políticas de Actividad Física y Deporte

La Ley del Deporte, en su artículo n° 2 (Ministerio del Interior, 2001, p. 1), indica que es deber del Estado crear una Política Nacional; resultado de ello, en el año 2002 se promulgó la Política Nacional de Actividad Física y Deporte (Instituto Nacional de Deportes, 2002a), a la que se sumaron las políticas regionales, las cuales tienen por motivo contextualizar y transferir los lineamientos nacionales propuestos.

La Política Nacional surge como la carta de navegación del deporte chileno (Ministerio del Interior, 2001, pp. 1-2), ya que tiene como misiones fomentar el derecho de las personas a practicar deporte; apoyar las actividades deportivas de la población; promover la adecuada utilización de lugares públicos y *velar por la*

²⁰ Esta clasificación no está contemplada en documentos públicos oficiales del IND, pero es utilizada por la institución para referirse a las organizaciones deportivas. Esta información fue aportada por la Jefatura del Departamento de Organizaciones Deportivas del IND (Santiago de Chile, julio de 2014).

autonomía de las organizaciones deportivas y la libertad de asociación. La institución encargada de ejecutar esta Política Nacional ha sido y es el IND.

En cuanto a las organizaciones deportivas en sí, los artículos nº 4 y nº 11 de la Ley del Deporte señalan que la Política Nacional debe -mediante sus planes y programas- otorgar asesoramiento para la creación y el desarrollo de las organizaciones. Estos antecedentes permiten ir definiendo el rol que juega el Estado en este ámbito.

En este mismo orden, al analizar el cuerpo de la Política Nacional, se aprecian referencias a las organizaciones deportivas y, una *declaración de principios*, la cual, en su nº 5, llamado: Participación de la comunidad, indica que el Estado debe incentivar la participación de la ciudadanía en el desarrollo de actividades físicas y deportivas a través del fomento y de la creación de organizaciones deportivas. También el principio nº 7, acerca de la Subsidiariedad, señala que corresponde al Estado realizar o implementar aquellas acciones que, o bien las personas, o bien las organizaciones no puedan realizar. Esto no implica que el Estado deba proporcionar directamente estos servicios o materiales, sino que tiene el deber de favorecer las condiciones para que estas instancias se satisfagan.

La Política Nacional no solo contempla principios, sino también objetivos y acciones. Sugiere, por ejemplo, trazar una estrategia en conjunto con el Ministerio de Educación para la creación de *clubes deportivos escolares*; la necesidad de promover la modernización de las organizaciones sociales y deportivas; y la conveniencia de fomentar la capacitación, el perfeccionamiento y la especialización de los dirigentes de organizaciones sociales y deportivas.

A lo largo de los planteamientos recogidos, queda claro que el Estado asume que, dentro de sus roles en el fomento de la actividad física y el deporte, el potenciamiento de las organizaciones deportivas es un medio válido y que debe promover, pero también debe cautelar su desarrollo.

La Política de Actividad Física y Deporte de la Región del Biobío²¹ (Instituto Nacional de Deportes, 2002b), en sintonía con la Política Nacional, mantiene los mismos lineamientos pero los contextualiza, especifica y operacionaliza. La Política Regional reconoce que las organizaciones deportivas de la región poseen una capacidad limitada de gestión, la cual se ve afectada por una cultura deportiva errónea y por la

²¹ En adelante: Política Regional.

falta de oportunidades de capacitación periódica de sus dirigentes, lo que se refleja en un desarrollo precario de sus organizaciones (Instituto Nacional de Deportes, 2002, p. 16).

En los “Principios orientadores” de la Política Regional, al igual que en la Política Nacional, se hace alusión a las organizaciones deportivas de la misma forma. Donde sí se aprecian diferencias es en los objetivos y en las acciones planteadas, ya que en la Política Regional se proyectan una serie de medidas que el IND debe o debería implementar a fin de otorgar soluciones y/o de apoyar las condiciones en las cuales se desarrollan las organizaciones de la región. Entre las principales y más relevantes se pueden señalar:

- Promover la creación de organizaciones deportivas en todos los niveles de participación.
- Fomentar la creación de clubes deportivos escolares y potenciar esta figura con campeonatos escolares de forma sistemática.
- Mantener y actualizar el RNO.
- Coordinar con las organizaciones deportivas regionales, un calendario de competencias, que cree una estructura de desarrollo deportivo.
- Fomentar la capacitación, el perfeccionamiento y la especialización de los dirigentes deportivos.
- Establecer una política permanente de refuerzo al asociacionismo deportivo aprovechando las facilidades que da la Ley del Deporte para la obtención de la personalidad jurídica.
- Asesorar a las organizaciones deportivas que quieran obtener su personalidad jurídica a través de la Ley del Deporte.
- Crear un programa regional de difusión hacia las organizaciones deportivas sobre las diversas herramientas y fuentes de financiamiento público.
- Informar a la comunidad de la existencia de las organizaciones deportivas.

La Política Regional, al igual que la Política Nacional, refleja claramente, aunque de forma más específica, la perspectiva del Estado con respecto a las organizaciones deportivas, ya que establece medidas puntuales en concordancia con las necesidades de la región.

1.3.3. La constitución legal de los clubes deportivos chilenos

Luego de haber conceptualizado y caracterizado a las organizaciones deportivas en el marco legal, es necesario exponer las formas de constitución y los requisitos mediante los cuales se pueden crear los clubes. Existen dos procedimientos y se encuentran amparados por los siguientes instrumentos legales:

- Ley de Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias, n° 19418 (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 1997).
- Ley del Deporte n° 19712 del año 2001.

Los clubes que se crean con la Ley n° 19418 quedan inmediatamente inscritos en el registro de organizaciones comunitarias de la municipalidad de la cual depende su domicilio y pueden acceder a todos los beneficios que ello implica (subvención municipal, acceso a infraestructura, entre otros). Si bien se encuentran inscritos en su municipio respectivo, no lo están en el RNO. Para registrarse en él, deben realizar algunas modificaciones en sus estatutos y otros trámites administrativos, tras lo cual pueden solicitar su inscripción en el RNO y quedar, de esta forma, habilitados para solicitar recursos y apoyos, tanto a la municipalidad como al IND.

Por otro lado, los clubes que se constituyen mediante la Ley del Deporte quedan registrados inmediatamente en el RNO, pero no en la municipalidad que le corresponde a su domicilio. Esto implica que solo pueden acceder a los recursos que contempla la Ley del Deporte. Para optar a beneficios municipales, deben solicitar su inscripción en la Dirección de Desarrollo Comunitario correspondiente. A la vez, quedan sujetos a cumplir las normas establecidas en el Reglamento de Organizaciones Deportivas de Chile (Instituto Nacional de Deportes, 2001).

Como se aprecia, las principales diferencias entre las dos formas de constituirse como club se asocian a los beneficios a los que pueden optar, lo que depende de las instituciones bajo las cuales se funden y se registren. Por tanto, no existe un único registro de organizaciones deportivas en Chile.

1.3.3.1. La constitución de un club deportivo a través de la Ley del Deporte

Como se señalaba, existen dos normativas legales que permiten la constitución de un club deportivo, pero, a efectos de esta tesis, se explicarán, a continuación, el procedimiento y los requisitos necesarios para conformar un club a través de la Ley del Deporte, ya que en la investigación, se toman como referencia los clubes pertenecientes al RNO. No obstante, no se descartó a otros clubes que se constituyeron a través de la municipalidad y que luego se incorporaron al RNO.

Considerando el artículo nº 35 de la Ley del Deporte (Ministerio del Interior de Chile, 2001, p. 15), que dice:

El ingreso de una persona a un club deportivo o una organización deportiva es un acto voluntario, personal e indelegable y, en consecuencia, nadie puede ser obligado a pertenecer a éstos ni podrá impedírsele su retiro. Asimismo, no podrá negarse el ingreso a un club deportivo u organización deportiva, ni la permanencia en ellos, a las personas que lo requieran y cumplan con los requisitos legales, reglamentarios y estatutarios.

En el citado artículo, se aprecian aspectos relevantes de la creación de una organización deportiva, como el principio de voluntariedad, tanto para el ingreso como para el retiro, y también el de inclusión, el cual se basa en permitir y no negar a las personas el acceso al club. Todo lo anterior se ampara en las normativas legales y en los requisitos que se solicitan. Para formar un club deportivo mediante la Ley del Deporte, se debe seguir el siguiente procedimiento (Instituto Nacional de Deportes, 2014):

Tabla 10. Procedimiento para la constitución de un club deportivo con la Ley del Deporte n° 19712

Nº	Procedimiento
1	Convocar a los futuros socios y socias a una asamblea voluntaria de constitución, en la que debe estar presente un Ministro de Fe, el cual puede ser un Notario Público, un Oficial del Registro Civil o un Ministro de Fe del IND.
2	Deben asistir un mínimo de quince personas, con 18 años o más, las cuales deben portar su cédula de identidad.
3	En la asamblea se completa un estatuto específico para el club deportivo o el club deportivo escolar. El estatuto se obtiene de la página web oficial del IND o puede solicitarse de forma presencial en sus oficinas.
4	En la asamblea se levanta un acta de constitución que contendrá los acuerdos adoptados, la elección de la junta directiva provisional y el listado de asistentes (nombre, cédula de identidad, profesión, oficio o actividad, domicilio y firma)
5	Luego de convocada la asamblea, el club debe depositar, dentro de un plazo máximo de 30 días, los siguientes documentos en la Dirección Regional del IND al cual corresponde el domicilio del club creado: <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia del Acta de Constitución, validada por el Ministro de Fe. - Fotocopia de los estatutos del club, validados por el Ministro de Fe. - Certificado de Antecedentes de los integrantes de la junta directiva provisoria. - Registro de asistencia a la asamblea de constitución. - Formulario de solicitud de inscripción en el RNO.
6	Con posterioridad al depósito de los documentos en la Dirección Regional del IND, el club debe reunirse entre 60 y 90 días, luego de haber entregado los documentos, para confirmar a la junta directiva provisoria de la asamblea de constitución u optar por otros directores. Junto con ello, deben elegir una comisión revisora de cuentas y un comité de disciplina deportiva (si el club cuenta con más de 100 socios/as). Todo esto debe ser informado al IND.

Fuente: Página web oficial del Instituto Nacional de Deportes, 2014

El procedimiento descrito se aplica cuando la organización se constituye mediante la Ley del Deporte, pero también existe una forma alternativa para los clubes que ya se han fundado bajo la Ley n° 19418 y que quieren pertenecer al RNO. En este caso, se procede a realizar una “adecuación de estatutos”. Esto implica que la organización debe convocar a sus socios(as) a una asamblea general extraordinaria en la cual deben realizar y aprobar las adecuaciones al nuevo estatuto (Ley del Deporte). El procedimiento es el siguiente:

Tabla 11. Procedimiento para la adecuación de estatutos de un club deportivo

Nº	Procedimiento
1	Convocar a una asamblea general extraordinaria a los socios y socias y tener una lista de registro de los asistentes.
2	Utilizar un estatuto tipo de adecuación, de acuerdo con la organización respectiva (club, asociación, entre otros), el cual se descarga de la página web del IND o se solicita en sus oficinas.
3	Luego de la asamblea, el club debe entregar 3 copias del estatuto Tipo de Adecuación y la lista de registro de asistentes a la asamblea, al secretario municipal de su respectiva comuna.
4	Se debe esperar a que el secretario municipal se pronuncie y apruebe las modificaciones estatutarias para hacer llegar los documentos al IND.
5	Finalmente, es el Departamento de Organizaciones Deportivas del IND quien entregará un Certificado de Registro al club, con lo cual este queda habilitado para acceder a los beneficios contemplados en la Ley del Deporte.

Fuente: Página web oficial del Instituto Nacional de Deportes, 2014

1.3.4. El reglamento de las organizaciones deportivas

Las organizaciones deportivas chilenas que se constituyen a través de la Ley del Deporte o se adecúan a ella deben regular su constitución, su organización, sus atribuciones y su funcionamiento tanto por sus normativas internas, como por las establecidas en el *Reglamento de Organizaciones Deportivas*²², creado por el IND (2002, p. 13).

Esta normativa orienta en los siguientes aspectos:

- Procedimiento para la constitución de la organización deportiva.
- Inscripción en el RNO.
- Estatutos de la organización: se indican los antecedentes y datos que se deben incluir en ese documento.
- Socios y socias: se informa de sus derechos y deberes.
- Composición de la Junta Directiva: número de integrantes, requisitos, períodos de tiempo en los cargos, atribuciones y deberes, etc.
- Asambleas generales: tipos de asambleas (ordinarias y extraordinarias), materias que se deben tratar, funciones de las asambleas, etc.
- Comisión de auditoría o revisora de cuentas: características.
- Comisión de ética o tribunal de honor: requisitos y funciones.
- Supervisión y fiscalización: rol que desarrolla el IND.

En el marco anterior, se aprecia que el reglamento tiene un rol relevante en la organización, ya que no solo informa a la entidad de aspectos administrativos, sino también de, las obligaciones que debe cumplir para acceder a los beneficios que la Ley del Deporte otorga. Además, sienta un referente para la creación de los propios reglamentos de las organizaciones deportivas.

1.3.5. Síntesis del subcapítulo

A través de la revisión de los instrumentos y de las normativas legales que regulan y rigen las organizaciones deportivas sin fines de lucro en Chile, se logra observar que

²² El *Reglamento de Organizaciones Deportivas* tiene por objetivo indicar, detallar y limitar las diversas acciones que deben cumplir las organizaciones deportivas chilenas, de acuerdo con su naturaleza.

existe una preocupación, por parte del Estado, por potenciar el desarrollo de esas instituciones, procurando su fomento como medio para la participación ciudadana e implicándose en su fiscalización. Se concluye, también, que el Estado chileno establece las condiciones legales para que tanto las personas naturales como las personas jurídicas tengan libertad de asociación.

Respecto a los clubes en concreto y a sus bases constitutivas, estos se encuentran dispuestos de la siguiente forma:

- a) Clubes constituidos mediante la Ley del Deporte nº 19712. Se registran automáticamente en el RNO y también pueden solicitar apoyo municipal, previo registro en esa institución.
- b) Clubes constituidos mediante la Ley de Junta de Vecinos, nº 19418 pero que realizaron su adecuación estatutaria a la Ley del Deporte (RNO). Pueden optar a los beneficios que otorgan su municipalidad y la Ley del Deporte.
- c) Clubes constituidos mediante la Ley de Junta de Vecinos nº 19418 pero que no se han adecuado a la Ley del Deporte y, por ende, no pueden acceder a esos beneficios. Solo se encuentran registrados en la municipalidad.

1.4. Las características de los clubes

La última dimensión de los planteamientos teóricos aborda las características de los clubes deportivos. En este sentido, se planteó la siguiente interrogante: ¿por qué se deben conocer las características de los clubes? Para hallar una respuesta, se han considerado los aportes de Heinemann (1997, p. 13) y de Heinemann y Schubert (1999, p. 154), quienes manifiestan que no existe un tipo “único” de club, ya que cada uno presenta sus particularidades, como el número de personas asociadas, la oferta, el grado de profesionalización, la presencia de trabajo voluntario, etc. De acuerdo con ellos, los resultados obtenidos de estudios con estas orientaciones no permitirían realizar generalizaciones, ya que, por ejemplo, los clubes de un país no necesariamente presentarían las mismas características que los de otro país, territorio o contexto, por lo que se hace necesario estudiarlos de forma particular. En las siguientes líneas, se presentan las características constitutivas de los clubes propuestas por Heinemann y Horsch (1988), así como de las organizaciones deportivas voluntarias (Slack, 2000), para luego tratar otra serie de particularidades tales como el tamaño o, la oferta que realizan, entre otras.

1.4.1. Las características constitutivas de los clubes

Heinemann y Horsch (1988, pp. 108-122) señalan cinco características constitutivas que distinguen a los clubes deportivos en concreto:

- *Orientación hacia los intereses de los socios y socias:* los clubes se fundan para que sus integrantes puedan alcanzar un objetivo de interés común, como participar en competiciones deportivas, por ejemplo. Es relevante el objetivo de la organización (podría ser la práctica de un deporte en específico, fomentar un área como la alta competencia o el deporte recreativo, etc.), ya que podría promover, o no, la motivación de cara a la afiliación y el mantenimiento de los miembros, por lo que se convierte en un factor clave en el desarrollo y en la proyección de la institución. El club debe orientar sus acciones a la satisfacción de la demanda o de las necesidades de las personas asociadas.

- *Afiliación voluntaria:* es un principio clave, ya que tanto la afiliación (incorporación) a un club como la baja (retiro) no se producen por una obligación ni por una cuestión de imposición, sino de forma voluntaria. En el caso de Chile, esto no difiere, ya que el derecho de asociación libre y voluntaria está contemplado en la Constitución del país, cuyo cuerpo legal también reconoce y, ampara a los grupos intermedios de la sociedad, a los que concede autonomía (clubes, asociaciones, juntas de vecinos, etc.) Esta característica es la base de la independencia de esta organización.
- *Independencia de terceras partes:* para el logro de sus objetivos, es muy importante no depender de terceras partes (instituciones públicas, empresas, otras asociaciones, etc.) que puedan influir en la actuación del club. Esta propiedad señala que la organización debe conseguir sus objetivos mediante sus propios méritos, no acudiendo, por ejemplo, a un ayuntamiento (aportes en subvención o uso de instalaciones deportivas) o a una empresa privada (aportes en dinero), sino que debe ser capaz, recurriendo a sus propias posibilidades, de cubrir y de dar respuesta a sus necesidades. Lo anterior no implica que las organizaciones estén al margen de todo apoyo, sino que este no debería transformarse en su base de sustentación permanente.
- *Trabajo voluntario:* gran parte del trabajo de los clubes se realiza mediante las aportaciones gratuitas en forma de tiempo de sus miembros. Esta característica implica la independencia de recursos y fomenta la motivación de los asociados, por lo que constituye una de las grandes riquezas de los clubes, que, con poco dinero, alcanzan los fines que se proponen. No obstante, es necesario destacar que es muy difícil de medir el impacto del voluntariado, y así lo demuestran Nichols, Taylor, James, Garret, Holmes, King, Gratton y Kokolakis (2004, pp. 31-54), quienes, en un trabajo realizado en el Reino Unido, justifican, por un lado, el estudio del voluntariado en el deporte, ya que este permite la participación, ayuda como medio de promoción de una ciudadanía activa, contribuye a la inclusión social, etc. Pero también dejan entrever que, dentro de las dificultades más comunes se encuentra el hecho de definir exactamente el concepto de voluntariado, distinguir entre el informal y el formal, y entre voluntariado y trabajo remunerado.

- *Toma de decisiones democráticas:* desde la perspectiva o el enfoque clásico de la democracia, esta característica se presenta en el club bajo la igualdad de derechos en la toma de decisiones, que se lleva a cabo mediante el ejercicio del voto (elecciones) y en la cual la Asamblea General es el “miembro soberano”. Este rasgo diferencia a estas organizaciones de la empresa privada y de la administración pública, en las cuales la toma de decisiones se realiza mediante otros procedimientos basados en la jerarquía y en el acatamiento de resoluciones.

Junto con lo anterior, Slack (2000, p. 2) manifiesta que las *organizaciones deportivas voluntarias*, presentan las siguientes características:

- *Son poco especializadas y carecen de profesionales:* esto quiere decir que en la organización no existe un dominio técnico profundo, ni en los aspectos administrativos ni en los deportivos, sino que se sostiene en un sentido más “amateur” que especializada, lo que estaría en relación directa con la carencia de profesionales en el desarrollo de las funciones.
- *Funcionan con políticas y procedimientos informales:* las diversas operaciones y acciones ante algunos hechos se basarían en la informalidad, ya que no existen protocolos o procesos previamente estipulados o programados.
- *Toma de decisiones consensuadas:* se basa en el principio de la democracia y de la resolución de medidas o de acciones en conjunto, por parte de los integrantes de la organización.
- *Tienen contacto o relaciones con organizaciones similares:* se refiere a que las organizaciones se encuentran en contacto con otras instituciones, las cuales son afines a las orientaciones deportivas del club, en este caso.
- *El financiamiento principal proviene de los socios y de aportaciones voluntarias:* los recursos económicos provendrían principalmente de los socios(as) y de los aportes voluntarios, que se erigen como el sustento fundamental de la organización.

Respecto a los rasgos planteados, el mismo autor señala que desde las décadas de los setenta y de los ochenta, se ha percibido un cambio en las organizaciones deportivas

voluntarias, lo cual ha sido provocado por la influencia del Estado y de la empresa privada, que han visto las ventajas políticas y económicas que les significa vincularse a ellas. Esto ha derivado en que las organizaciones se estén *profesionalizando y burocratizando* ante el escenario que les rodea. Así también lo señalan Thiel y Mayer (2009, p. 81) al indicar que durante los últimos años, ha aumentado la demanda de profesionales en las organizaciones deportivas voluntarias con el objetivo de mejorar sus propósitos. Se suma a ello lo que señalan De Knop, Van Hoecke y De Bosscher (2004, pp. 57-58) cuando indican que a raíz de los importantes retos que están afrontando los clubes, como los problemas financieros y de infraestructura, la deserción de miembros y otros ha llevado a que el “club tradicional” deba transformarse en una organización más profesional, con una orientación esencial a la “prestación de servicios”.

Retomando las características anteriormente comentadas, es posible observar similitudes entre los aportes de Heinemann y Horsch, y los de Slack. Estas semejanzas han permitido desarrollar una tabla compuesta por seis dimensiones que agrupa por afinidad las propuestas de dichos autores y permite visualizar de forma más clara dichas particularidades del club.

Tabla 12. Características del club deportivo

Dimensiones	Características del club deportivo (Heinemann & Horsch, 1988; Slack, 2000)
Oferta	- Orientación hacia los intereses de los miembros
Pertenencia	- Afiliación voluntaria
Dependencia y relaciones	- Independencia de terceras partes - Establecen contacto o relaciones con organizaciones similares y de niveles jerárquicos semejantes - Financiamiento principal proviene de socios(as) y de aportaciones voluntarias
Trabajo	- Presencia de trabajo voluntario - Son poco especializados - Carecen de profesionales
Decisiones	- Toma de decisiones democráticas (consensuadas)
Funcionamiento	- Funcionan con políticas y procedimientos informales

Fuente: Elaboración propia

1.4.2. Otras características relevantes

A las anteriores características constitutivas de los clubes, se añaden otras variables que merecen ser analizadas. Así lo demuestran Heinemann, Puig, López y Moreno (1997, pp. 40-62) en un estudio comparativo entre clubes alemanes y clubes de la provincia de Barcelona en España. En él se establecen cuatro perspectivas de análisis basadas en la heterogeneidad de estas organizaciones. En primer lugar se considera el *tamaño*, luego la *estructura de sus miembros*, a continuación las *ofertas* y, finalmente, los *recursos económicos*.

El tamaño del club: el estudio de la dimensión o del volumen²³ de una organización se justifica por *tres argumentos* de acuerdo con Simmel (1968) en cuanto a las organizaciones en general, y de acuerdo con Heinemann (1990) para los clubes en particular.

- *Estructura interna*: en función del número de miembros, la estructura interna de la organización varía mucho, lo cual afecta a las relaciones que se desarrollan. Un club grande necesita de mucha más formalización, en él las decisiones no se toman normalmente cara a cara y existen diferencias en las funciones de los voluntarios. Cuanto mayor es el tamaño del club, mayor es el riesgo que existe en su gestión.
- *Función social*: un club grande tiene un mayor nivel de organización, lo cual comporta, en cierta forma, la invisibilidad de sus integrantes, mientras que en el caso de uno pequeño, este anonimato no existiría o sería menor, ya que en él es más fácil visibilizar a las personas y sus funciones. Por otro lado, en el club grande la oferta que presenta tiende a verse más como un servicio comercial.
- *Potencial económico-político*: un club pequeño en tamaño no solo tiende a poseer pocos o limitados recursos económicos, sino que, además, su estructura menor de personas también limita su capacidad de influenciar y de legitimar su posición en torno a las políticas deportivas. Por el contrario, una institución

²³ Cuando se habla del tamaño o volumen de la organización, corresponde al número de miembros o integrantes de ella incluyendo socias y socios y también a deportistas que no estén asociados, pero que participan de las actividades.

grande poseería más ingresos y su mayor estructura de personas le hace tener un peso superior en su entorno.

Estructura de los miembros: las particularidades que se desprenden del análisis de la estructura permiten desglosar las funciones a las cuales se orienta la organización y la capacidad de ser o de transformarse en un medio para incluir a toda la población. En un club se pueden encontrar, por ejemplo, socios(as) que no practican deporte y que pertenecen a él por intereses que radican en un distintivo de la organización (económico, político, social, etc.). También se puede hallar a deportistas no asociados que participan eminentemente de las actividades deportivas. Por otro lado, los factores de la edad y del sexo, por ejemplo, son fundamentales para el análisis de la estructura del voluntariado (Schlesinger & Nagel, 2013, p. 708). Un club donde la presencia femenina es significativa podría presentar una oferta distinta a una organización compuesta por adultos mayores o por hombres jóvenes.

Las ofertas: en el estudio comparativo realizado entre clubes barceloneses y clubes alemanes (Heinemann *et al.*, 1997), se observan una serie de motivaciones o de sustentos que permiten justificar el estudio de la oferta. En primer lugar, se considera la *diversidad de actividades* como un factor clave en las orientaciones de los clubes que los ha llevado a entrar en cierta medida, a *competir con las organizaciones comerciales*, revelando su *capacidad de adaptación* a las demandas del sistema. Por otro lado, la oferta valida la *función social del club*, ya que permite observar cómo se *adecuan a las demandas de servicios* que realizan sus miembros. Otro argumento surge en torno al interés por *ampliar el perfil de las personas* que se asociarían a la institución, lo cual depende de las actividades que les presentan. Cuando se habla de oferta, no solo se refiere a prácticas deportivas tradicionales, sino también a otras actividades “alternativas”, como la celebración de fiestas, los eventos para recaudar fondos, las excursiones o, las premiaciones. En línea con lo anterior, pero en relación con el voluntariado, Nichols y Shepherd (2006, p. 214) indican, por ejemplo, que los clubes que ofertan deportes de equipo desarrollan un nivel más alto de voluntariado que los clubes que ofertan deportes individuales, dejando claro que la oferta de una organización también influye en la estructura del club.

Los recursos económicos: la última perspectiva de análisis corresponde a la dinámica de los recursos económicos. Los autores (Heinemann *et al.*, 1997) toman como indicadores tanto los *ingresos y gastos*, como su *procedencia o destinación*, respectivamente. Además, desglosan, por una parte, los ingresos provenientes de los socios(as), y también determinan el presupuesto per cápita del que se dispone para cada uno de los miembros. Dicho análisis permite perfilar al club desde la economía que desarrolla, lo cual permite determinar por la *autosuficiencia* que podrían generar, la *procedencia de recursos* y la *dependencia o independencia de terceras partes*, materializada en el Estado, por ejemplo, con sus subvenciones, o con recursos provenientes de *sponsors* para el caso del Mercado. Los clubes deportivos deben operar financieramente de forma sostenible, ya que se enfrentan a la competencia de otros proveedores de deporte (Cordery, Sim & Baskerville, 2013, p. 186), los cuales buscarían integrar a los miembros actuales y a los miembros potenciales del club (Enjolras, 2002, p. 354).

1.5. Modelo teórico para el estudio de los clubes deportivos

El modelo teórico que se utilizó en esta tesis, fue planteado originalmente por Matus y Puig (2011, p. 25) y se ha ido adecuando durante el desarrollo de este trabajo. Dicho modelo tiene como objetivo conocer al club deportivo situándolo en la sociedad y profundizando en su contexto y en sus características.

La figura 5 proyecta una serie de teorías, líneas conceptuales y contextuales que permiten conocer y enfocar a la institución, desde lo general a lo específico y desde el exterior al interior. Por ende, se comienza con una visión enmarcada por la sociedad, hasta llegar a la figura del club y a sus particularidades.

Como se señalaba, se ha considerado en primer lugar, una perspectiva teórica que enfoca al club desde la sociedad, y se utiliza para ello la teoría del *Tercer Sector* que explica cómo se ubican y cuáles son las funciones de las organizaciones, lo cual permite observar dónde se encuentran las instituciones del *Estado*, del *Mercado* y del *Tercer Sector*, conocidas estas últimas, también, como organizaciones sin fines de lucro, donde se incluyen los clubes.

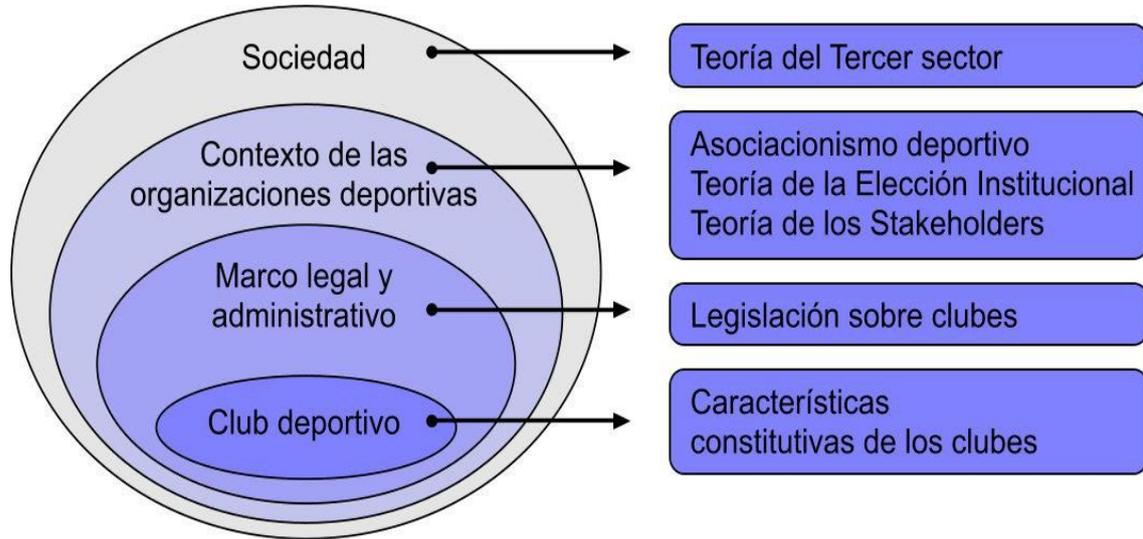
Luego surgen tres ámbitos de análisis que se posicionan en el *contexto de las organizaciones deportivas*, donde, en primer lugar, aparecen el *asociacionismo deportivo* y sus características, luego asoma la teoría de la *Elección Institucional*, que permite explicar cómo se posiciona el club en cuanto a ventajas y desventajas respecto a otras organizaciones deportivas de distinta naturaleza; también se recurre a la teoría de los *Stakeholders*, que se proyecta desde un enfoque interno y externo, lo cual permite visualizar a las personas y a las instituciones que tienen intereses en la organización.

La siguiente dimensión procede del *ámbito legal y administrativo*, y se recurre a ella, porque se cree necesario contar con un soporte que permita comprender cómo se desarrollan los clubes en esta área, específicamente en el contexto de Chile, y principalmente desde la perspectiva de su constitución y de los requisitos para su funcionamiento.

Finalmente, la última perspectiva de análisis se localiza en una posición más concreta, ya que presenta al club desde sus *características constitutivas y estructurales*, las

cuales permiten diferenciarlo del resto de arreglos institucionales similares y profundizar en su funcionamiento.

Figura 5. Modelo teórico para el estudio de los clubes deportivos



Fuente: Adaptado de Matus & Puig (2011)

CAPÍTULO 2. MÉTODO

Índice del capítulo

2.1. El estudio descriptivo, exploratorio y de corte transversal.....	86
2.2. El cuestionario como instrumento para recopilar información.....	91
2.3. Población.....	99
2.4. Tipo, adecuación, validación y pilotaje del instrumento.....	102
2.5. Trabajo de campo.....	103
2.6. Codificación, tabulación, análisis e interpretación de los datos.....	105
2.7. Síntesis del método utilizado.....	109

Considerando las dimensiones teóricas propuestas, a continuación se presenta el método utilizado en el estudio con el fin de responder la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos propuestos.

2.1. El estudio descriptivo, exploratorio y de corte transversal

Para realizar el diseño del estudio, se consideraron dos aspectos claves: en primer término, la problemática planteada, focalizada en la *falta de información acerca de los clubes deportivos chilenos sin fines de lucro*, y, en segundo lugar, la pregunta de investigación y los objetivos de los cuales ha derivado el tema de estudio: *los clubes deportivos*. De acuerdo con lo anterior, se creyó pertinente tomar los aportes de Hernández, Sampieri, Fernández y Baptista (2007, p. 60), quienes señalan que los estudios de tipo descriptivo buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, los grupos, las comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Dichas afirmaciones coinciden con lo propuesto por López-Barajas Zayas (1988, p. 65), quien manifiesta que la “*descripción*” busca definir imperfectamente una cosa, no por sus predicados esenciales, sino que dando una idea general de sus partes o de sus propiedades. Más específico es Ander-Egg (1995, p. 61) al indicar que una aproximación más elemental a la realidad social proviene de la *descripción*, ya que fundamentalmente consiste en caracterizar un fenómeno o una situación concreta. El mismo autor presenta una clasificación de niveles de investigación, la cual contiene tres tipos aplicables al ámbito de las ciencias sociales y de las ciencias físicas: *descripción, clasificación y explicación*, señala que cada uno presenta unas características específicas que los diferencian de los otros. Según el autor, los estudios “*explicativos*” son más complejos que los “*descriptivos y clasificatorios*”. No obstante, estos últimos son más recurrentes en el ámbito de los estudios sociales, como es el caso de esta investigación. Por ello, como la presente tesis nace ante la necesidad de estudiar una figura poco abordada (los clubes deportivos), se decidió, en primer lugar, realizar el trabajo desde una perspectiva metodológica de tipo descriptiva, para aportar evidencias a un escenario ávido de referencias (al menos en Chile), lo que podría forjar estudios explicativos en el futuro.

Siguiendo con ello, los estudios *descriptivos* buscan esencialmente el conocimiento de un objeto desde diversas ópticas o dimensiones, a través de variables que permitan comprender y conocer las características y el funcionamiento de los clubes - en este caso -, para tratar de interpretar la realidad de estas instituciones y de las personas que las componen.

Por otro lado, si bien este estudio es de tipo descriptivo (Hernández *et al.*, 2007, p. 68), las investigaciones no necesariamente se clasifican en un solo tipo, ya que también pueden combinarse o sufrir modificaciones a lo largo de su desarrollo. En este caso, y teniendo claro que se trata de un estudio *descriptivo*, también se ha catalogado como *exploratorio*, ya que estos se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado del cual se tienen muchas dudas porque apenas se ha abordado antes (Hernández *et al.*, 2007, p. 59). Es necesario indicar que la categoría de *exploratorio* surge del contexto en el cual se desarrolló la tesis, porque en el caso de Chile no existían mayores evidencias que se ocuparan de la figura del club. En relación con lo anterior, además de ser un estudio *descriptivo* y *exploratorio*, también lo es de *corte transversal*, lo cual quiere decir que la información es tomada de una sola vez y en un momento determinado (Thomas & Nelson, 2007, p. 302); a este tipo de estudios también se les llama de análisis puntual o sincrónico (Heinemann, 2008, p. 192). El diseño de corte transversal es, quizás, el más común en las ciencias sociales, especialmente cuando el área de estudio es el deporte (Gratton & Jones, 2004, pp. 94-95).

2.1.1. Las formas de recopilación de datos en estudios de tipo descriptivo

Una vez determinado que el diseño metodológico se planteaba desde una perspectiva *descriptiva*, *exploratoria* y *de corte transversal*, se procedió a buscar la forma más idónea para recopilar la información. Para ello, se analizaron una serie de investigaciones sobre clubes y otras organizaciones deportivas, incluyendo las evidencias chilenas (Cornejo, Salcedo, & Matus, 2010; Katalajo Investigaciones Sociales, 2009; Buguñá, 2007). Además de estos trabajos, se puso énfasis en observar lo que existía a nivel internacional, lo cual llevó a reparar en un estudio fundamental que ha servido de referencia en Europa, realizado en el año 1992 en Alemania

(Heinemann & Schubert, 1994) y que ha servido de base teórica y metodológica a múltiples análisis acerca de los clubes. Producto de ello, en España se pueden encontrar, los trabajos de Heinemann, Puig, López y Moreno, (1997); Puig y Heinemann (1998); Puig, García y López (1999); Gambau i Pinasa (2002) y la Secretaria General de l'Esport (2010).

Al analizar los estudios mencionados, se observó que mantenían una misma línea metodológica, la cual se basaba en un cuestionario estandarizado y multidimensional, aplicado mediante una entrevista cara a cara o demoscópica en la mayoría de los casos. Considerando los resultados y el impacto de los trabajos abordados, se optó por mantener y continuar con esos procedimientos que surgen en Alemania en el año 1992.

Antes de conocer las dimensiones y las variables del estudio, es necesario explicar el porqué del uso de un cuestionario aplicado mediante una entrevista cara a cara. A fin de clarificarlo, Heinemann (2008, p. 102) propone cinco criterios para seleccionar el método de recopilación de datos:

- Tipo de comunicación entre el investigador y el objeto de investigación: escrita, oral y no verbal.
- Grado de formalización de la situación de medición: artificial o habitual (natural).
- Grado de estandarización del instrumento de recopilación: si el instrumento posee indicaciones que lleven a obtener la información que se desea.
- Tipo de instrumento de medición: si los datos se recopilan mediante algún instrumento técnico de medición, o es el investigador quien recibe esa información (señal acústica, observación).
- Tipo de selección e interpretación de la información: se refiere al momento, y a quién aporta la información que se desea obtener.

En relación con lo anterior, se utilizó un mecanismo de tipo escrito (cuestionario), oral y en una situación artificial (entrevista), con un alto grado de estandarización (cuestionario) y percepción acústica del objeto de estudio (respuestas orales transcritas al cuestionario), fue el entrevistador quien interpretó los datos. Por ello, y a causa de las referencias existentes, se decidió utilizar la entrevista cara a cara o

demoscópica, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de preguntas cerradas como método para la obtención de información.

2.1.1.1. La entrevista

Es uno de los procedimientos más utilizados en la investigación social (Ander-Egg, 1995, p. 225) y en ella participan al menos dos personas, siendo una el entrevistador y otra u otras las entrevistadas, pudiendo plantearse técnicamente como una interrogación estandarizada o una conversación libre. Por otro lado, Heinemann (2008, p. 109) aporta otros matices, manifestando que:

Una entrevista consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipo de estímulos, por ejemplo visuales, que las personas objeto de estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación. Puede definirse la entrevista como un test de estímulo-reacción.

Además, plantea una serie de ventajas e inconvenientes, en cuanto a esta forma de obtener datos:

Tabla 13. Ventajas e inconvenientes de la entrevista

Ventajas	Inconvenientes
Amplio espectro de aplicación	Artificialidad de la situación de medición
No se somete a limitaciones espacio temporales	Limitaciones en la veracidad de las respuestas
Posibilidad de centrar el tema	Control limitado de la situación de medición
Aplicación independiente del espacio y el tiempo	Significado atribuido a la respuesta
Estandarización y representatividad de los resultados	Limitación por la falta de riqueza de vocabulario
Observación propia y ajena	Índices de no respuesta

Fuente: Elaboración propia a partir de Heinemann (2008, p. 110)

Al reflexionar en torno a las ventajas e inconvenientes, se creyó pertinente utilizar la entrevista, ya que las características de la investigación permitían considerar que los inconvenientes postulados serían posibles de ser disminuidos, como es el caso de los índices de respuesta.

2.1.1.2. La entrevista cara a cara estandarizada como técnica de obtención de datos

Heinemann (2008, p. 121) indica que la entrevista se puede clasificar en tres dimensiones que pueden ser combinables:

- Tipo de comunicación.
- Grado de estandarización.
- Número de personas que participan.

De acuerdo al *tipo de comunicación*, la entrevista en esta tesis fue de *tipo verbal*, ya que el entrevistador realizó las preguntas en el momento y anotó las respuestas mediante codificación. También fue una *entrevista estandarizada*, ya que existió una formulación previa del cuestionario y tuvo una codificación de las posibles respuestas, y de *tipo individual*, aunque en algunas entrevistas participó más de una persona.

Es importante indicar que a la entrevista realizada verbalmente, donde se aplica un cuestionario estandarizado, se le denomina *encuesta cara a cara estandarizada* o *entrevista demoscópica*. Para el desarrollo de la entrevista Heinemann (2008, p. 122) sugiere lo siguiente:

- 1° Las preguntas del cuestionario deben formularse literalmente, indicando en algunos casos la respuesta o la categoría de respuestas.
- 2° Se efectúa la construcción del cuestionario, es decir, el orden en que han de plantearse las preguntas, el cual está fijado de antemano. El entrevistador lee las preguntas sin más comentarios o aclaración y anota las respuestas en el cuestionario.

Para efectos de este estudio, la batería de preguntas y el ordenamiento de estas, provenía en su mayoría del estudio de los clubes catalanes (Secretaría General de l'Esport, 2010), pero también se sumaron algunos aportes del cuestionario aplicado a los clubes deportivos escolares de la provincia de Concepción en Chile (2009), como parte de una investigación financiada por el IND y ejecutada por el Consejo Local de

Deportes y Recreación de Talcahuano (Cornejo *et al.*, 2010). Una vez diseñado el cuestionario, se solicitó en Chile la opinión acerca del instrumento a expertos y profesionales vinculados a clubes deportivos, además se aplicó una prueba piloto para realizar las adecuaciones contextuales respectivas.

En consecuencia, se llevó a cabo una entrevista cara a cara estandarizada o entrevista demoscópica, la que se caracteriza por permitir comparar con mucha exactitud los cuestionarios recogidos; aplicar una gran cantidad de encuestas, en situaciones similares y controladas; arrojar normalmente resultados de fácil cuantificación, analizables mediante procedimientos estadísticos; permitir estudiar datos de tipo socio-estadísticos, comportamientos, opiniones, entre otras (Heinemann, 2008, p. 122).

2.2. El cuestionario como instrumento para recopilar información

El *cuestionario* en sí, es el instrumento que se utiliza para llevar a cabo una encuesta (Gutiérrez-Dávila & Oña Sicilia, 2005, p. 184). De acuerdo a Hernández *et al.* (2007, p. 196), es quizás el mecanismo más utilizado para recolectar datos, consistiendo en un conjunto de preguntas, respecto a una o más variables a medir o evaluar. Más profundo es García Córdova (2002, p. 29), quien señala lo siguiente acerca del cuestionario:

Un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

En este orden de ideas, Ander-Egg (1995, pp. 273-274) indica que es un instrumento rigurosamente estandarizado que traduce y procesa determinados problemas que son objeto de investigación. A la vez, propone una clasificación que sitúa al cuestionario utilizado en esta ocasión como de tipo de “*respuesta indirecta*”, ya que es el empleado en las entrevistas estructuradas. Respecto a la codificación, sería “*pre-codificado*” en su mayor extensión, esto quiere decir que contiene preguntas ya

formuladas para respuestas preestablecidas, aunque también posee algunas respuestas post-codificadas (respuestas formuladas libremente).

Como ya se ha definido el cuestionario, es pertinente introducirse a continuación en aspectos técnicos que ayudan a determinar la forma y características del mismo.

2.2.1. La selección del cuestionario

De acuerdo a lo propuesto por Hernández *et al.* (2007, p. 179), existen diversos tipos de instrumentos de medición o recopilación de datos, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos se asemeja, señalando que existen dos opciones:

1° Elegir un instrumento ya desarrollado, disponible y que sea adaptado a los requerimientos del estudio.

2° Construir un nuevo instrumento de medición utilizando la técnica apropiada.

En este caso corresponde a la primera opción, ya que tenía como base el instrumento utilizado en Cataluña (Secretaría General de l'Esport, 2010), el cual a su vez se ha cimentado en el realizado por Heinemann y Schubert (1994) en Alemania. Como se señaló, esta herramienta se adaptó a la realidad y al contexto social, económico y deportivo de Chile, mediante procedimientos que serán relatados en los próximos apartados.

2.2.2. El cuestionario: técnica de formulación y tipos de preguntas

Desarrollar un cuestionario implica mucha rigurosidad, ya que las respuestas son reacciones a las preguntas (Heinemann, 2008, p. 114), por ende se ha tener mucho cuidado al construirlas, ya que si se formulan erróneamente (las preguntas), implicará obtener información que no está relacionada a los objetivos. El mismo autor propone que las preguntas deben estar redactadas de manera sencilla; que sean válidas; enunciadas de tal forma que los entrevistados las comprendan; que no sean banales y tampoco complicadas; formuladas de forma unívoca, donde cada

interrogante deba referirse a un solo hecho; no deben sugerir una determinada respuesta; entre otras sugerencias.

En cuanto a este estudio, se consideró la clasificación de Heinemann (2008, p. 117) que permite combinaciones las que se explican a continuación:

- Preguntas abiertas y cerradas.
- Preguntas con respuestas codificadas y sin codificar.
- Preguntas con las palabras ya fijadas o que permiten el libre planteamiento por parte del entrevistador.

En el cuestionario aplicado (ver anexo 1) solo hubo dos preguntas abiertas, en las cuales el entrevistado construyó las respuestas con su propio vocabulario. El resto de interrogantes fue de *tipo cerrado*, al consultar por ejemplo por los ingresos del club el año 2012; de *tipo cerrado con la utilización de fichas*, cuando se consultó por los problemas del club y el dirigente debía seleccionar opciones; de *tipo cerrado con escalas (tipo Likert)*, cuando se pregunta por la valoración de un servicio deportivo o de una relación con otra institución.

2.2.3. Dimensiones, variables e indicadores del cuestionario

El diseño del cuestionario se estableció en primer lugar por *dimensiones*, las que se operacionalizaron a través de una serie de *variables e indicadores*. Estas *dimensiones* (11) se mantuvieron de acuerdo al instrumento original aplicado en el estudio de clubes catalanes, las que además tributaban y se reflejaban en las perspectivas teóricas explicadas en el capítulo precedente (ver figura 5), existiendo algunas (dimensiones) que estaban contenidas en más de un lineamiento teórico como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 14. Perspectivas teóricas y dimensiones del cuestionario

Perspectiva teórica	Dimensión cuestionario
Teoría del Tercer Sector	- Entorno y relación con otras organizaciones - Recursos económicos
Asociacionismo deportivo Teoría de la elección institucional Teoría de los stakeholders	- Entorno y relación con otras organizaciones - Estructura de las personas asociadas - Deportes, actividades y servicios - Responsables de administrar - Instalaciones deportivas - Los desafíos de la organización
Legislación sobre clubes	- Fundación y antecedentes - Recursos económicos - Responsables de administrar
Características constitutivas de los clubes	- Fundación y antecedentes - Estructura de las personas asociadas - Deportes, actividades y servicios - Deporte de alto nivel - Recursos económicos - Responsables de administrar - Instalaciones deportivas - Nuevas tecnologías y comunicación - Procesos en la toma de decisiones - Los desafíos de la organización

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las *variables*, Heinemann (2008, p. 26) indica que “son una propiedad o rasgos distintivos del objeto de investigación que, a lo menos, tienen dos valores antagónicos que se excluyen recíprocamente”. Tanto Kerlinger en 1964 como Arnau en 1978 (citados por Gutiérrez & Oña, 2005, p. 99), coinciden en definir a la variable como “un símbolo al que se asignan valores o números”. Por otro lado Ander-Egg (1995, p. 101) indica que una variable es una “característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías”. Heinemann (2008, p. 53) complementa lo anterior, al manifestar que un objeto de investigación puede ser descrito a través de una incalculable diversidad de variables, pero a la vez señala que comprobar todo empíricamente es imposible y además absurdo. De ahí que sea necesaria una teoría para acotar aquello que se quiere estudiar. Sintetizando las anteriores definiciones y características, se comprende a la variable como una pieza clave a analizar y estudiar, a fin de comprender el objeto de estudio, por ello se debe profundizar en ellas.

Existen diversas nomenclaturas para clasificar a las variables, las que varían de acuerdo a sus características o propiedades (Ander-Egg, p. 10, 1995):

- a) Cualitativas o cuantitativas.
- b) Continuas o discontinuas.
- c) Dependientes e independientes.
- d) Explicatorias o externas.
- e) Generales, intermedias o empíricas.

Para esta tesis se utilizó la primera categoría (Ander-Egg, 1995) y una subcategoría tomada de Martínez-González y De Irala Estévez (2009, pp. 16-17) y Seisdedos (2009, pp. 40-41) (tabla 15), empleándose en mayor o menor medida, todos los tipos de variables que se describen a continuación

Tabla 15. Tipos de variables

Tipos de variables	Subclasificación
<p>Cualitativas: son aquellas variables cuyos elementos de variación tienen un carácter cualitativo, no susceptible de medición numérica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variables cualitativas o categóricas nominales: son aquellas cuyos posibles valores se refieren a una característica o cualidad que la persona o grupo posee o no. Los posibles valores son excluyentes, observándose en variables como el sexo de algún miembro de la junta directiva del club; una respuesta como Si o No; o la provincia a la que pertenece la organización. Para su medición se usan escalas nominales, donde los valores son identificados con palabras. - Variables cualitativas ordinales: son aquellas en que los posibles valores se encuentran jerarquizados y ordenados, utilizándose una escala de tipo ordinal. Se pueden realizar operaciones de igualdad y desigualdad, como también de ordenamiento. Algunos ejemplos: la valoración del servicio deportivo recibido, donde las respuestas podrían ser: Muy malo – Malo – Ni bueno ni malo – Bueno – Muy bueno.
<p>Cuantitativas: son aquellas en que las características o propiedades pueden presentarse en diversos grados o intensidades y tienen un carácter numérico o cuantitativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Variables cuantitativas discretas: solo son valores numéricos aislados, finitos, siendo números enteros. Algunos ejemplos: número de socios(as) del club; el número de reuniones de la junta directiva. - Variables cuantitativas continuas: son numéricas y teóricamente pueden valer cualquier cantidad intermedia entre un valor y otro, a través de la numeración decimal, tendiendo al infinito. Como ejemplo: los gastos del club.

Fuente: Elaboración propia en base a Seisdedos (2009) y Martínez-González y De Irala Estévez (2009).

Pasando a los *indicadores*, Heinemann (2008, p. 82) los conceptualiza como “hechos empíricamente comprobables, de los que se puede presumir que remiten a la existencia de un hecho no directamente observable”. Los indicadores son advertencias, en otras palabras, son la medida específica que permite valorar y emitir un juicio ante una variable.

A continuación se presenta la tabla 16 que contiene las dimensiones, variables e indicadores empleados en el cuestionario y que como se señalaba, se basaron en el estudio de los clubes catalanes.

Tabla 16. Distribución de dimensiones, variables e indicadores

Dimensión	Variable(s)	Indicador(es)	Nº
1. Fundación y antecedentes	1.1 Nombre organización	1.1 Nombre	1
	1.2 Año fundación	1.2 Año	2
	1.3 Sede del club - Ubicación geográfica (comunal y provincial)	1.3.1 Propiedad de sede	3.1
		1.3.2 Comuna	3.2
		1.3.3 Provincia	3.3
1.4 Documentación legal: RUT ²⁴ - Personalidad jurídica ²⁵	1.4.1 Existencia del RUT	4.1	
	1.4.2 Existencia de Personalidad Jurídica vigente	4.2	
2. Entorno y relación con otras organizaciones	2.1 Relación(es) con organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro	2.1.1 Declaran relación con la organización	5.1
		2.1.2 Año de afiliación	5.2
		2.1.3 Valoración de la relación	5.3
	2.2 Relación(es) con organizaciones públicas y privadas con/sin fines de lucro	2.2.1 Declaran relación con la organización	6.1
		2.2.2 Valoración de la relación con la organización	6.2
	2.3 Relación(es) con instituciones públicas	2.3.1 Declaran relación con la institución pública	7.1
		2.3.2 Valoración de la relación con la institución pública	7.2
	2.4 Servicios recibidos por la municipalidad	2.4.1 Solicita servicio específico a la municipalidad	8.1
		2.4.2 Valoración de servicio solicitado a la municipalidad	8.2
	2.5 Servicios recibidos por organizaciones deportivas privadas sin fines de lucro	2.5.1 Solicita servicio específico a la organización deportiva privada	9.1
		2.5.2 Valoración de servicio solicitado a la organización deportiva privada	9.2
	2.6 Servicios recibidos por instituciones públicas	2.6.1 Solicita servicio específico a la institución pública	10.1
		2.6.2 Valoración de servicio solicitado a la institución pública	10.2
	3. Estructura de las personas vinculadas al club	3.1 Características de las personas asociadas y vinculadas al club	3.1.1 N° y género de socios actualmente
3.1.2 N° y género de socios no practicantes			12
3.1.3 N° y género de deportistas no asociados			13
3.1.4 Edad por rangos y género de socios y de deportistas no asociados			14
3.1.5 N° de incorporaciones y retiro de			15.1

²⁴ RUT: es el Rol Único Tributario y corresponde a una numeración entregada por el Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile a todas las personas jurídicas (organizaciones formales como clubes, sindicatos, bancos, etc.) que se constituyan como tales. Dicho número (intransferible) permite a las organizaciones registrarse e identificarse ante los organismos del Estado y las instituciones privadas.

²⁵ En Chile existen dos tipos de Personalidad Jurídica: de Derecho Público y de Derecho Privado. En el caso de la primera, son otorgadas a las instituciones públicas, y en el caso de las de Derecho Privado, se entregan a las organizaciones privadas, existiendo dos tipos: a) las que persiguen fines de lucro, llamadas sociedades civiles y comerciales y b) las que no persiguen ganancias, como las corporaciones y las fundaciones, donde se incluyen los clubes deportivos. Para el caso de estos últimos, la Personalidad Jurídica puede provenir de las Municipalidades o del IND, de acuerdo al origen de su constitución legal.

		socios	
		3.1.6 La situación de los socios en los últimos años	15.2
4.1 Oferta de actividades deportivas y/o de actividad física	4.1 Oferta de actividades deportivas y/o de actividad física	4.1.1 Disciplinas deportivas - n° de categorías	16
		4.1.2 Disciplina deportiva - tipo de categoría - n° de equipos por género - n° de deportistas individuales - n° de deportistas por género	17
		4.1.3 Disciplina - tipo de categoría - n° de equipos/deportistas en nivel de competición	18
		4.1.4 Tipo de actividades deportivas especiales del club	19
		4.1.5 Actividades deportivas no continuadas - tipo de actividad - orientación de la actividad - financiamiento de la actividad	20
		4.1.6 Oferta de actividades para la recreación y salud - año de inicio de oferta	21
		4.1.7 Tipo de actividades deportivas puntuales	22
		4.1.8 Tipo de actividades deportivas para poblaciones o grupos especiales	23
		4.1.9 Tipo de actividades no deportivas	24
5. Deporte de alto nivel	5.1 Deportistas de alto nivel	5.1.1 Deportistas con presencia en selecciones de distinto nivel de competición	25.1
		5.1.2 N° de deportistas por género y nivel de competición	25.2
		5.1.3 N° y género de deportistas con beca o apoyo económico	26
6. Recursos económicos	6.1 Ingresos directos y concursables	6.1.1 Monto de ingresos directos por rango	27.1
		6.1.2 Monto de ingresos por subvenciones y/o proyectos por rangos	27.2
		6.1.3 Monto total de ingresos directos y por subvenciones o proyectos	27.3
	6.2 Cuotas mensuales y de incorporación/ingreso	6.2.1 Tipos de cuotas y forma de pago	28
	6.3 Procedencia de recursos económicos principales del club	6.3.1 Tipo de fuente económica	29
	6.4 Cumplimiento obligaciones pecuniarias	6.4.1 Frecuencia de pago de obligaciones pecuniarias	30
	6.5 Montos ingresos directos año 2012	6.5.1 Cifra ingresos por ítem parcial	31.1
		6.5.2 Cifra total de ingresos	31.2
	6.6 Gastos totales año 2012	6.6.1 Cifra gastos por ítem parcial	32.1
		6.6.2 Cifra total de gastos	32.2
	6.7 Subvención para el club	6.7.1 Solicitud de subvención a instituciones	33.1
		6.7.2 Nivel de logro en solicitud de subvención	33.2
	6.8 Postulación a fuentes de financiamiento y nivel de logro	6.8.1 Postulación a FONDEPORTE ²⁶	34.1
		6.8.2 Adjudicación proyecto FONDEPORTE	34.2

²⁶ FONDEPORTE: es el Fondo Nacional de Nacional para el Fomento del Deporte, es una herramienta de financiamiento para el desarrollo de la actividad física y deportiva del país, a cargo del Instituto Nacional de Deportes (IND). Este *Fondo* tiene como objetivo financiar (\$) total o parcialmente proyectos. Postulan organizaciones privadas (clubes, asociaciones), como organismos públicos. Esta fuente de financiamiento nace el año 2002.

		6.8.3 Motivo de no postulación a FONDEPORTE	35
		6.8.4 Postulación a Fondo 2% FNDR ²⁷	36.1
		6.8.5 Adjudicación proyecto Fondo 2% de FNDR	36.2
		6.8.6 Motivo de no postulación a Fondo 2% de FNDR	37
	6.9 Fuentes de financiamiento alternativo	6.9.1 Conocimiento de tipos de fuentes alternativas	38
7. Responsables de la administración	7.1 Junta directiva de la organización	7.1.1 Existencia - sexo - dedicación semanal - edad	39
		7.1.2 Profesión o actividad actual - estudios o nivel académico	40
	7.2 Capacitación de la junta directiva	7.2.1 Participación en capacitación	41.1
		7.2.2 Tipo de capacitación	41.2
	7.3 Funcionarios del club	7.3.1 Existencia - sexo - tipo de trabajo - tipo de jornada	42
7.3.2 Titulación académica y deportiva		43	
8. Instalaciones deportivas	8.1 Instalaciones deportivas	8.1.1 Uso de la instalación	44.1
		8.1.2 Dominio de la instalación	44.2
	8.2 Utilización de instalaciones deportivas públicas	8.2.1 Tipo de acuerdo para la utilización	45
9. Nuevas tecnologías y comunicación	9.1 Nuevas tecnologías y comunicación	9.1.1 Uso y tipo de nuevas tecnologías y comunicación	46
		9.1.2 Nivel de uso de nuevas tecnologías y comunicación	47
10. Procesos en la toma de decisiones	10.1 El Presidente y el tiempo en el cargo	10.1.1 Años del Presidente actual en el cargo	48
	10.2 Elección de la junta directiva	10.2.1 Procedimiento de elección de la junta directiva actual	49
		10.3 Asambleas, reuniones y comisiones	10.3.1 Frecuencia de actividades en el último año
		10.3.2 Horario de reuniones de la junta directiva	51
		10.3.3 N° d personas que asistieron a la última Asamblea General	52.1
		10.3.4 Día de realización de Asamblea General	52.2
	10.4 Instrumentos para administración del club	10.4.1 Existencia y actualización del instrumento	53
	10.5 Percepción ante determinadas situaciones	10.5.1 Nivel de acuerdo	54
10.6 Valoración de la planificación en áreas del club	10.6.1 Nivel de planificación	55	
11. Los desafíos de la organización	11.1 Creencias del club	11.1.1 Nivel de acuerdo	56
	11.2 Problemáticas: aspectos más y menos importantes	11.2.1 Selección de alternativas por relevancia	57
	11.3 Aspectos más y menos importantes para el éxito del club	11.3.1 Selección de alternativas por relevancia	58
	11.4 Los retos que deben afrontar los clubes chilenos	11.4.1 Alternativas abiertas	59
12. Opinión abierta	12.1 Comentario sobre el club	12.1.1 Comentario	60
	13.1 Cargo o rol del encuestado	13.1.1 Cargo	61

²⁷ El Fondo 2% del FNDR para Deportes, es una fuente de financiamiento de tipo concursable, a cargo de los gobiernos regionales que existen en Chile. A este concurso público, pueden postular clubes, asociaciones, federaciones, municipalidades, etc., con el objetivo de obtener recursos económicos para financiar proyectos (escuelas deportivas, campeonatos, implementación deportiva, etc.). Es un concurso que se inicia el año 2009 y tiene una resolución de los recursos a nivel regional.

2.3. Población

Ander-Egg (1995, p. 179) utiliza el término *universo y población* de forma equivalente. Conceptualmente señala que constituye la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción. De esta forma, la población que se estableció para este trabajo, se compuso por los clubes deportivos privados “vigentes” y sin fines de lucro de la Región del Biobío que se encontraban inscritos en el RNO del IND. De acuerdo a cifras aportadas por este organismo, en agosto del año 2013 existían en la Región del Biobío, 1812 clubes en sus registros, de los cuales 329 (18%) se encontraban vigentes, o sea, en condiciones de ser encuestados. En síntesis y de acuerdo a los datos del RNO, la población se posicionó en 329 clubes, ya que era el total de organizaciones que tenían vigencia legal y que aseguraban -en cierta medida- su funcionamiento.

2.3.1. Tipo de muestra

Continuando con Ander-Egg (1995, p. 178), para realizar una investigación social, no es necesario estudiar a una población total, ya que basta con elegir una *muestra representativa*. Ello implica que debe existir un procedimiento riguroso para determinar la muestra definitiva, ya que las conclusiones obtenidas tienen directa relación con la representatividad del estudio. Por su parte Seisdedos (2009, p. 34), define a la *muestra* como un subgrupo de la población, el cual debe representar fielmente al todo (población) del que se ha extraído, utilizando un método de muestreo adecuado.

Para este trabajo se optó por seleccionar una muestra de la población, debido a que por motivos de recursos y capacidad logística, no era posible tomar el total de clubes de la región. Respecto a esto último, recurrir a una muestra se justifica por los siguientes motivos (Heinemann, 2008, p. 211): las recopilaciones parciales son más económicas y presentan resultados más exactos, evitando la destrucción de los objetos. Según Ander-Egg (1995, p. 181), para lograr una buena muestra deben cumplirse los siguientes principios: el procedimiento de selección debe definirse de

forma unívoca; la muestra debe ser representativa de la población, teniendo un tamaño estadísticamente proporcional a ella; debe contar con un error muestral dentro de límites permitidos.

Existen dos formas generales de muestreo, de acuerdo a la estructura y procedimientos de selección (Ander-Egg, 1995, pp. 181-182):

1) *Muestreo probabilístico o aleatorio*: es muy riguroso científicamente; se determina al azar, ello quiere decir, que cualquiera de las unidades o elementos que componen la población tienen las mismas opciones de quedar en la muestra.

2) *Muestreo no aleatorio o no probabilístico*: no tiene una base estadístico-matemática y no es representativa de la población.

En este estudio se optó por utilizar la primera propuesta (*probabilística*), ya que no era posible cubrir a la totalidad de los clubes, junto a ello, también fue de tipo *estratificada*, la cual busca mejorar la representatividad cuando se conocen ciertas características de la población, procediendo a agrupar las unidades de muestra homogéneas entre sí, para luego realizar una selección al azar (Ander-Egg, 1995, p. 183). En este caso, los clubes del RNO son homogéneos respecto a las características requeridas para su selección:

- Clubes deportivos privados, amateur (no profesionales), sin fines de lucro de la región del Biobío.
- Clubes inscritos en el RNO, con al menos un año de antigüedad al momento de seleccionar la muestra, es decir, que se hayan constituido legalmente en julio del año 2012 como máximo.
- Clubes con vigencia legal, hasta al menos el mes de agosto del año 2013.

Azorín y Sánchez-Crespo (1986, pp. 83-84), indican que una muestra que incluye estratos se justifica por diversos motivos:

- Necesidad de obtener estimaciones para subpoblaciones.
- Mejorar la precisión de estimadores globales.
- Estimaciones para áreas geográficas específicas.

- Eficiencia para una estimación global precisa, en conjunto al uso de recursos disponibles.

Considerando lo anterior, y a fin de tener una representatividad de clubes provenientes de todas las divisiones administrativo-geográficas que tiene la región, se consideró estratificar en razón de las cuatro provincias²⁸ existentes: Arauco, Biobío, Concepción y Ñuble. Además, con el fin de distribuir proporcionalmente la cantidad de clubes adecuada para cada tamaño de los estratos, se realizó el procedimiento de afijación proporcional (Azorín & Sánchez-Crespo, 1986, p. 89; Ander-Egg, 1995, p. 183).

2.3.2. Selección de la muestra y el margen de error

Considerando una población de 329 (100%) clubes que se encontraban vigentes, la muestra definitiva se proyectó buscando un margen de error y nivel de confianza que aseguraran una representatividad y validez de los datos logrados. Por ello, se determinó una muestra de 150 clubes (fracción de muestreo de 45,6% de la población), implicando un margen de error del 5,9% y un nivel de confianza del 95%.

Tabla 17. Total clubes vigentes Región del Biobío

Provincia	N° total clubes vigentes - %
Arauco	19 (5,8%)
Biobío	58 (17,6%)
Concepción	176 (53,5%)
Ñuble	76 (23,1%)
Región del Biobío	329 (100,0%)

La muestra fue distribuida proporcionalmente para cada estrato (provincia), aplicando el criterio de afijación proporcional (tabla 18), pero al realizar el trabajo de campo, por motivos de diverso orden, entre los que destacan: números telefónicos erróneos, dirigentes que no acudieron a la entrevista, base de datos (RNO) desactualizada, entre otros, llevaron a que se recurriera a una lista de reserva de

²⁸ Las provincias son la unidad intermedia de la estructura administrativa de Chile. En primer lugar y de mayor tamaño son las regiones, luego las provincias y en último lugar las comunas.

clubes (aleatoria), ideada para ser utilizada ante alguna organización que no pudiese contactarse o rechazase participar de la encuesta. Esto permitió cumplir con el número total de clubes inicialmente determinado, no obstante, hubo una leve variación en los estratos provinciales. Finalmente el total de organizaciones incorporadas fue de 21.

Tabla 18. Distribución de la muestra

	Población total - clubes		Muestra n (%) - clubes	
	n	%	Seleccionada	Efectiva
Arauco	19	5,8	9 (5,8)	10 (6,7)
Biobío	58	17,6	27 (17,6)	28 (18,7)
Concepción	176	53,5	79 (53,5)	71 (47,3)
Ñuble	76	23,1	35 (23,1)	41 (27,3)
Región del Biobío	329	100,0	150 (100,0)	150 (100,0)

Como síntesis del procedimiento de selección de la muestra, se pueden señalar los siguientes pasos:

1. Revisión de base de datos de clubes.
2. Filtro de clubes que se encontraban vigentes y cumplían con los criterios de inclusión.
3. Determinación del tipo de muestra, nivel de confianza y margen de error.
4. Determinación de criterio para estratos.
5. Distribución de clubes pertenecientes a cada provincia (estrato).
6. Determinar el número de clubes que se deben obtener en cada estrato.
7. Desarrollo de muestreo probabilístico, aleatorio, estratificado y con afijación proporcional.
8. Elaboración de lista de reserva de clubes aleatorios.

2.4. Tipo, adecuación, validación y pilotaje del instrumento

El cuestionario contó con una batería de 59 preguntas cerradas, 1 pregunta abierta y 1 comentario. En cuanto a la validación del instrumento, si bien este ya se encontraba en esa condición a raíz de los diversos estudios realizados tanto por Heinemann y

Schubert en Alemania (1994) y en España (Cataluña, Galicia, Aragón y Valencia), fue sometido de todas formas a revisión y análisis a través de:

- Juicio de expertos en Chile, con el objetivo de contextualizarlo y adaptarlo desde una perspectiva técnica y lingüística al medio chileno. El perfil de los especialistas correspondió a tres docentes universitarios/investigadores con experiencia en el ámbito deportivo y en la utilización de cuestionarios. También se solicitó a tres profesionales que poseían o habían tenido alguna relación laboral en el ámbito de las organizaciones deportivas. En ambos casos se les envió el cuestionario y una ficha de registro de observaciones (ver anexo 2).
- Aplicación de una prueba piloto al 8% (12 clubes) del total de la muestra efectiva, dichas organizaciones pertenecían a la región del Maule (vecina a la región del Biobío) y cumplían con los mismos requisitos de la población de estudio.

Tanto la revisión de expertos como la prueba piloto, permitieron no solo el levantamiento de información para adecuar el instrumento, sino que también incorporar variables, y tener un primer acercamiento al trabajo de campo y a las condiciones que se presentarían.

Junto a lo anterior, también se utilizó el cuestionario que utilizaron Cornejo, Salcedo y Matus (2009) en un estudio exploratorio en Chile sobre clubes deportivos escolares, este instrumento permitió incorporar algunas variables específicas que tenían relación a aspectos administrativos y económicos.

2.5. Trabajo de campo²⁹

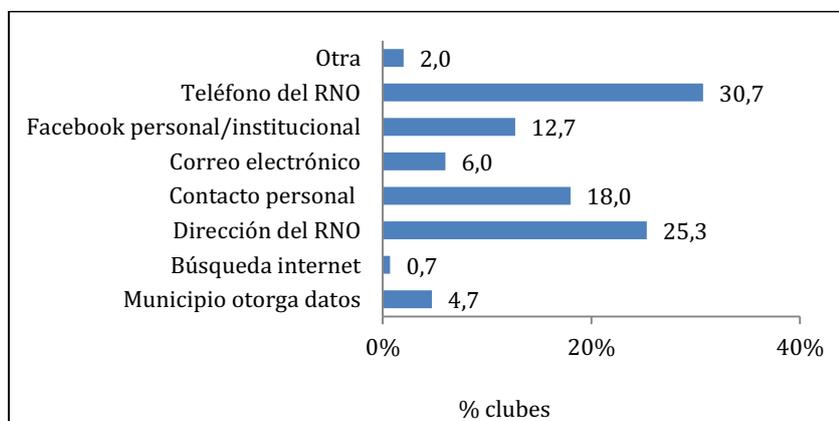
La aplicación del cuestionario fue de tipo “indirecto” de acuerdo a Quivy y Campenhoudt (2008, p. 181), esto porque el encuestador lo completó a partir de las respuestas que sugirió el que contestaba, siendo de administración directa cuando el

²⁹ Ante de iniciar este apartado, se debe informar que el trabajo de campo de esta tesis, fue financiado parcialmente por el IND a través del FONDEPORTE 2013, en el área de Ciencias del Deporte, mediante el proyecto denominado: “Prácticas físico-deportivas ofertadas por los clubes deportivos de base en las regiones de Maule y Biobío. Análisis desde su estructura organizacional”, código N° 1300120015.

encuestado lo llena el mismo, lo cual no sucedió en este caso. Los encargados de aplicar el instrumento fueron nueve profesores de educación física, a quienes se les capacitó en cinco jornadas, en las cuales se les instruyó en la aplicación del cuestionario y en el protocolo respectivo. Además, se les entregó el listado de clubes que debían contactar, para luego coordinar la entrevista. Dicho listado contenía al menos una de tres formas de contacto: la dirección oficial declarada por el club, correspondiera a la sede o algún domicilio de referencia; el teléfono de contacto oficial y el correo electrónico declarado.

A continuación, el gráfico 3 muestra que tanto el número telefónico (30,7%) y la dirección declarada (25,3%) en el RNO se alzaron como las principales formas de contacto del entrevistador con el club. Con el 18% se presenta el contacto personal, esto quiere decir que el encuestador usó como recurso alternativo, a alguna/s persona/s relacionada al club o sus dirigentes. Es foco de atención que el 12,7% de las organizaciones se haya contactado a través de la red social Facebook, lo que se contrapone a solo el 6% que logró ser ubicada mediante correo electrónico. Finalmente es posible indicar que el 62% del total de la muestra se logró contactar a través de los medios oficiales señalados en el RNO y el 38% mediante algún mecanismo no oficial. El encuestador cuando se comunicaba con alguna persona del club le informaba los objetivos del estudio, los contenidos de la encuesta, la privacidad y resguardo de los datos que se recopilarían, además, se solicitaba al encuestado que preparara algunos tópicos asociados a cifras económicas y número de personas que componían la estructura del club.

Gráfico 3. El primer contacto con el club (%)

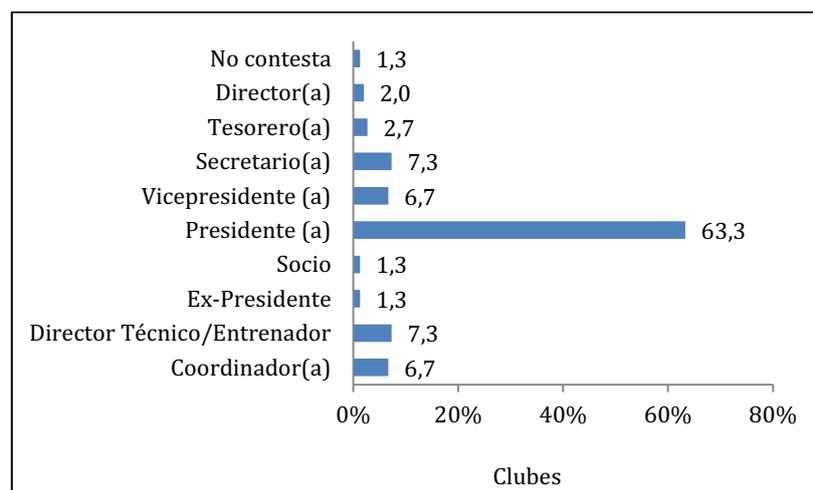


(n = 150)

La media de duración de la entrevista y aplicación del cuestionario fue de 57 minutos, donde el menor tiempo registrado fue de 42 y el mayor de 122 minutos. Se contempló como duración de la entrevista, todo el proceso que implicaba, desde el saludo inicial hasta la despedida con el o los entrevistados. Antes del inicio de la entrevista, el encuestador se presentaba mediante una carta informativa al dirigente contactado (ver anexo 3). El período de levantamiento de datos fue desde el 01 de agosto hasta el 30 de noviembre del año 2013.

Respecto a quien respondió la encuesta, el gráfico 4 muestra que el 63,3% fueron respondidas por Presidentes(as), seguido por Secretario(as) y Directores(as) Técnicos(as) o Entrenadores(as) con el 7,3% cada uno. La suma de todos los miembros de la junta directiva que respondieron fue de 82%.

Gráfico 4. El cargo o rol del encuestado (%)



(n = 150)

2.6. Codificación, tabulación, análisis e interpretación de los datos

Una vez recopiladas las encuestas se procedió a realizar la clasificación de los datos, mediante codificación ya establecida y luego la tabulación de los mismos, ello con el objetivo de otorgarle una significación sociológica (Ander-Egg, 1995, p. 174). Según Heinemann (2008, p. 236) la codificación implica la asignación a cada variable o a cada valor de una variable, de un símbolo (código), los que deben ser números en el caso de realizar un análisis estadístico, como en este trabajo.

Luego de la codificación, se ejecutó la tabulación de los datos, que se puede realizar de dos formas: manual o electrónica, siendo esta última la alternativa seleccionada. La

tabulación a modo general, significa el ordenamiento de los datos, lo que permite trabajar con ellos. Para esta tesis se utilizó una matriz (figura 6) diseñada previamente en el programa estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) en su versión 15.0.

Figura 6. Matriz de datos. Software SPSS

	CODID	P2	P3_SEDE	P3_Sede	P4_RUT	P4_PERS	P5_AFIL	P5_ORG1R	P5_ORG1VR	P5_ORG2R
1	8430-001	2011	0	0	1	1	0	6	6	6
2	8437-003	2009	0	0	1	1	1	6	6	6
3	8430-006	2010	0	0	1	1	1	6	6	6
4	8437-033	2003	0	0	1	1	0	0	6	0
5	8649-048	2007	0	0	1	1	0	0	6	0
6	8654-051	2011	0	0	1	1	1	0	6	1
7	8651-058	1995	2	1	1	1	1	0	6	1
8	8651-060	2011	0	0	1	1	1	1	4	1
9	8649-061	1007	0	0	1	1	1	1	4	1
10	8649-063	1998	0	0	1	1	0	0	6	0
11	8649-066	2008	0	0	1	1	1	1	2	1
12	8649-070	2008	0	0	1	1	0	0	6	0
13	8431-085	2012	0	0	1	1	0	0	6	0
14	8432-086	1008	2	1	1	1	0	0	6	0
15	8434-088	1998	0	0	1	7	0	0	6	0
16	8430-096	2008	0	0	1	1	1	0	6	0
17	8430-100	2011	8	8	1	1	0	0	6	0
18	8441-106	2007	0	0	1	1	0	0	6	0
19	8441-107	2009	8	8	1	1	0	0	6	0
20	8435-109	2011	0	0	1	1	0	0	6	0
21	8763-111	2008	0	0	1	1	1	1	5	0
22	8775-114	1008	0	0	1	1	1	0	6	0
23	8767-117	2012	0	0	1	1	1	0	6	0
24	8778-126	1992	0	0	1	1	0	0	6	0
25	8763-135	1997	0	0	1	1	1	0	6	1
26	8778-137	2006	0	0	1	1	1	0	6	0
27	8767-142	2010	0	0	1	1	0	0	6	0
28	8430-005	2010	0	0	1	1	0	6	6	6
29	8430-009	2005	0	0	1	1	0	6	6	6
30	8430-019	2012	0	0	1	1	1	0	6	0

Una vez realizados los dos pasos descritos, se procedió a analizar los datos, ante lo cual Ander-Egg (1995, p. 174) indica que el propósito de esta etapa es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo de forma tal, que sea posible materializar los resultados de la investigación, con el fin de proporcionar respuestas a las interrogantes formuladas. Además, señala que si bien, en ésta etapa se realiza el tratamiento estadístico-matemático, ello no puede quedar reducido a una operación contable de obtención de medias, u otros estadísticos, indicando que a los datos, *es necesario hacerlos hablar* (encontrarles significación).

Como se informaba, se utilizó el programa SPSS en su versión 15.0 y las funciones con que esta herramienta cuenta. Dicho software es un programa estadístico informático, el cual es frecuentemente requerido en ciencias sociales, ya que una de las ventajas es que permite trabajar bases de datos de gran tamaño.

Para el análisis de resultados, se recurrió a la estadística, comprendiéndola como una ciencia auxiliar que ordena y analiza datos obtenidos de una muestra, para

posteriormente, basándose en las leyes de probabilidad, hacer generalizaciones sobre la población (Seisdedos, 2009, p. 32). Existen dos tipos de estadística, la *inferencial* y la *descriptiva*, para este caso se utilizó la segunda, debido a que busca sintetizar y resumir la información contenida en unos datos, siendo sus misiones: recoger, clasificar, representar y resumir datos (Martín Andrés & Luna, 1994, citado por Martínez-González & Irala de Estévez, 2009, p. 4). La selección de la estadística descriptiva se fundamenta en que los objetivos de esta forma de análisis, o mejor dicho, lo que permite realizar esta técnica, se relaciona directamente con los propósitos de la tesis, los cuales se enmarcan en la descripción de un objeto de estudio.

La estadística descriptiva utiliza dos tipos de procedimientos: el *cálculo de índices estadísticos*, que son números que resumen de modo sencillo la información contenida en datos reales y el uso de *procedimientos de representación gráfica* (Martínez-González & De Irala Estévez, 2009, pp. 4-5). Para el análisis de resultados de esta tesis se usaron ambos.

Se utilizó la estadística descriptiva, tomando a las variables individualmente (cuantitativas y cualitativas), a fin de describir los datos mediante funciones y tablas de frecuencia. Se realizaron análisis univariados (variables de forma individual) y bivariados (relaciones entre variables tomadas de dos en dos) mediante tablas de frecuencia y de contingencia. Dentro de los estadígrafos que se emplearon se encuentran la media y los valores mínimos y máximos. Se apoyó la presentación de algunos resultados mediante gráficos que permiten visualizarlos de mejor forma.

Finalmente, para establecer las *tipologías de clubes*, se utilizaron herramientas estadísticas que permiten el análisis de conglomerados o clusters, definidos por Vilà, Rubio, Berlanga y Torrado (2014, p. 114) como: “una técnica de clasificación que sirve para poder detectar y describir subgrupos de sujetos o variables homogéneas en función de los valores observados dentro de un conjunto aparentemente heterogéneo”. Este tipo de análisis logra ordenar o agrupar objetos de acuerdo a características similares, que los diferencian de otros.

Considerando los diversos tipos de conglomerados que se pueden realizar, en este caso se recurrió a una clasificación *no jerárquica*, de *reasignación* mediante *K-Medias*. En vista de ello, De la Fuente Fernández (2011, p. 38), señala que:

Estos métodos (no jerárquicos) son los que mejor se adaptan a los estudios sociológicos y de mercados, los que se caracterizan por emplear grandes conjuntos de datos. En este sentido, se aconseja su utilización cuando se desea, no tanto analizar la estructura jerárquica de los individuos, sino conocer el número de grupos construidos y las características de cada uno.

Continuando con el análisis de conglomerados, en el caso de las variables categóricas, estas fueron dicotomizadas para darles un tratamiento cuantitativo, a fin de que la media derivada de esos valores (dicotomizados) fuese interpretable. En suma, la intención de este análisis no fue agrupar a los clubes por la jerarquía que presentaran en comparación a otros, sino que por particularidades que los diferenciaran del resto.

2.7. Síntesis del método utilizado

En consideración a lo planteado, se puede resumir este apartado en las siguientes líneas:

- Estudio de tipo descriptivo, exploratorio y de corte transversal.
- Adecuación al contexto social, económico y deportivo de Chile de un instrumento que utiliza dimensiones, variables e indicadores.
- Revisión del instrumento (cuestionario) por parte de expertos y realización de prueba piloto del mismo, con el objetivo de lograr la mayor asertividad posible en el proceso de recogida de información, y de paso, valorar la existencia de eventuales inconvenientes en dicho proceso.
- Realización de entrevistas demoscópicas o cara a cara y estandarizadas, mediante un cuestionario de tipo estructurado con preguntas cerradas, en su mayoría.
- Población objeto del estudio: clubes deportivos privados, amateurs, sin fines de lucro de la región del Biobío; inscritos en el RNO, con al menos un año de antigüedad al momento de seleccionar la muestra, o sea, que se hayan constituido legalmente en julio del año 2012 como máximo, y con vigencia legal, hasta al menos el mes de agosto del año 2013.
- Muestra de tipo probabilística, estratificada y con afijación proporcional.
- El análisis de datos se realizó mediante software computacional, empleando procedimientos estadísticos de tipo descriptivos.

Se cree que el planteamiento técnico utilizado, ha sido la forma más adecuada y pertinente de tratar ésta temática, ya que el diseño permitió llegar a estudiar un gran número de clubes. Además, la información que se encontró fue la apropiada para ser recopilada a través de un cuestionario estructurado, mediante una entrevista cara a cara. Junto a ello, la codificación de respuestas, y que éstas fueran de tipo cerradas en su mayoría, permitió realizar un trabajo de análisis estadístico, que luego llevó a vincular los resultados a toda la población (clubes).

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Índice del capítulo

3.1. Los clubes desde una perspectiva socio-histórica.....	114
3.2. Diez miradas a los clubes deportivos.....	125
3.3. Las características de los clubes.....	158

El capítulo tres tiene por objetivo presentar el análisis de los resultados obtenidos, y para ello se establecieron tres apartados, cuyo orden es el siguiente:

- a) *Los clubes desde una perspectiva socio-histórica:* se entrega un análisis proyectado desde una visión socio-histórica del asociacionismo deportivo chileno, tomando como referencia la evolución histórica de los clubes de ese país. Se combinó, por un lado, un trabajo estadístico basado en frecuencias, tomando como variable el año de fundación de estas organizaciones, el cual se vinculó a períodos históricos y sociales de Chile, orientados desde las condiciones y las características del desarrollo de la sociedad civil. Se comenzó con este apartado, porque una perspectiva como la planteada permite sentar las bases para comprender, contextualizar y profundizar en torno al estado de los clubes deportivos chilenos.
- b) *Diez miradas a los clubes deportivos:* la segunda parte de los resultados presenta diez tipologías o clasificaciones de estas organizaciones, desarrolladas a través de un procedimiento estadístico llamado análisis por conglomerados o clúster. Ello permitió categorizar a los clubes mediante variables puntuales que tributaban a las perspectivas teóricas que sustentan la tesis, logrando visualizar a los clubes en ambientes o contextos distintos, tal es el caso de sus relaciones con el entorno o, el uso de sus instalaciones.
- c) *Las características de los clubes:* por último, se presenta un análisis principalmente univariable (frecuencias y medidas de tendencia central) del contenido total del cuestionario, presentado a través de las once dimensiones temáticas que contenía. Este apartado permite, por un lado, tener una visión puntual de cada variable y cada dimensión en cuestión y, por otro, acceder a la profundización en torno a los anteriores resultados, generando un mayor enriquecimiento informativo acerca del objeto de estudio.

Con el objetivo de facilitar la lectura y la comprensión de los resultados que se expondrán, se incluyen, a continuación, abreviaciones y una conversión monetaria de peso chileno (\$) a euro (€).

- Ns: No sabe.
- Nc: No contesta.
- Na: No aplica.
- Vp: Valor perdido.
- f: Frecuencia absoluta.
- fa: Frecuencia acumulada.
- %: Porcentaje.
- n: Número de sujetos (clubes, personas, socios, etc.).
- x: Media estadística (promedio).
- \$700 pesos chilenos: 1€ (un euro).

3.1. Los clubes desde una perspectiva socio-histórica

De acuerdo con Pujadas y Santacana (2003, p. 505), para comprender la articulación social de la actividad deportiva moderna, es fundamental analizar los procesos de instauración y del desarrollo asociativo, desde una perspectiva histórica, social y cultural. En sintonía con lo anterior, Moreno (1993, p. 58) indica que las entidades deportivas han ido reflejando la dinámica social de cada época. Ejemplo de ello son los trabajos de Puig, Moreno y López (1996) y de Puig, García y López (1999), en los que se reflexiona en torno a los procesos socio-históricos - en este caso de España - y su relación con las organizaciones deportivas de base voluntaria. Inclusive en el trabajo desarrollado por Puig *et al.* (1996), se formuló una tipología de asociaciones deportivas españolas, de acuerdo al período temporal en la cual fue fundada la organización.

Otra evidencia es el estudio sobre clubes deportivos catalanes desarrollado por la Secretaria General de l'Esport (2010, pp. 22-23), donde se realizó una distribución temporal en seis etapas históricas, concebidas de acuerdo a la influencia principalmente política y social en el sistema asociativo de Cataluña. Al observar esas fases, queda en evidencia que los diversos procesos por los que ha atravesado la sociedad catalana se han reflejado en sus clubes.

En el caso de Chile, lamentablemente los trabajos historiográficos del deporte nacional, aún se encuentran en una etapa incipiente o en espera de ser explotados. Las pocas investigaciones que existen abordan especialmente, la historia del deporte de alto rendimiento y de participación internacional, como las figuraciones de deportistas nacionales en los Juegos Olímpicos, en los Mundiales de Fútbol, alguna participación excepcional en otro tipo de competencia o algún hecho extradeportivo. Es el caso, por ejemplo, de los trabajos realizados por Marín (2007)³⁰, Matamala (2010)³¹, Sagredo (2011)³² y Muñoz (2012)³³.

³⁰ Año 2007: Edgardo Marín publica como compilador el libro *"Historia del Deporte Chileno: entre la ilusión y la pasión"*, donde realiza un relato de los principales resultados de los deportistas chilenos en diversas competiciones de alto rendimiento a nivel mundial.

³¹ Año 2010: Daniel Matamala publica el libro *"1962, el Mito del Mundial chileno"*, en el que aborda diversas situaciones del Mundial de Fútbol de Chile en 1962.

³² Año 2011: Francisco Sagredo publica *"La Caída"*. En él se exponen detalles de la salida del entrenador nacional de la selección de fútbol de Chile y la relación con la política partidista del país.

³³ Año 2012: Cristián Muñoz lanza con apoyo del Comité Olímpico de Chile el libro *"Chilenos Olímpicos: Historia de la Participación Nacional en los Juegos Olímpicos de Verano 1896 - 2008"*.

Lo que se presenta a continuación, son una serie de etapas que relacionan el asociacionismo deportivo de Chile con el contexto socio-histórico del país, reflejado en el surgimiento o la proliferación de sus clubes deportivos.

A fin de clarificar y enmarcar la propuesta, es necesario indicar que muchas de las informaciones consideradas abarcan al asociacionismo en general, el cual incluye al deportivo pero no lo considera de forma específica. Esta revisión y estas observaciones abren un nuevo desafío para los profesionales de la historia, del deporte y de las ciencias sociales en general, para afrontar y colaborar en estudios históricos sobre el asociacionismo deportivo de Chile.

A continuación la tabla 19 presenta la distribución de los clubes en relación con el año de su fundación y la etapa a la cual corresponden. Posteriormente, se detalla cada período bajo el objetivo de justificarlo y de establecer una relación con la frecuencia de clubes fundados. Para el desarrollo de las etapas se realizó una revisión bibliográfica de la historia reciente de Chile, como de las clasificaciones históricas de este tipo y del desarrollo del asociacionismo en ese país.

Tabla 19. Las etapas en la fundación de los clubes

Rango años	Etapa	f (%)	fa (%)
Hasta 1924	Influencia inglesa y los primeros clubes	3,5	3,5
1925 - 1938	Surgimiento de otras organizaciones y diversificación	0,7	4,2
1939 - 1973	El auge	14,8	19,0
1974 - 1990	Limitaciones y control	2,8	21,8
1991 - 2000	Restablecimiento del tejido social	10,6	32,4
2001 - 2012	La consolidación	67,6	100,0

(n = 142)

3.1.1. 1ª etapa. Hasta 1924. La influencia inglesa y los primeros clubes

Hasta el año 1924 aproximadamente, se vive en Chile un proceso de surgimiento y de instalación del deporte, tanto en su práctica individual (personal) como asociada (clubes). Las primeras disciplinas (a mediados del siglo XIX) tienen claramente una influencia inglesa (Santa Cruz, 2006, p. 3) y entre ellas, se encuentran el *cricket*, la cacería a caballo y la hípica. Esta emersión de deportes se materializa

simultáneamente a la aparición de las primeras organizaciones deportivas, ya que en 1860 se crean, en Valparaíso, el Valparaíso Cricket Club y el Valparaíso Hunt, los cuales, en su esencia, eran clubes sociales en los que se practicaba deporte. El primer club eminentemente deportivo fundado en Chile, y en Sudamérica, es el Valparaíso Paperchase Club, constituido en el año 1870 (Modiano, 1997, p. 19).

El proceso de incorporación del deporte moderno en Chile, es muy similar al de algunos países europeos en cuanto a la influencia inglesa. Es el caso de España, Italia y Francia, donde, a través de sus puertos y ciudades industriales, se fue introduciendo el deporte mediante la llegada de británicos (ingleses, principalmente) que eran practicantes en sus países de origen y que llegaban a tierras extranjeras por motivos comerciales, industriales o diplomáticos (Pujadas & Santacana, 2003, p. 509). En el caso de Chile, el deporte también entra por ciudades portuarias, como Valparaíso, en el centro del país; Iquique y Antofagasta, en el norte; y Talcahuano (Concepción), en el sur. Estas localidades, en su calidad de puertos, recibían muchos barcos con extranjeros (británicos) que llegaban a Chile por motivos comerciales, principalmente. Como manifiesta Santa Cruz (2006, p. 3), el deporte en Chile tuvo su origen en la aristocracia, ya que los británicos que incorporaron prácticas como el *cricket*, la caza, el golf y el tenis se instalaban en las clases altas del país. Se desprende de ello que la proliferación del deporte también se gestó desde esos niveles hacia el resto de la sociedad.

Luego de algunos años y también por influencia inglesa, se comienza a practicar el fútbol, y es en el año 1889 cuando se disputa el primer partido formal (en la pista del Valparaíso Sporting Club), con la participación del Valparaíso F.C., el primer club de fútbol formalmente constituido en Chile. Prontamente, en el año 1895 se crea, también en Valparaíso, la Football Association of Chile, la primera asociación de fútbol del país. En los siguientes años se incorporan otros deportes como el boxeo, el ciclismo y el atletismo y, junto con ello, otras ciudades, como es el caso de la capital del país, Santiago, comienzan a ver sus primeros clubes (Modiano, 1997, p. 53). Por parte del Estado, la primera iniciativa en relación con la actividad física y el deporte se materializa en 1906 con la creación del Instituto de Educación Física de la Universidad de Chile (Guarda, 2006, p. 15). Respecto a la sociedad civil en general, el Estado reconoce el derecho de libre asociación y de reunión, ello siempre dentro de

una tensión entre la clase liberal-conservadora y el Estado (Irarrázaval, Salamon, Hairel y Sokolowski, 2006, pp. 44-45).

En cuanto a los clubes, en este ciclo se fundó el 3,5% de ellos, siendo organizaciones precursoras del asociacionismo chileno, antiguas, de tradición, con orígenes en las clases altas y que han sido testigos privilegiados de las diez últimas décadas del país. Se forjaron, probablemente por influencia extranjera, y tuvieron prácticas deportivas limitadas, restringidas al fútbol y a otros deportes de origen inglés.

En síntesis, esta etapa se caracteriza por la llegada del deporte moderno y por la creación de las primeras organizaciones que comienzan a gestar las disciplinas introducidas por los británicos. El deporte se concentra en las clases altas, reflejando también el período político del país conocido como “oligárquico liberal”, ya que estaba encabezado por burgueses.

3.1.2. 2ª etapa: 1925 – 1938. Surgimiento de otras organizaciones y diversificación

En Chile, a partir de 1925 se desarrolla una etapa de transformaciones políticas y sociales influenciada por los efectos de la Primera Guerra Mundial, la madurez cívica de la clase media y la mayor concienciación del sector obrero (Eyzaguirre, 1981, citado por Vidal, 2008, p. 75). A ello se suma una crisis en el mercado del salitre que deteriora la situación financiera del país. Políticamente, se conoce a este período como República Federal, y en él existieron frecuentes alternancias de poder a nivel político, caracterizadas por los gobiernos temporales e impuestos, en algunas ocasiones, a la fuerza, como es el caso del golpe de Estado del año 1925, liderado por el General Carlos Ibáñez del Campo, que comportó el exilio y la persecución de dirigentes sociales vinculados, principalmente, a la política (Gazmuri, 2012, pp. 125-230). Sería de suponer que fue un período difícil para el desarrollo de la sociedad civil en general, pero en la práctica ello no se vio reflejado en las organizaciones, ya que se diversificó el nacimiento de estas, tanto en el ámbito religioso, como en el sindical, entre las mujeres y en organizaciones universitarias, entre otras (CIVICUS – Fundación Soles, 2006, pp. 16-17; CIVICUS – Fundación Soles, 2010, p. 22).

En cuanto al deporte, este pasa de una etapa en la que constituye una práctica propia de la alta sociedad (aristocrática) y con un enfoque recreativo, a inicios del siglo XX, a una fase más competitiva. A la vez surgen otros deportes, con sus clubes y asociaciones, como es el caso del baloncesto y del boxeo. También aparecen las primeras federaciones, que, junto con las asociaciones, comienzan a actuar como aglutinadoras de clubes. El deporte comienza a ser practicado por la clase media (es el caso del tenis) y también surgen los primeros medios de comunicación exclusivamente deportivos y de tipo masivo, como la revista *Los Sports* (1923-1931), la primera en Sudamérica dedicada solo al deporte (Modiano, 1997, pp. 70-101).

No obstante, es el período de más baja frecuencia de fundaciones de clubes, con solo el 0,7% de registros, a pesar de que existían las condiciones para entrar en una etapa de asentamiento del sistema. Lo anterior se debe, quizás, a que los esfuerzos del mundo dirigencial no priorizaban a los clubes, sino que se centraron en afianzar a las nuevas organizaciones que surgían, como las asociaciones y las federaciones.

A modo de síntesis, se puede señalar que es una etapa donde el asociacionismo deportivo ve aparecer otras figuras diferentes al club, como son las asociaciones y las federaciones, siempre en un clima político y social inestable. Además, el deporte emprende un proceso de expansión social a otros niveles, acompañado del establecimiento de otras disciplinas.

3.1.3. 3ª etapa: 1939 - 1973. El auge

Los cuarenta años anteriores al golpe de Estado del año 1973 se caracterizaron por una serie de transformaciones sociales, políticas y económicas, las cuales permitían la inclusión de diversos sectores sociales en un marco institucional y político compartido. No obstante, el inicio de la dictadura militar del año 1973 terminó con esa pauta de desarrollo. En cuanto a la sociedad civil, el año 1968 se posiciona como clave para el asociacionismo en general, ya que se dicta la Ley de Juntas de Vecinos y Organizaciones Comunitarias (actualmente vigente), que legaliza y amplía un conjunto de organizaciones de base territorial, como las juntas de vecinos y los clubes deportivos (CIVICUS - Fundación Soles, 2006, p. 18), dando inicio a una formalización de la sociedad civil (CIVICUS - Fundación Soles, 2010, p. 22). En relación con ello,

Irarrázaval *et al.* (2006, p. 46) afirman que es en esta etapa cuando se inicia la consolidación de las organizaciones que hoy canalizan la mayor parte del voluntariado del país. Esto podría tener relación con que la mayoría de los gobiernos que lideraron el Estado en esta etapa fueron de una línea más social, principalmente de ideologías demócratas, radicales social-demócratas, socialistas y populares (Gazmuri, p. 2012, pp. 233-356). De la Maza (2005), citado por Vidal (2008, p. 77), señala características que lo corroborarían, ya que existía un sistema político de alta inclusividad y, ampliación de la participación electoral, y las relaciones laborales se habían institucionalizado, entre otras. Así, la sociedad civil se fue integrando al sistema político, canalizando sus demandas hacia el Estado. Por su parte, Irarrázaval *et al.* (2006, p. 46) señala que la democratización del sistema electoral y la incorporación definitiva de las clases medias a las organizaciones socio-políticas consolidaron el proceso de democratización de las organizaciones del sector sin fines de lucro.

En cuanto al deporte, se observa una intención clara, por parte del Estado, de participar del sistema deportivo nacional, abordado con distintos matices, de acuerdo con el gobierno de turno. Se generaron una serie de instituciones públicas que buscaban, mediante sus funciones, regular, controlar y apoyar el deporte en general. Entre ellas, se pueden mencionar el Departamento de Deportes de la Dirección de Informaciones y Cultura del Ministerio del Interior, creado en el año 1943; la refundación del Departamento de Deportes el año 1948, dependiente del Ministerio de Defensa; la constitución, en la Cámara de Diputados, de la Comisión de Educación Física y Deportes en 1954; si bien no eran instituciones públicas, también existían el Comité Olímpico de Chile (1934) y la Comisión Nacional de Deportes (1940); se realizó un catastro de clubes no afiliados a federaciones (1957); se promulgó la Ley sobre Deportes y Recreación (1970); se creó la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER); se formuló la Política Nacional de Desarrollo del Deporte y la Recreación (1972-1976) (Muñoz, 2001, pp. 35-125).

Para los clubes, esta etapa se posiciona como la segunda más fructífera (14,8%), lo cual puede verse influenciado por el hecho de que abarca treinta y cuatro años. Pero, a pesar de lo anterior, fue una fase que contó con muchas condiciones que acogían positivamente el surgimiento del asociacionismo. Los clubes que nacen entonces lo

hacen en tiempos mayoritariamente democráticos, donde el Estado demostraba interés por potenciar a la sociedad civil. Se aprecia una participación más directa del Estado en el asociacionismo deportivo, tanto por el apoyo de sus actividades como también en el control de este. Existieron acciones que buscaban ordenar el funcionamiento de las organizaciones y también apoyarlas, principalmente a través de la tecnificación del recurso humano con la participación de técnicos extranjeros. Este período fue relevante para el asociacionismo, ya que existían las condiciones para crecer cuantitativa y cualitativamente.

3.1.4. 4ª etapa: 1974 - 1990. Limitaciones y control

Este período coincide con la dictadura del general Pinochet, en la cual el trabajo que venían desarrollando tanto las organizaciones de la sociedad civil como el Estado se vio claramente afectado. La ampliación de las organizaciones sociales y su politización se vieron frustradas, el modelo de desarrollo económico se alteró radicalmente y, con ello, también las pautas sociales y culturales. El vínculo entre Estado y sociedad civil se modificó, al igual que la figura de esta última, en el contexto del neoliberalismo (Vidal, 2008, p. 77). De acuerdo con esto, existe un cambio radical de sistemas, ya que, de una economía interna y con alta participación del Estado, se pasa a una economía abierta, orientada a la exportación de recursos y a la privatización de servicios.

Respecto al asociacionismo, Irarrázaval *et al.* (2006, p. 47) señala que:

Durante los primeros años del gobierno militar, diversas organizaciones de la sociedad civil fueron intervenidas y vigiladas. Si bien la mayoría de las entidades comunitarias lograron persistir, perdieron su autonomía, sus dirigentes fueron designados y sus atribuciones y potencialidades de acción fueron reducidas. Algo muy similar sucedió con las asociaciones gremiales y sindicatos. Por lo tanto, la década de los setenta presenta una fuerte disminución de la cantidad de organizaciones del sector sin fines de lucro, como consecuencia de las características propias que implica un quiebre democrático.

Lo anterior se comprende bajo la lógica de funcionamiento de las dictaduras, que buscan, mediante el amedrentamiento y la coerción, evitar acciones que pongan en riesgo el poder logrado mediante la implantación de su modelo de gobierno.

En el caso del asociacionismo deportivo, estas acciones y este contexto se pueden ver reflejados también en el caso español, donde la dictadura franquista generó acciones de censura, tal como se puede apreciar en el estudio de los clubes deportivos catalanes (Secretaria General de l'Esport, 2010, pp. 22-23). En línea con lo anterior, pero para el caso chileno, durante los diecisiete años del régimen militar, el asociacionismo no estuvo entre las prioridades del gobierno (representado por la figura de la Dirección General de Deportes y Recreación). De hecho, muchas funciones ejecutadas históricamente por las organizaciones son traspasadas al sector público, entre ellas, la organización de competencias y la capacitación de recursos humanos (Feller, Alvarado, Bossay & García, 2013, p. 138).

No existen menciones significativas de las organizaciones deportivas en la documentación existente, salvo el Censo de Organizaciones Deportivas de los años 1984 y 1985. Es relevante señalar que, en este período, el deporte continuó bajo el alero del Ministerio de Defensa; se recalcó el carácter subsidiario de la acción del Estado; se puso énfasis en la práctica deportiva a fin de desarrollar la salud física-mental, fortalecer la raza y aumentar la capacidad física, entre otras acciones (Muñoz, 2001, pp. 127-164).

Recapitulando, el asociacionismo en general sufrió un fuerte estancamiento debido a las condiciones impuestas por la dictadura militar, que coartó las libertades individuales y las colectivas, limitando e interviniendo el espacio público de participación de la sociedad civil.

El poco significativo 2,8% de clubes que se fundaron en este período no deja de ser el reflejo patente de las condiciones precarias y limitantes en que se forjó y se desarrolló el asociacionismo deportivo. Los clubes que surgen en esta etapa pueden haberse moldeado por intereses políticos y con mucho control de los miembros de la junta directiva.

3.1.5. 5ª etapa: 1991 - 2000. Restablecimiento del tejido social

Luego del término de la dictadura militar (1973 - 1990) y con el retorno y la llegada de la democracia, se desarrollaron importantes cambios en el asociacionismo en general. La sociedad civil presentó una gran expansión de iniciativas de voluntariado, desarrollo ambiental, indígena y regional (CIVICUS, 2010, p. 23). Ello a propuesta de los gobiernos democráticos posteriores a la dictadura, que comenzaron a tomar medidas para fortalecer la sociedad civil en el proceso de consolidación de la democracia, priorizando el área social, aumentando el gasto social, fortificando la institucionalidad y ampliando la oferta programática (Irarrázaval *et al.*, 2006, p. 49).

Las organizaciones del deporte y de la sociedad civil en general comienzan a recibir por parte del Estado el trato que se les había negado durante la dictadura. A pesar de ello, el deporte continúa siendo gestionado por el Ministerio de Defensa. Esta fase reciente de Chile, que tuvo a dos presidentes de la misma tendencia política de centro-izquierda, albergó las siguientes acciones en materia deportiva, entre otras: se reestablece a plenitud la libertad de asociación; el acceso al deporte se ve como un derecho fundamental de las personas; se crea un Consejo Asesor Presidencial para el Deporte y la Recreación (1994); se crea la Política Nacional de Deportes (1996); se envía el proyecto de la Ley del Deporte; se promueve la constitución y el desarrollo de clubes y demás organizaciones deportivas; se sugiere mantener un registro nacional de organizaciones y ejercer vigilancia sobre estas (Muñoz, 2001, pp. 165-218).

En esta fase post dictadura, se percibe que el asociacionismo deportivo se encuentra en un proceso de ajustes y también de transición al igual que toda la sociedad chilena, amparado en la función más social, participativa y prioritaria que va adquiriendo el deporte para los gobiernos democráticos.

El 10,6% de clubes que se fundan en esta etapa contrasta con el 2,8% que emergió durante el régimen militar. Las organizaciones que se crean en este período lo hacen en un clima de transición, de restablecimiento de condiciones para el asociacionismo y que implica un nuevo trato de confianza entre las autoridades democráticas y el ámbito dirigencial.

3.1.6. 6ª etapa: 2001 – 2012. La consolidación

En este período se realizan cambios estructurales en el deporte desde el aparato público. Se promulga una nueva Ley del Deporte, nº 19712 (Ministerio del Interior de Chile, 2001) que viene a reemplazar la del año 1970 y se acompaña de una nueva Política Nacional de Actividad Física y Deportes (Instituto Nacional de Deportes, 2002a), documento que, durante los últimos años ha fijado los lineamientos y prioridades del servicio. Respecto a la influencia y a la relación de estas nuevas herramientas (Ley del Deporte y Política Nacional) con las organizaciones deportivas, la revisión ha permitido detectar claras alusiones a ellas, y entre las más destacadas se pueden mencionar:

- Se reconoce el concepto y la función de organización deportiva.
- Se caracteriza a todas las organizaciones deportivas de tipo voluntario.
- Se crean el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas (RNO) y el Reglamento de Organizaciones Deportivas.
- Queda instaurado que el Estado debe velar por la autonomía y la libertad de asociación de las organizaciones.
- Surge un Departamento de Organizaciones Deportivas a nivel nacional y también en las regiones.

Estas alusiones permiten posicionar a las entidades deportivas, como agentes clave para desarrollar uno de los principios de la Política Nacional: el de *Participación de la Comunidad*.

Que el 67,6% de los clubes encuestados se haya fundado durante los últimos años, indica que son organizaciones de creación reciente en una primera aproximación, gestados en una fase democrática y de pleno derecho del asociacionismo en ese país. En síntesis, en esta etapa el Estado reordena y norma el asociacionismo deportivo, fomentando considerablemente el surgimiento de organizaciones, apoyado en el establecimiento de vías de financiamiento y el reconocimiento legal y político. Los clubes se encuentran en una etapa de consolidación, amparados en las condiciones que entrega el Estado, producto también del proceso de maduración de la sociedad civil chilena post dictadura. Se suman a lo anterior, las estrategias diseñadas por los

gobiernos para apoyar el desarrollo de las organizaciones, donde se encuentran principalmente: la capacitación del recurso humano (técnico y directivo) y el fomento de apoyos económicos, como FONDEPORTE y el Fondo 2% del FNDR para Deportes. Complementan esto, las acciones emanadas de las municipalidades en cuanto al apoyo monetario y en infraestructura.

3.2. Diez miradas a los clubes deportivos

Cuando se planteó desarrollar una tipología de los clubes, se partió creyendo que el producto final sería establecer o determinar una sola clasificación. Sin embargo, dicho supuesto se alejó bastante de la realidad que se iba generando a medida que se avanzaba y se profundizaba en los procedimientos para el logro de conglomerados, ya que los resultados posibilitaban establecer más de una tipología. Dichas situaciones abrieron esta etapa de análisis, permitiendo posicionarse desde un panorama mucho más amplio, que apuntaba al logro de diversas clasificaciones de clubes.

Respecto al procedimiento estadístico³⁴ utilizado (ya explicado en el apartado metodológico), se basó esencialmente en la selección de variables significativas y que se identificaban con una o con más de una perspectiva teórica utilizada. Junto a ello, es importante destacar que, cada vez que se realizaba el procedimiento para obtener una tipología, todos los clubes se incluían de forma conjunta, lo cual quiere decir que, lograda una clasificación, los mismos clubes se consideraban para la realización de las siguientes, pero con variables distintas.

Por otro lado, los resultados preliminares permitieron visualizar veintinueve tipologías, destacando las que cobraban mayor relevancia que otras. Seguidamente, y luego de una observación rigurosa, se determinó que diez de las veintinueve tipologías eran las que más valores significativos ofrecían y que, a la vez, era posible explicarlas mediante la teoría.

En relación con los conceptos o con la nomenclatura otorgadas a cada categoría (tipo de club), es importante señalar que estas se encuentran establecidas en el marco de cada tipología y sus características.

A continuación, se exponen las diez clasificaciones y categorías de clubes, junto con las variables que las generan. Se suman a ello los resultados conseguidos mediante tablas de contingencia, donde, por un lado se encontraban las categorías de clubes y, por otro, algunas características (variables) estructurales y específicas (ver anexo 4), que permitieron enriquecer y clarificar de mejor forma los perfiles categóricos de los clubes deportivos chilenos.

³⁴ Para el desarrollo estadístico utilizado en este análisis y para la conceptualización de los tipos de clubes se contó con el asesoramiento del profesor Sr. Josep María Aragay de la Facultat d'Economia i Empresa de la Universitat de Barcelona.

3.2.1. Tipología 1. Los clubes desde su tradición y patrimonio

Tanto la variable *año de fundación* como la declaración de *propiedad de sede* se consideraron para esta tipología con el objetivo de analizar los clubes en función de su antigüedad y del patrimonio básico que estos podrían presentar, plasmado en la sede de la organización. Estas variables permitieron conjugar, por un lado, la historia o la existencia temporal de la organización y, por el otro la consolidación de un patrimonio material.

Definición de las variables de la tipología:

- **Año de fundación:** corresponde al año de fundación del club de manera formal, o sea, la fecha de registro o constitución legal que tuvo la organización.
- **Propiedad de sede:** se refiere a la declaración de propiedad (Si o No) de una sede, lugar que sirve de acogida para diversas actividades de la organización, como es el caso de reuniones, asambleas, eventos sociales, actividades deportivas específicas, entre otras acciones.

Tabla 20. Tipología 1. Los clubes desde su tradición y patrimonio

Categoría	1	2	3	4	5
N° casos	5	11	12	17	89
Variables	x				
Año de fundación	1916	1946	1968	1995	2009
Propiedad de sede	Si	Si	No	No	No

(n = 134)

Categoría n° 1. El club antiguo y patrimonial.

Son clubes casi centenarios, ya que nacen en promedio el año 1916, en la etapa inicial o de instauración de los clubes chilenos, denominada como “la influencia inglesa y los primeros clubes”. Junto a ello, y producto quizás de su larga historia, han logrado concretar la propiedad de una sede. Representan solo al 3,7% del total.

Categoría n° 2. El club maduro y patrimonial.

Son aquellas organizaciones que nacen en promedio el año 1946, ostentando más de sesenta años de vida, surgiendo bajo el período denominado “el auge” de los clubes. En cuanto a la propiedad o dominio de una sede, declaran poseerla, por ello se trataría de clubes con una larga tradición y que han

logrado materializarlo mediante un patrimonio básico. Representan al 8,2% de clubes.

Categoría n° 3. El club maduro y no patrimonial.

Son clubes que tienen en promedio más de cuarenta años de antigüedad, siendo su año de fundación 1968. Nacen en la etapa llamada “el auge” de los clubes. No obstante, a pesar de tener más de cuatro décadas de existencia, no han logrado capitalizar el dominio de una sede. Representan al 9% de clubes.

Categoría n° 4. El club joven y no patrimonial.

Son las organizaciones que nacen post dictadura militar (1973-1990) en el período denominado como el “restablecimiento del tejido social”. Nacen en promedio el año 1995, teniendo al momento de la aplicación de la encuesta más de quince años de vida institucional. En cuanto a su patrimonio, no eran propietarios de una sede, ya sea, porque no les había surgido la necesidad de tal, debido a que pudiesen tener el préstamo o comodato de algún espacio físico o porque no habían logrado consolidarse en este ámbito. Representan al 12,7% de los clubes.

Categoría n° 5. El club reciente y no patrimonial.

Son los clubes más frecuentes desde esta perspectiva (66,4%), se caracterizan por tener una fecha muy próxima de fundación, situándose como media en el año 2009, creándose en la etapa denominada como “la consolidación” de los clubes. Por otro lado, y quizás debido a su reciente constitución declaran no tener la propiedad de una sede.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 69):

- *Ingresos del club en el año 2012:* se observó que a medida que los clubes eran más jóvenes, existía una distribución más homogénea de los ingresos, por el contrario en los clubes de mayor edad, las entradas económicas se concentraban en rangos más elevados. También resalta, que en los dos conglomerados más jóvenes (menos edad y

no patrimoniales), incluso existían organizaciones que no tuvieron ingresos el año 2012.

- *Tamaño del club*³⁵: los clubes jóvenes y recientes tienen un menor tamaño que los más antiguos y patrimoniales. Esto tendría lógica, en el sentido de que las organizaciones con más años, han gozado de procesos más extensos para afianzar un volumen de personas mayor que en los clubes de menos años.

- *Nº de deportes practicados*: la mayoría de los clubes se concentran en la práctica de solo un deporte, ya que en todos los conglomerados, más del 50% de sus clubes declaran ello, sobresaliendo los *clubes maduros y no patrimoniales* con el 91,7%. Los clubes más jóvenes, son también los que más deportes practicarían.

- *El fútbol como deporte principal*: en los clubes de mayor edad (clubes antiguos y maduros), el fútbol se sitúa en todos esos casos en más del 50% como el deporte principal (80%, 100% y 66,7%, en orden de antigüedad). Por el contrario, en los clubes más jóvenes se aprecia un decrecimiento en su declaración de tener al fútbol como deporte principal, es el caso de los *clubes recientes y no patrimoniales*, donde en solo el 31,5% de estos, el fútbol es la primera práctica. Se puede señalar, que a medida que la organización es más joven, menos son los clubes que tienen al fútbol como primer deporte.

³⁵ Corresponde al número de miembros del club que incluye a socias y socios y deportistas que no estén asociados, pero que participan de las actividades.

3.2.2. Tipología 2. Los clubes desde su trascendencia

La siguiente tipología permite agrupar a los clubes a través de la relación de dos variables: el año de fundación y el número de socios(as). Esta última surge como una característica constitutiva (afiliación voluntaria) y también como una variable de estudio en el análisis del tamaño de una organización. Se buscó con la siguiente clasificación, generar una perspectiva que permitiera conocer cómo se proyectaban los clubes mediante el agrupamiento de su edad y la pertenencia de socios(as).

Definición de variables:

- **Nº de socios y socias:** es la media de socios y socias activos³⁶ que tenía el club en el momento de aplicar la encuesta.
- **Año de fundación:** corresponde al año de fundación del club de manera formal, o sea, la fecha de registro o constitución legal que tuvo la organización.

Tabla 21. Tipología 2. Los clubes desde su trascendencia

Categoría	1	2	3	4
Nº casos	13	19	6	100
Variables	x			
Nº de socios y socias	56	122	237	31
Año fundación	1950	1972	1977	2006

(n = 138)

Categoría 1. El club de trascendencia.

Nacen en promedio el año 1950 y tienen un número de socios y socias que se sitúa en 56 personas. Se les ha llamado de esta forma, ya que si bien, tienen una estructura pequeña de personas, se mantienen vigentes y activos desde hace más de sesenta años. Representa al 9,4% de clubes.

Categoría 2. El club estable.

Representan al 13,8% de clubes, se identifican porque tienen un número de socios y socias que se sitúa en una media de 122 personas. Conjuntamente, poseen como fecha de fundación el año 1972, por ende cumplían -como media- 41 años al momento de realizar el trabajo de campo. Este equilibrio entre el

³⁶ Socio(a) activo(a): es la persona de 18 años o más, que tiene derecho a voz y voto en las Asambleas del club y que se encuentran inscritos en el Libro de Registro de Socios. Deben tener sus cuotas mensuales pagadas (al día).

volumen de la estructura de personas asociadas y la edad de la organización, orientó la denominación otorgada.

Categoría 3. El club consolidado.

Se ha denominado de esta forma a los clubes que tienen un alto número de socios(as), estableciéndose una media de 237 personas y que poseen como año de fundación 1977. Es una organización que presenta más de treinta años de historia, en los cuales ha logrado afianzar un elevado número de socios(as), sin embargo, es el club menos observado con tan solo el 4,3% de total.

Categoría 4. El club en desarrollo.

Son los clubes más representados con el 72,5% del total, se caracterizan por tener un número bajo de socios(as), llegando a una media de 31 integrantes. Además, presentan una reciente fundación, que se ubica en el año 2006. Esto último, ha sido un factor clave en la denominación que se les ha otorgado, ya que es probable que de acuerdo a su juventud, aun no se hayan afianzado en la estructura de miembros.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 70):

- *Ingresos del club en el año 2012*: son los *clubes consolidados y estables*, los que demuestran tener ingresos más elevados, en ambos casos, más del 47% tiene ingresos por sobre los \$1.501.000³⁷. Por el contrario, los *clubes de trascendencia*, si bien tienen bastantes organizaciones en rangos altos de ingresos, también concentran una alta población (30,8%) sin entradas por recursos económicos, se agudiza más esa situación para los *clubes en desarrollo*, donde el 49,5% no declaró ingresos el año 2012. Se puede señalar que los clubes con más socios(as) tienden a poseer más ingresos.

- *Nº de deportes practicados*: si bien, en todos los conglomerados se observó que el 60% y más de clubes son monodeportivos, son los *clubes en desarrollo* los que más

³⁷ \$1.501.000 = 2.150€

abiertos serían en sus prácticas, ya que el 40% de estos oferta dos o más deportes. Por otro lado, los *clubes estables* son los que practican en mayor medida solo un deporte con el 78,9%. También destaca, el 16,7% de *clubes consolidados* que tienen cuatro o cinco deportes. Se puede señalar a modo general -con la excepción del club estable-, que a medida que los clubes tienen más edad, su oferta deportiva disminuye.

- *Nº de personal voluntario*: desde esta perspectiva, los *clubes estables y consolidados*, presentan mayores niveles de voluntariado, destacando los primeros, en mayor medida. Los *clubes en desarrollo* se posicionan como los más carentes de voluntariado, ya que un relevante 39,2% de ellos, no tenía ese tipo de personas. Los *clubes de trascendencia* también presentan bajos niveles de voluntariado, aunque en menor medida. Los clubes con bajo número de socios(as), también tienen menos voluntarios.

- *Nº de personal remunerado*: los *clubes de trascendencia* (más antiguos) son los únicos que no tenían personal pagado. Por el contrario, aunque si bien, es poca la presencia en general de este tipo de trabajador, son los *clubes en desarrollo* los que tienen una mayor cantidad de ellos, en comparación con los otros tipos. Le siguen los *clubes estables*, con presencia también de personas a las que se les paga por sus servicios.

- *Propiedad de sede*: no se aprecia una lógica que sitúe a los clubes de mayor edad (*clubes de trascendencia*), con la propiedad de una sede, ya que en el caso de los *clubes de trascendencia*, solo uno de cada tres clubes posee una sede (33,3%). En cambio, son los *clubes estables y consolidados* (con el 52,6% y 50% respectivamente), que tienen una mayor estructura de socios(as), los que más propiedad de sede declararon. En el caso de los *clubes en desarrollo* (más jóvenes y con menos socios), solo el 7,5% de ellos tiene sede social. Las organizaciones de mayor tamaño son las que han logrado consolidar su patrimonio mediante una sede.

3.2.3. Tipología 3. Los clubes desde sus relaciones con el entorno

El objetivo de esta tipología surge en torno a clasificar a los clubes respecto a las relaciones más significativas que tenían con las organizaciones de la sociedad. Específicamente se seleccionaron las instituciones que presentaron mayores niveles de declaración de relación, siendo éstas, las del Estado y públicas (IND, Gobierno Regional y municipalidades) y las del asociacionismo deportivo (federaciones y asociaciones). No se consideró la figura de la empresa comercial, ni la junta de vecinos, ya que no tenían una presencia significativa en las relaciones con el club. En el caso de los establecimientos educacionales, tampoco se incluyeron, ya que estos poseen una naturaleza muy diversa (públicos, mixtos y privados), dificultando su ubicación y asociación. Para situar esta clasificación se recurrió a la Teoría de los *Stakeholders* y de la Elección Institucional.

Definición de variables:

- **Relación con asociación deportiva:** si el club declara tener relación (Si o No) con la organización.
- **Relación con federación deportiva:** si el club declara tener relación (Si o No) con la organización.
- **Relación con Instituto Nacional de Deportes:** si el club declara tener relación (Si o No) con la organización.
- **Relación con Gobierno Regional:** si el club declara tener relación (Si o No) con la organización.
- **Relación con Municipalidad:** si el club declara tener relación (Si o No) con la organización.

Tabla 22. Tipología 3. Los clubes desde sus relaciones con el entorno

Categoría	1	2	3
N° casos	19	57	60
Variables	x		
Relación con la asociación deportiva	Si	No	Si
Relación con la federación deportiva	No	No	Si
Relación con Instituto Nacional de Deportes (IND)	No	Si	Si
Relación con Gobierno Regional	No	No	Si
Relación con Municipalidad	Si	No	Si

(n = 136)

Categoría 1. El club de relación local.

Representan al 14% de clubes. Estas organizaciones declararon tener relaciones con sus *stakeholders externos* más próximos, tal es el caso de la asociación deportiva (tercer sector) y la municipalidad (Estado). Se le ha llamado de *relación local*, ya que las asociaciones deportivas generalmente desarrollan sus actividades a nivel local (comunal) y/o provincial, y por otro lado, las acciones resultantes de la relación con la municipalidad, se despliegan específicamente en la propia comuna. Respecto a la *Teoría de la Elección Institucional*, las ofertas de servicios o colaboraciones que les presentarían dichas organizaciones (asociación y municipalidad) a estos clubes, los harían preferir mantener vínculos con éstas instituciones, que con otras que se encontraban fuera del radio local de acción de los clubes.

Categoría 2. El club de relación limitada.

Son organizaciones con una significativa presencia (41,9%), se caracterizan por declarar solo una relación relevante, específicamente con el IND. En base a ello, se puede indicar que son clubes de cierta forma autónomos, dado que no se vinculan con asociaciones o federaciones que les permitan proyectar el o los deportes que practican, por ejemplo. Tampoco se relacionan con las municipalidades a las cuales depende su domicilio. Son organizaciones que tienen una relación puntual con solo un *stakeholder* externo, el IND, quien representa al Estado. Por otro lado y desde la perspectiva de la *Teoría de la Elección Institucional*, la vinculación con el IND podría estar determinada, ya sea por los aportes o recursos económicos (mediante proyectos) que éste ofrecería a los clubes o por otras acciones, como capacitaciones.

Categoría 3. El club de relación abierta.

Son los clubes más representados con el 44,1% del total. Declaran tener relaciones con todas las organizaciones más enunciadas: asociaciones deportivas, federaciones, IND, Gobierno Regional y las municipalidades. Son organismos que se relacionan claramente tanto con instituciones del Estado y del *Tercer Sector*. En cuanto a los *stakeholders* o grupos de interés externos,

estos se ubican en un nivel local, estatal y del asociacionismo deportivo. Simultáneamente, la *Teoría de la Elección Institucional*, permite señalar que los clubes tomarían las ventajas que les aportarían dichos arreglos institucionales, ya sea en el plano deportivo, de la administración y/o gestión propia de un club (economía, uso de instalaciones, etc.).

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 71):

- *Año de fundación*: los *clubes de relación abierta* son los que tienen una distribución más homogénea en comparación a los otros conglomerados, siendo estos los únicos que tienen clubes que nacen antes de 1925. En el caso de los *clubes de relación local*, si bien, muestran una distribución extendida a lo largo de la historia, son más jóvenes que los anteriores. Es relevante el caso de los clubes de *relación limitada*, ya que más del 90% de estos nacen desde el año 2001 en adelante. Se puede indicar que los clubes con menos relación con el entorno, no han logrado consolidar esos sus vínculos, debido probablemente a su juventud.

- *Ingresos del club en el año 2012*: se observa que los *clubes de relación limitada* tienen ingresos más bajos que los de *relación local* y de *relación abierta*, siendo estos últimos los que declaran mayores ingresos. Por ende, los clubes más abiertos o más relacionados con el entorno (*stakeholders* externos), generan mayores ingresos que los clubes cerrados.

- *Nº de socios y socias*: la directriz señala que los clubes tienen una composición de socios(as) mayor, a medida que se relacionan con más organizaciones. En los *clubes de relación limitada*, el 72,7% de estos, se ubica en el rango de 15 a 50 personas, en el caso del *club de relación abierta*, más del 40% de clubes tiene entre 51 y 300 socios(as).

- *Nº de deportes practicados*: los *clubes de relación abierta* y de *relación local* se presentan mayormente como monodeportivos. Una situación distinta se apreció en los clubes de *relación limitada*, ya que si bien, se encontró que el 47,4% de estos tiene

un solo deporte, surge un significativo 33,3% de estos que ofertan dos o tres deportes y un 14% entre cuatro o cinco. Por ende, el club con menos relaciones institucionales, ofrece una mayor oferta de deportes, que las organizaciones más vinculadas al entorno.

3.2.4. Tipología 4. Los clubes desde su perfil directivo

Otra característica relevante para analizar y clasificar a los clubes, se sitúa en torno al perfil educacional de los integrantes de la junta directiva. Esta tipología cobra importancia, ya que los perfiles educacionales de los dirigentes podrían influenciar en ciertas facetas del club, como el logro de recursos económicos, en los ejercicios administrativos, en el tamaño, etc. Como variables se consideró la media de miembros de la junta directiva y el nivel educacional de estos.

Definición de variables:

- **Nº de integrantes de la junta directiva:** se señala la media (promedio) de directores que ostentaba cada club.
- **Nivel de formación educacional:** se distinguen los tres niveles más representativos: la educación media (educación secundaria obligatoria y bachillerato); formación técnica (2 años) y la formación profesional (carrera profesional de al menos 4 años de duración).

Tabla 23. Tipología 4. Los clubes desde el perfil de su junta directiva

Categoría	1	2	3
Nº casos	48	63	36
Variables	x		
Nº integrantes junta directiva	5	4	5
Nº directivos con educación media	0	1	4
Nº directivos con formación técnica	1	2	1
Nº directivos con formación profesional	4	1	0

(n = 147)

Categoría 1. El club de directivos con formación profesional.

Son los clubes que tienen como media a cinco integrantes en la junta directiva, de los cuales, cuatro tenían una titulación de tipo profesional y uno con una formación de tipo técnico. Son las organizaciones con el más alto nivel de formación educacional en los dirigentes. Representan al 32,7% de clubes.

Categoría 2. El club de directivos con formación diversa.

Son los clubes más representativos (42,9%), caracterizándose por tener en promedio cuatro miembros en su junta directiva. La formación de estos es

variada, ya que uno tendría estudios profesionales, dos contarían con estudios de enseñanza media y el restante contaría con una formación técnica.

Categoría 3. El club de directivos con formación media.

Se caracterizan por tener como media a cinco miembros en su junta directiva, de los cuales cuatro poseían estudios formales de enseñanza media y uno con formación técnica. Son los clubes más precarios desde la perspectiva en cuestión. Representan un significativo 24,5% del total.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 72):

- *Año de fundación:* se observó que los *clubes de directivos con formación media*, presentaban más antigüedad que los *clubes de directivos con formación diversa* y más diferencia aun, al compararlos con los *clubes de directivos con formación profesional*, los que destacan por congregar a más del 80% de sus clubes con fecha de fundación entre los años 2001 – 2012. Se puede señalar que el nivel de formación educacional de la junta directiva, es mayor en los clubes más jóvenes.

- *Ingresos del club en el año 2012:* en los tres clúster, se observa una distribución similar en los rangos utilizados. Es objeto de atención, que en cada tipo de club existían organizaciones que declararon no tener ingresos, destacando el 15,2% de *clubes de directivos con formación profesional* que no tuvieron entradas económicas el año 2012. Los *clubes de directivos con formación diversa* y *con formación media*, ostentan al 48,4% y al 47,3% de sus organizaciones respectivamente, con ingresos que superan los \$2.000.000³⁸. Por el contrario, en los clubes con dirigentes profesionales (formación académica), solo el 34,8% supera los \$2.000.000. De acuerdo a lo observado, no existiría una influencia en los ingresos del club, de acuerdo al mayor nivel educacional de sus dirigentes.

- *Nº de personal remunerado y voluntario:* los clubes deportivos de *dirigentes con formación diversa* son los que presentan ligeramente más instituciones con personal

³⁸ \$2.000.000 = 2.850€

remunerado, seguidos de los *clubes de dirigentes con formación media*. Por el contrario, los *clubes de dirigentes con formación profesional*, son los que menos personal remunerado tienen. No obstante, destaca que los tres tipos de clubes tengan entre el 67,7% y el 76,1% de sus clubes sin personal remunerado. En cuanto a los voluntarios, en las tres categorías, más del 30% de clubes tiene al menos a una persona ejerciendo actividades de forma voluntaria.

3.2.5. Tipología 5. Los clubes desde sus prácticas democráticas

Las prácticas democráticas que se llevan a cabo dentro del club y de las organizaciones deportivas voluntarias en general (Heinemann & Horsch, 1988; Slack, 2000) son una característica distintiva de estas instituciones, transformándose por ende también en un aspecto de análisis. Considerando ello, se exploró en razón de obtener una clasificación desde esta perspectiva. Las variables utilizadas fueron dos y corresponden al número de años que llevaba el Presidente(a) en el cargo y al número de reuniones que la junta directiva realizó el año 2012.

Definición de variables:

- **Años del Presidente(a) en el cargo:** media de años que tiene el Presidente/a ejerciendo el cargo.
- **Nº de reuniones de la junta directiva:** media de reuniones que desarrollaron el año 2012.

Tabla 24. Tipología 5. Los clubes desde sus prácticas democráticas

Categoría	1	2	3	4	5
Nº casos	57	44	10	8	4
Variables	x				
Año Presidente(a) en el cargo	2	3	3	4	21
Nº reuniones junta directiva	3	11	22	44	16

(n = 123)

Categoría 1. El club de muy baja participación.

Son los clubes más representados con el 46,3% del total. El Presidente(a) llevaba al momento de la encuesta dos años de ejercicio del cargo. Junto a ello, declararon haber realizado solo tres reuniones de junta directiva el año 2012. Las pocas reuniones declaradas orientaron el concepto otorgado, debido a que cualquier tipo de organización necesita para su desarrollo tomar decisiones, y que en este caso solo hayan tenido tres reuniones en un año, permite indicar que la participación de sus dirigentes es muy baja.

Categoría 2. El club de baja participación.

Poseen una importante presencia del 35,8%, se les ha llamado de esta forma, principalmente por las once reuniones anuales que realiza la junta directiva (menos de una por mes). Por otro lado, su Presidente(a) presenta al momento de la entrevista tres años en el cargo. Respecto a la nomenclatura asignada, se ha considerado que normalmente estas organizaciones desarrollan sus actividades deportivas semanalmente, por ello, que la junta directiva no se reúna con una periodicidad a la par con dichas actividades, podría suponer que la toma de decisiones se está canalizando autoritariamente o que el club gozaría de un alto nivel de profesionalización que le permite delegar en su personal voluntario o remunerado las funciones de la junta directiva.

Categoría 3. El club de mediana participación.

Son organizaciones en las que el Presidente(a) tenía tres años en el ejercicio del cargo y desarrollaban en promedio casi dos reuniones de su junta directiva por mes (veintidós al año). Este último antecedente permite indicar que la junta directiva, en primer lugar está activa y que si bien no se reúnen semanalmente, presentan una periodicidad que implica su participación en la toma de decisiones. Representan al 8,1% del total de clubes.

Categoría 4. El club de alta participación.

Son clubes que se caracterizan por tener al momento de la encuesta un Presidente(a) en ejercicio con cuatro años de duración en el cargo, tiempo permitido por las disposiciones legales. A su vez, destaca por el número de reuniones que desarrolla la junta directiva, teniendo como promedio cuarenta y cuatro durante el año 2012 (más de tres reuniones mensuales). Estos últimos antecedentes permiten proyectar que la toma de decisiones, debates y análisis de las situaciones del club se realizaban de forma consensuada por la junta directiva. Este tipo de organizaciones solo representa al 6,5%.

Categoría 5. El club de poder concentrado.

Si bien estos tipos de clubes solo constituyen el 3,3%, se transforman en un foco de atención, ya que si bien, su junta directiva desarrolla en promedio

dieciséis reuniones anuales, también presentan un Presidente(a) con veintiún años de ejercicio consecutivo en el cargo, observándose una incongruencia con el principio democrático de la alternancia del poder. Son tipos de clubes que se escapan a la lógica de las categorías presentadas anteriormente.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 73):

- *Año de fundación*: se pudo observar que los clubes más antiguos son más participativos que los de fundación más reciente. Esto se refleja en el caso de los *clubes de muy baja participación*, que presentan en la etapa 2001 - 2012 al 73,6% y los de *alta participación* que solo tienen al 14,3% en ese rango. En el caso especial del *club de poder concentrado*, no sería un club joven o reciente, ya que tres de cada cuatro de estas organizaciones fueron fundadas entre 1939 y 1973.

- *Ingresos del club año 2012*: se logra establecer que a medida que el club es más participativo, aumentan los recursos, por ejemplo, en los *clubes de muy baja participación*, el 29,8% de ellos tienen ingresos que superan los \$3.000.000³⁹, por el contrario en los *clubes de alta participación* el 75% de ellos tienen ingresos que van por sobre los \$3.000.000 millones. Se suma a esto, que los *clubes de muy baja participación* y de *baja participación*, fueron los únicos que tuvieron organizaciones que declararon no haber tenido ingresos, con el 10,5% y el 2,3%, respectivamente.

- *Nº de socios y socias*: a medida que los clubes se definen como más participativos, también aumenta el número de socios(as) que los componen. Por ejemplo, en el caso de los *clubes de muy baja participación*, el 77,2% no tiene más de 50 personas, y por el contrario, los *clubes de alta participación*, presentan solo al 37,5% de clubes en ese rango, ubicando también al 50% en la categoría 101 a 300 socios. Los *clubes de poder concentrado* también tienen una estructura de socios(as) grande, ya que el 75% de ellos se ubica en el rango 101 a 300 personas.

³⁹ \$3.000.000 = 4.285€

3.2.6. Tipología 6. Los clubes desde el voluntariado

Otra tipología proviene desde las características de las organizaciones del *tercer sector* (Salamon *et al.*, 1999), la cual aborda al *voluntariado*⁴⁰, o sea, al ejercicio de funciones sin el beneficio de una remuneración u otra regalía, siendo una característica muy valorizada por el Estado y por la sociedad en su conjunto. Junto a ello, también se ubica como un rasgo particular de los clubes deportivos (Heinemann y Horsch, 1988). Para elaborar la siguiente tipología se recurrió a dos variables contrapuestas, por un lado el *voluntariado* y por otro, la presencia *de personal remunerado*. Además, esta clasificación no solo permite observar directamente a los clubes en relación a la participación de sus miembros y/o colaboradores, también permite visualizar en cierta medida su dinámica económica, dependencia de recursos y a un tipo de sus *stakeholders internos*.

Definición de variables:

- **N° de personal voluntario:** corresponde a la media de personas que ejercen una labor voluntaria en el club, desarrollada de forma sistemática. No reciben remuneración.
- **N° de personal remunerado:** corresponde a la media de personas que ejercen alguna función en el club, a las cuales se les paga una remuneración específica y constante por la labor desempeñada.

Tabla 25. Tipología 6. Los clubes desde el voluntariado

Categoría	1	2	3
N° casos	120	15	11
Variables	x		
N° personal voluntario	1	7	1
N° personal remunerado	0	0	5

(n = 146)

Categoría 1. El club de bajo voluntariado.

Son las instituciones más representativas con el 82,2% del total, declararon tener solo una persona que cumplía funciones como voluntario, no teniendo personal remunerado. Estos antecedentes permiten proyectar a este club,

⁴⁰ Para la cuantificación del voluntariado, se consideró al personal que desarrollaba una función voluntaria, específica y sistemática, por la cual no recibía ninguna remuneración u otra regalía significativa. No se consideraron los miembros de la junta directiva.

como pequeño y/o de bajo impacto en sus actividades, ya que solo tienen a una persona ejerciendo actividades, por ende su oferta sería muy limitada.

Categoría 2. El club de alto voluntariado.

Finalmente surgen los clubes con una trascendente presencia de voluntarios, con un promedio de siete personas, no contando con personal remunerado. Son clubes con una alta implicación de un tipo de *stakeholder* interno (el voluntario) y desarrollan una oferta significativa de actividades. Representan al 10,3% de clubes.

Categoría 3. El club de personal remunerado.

Son organizaciones con una baja presencia, representando solo al 7,5% de entidades. Se caracterizan por tener a cinco personas remuneradas y solo una voluntaria, por ello serían clubes que deben tener un financiamiento constante y no eventual, para al menos contar con los recursos para pagar las remuneraciones de ese tipo de personal. Las características anteriores, permiten relacionar a estas organizaciones con una función y operatividad más cercana a una empresa comercial o de servicios que a una organización del tercer sector.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 74):

- *Año de fundación:* los *clubes de alto voluntariado* tienen una distribución más diversa que los otros dos tipos, siendo también, los más antiguos, concentrando a más del 50% de sus organizaciones antes de 1974. En el caso de los *clubes de bajo voluntariado* y de *personal remunerado*, nacen en su mayoría desde el año 2001 en adelante, con el 71,7% y 90,9%, respectivamente. Se puede señalar que los clubes con *mayor nivel de voluntariado*, son más antiguos que los otros dos tipos. De acuerdo a ello, los clubes con *menos voluntariado* y de *personal remunerado* son más recientes, perteneciendo a etapas más asociadas a la tecnificación y al profesionalismo, junto a ello, y debido a su juventud, aun no habrían podido afianzarse relevantemente en el ámbito del voluntariado.

- *Ingresos del club en el año 2012*: el *club de bajo voluntariado* tiene una distribución de ingresos bastante equilibrada, destacando por un lado el 13,6% que señaló no tener ingresos el año 2012 y por otro el 26,3% que superó los \$3.000.000⁴¹. Para el *club de alto voluntariado*, el 100% de clubes tuvo ingresos que superaron \$1.000.000⁴². Esta situación aumenta en el *club de personal remunerado*, ya que el 90% de ellos tiene ingresos que superan los \$3.000.000. En síntesis, en los *clubes de bajo voluntariado*, los ingresos son diversos y menores en comparación a los de *alto voluntariado*, donde el 100% de ellos tienen entradas por sobre el \$1.000.000. En el caso del *club de personal remunerado*, este es coherente con su denominación, ya que casi la totalidad de ellos tiene ingresos altos que les permitiría financiar sus condiciones.

- *Tamaño del club*: se apreció que los *clubes de bajo voluntariado*, tienen un volumen (tamaño) inferior que los *clubes de alto voluntariado*, los que destacan por concentrar al 73,3% de sus organizaciones en el rango de 101 a 300 personas. En cuanto a los *clubes de personal remunerado*, también agrupan a un importante número de entidades en el rango 101 a 300 personas (54,5%). De acuerdo a lo anterior, existiría una lógica entre el tamaño de los clubes y el número de voluntarios (mientras mayor es el club, más voluntarios tienen), salvo en el caso del *club de personal remunerado*, el cual, por su condición de club “grande”, lograría generar los recursos para pagar las remuneraciones del personal.

⁴¹ \$3.000.000 = 4.285€

⁴² \$1.000.000 = 1.400€

3.2.7. Tipología 7. Los clubes desde la gestión de recursos

Una característica relevante en el análisis de los clubes surge desde los recursos económicos que posee o a los cuales puede acceder la organización. En base a ello, se estableció una tipología que permitiera ubicarlos en cuanto a su intención de buscar recursos externos, en este caso, materializado mediante la postulación a las principales fuentes de financiamiento que existen en Chile: FONDEPORTE y el Fondo 2% del FNDR para Deportes. Es importante señalar que todos los clubes (población de estudio) se encontraban en condiciones legales de haber postulado a ambos fondos concursables.

Definición de variables:

- **Postulación a FONDEPORTE:** si el club ha postulado (Si o No) en alguna ocasión a dicha fuente de financiamiento.
- **Postulación al Fondo 2% del FNDR para Deportes:** si el club ha postulado (Si o No) en alguna ocasión a dicha fuente de financiamiento.

Tabla 26. Tipología 7. Los clubes desde la búsqueda de recursos

Categoría	1	2	3	4
N° casos	71	39	19	16
Variables	x			
Postulación FONDEPORTE	Si	No	Si	No
Postulación Fondo 2% FNDR	Si	No	No	Si

(n = 145)

Categoría 1. El club activo.

Son las organizaciones que declararon haber postulado a las dos fuentes de financiamiento consultadas. Se ubican aquí la mayor parte de los clubes con el 49% del total. Estos se posicionan como una institución que destaca por haber buscado recursos económicos externos en los dos fondos de financiamiento estatal exclusivos para deporte.

Categoría 2. El club pasivo.

Son clubes que nunca han postulado a estos fondos, a pesar de tener la posibilidad de hacerlo. Esta característica develaría carencias en las

capacidades profesionales o de emprendimiento de la organización, lo que podría afectarlo en la incorporación de recursos económicos que no se generan dentro de la institución. Representan a un relevante 27%.

Categoría 3. El club activo para FONDEPORTE.

Solo postulan al FONDEPORTE del IND, siendo la fuente más antigua de las dos consultadas. Representan al 13,1% del total de clubes.

Categoría 4. El club activo para Fondo 2% FNDR.

Solo postulan al Fondo 2% del FNDR para Deportes, la cual es una fuente de financiamiento de tipo regionalista, siendo más joven en relación al FONDEPORTE. Desde este posicionamiento, son los clubes menos frecuentes, ya que representan al 11% de organizaciones.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 75):

- *Año de fundación:* Si bien, en los cuatro tipos, más del 50% de clubes nacen desde el año 2001 en adelante, se observan algunas situaciones puntuales. En primer lugar, los *clubes activos en FONDEPORTE* serían los de más reciente fundación, ya que el 87,5% de estos se emplaza en el rango 2001-2012. Por otro lado, los clubes que solo postulan al *Fondo 2% del FNDR* presentan un 31,4% de organizaciones que nacen antes de 1974, siendo en general los más homogéneos en su distribución. En suma, las instituciones más jóvenes tienden a ser más activas en la postulación de proyectos.

- *Ingresos del club en el año 2012:* el *club activo* es el que muestra los mayores recursos en comparación a los otros tipos, ya que en el 47,9% de ellos los ingresos superan los \$3.000.000. Por otro lado el *club pasivo*, tiene los ingresos más bajos, donde incluso el 22% de estos declaran no tener recursos el año 2012. En cuanto a los *clubes activos FONDEPORTE* y *Fondo 2% del FNDR*, los primeros concentran más frecuencia en los rangos más altos de recursos económicos, no obstante, también el 10,5% de estos no tendría ingresos el año 2012, para los segundos, se aprecia una distribución más compacta, aunque en general, tienen menos ingresos que los

anteriores. De acuerdo a lo anterior, existiría una relación entre los clubes que postulan proyectos y los recursos que ostentan, ya que mientras a más fuentes de financiamiento postulan, más ingresos poseen.

- *Tamaño del club*: los *clubes pasivos* se caracterizan por tener una estructura de personas de menor envergadura que los otros tres tipos, siendo los de mayor tamaño los *clubes activos*. Se puede señalar que las organizaciones que buscan recursos externos, tienden a ser más grandes que aquellas que no realizan estas gestiones. Esto podría explicarse en razón de la *variedad de cualificaciones* que aportarían los socios(as) en el emprendimiento en diversos ámbitos, tomado esto, como una de las ventajas de los clubes (Heinemann, 1998).

- *Nº de personal remunerado*: todos los tipos de clubes presentados, muestran al 50% y más de sus organizaciones sin personal remunerado. Solo en los clubes *activos para FONDEPORTE*, el 50% de ellos tiene uno o dos trabajadores con pago. Luego sigue el *club activo*, con el 20,3% de sus organizaciones con una o dos personas que cumplen funciones remuneradas. Lo precedente se justificaría en el hecho de que los clubes al tener éxito en sus postulaciones deben proceder a contratar personal remunerado para ejecutar sus proyectos.

3.2.8. Tipología 8. Los clubes desde una dimensión económica

La gestión de los recursos económicos es también una característica importante de análisis, ya que una correcta administración, basada en un adecuado balance entre gastos e ingresos, podría transformarse en una ventaja que permitiera incrementar su estructura de personas, aumentar niveles de autonomía, y por ende no depender de terceros para su funcionamiento. Además, un club debe ser sostenible financieramente, ya que podría verse obligado a competir con otros arreglos institucionales (Teoría de la Elección Institucional), los que ante una inadecuada gestión económica, encontrarían una desventaja de la cual sacar provecho para incorporar personas que sean partícipes de sus actividades.

Las dos variables consideradas para esta tipología son: la cifra (en dinero) obtenida de la sustracción a los ingresos del club (año 2012) de los gastos (año 2012), lo que permitió determinar si existía superávit o déficit y, en segundo lugar se tomó el tamaño de la organización, a fin de que pudiesen agruparse en razón de su estructura de personas.

Definición de variables:

- **Diferencia Ingresos-Gastos año 2012:** corresponde a la cifra (en \$ chilenos) obtenida del ejercicio de restar los gastos a los ingresos totales del club en el año 2012.
- **Tamaño del club:** es la media derivada de la suma total de socios y socias y también de los y las deportistas no asociados(as).

Tabla 27. Tipología 8. Los clubes desde una dimensión económica

Categoría	1	2	3	4
Nº casos	99	6	23	7
Variables	x			
Diferencia ingresos-gastos año 2012 (\$ Chile)	14.571	7.225.000	3.140.000	-4.786.429
Tamaño club	92	52	136	169

(n = 135)

Categoría 1. El club de bajo superávit y mediano.

Son las organizaciones más observadas, con el 73,3% del total de clubes. Presentan una estructura de 92 personas (tamaño) y gozan de un pequeño

superávit de \$14.571⁴³, el cual no es suficiente para el desarrollo de inversiones (infraestructura, implementación deportiva, capacitación, aumento de oferta, etc.).

Categoría 2. El club de alto superávit y pequeño.

Son clubes que tienen en promedio 52 personas en su estructura (tamaño), son pequeños en comparación al resto de categorías encontradas. No obstante, a pesar de tener pocos integrantes, tienen un superávit considerable de \$7.225.000⁴⁴. Representan al 4,4% de clubes.

Categoría 3. El club de alto superávit y grande.

Se caracterizan por tener en promedio 136 personas en su estructura (tamaño) y presentar un superávit de \$3.140.000. Representan al 17% del total de organizaciones.

Categoría 4. El club de alto déficit y grande.

Presentan una estructura significativa de 169 personas, no obstante, tienen un déficit muy elevado de \$4.786.429⁴⁵. Es foco de atención esto último, ya que este ejercicio erróneo, podría implicar la futura desaparición del club. Representan al 5,2% de organizaciones.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 76):

- *Año de fundación*: en todos los conglomerados se observa que más del 50% de clubes surgen desde el año 2001 en adelante, destacando el *club de bajo superávit y mediano* con el 71% en esa categoría. La organización que tiene una distribución más homogénea es la *de alto superávit y grande*, en cuanto al único tipo de *club con déficit*, destaca que el 57,1% de ellos, nacieron entre 2001 y 2012.

⁴³ \$14.571 = 20€

⁴⁴ \$7.225.000 = 10.300€

⁴⁵ \$4.786.429 = 6.800€

- *Nº de deportes practicados*: solo el *club de alto superávit y pequeño*, posee más clubes polideportivos (83,3%), aunque esta categoría es muy poco frecuente. Por otro lado, en los restantes tres tipos, la frecuencia es mayor en la práctica de solo un deporte. En consecuencia, los clubes de mayor superávit desarrollan una oferta deportiva más amplia que el resto.

- *El fútbol como deporte principal*: solo en los *clubes de alto superávit y grandes*, el fútbol es el deporte principal en más de la mitad de sus organizaciones (52,2%). Por otra parte, en cuanto a los *clubes de alto superávit y pequeños*, en ninguno, el fútbol es el deporte principal. Atendiendo a los resultados, no se observa una influencia de esta variable que determine o influya en la gestión económica de las organizaciones analizadas.

- *Nº de personal voluntario*: se observó que a medida que el club crece en superávit, aumenta la presencia de voluntarios. Por otro lado, el *club de alto déficit y grande*, se caracteriza por poca presencia de voluntariado, aunque existen algunos que tienen cinco o más voluntarios.

- *Nº de personal remunerado*: el 80,2% de los *clubes con bajo superávit y mediano* no tienen personal remunerado, siendo la organización más carente de este tipo de personal. Por otro lado, es foco de atención y contradictorio que los *clubes de alto déficit y grandes*, sean los que poseen más personal pagado. En cuanto a los *clubes de alto superávit y pequeños*, y *de alto superávit y grandes*, la presencia de personal remunerado surge, pero no significativamente con el 33,3% y 36,4% que tienen entre una y dos personas remuneradas.

3.2.9. Tipología 9. Los clubes desde sus instalaciones deportivas

Las instalaciones deportivas son un factor clave (Heinemann *et al.*, 1997) en la oferta que realizan los clubes y que les permite competir con otros arreglos institucionales (Teoría de la Elección Institucional). Esto enmarca al club, no tan solo desde la preferencia de una persona por elegir una organización y no otra para satisfacer sus necesidades, sino que también el club, ante alguna carencia o necesidad -en este caso de instalaciones deportivas-, podría preferir un tipo de arreglo institucional específico para afiliarse o vincularse. Para el desarrollo de esta tipología, se consideraron las variables más significativas en la declaración de utilización⁴⁶ de alguna instalación deportiva, medio natural y/o medio urbano.

Definición de variables:

- **Utilizan gimnasio polideportivo:** si el club hace uso o no (Si o No), de esta instalación deportiva.
- **Utilizan cancha de fútbol:** si el club hace uso o no (Si o No), de esta instalación deportiva.
- **Utilizan sede social:** si el club hace uso o no (Si o No), de esta instalación.
- **Utilizan espacio en el medio natural:** si el club hace uso o no (Si o No), de algún espacio en el medio natural para sus actividades.
- **Utilizan multicancha (pista descubierta):** si el club hace uso o no (Si o No), de esta instalación deportiva.
- **Utilizan sala de actividades grupales:** si el club hace uso o no (Si o No), de esta instalación deportiva.
- **Utilizan espacios en el medio urbano:** si el club hace uso o no (Si o No), de algún espacio en el medio urbano para sus actividades.

Tabla 28. Tipología 9. Los clubes desde sus instalaciones deportivas

Categoría	1	2	3	4
Nº casos	61	46	20	20
VARIABLES	x			
Utilizan gimnasio polideportivo	No	No	Si	No
Utilizan cancha de fútbol	No	Si	Si	No
Utilizan sede social	No	Si	Si	No
Utilizan espacio en el medio natural	No	No	Si	No
Utilizan multicancha (pista descubierta)	No	No	Si	No
Utilizan sala de actividades grupales	No	No	No	Si
Utilizan espacios en el medio urbano	No	No	Si	No

(n = 147)

⁴⁶ La utilización de alguna instalación deportiva, hace referencia al uso "sistemático" y no esporádico de la instalación respectiva.

Categoría 1. El club de instalaciones específicas.

Son instituciones que no emplean las instalaciones más declaradas por los clubes (variables utilizadas en la tipología). Utilizarían para su práctica instalaciones poco frecuentes para los clubes chilenos, es el caso de infraestructura para deportes de raqueta, piscinas, pista de atletismo, entre otras. Representan al 41,5% de clubes.

Categoría 2. El club de instalaciones tradicionales.

Se les denomina de esta forma, ya que expresaron utilizar las dos instalaciones más declaradas, es el caso de la cancha de fútbol y la sede social. Junto a ello, la utilización de una sede social, supone que integrantes de la organización se congregan habitualmente en torno al club. Representan al 31,3%.

Categoría 3. El club de instalaciones múltiples.

Se les denomina de esta forma, ya que utilizan la mayoría de las instalaciones más declaradas por los clubes, no haciendo uso solo de la sala de actividades grupales. Congregan al 13,6% de las organizaciones.

Categoría 4. El club de instalación recreativa.

Son clubes que declaran usar solo un tipo de instalación, específicamente la sala de actividades grupales. De acuerdo a ello, y a las características que implica una instalación como esa, ha derivado su nombre, en razón de las actividades que se podrían realizar en esa infraestructura. Representan al 13,6% de clubes.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 77):

- *Año de fundación:* los *clubes de instalaciones múltiples* se presentan como los más nuevos, concentrando al 90% de ellos en el rango 2001-2012, luego continúan los *clubes de instalaciones específicas* y de *instalación recreativa*, con el 80,4% y 75% en dicho rango. Los *clubes de instalaciones tradicionales*, son los más antiguos, destacando con el 39,5% que se ubica en el rango 1939-1973. Se puede señalar que

los clubes con instalaciones menos tradicionales, y quizás más complejas o de nuevas tecnologías eran más recientes en su fundación.

- *Ingresos del club año 2012*: son los *clubes de instalaciones específicas* los que menos ingresos recibieron, destaca el 52,5% de estos, que no tuvo entradas económicas el año 2012, junto a este tipo, los *clubes de instalaciones tradicionales* también presentan un 50% de clubes sin entradas económicas. Los otros dos arreglos, los *clubes de instalación tradicional* y de *instalaciones múltiples* son los que tienen ingresos mayores, siendo este último el que muestra mayores entradas económicas. Esto podría explicarse, debido a la gran cantidad de infraestructura que declara utilizar la institución, lo que haría necesario disponer de un importante presupuesto que les permita mantener el funcionamiento.

- *Tamaño del club*: destacan por su tamaño los *clubes de instalaciones tradicionales*, ya que el 63% de estos se ubica en la franja 101 a 300 personas. Le siguen, los de *instalaciones múltiples* y de *instalación recreativa*, respectivamente. El más pequeño de todos, es el *club de instalaciones específicas*, ya que el 53,4% de estos, tiene un rango de 15 a 50 personas como integrantes de la organización.

- *Nº de deportes practicados*: se observa que tres tipos de clubes tienen una clara tendencia a concentrarse en solo una práctica deportiva, destacando en primer lugar, los *clubes de instalaciones tradicionales* con el 87%. Luego surgen los *clubes de instalaciones específicas* y de *instalación recreativa*, con el 60,7% y el 60% respectivamente, demostrando también entre estos dos, una similitud casi total en los valores de los otros rangos. El club que se aleja de esta monodeportividad, es el *club de instalaciones múltiples*, ya que solo el 25% de sus instituciones es monodeportiva y el 40% hace dos o tres deportes y el 25% cuatro o cinco, de acuerdo a ello, claramente existiría, en este caso, una relación entre la cantidad de instalaciones utilizadas y el número de deportes practicados.

- *El fútbol como deporte principal*: solo en el *club de instalaciones tradicionales* el fútbol es el deporte principal (93,5%). En el resto de clubes, la mayoría de las

organizaciones tiene otro deporte como actividad principal. Son los *clubes de instalaciones específicas*, los que más se alejan de los clubes “de fútbol”, con el 88,5% de organizaciones que no tienen a este deporte como el principal, seguido de los *clubes de instalación recreativa* (80%) y luego de *instalaciones múltiples* (60%). Lo expuesto permite distinguir claramente al “clásico” club de fútbol, el cual utiliza instalaciones tradicionales, es grande en tamaño, es monodeportivo y mayoritariamente antiguo.

3.2.10. Tipología 10. Los clubes desde su oferta deportiva

Otra forma de análisis que permitió agrupar a los clubes, surgió en función de la oferta de servicios (teoría de la Elección Institucional). Se generó esta tipología bajo el objetivo de visualizar a los clubes en relación a los servicios que ofrecían a sus partes interesadas. Los conglomerados se generaron mediante el número de deportes que brindaban y si la práctica principal del club era el fútbol, esto último en consideración a la alta cantidad de organizaciones que declararon a ese deporte dentro de la oferta institucional.

Definición de variables:

- **N° de deportes:** es la cantidad de deportes que oferta el club a sus integrantes (las personas asociadas y los deportistas no asociados).
- **Fútbol como deporte principal:** se señala si el fútbol (Si o No) es la principal práctica deportiva del club. No obstante, esto no descartaba que ese deporte fuera parte de la oferta de la organización, en un segundo plano.

Tabla 29. Tipología 10. Los clubes desde su oferta

Categoría	1	2	3	4
N° casos	68	55	19	6
Variables	x			
N° deportes	1	1	3	5
Fútbol deporte principal	Si	No	No	Si

(n = 148)

Categoría nº 1. El club monodeportivo de fútbol.

Son los clubes que tienen más presencia, con un significativo 46%. Se caracterizan por ser monodeportivos, siendo la única práctica deportiva el fútbol.

Categoría nº 2. El club monodeportivo.

Son las organizaciones que solo desarrollan una práctica deportiva y que no es el fútbol. Se ubican en segundo lugar con el 37,2%.

Categoría nº 3. El club polideportivo.

Oferta en promedio tres deportes, de los cuales el fútbol no es el más importante, aunque si lo podrían practicar. Tiene una presencia del 12,8% del total.

Categoría nº 4. El club polideportivo de fútbol.

Son los clubes con la representación más baja, con solo el 4,1%. Señalan ofrecer a sus miembros un total de cinco deportes en promedio, siendo el fútbol el principal.

Análisis con variables específicas (anexo 4, tabla 78):

- *Año de fundación*: de forma general todos los conglomerados, concentran relevantes proporciones de clubes en el segmento 2001 – 2012, destacando claramente la totalidad (100%) de los *clubes polideportivos de fútbol* que surgen en esta etapa. Los que menos frecuencia tienen en ese período son los *clubes monodeportivos de fútbol* con el 46,9%, siendo también los que presentan una distribución más homogénea.

- *Ingresos del club en el año 2012*: se observa que los *clubes polideportivos* tienen los ingresos más altos de los cuatro tipos de observados, en este caso el 47,4% tenía entradas económicas por sobre el \$1.500.000⁴⁷. En contraposición se ubica el *club polideportivo de fútbol*, que presenta al 80% de sus organizaciones sin ingresos en el año 2012. En el caso del *club monodeportivo de fútbol* (46%), presenta al 36,4% de ellos con \$0 de ingresos ese año, aunque el 24,2% tiene entradas que superan los \$3.000.000.

- *Tamaño del club*: los *clubes monodeportivos de fútbol* son los más grandes, destacando el 47,8% de estos que tienen entre 101 y 300 integrantes. Le continúan los *clubes polideportivos de fútbol*, los *clubes polideportivos* y en último lugar, los *clubes monodeportivos*, destacando en este, el 64,2% de organizaciones que tienen solo un tamaño de 15 a 50 personas. En síntesis, se observa que las organizaciones

⁴⁷ \$1.500.000 = 2.140€

que tienen al fútbol como deporte principal, son las que tienen un mayor tamaño, en contraposición a las organizaciones que no tienen a ese deporte como primordial.

- *Nº de instalaciones que utiliza el club:* en los *clubes monodeportivos* y *monodeportivos de fútbol*, se destaca que siete de cada diez organizaciones (72,7% y 72,1%, respectivamente), solo usaban una o dos instalaciones. Para el caso del *club polideportivo*, el 47,4% utilizaba tres o más instalaciones. La organización más diversa en este ámbito, fueron los *clubes polideportivos de fútbol*, destacando por el 50% que utiliza cinco o seis instalaciones. Existe lógica al analizar de forma general los resultados, ya que los *clubes monodeportivos* son los que utilizan menos instalaciones, probablemente en razón también de su limitada oferta de actividades.

3.3. Las características de los clubes

En las próximas páginas se presenta la tercera parte del análisis de los resultados. Este segmento se compone por las once dimensiones temáticas del cuestionario, las que se distinguen entre ellas a través de variables e indicadores específicos que colaboran en la profundización de los anteriores dos apartados. Esto permite otorgar un conocimiento más concreto y puntual de los clubes.

3.3.1. Fundación, patrimonio y antecedentes

En este primer apartado se observará al club desde tres perspectivas: el *año de fundación*, lo cual busca posicionar a la organización temporal y socialmente; luego se considera la *propiedad o dominio de una sede* por parte del club, permitiendo conocer si ha logrado consolidarse materialmente, mediante un patrimonio básico vinculado a la cohesión, a la cultura y a la tradición de la institución; finalmente se abordan *antecedentes legales* necesarios para la existencia de un club deportivo formalmente constituido en Chile.

3.3.1.1. La fundación del club

El año de fundación es una variable que sitúa el período de surgimiento del club y permite conocer si éstos son jóvenes o antiguos. La tabla 30 presenta la media del año de constitución, la cual se ubicó hace menos de dos décadas, en 1995, siendo la provincia de Arauco la que presenta el promedio más antiguo (1979), por el contrario la provincia de Concepción tiene los clubes más recientes (1998). El club más longevo del total de la muestra es del año 1910 y los de más reciente fundación son del año 2012. La información obtenida permite indicar que existe una alta concentración de organizaciones que no superan los veinte años a la fecha del trabajo de campo.

Tabla 30. El año de fundación de los clubes

	Región	Provincias Región del Biobío			
		Concepción (n = 68)	Ñuble (n = 39)	Biobío (n = 27)	Arauco (n = 8)
Media	1995	1998	1994	1993	1979
Más antiguo	1910	1914	1910	1941	1943
Más joven	2012	2012	2012	2011	2005

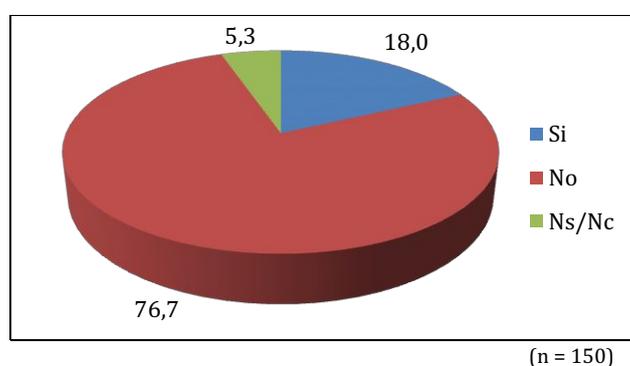
(n = 142)

3.3.1.2. La sede del club, su espacio de reunión

Un aspecto sustancial del club y que se vincula a la identificación de sus integrantes con la organización, es la sede, o sea, el espacio físico donde se reúnen. En este lugar se ejecutan acciones importantes como las reuniones, asambleas, actividades

extradeportivas y también deportivas, para el caso de deportes que implican recintos reducidos, como el ajedrez, tenis de mesa y juegos de salón, especialmente. Ante la situación planteada, se consultó por la *propiedad de una sede*, ante ello, el gráfico 5 muestra que solo el 18% de clubes era propietario de esa instalación, por otro lado, el 76,7% señala no tener dicha posesión. Lo anterior implica que un número importante de organizaciones deban recurrir al arriendo o préstamo de algún espacio que les permita reunirse, implicando en algunos casos el destino de recursos económicos, lo que podría afectar la gestión e identidad del club.

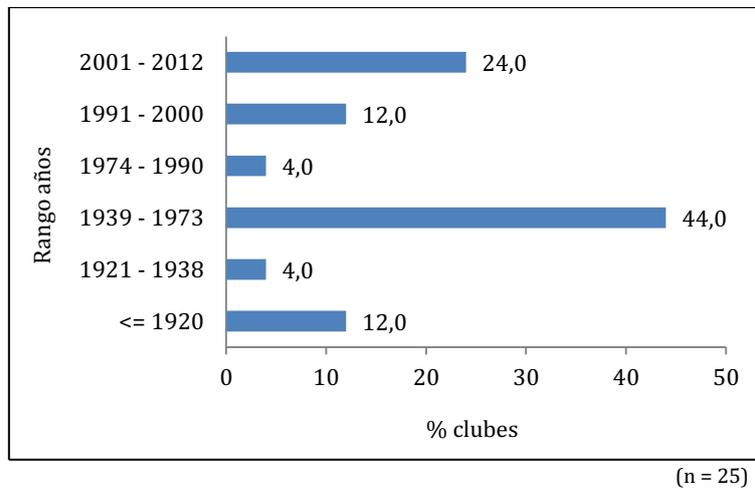
Gráfico 5. La propiedad de sede (%)



3.3.1.3. La antigüedad del club y la propiedad de sede

De acuerdo a los períodos históricos desarrollados anteriormente, el denominado como “el auge” (1939-1973), se presentó como la etapa de fundación donde existen más organizaciones que poseen sede (44%). Si bien, es un período de tiempo extenso, también hay que recordar que en esa etapa -previa a la dictadura militar-, existían condiciones adecuadas para el desarrollo de los clubes. En segundo lugar, aparece la fase más reciente, “la consolidación” (2001-2012) con el 24% de entidades con dominio de una sede (gráfico 6). En tal sentido, es posible indicar que la materialización de una sede se genera en mayor medida cuando han existido mejores condiciones para el desarrollo del club.

Gráfico 6. La fundación del club y la propiedad de sede (%)



3.3.1.4. El Rol Único Tributario (RUT) y la Personalidad Jurídica

Ambos documentos, el RUT (Rol Único Tributario) y la Personalidad Jurídica son registros que, en el caso del primero (RUT), permiten a la organización realizar transacciones comerciales, a través de las cuales pueden comprar insumos, contratar servicios de recursos humanos, entre otras cosas, por ende, es fundamental contar con ello. Respecto a la Personalidad Jurídica, se otorga al verificar la información entregada por el club durante la constitución legal. Es el documento que acredita la existencia de la organización, permite realizar solicitudes de subvenciones y postular a proyectos, ya que asegura la existencia legal de la institución.

Cuando se les consultó a los clubes si poseían estos documentos (tabla 31), casi la totalidad respondió afirmativamente. En el caso del RUT, es significativo el alto número de respuestas positivas, lo que indicaría que los clubes se encuentran en condiciones de realizar operaciones económicas dentro del marco legal, informando que son clubes activos desde ese punto de vista. En cuanto a la Personalidad Jurídica, se esperaba una alta frecuencia en la respuesta “Si”, ya que la población objeto de estudio, se encontraba vigente en el RNO, ello implicaba que dichas organizaciones debían tener ese documento actualizado.

Tabla 31. Los registros legales del club (%)

	Rol Único Tributario (RUT)	Personalidad Jurídica (IND o Municipal)
Si	99,3	98,7
No	0,7	0,7
No sabe	0,0	0,7

(n = 150)

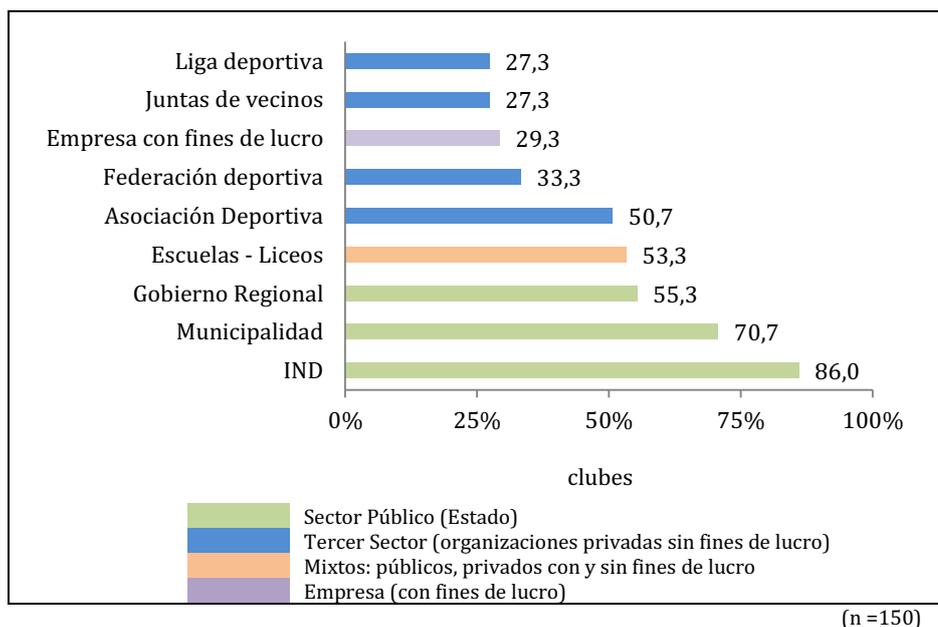
3.3.2. Entorno y relación del club con las organizaciones de la sociedad

En este apartado se abordan los clubes desde la perspectiva de sus relaciones con las organizaciones del entorno, empleando como base la teoría *del Tercer Sector* que define la naturaleza de cada arreglo institucional, donde encontramos por un lado, al Estado, el Mercado y las organizaciones del *Tercer Sector* (privadas sin fines de lucro). Junto a ello, recurriendo a la teoría de los *Stakeholders*, se visualizan las partes interesadas externas con los cuales los clubes tenían relación. También ayuda a comprender estas situaciones, la teoría de la *Elección Institucional*, a través de la vinculación que tendrían estas organizaciones con otras, mediante intereses específicos.

3.3.2.1. Los clubes y sus relaciones

A continuación, se presenta el gráfico 7 que muestra la declaración de los clubes respecto a la mantención de relación con otras organizaciones de la sociedad. Desde la perspectiva del *Tercer Sector*, se logra determinar que los clubes se vinculaban en mayor medida con las instituciones pertenecientes al “Estado”, seguidas por la figura de los Establecimientos Educativos (de distintos sectores, tanto públicos, subvencionados/concertados y privados), luego aparecen las organizaciones del *Tercer Sector*, específicamente del asociacionismo deportivo, y posteriormente, el Mercado, representado por la empresa privada con fines de lucro. Claramente destacaban dos arreglos institucionales de naturaleza pública, los que significativamente mostraban una alta vinculación con los clubes: la municipalidad y el Instituto Nacional de Deportes (IND).

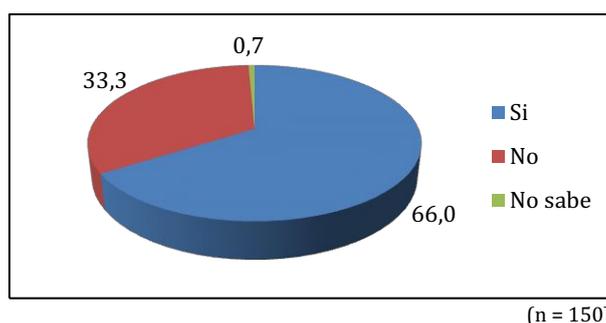
Gráfico 7. Las relaciones del club con el entorno (%)



3.3.2.2. Las relaciones con las organizaciones deportivas

Después de proyectar de forma general las relaciones del club con sus partes interesadas externas (*stakeholders* externos), se presentan y analizan de forma particular los vínculos del club con *otras organizaciones deportivas*, las del *Tercer Sector* (consejos locales de deporte, corporaciones municipales, asociaciones, ligas y federaciones), las que si bien, comparten características, difieren en funciones, formas de procedimiento y representatividad. El gráfico 8 enseña que el 66% de los clubes reconoció tener contacto con *otras organizaciones deportivas*, las que tienen en común, encargarse de agrupar, coordinar y representar a los clubes en distintas instancias. Por otro lado, el 33,3% indicó que no tenían vínculos con estas entidades, ello podría indicar que son autónomos en sus prácticas y que su orientación podría ser más recreativa que competitiva, ya que no tienen la necesidad de asociarse.

Gráfico 8. La relación con las organizaciones deportivas (%)



3.3.2.3. La valoración de las relaciones con las organizaciones deportivas

Cuando se observan las relaciones del club con cada organización deportiva (tabla 32), se aprecia que la Asociación (50,7%) es la más declarada, seguida de la Federación (33,3%). Tanto los Consejos Locales de Deporte y las Corporaciones Municipales de Deporte, no presentan una significativa relación con los clubes, éstas últimas organizaciones tienen en común que su representación es menos específica (son polideportivas organizacionalmente), a diferencia de las asociaciones, ligas y federaciones que son más especializadas y con objetivos puntuales asociados principalmente a la competición en un deporte. Al analizar las evaluaciones de la relación, la tendencia es positiva en todos los casos, concentrándose en las categorías de Buena y Muy buena. Siendo la Asociación Deportiva, la que obtiene la más alta valoración con una media de 4,1 en escala 1 - 5 puntos.

Tabla 32. La valoración de las relaciones con las organizaciones deportivas

Organización	¿Tienen relación? (%)			Año afiliación (x)	Valoración relación (%) (solo clubes que tienen relación)					x
					Muy mala	Mala	Ni buena ni mala	Buena	Muy buena	
	Si	No	Ns-Nc		1	2	3	4	5	
Consejo Local de Deportes	25,3	71,3	3,3	2005 (n = 27)	2,9	14,7	17,6	29,4	35,3	3,8
Corporación Municipal de Deportes	15,3	83,3	1,4	2003 (n = 16)	0,0	8,7	30,4	43,5	17,4	3,7
Asociación deportiva	50,7	46,7	2,6	1994 (n = 51)	1,4	6,8	17,6	32,4	41,9	4,1
Liga deportiva	27,3	70,7	2,0	1998 (n = 29)	0,0	5,0	27,5	35,0	32,5	4,0
Federación deportiva	33,3	64,0	2,7	1998 (n = 37)	4,2	8,3	25,0	33,3	29,2	3,8

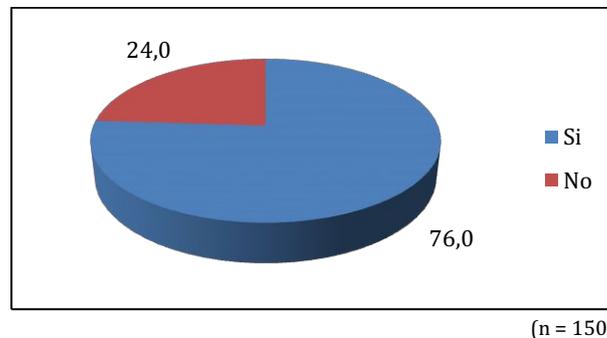
(n = 150)

3.3.2.4. Las relaciones con otras organizaciones de la sociedad

También es foco de análisis las relaciones del club con *otras organizaciones de la sociedad*, como juntas de vecinos, iglesias y empresas (no deportivo-públicas, ni del asociacionismo deportivo), de bases fundacionales diversas, privadas con fines y sin

finés de lucro, y públicas. Se planteó esto, dado el posicionamiento del club en una sociedad caracterizada por su apertura y dinamismo, enmarcado en un sistema abierto en relaciones. Respecto a los resultados, el gráfico 9 señala que el 76% de los clubes tenía algún tipo de vínculo con *otras organizaciones de la sociedad*. La frecuencia de relaciones obtenidas, manifiesta que los clubes poseen un mayor nivel de contacto con estas entidades que con las eminentemente deportivas, vistas anteriormente. No obstante hay que considerar el amplio espectro de instituciones que se contemplaron en este punto.

Gráfico 9. La relación con otras organizaciones de la sociedad (%)



3.3.2.5. La valoración de las relaciones con otras organizaciones de la sociedad

Al reparar de forma específica en las relaciones con estas organizaciones (tabla 33), solo los *establecimientos educacionales* obtienen más del 50% de declaraciones, seguido con una diferencia significativa por las *empresas privadas* (29,3%). Es interesante observar como los establecimientos educacionales (escuelas, liceos y colegios, sean públicos, subvencionados/concertados o privados), se presentan como las entidades más vinculadas al club. Por otro lado, solo el 10% declara tener relación con centros religiosos.

Las valoraciones son principalmente positivas, ya que la concentración de respuestas se ubica en las categorías de Buena y Muy buena. La más alta estimación la obtienen los establecimientos educacionales y las juntas de vecinos, con una media de 4,5 puntos.

Tabla 33. La valoración de las relaciones con otras organizaciones de la sociedad

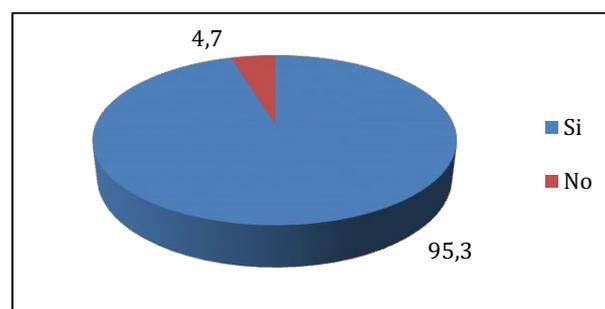
Organización	¿Tienen relación? (%)			Valoración relación (%) (solo clubes que tienen relación)					x
				Muy mala	Mala	Ni buena ni mala	Buena	Muy buena	
	Si	No	Ns-Nc	1	2	3	4	5	
Establecimientos educativos	53,3	46,7	0,0	0,0	3,8	6,3	25,3	64,6	4,5
Juntas de vecinos	27,3	72,7	0,0	0,0	0,0	20,0	15,0	65,0	4,5
Empresas privadas (Mercado)	29,3	70,0	0,7	0,0	2,3	15,9	25,0	56,8	4,4
Organizaciones culturales	18,0	82,0	0,0	0,0	0,0	14,8	29,6	55,6	4,4
Centros religiosos	10,0	90,0	0,0	0,0	6,7	20,0	20,0	53,3	4,2
Otra(s) organización(es)	9,3	86,0	4,7	0,0	0,0	21,4	28,6	50,0	4,3

(n = 150)

3.3.2.6. Las relaciones con las instituciones públicas

La otra arista de análisis corresponde a las instituciones públicas (Estado), específicamente a las vinculadas y con injerencia relevante en el deporte (gráfico 10). En esta instancia, el 95,3% de los clubes indicó que tenían algún tipo de contacto con esas instituciones, destacando como el ámbito con mayor frecuencia, en comparación con las *organizaciones deportivas* y las *otras organizaciones de la sociedad*. Dejando de manifiesto la alta cercanía de los clubes con el Estado.

Gráfico 10. La relación con las instituciones públicas (%)



(n = 150)

3.3.2.7. La valoración de las relaciones con las instituciones públicas

En las relaciones del club con cada institución pública (tabla 34), es el IND con 86% y las Municipalidades con el 70,7%, las que tienen más altas frecuencias de relación

declaradas, seguidas por el Gobierno Regional (55,3%). Se podría explicar la diferencia en las proporciones de este último (más baja), en comparación con los dos primeros, ya que si bien, es una institución transversal de la misma forma que el municipio, en el sentido de los servicios de los cuales se ocupa (salud, educación, cultura, trabajo, etc.), desde hace solo siete años viene desarrollando un plan de apoyo económico (Fondo 2% del FNDR para Deportes) para las organizaciones deportivas. En cuanto a la evaluación de las relaciones, al igual que en los otros casos (deportivas y de la sociedad) son positivas, concentrándose en las categorías Buena y Muy buena, destacando levemente la municipalidad, con una media de 4,2 sobre 5 puntos (máximo).

Tabla 34. La valoración de las relaciones con las instituciones públicas

Organización	¿Tienen relación? (%)			Valoración relación (%) (solo los clubes que tienen relación)					x
				Muy mala	Mala	Ni buena ni mala	Buena	Muy buena	
	Si	No	Ns-Nc	1	2	3	4	5	
Instituto Nacional de Deportes (IND)	86,0	14,0	0,0	2,3	9,3	13,2	30,2	45,0	4,1
Gobierno Regional (Intendencia)	55,3	43,3	1,3	1,2	7,2	13,3	34,9	43,4	4,1
Municipalidad	70,7	29,3	0,0	1,0	2,9	18,3	29,8	48,1	4,2

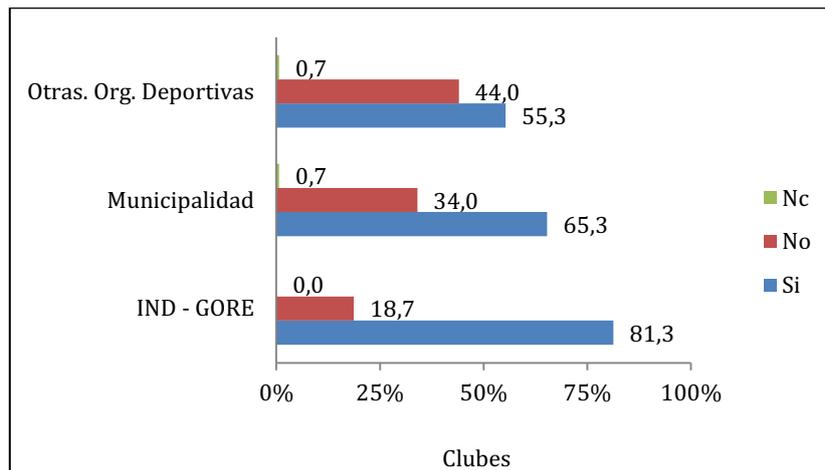
(n = 150)

3.3.2.8. La solicitud de servicios y/o ayudas a instituciones

El gráfico 11 permite visualizar los servicios y/o apoyos que habían solicitado los clubes a distintas organizaciones, manifestándose en requerimientos tales como: infraestructura deportiva, financiamiento (subvenciones), implementación deportiva, etc. Se observó que el IND y el Gobierno Regional (Biobío), tienen más solicitudes por parte de los clubes (81,3%), seguidos por la Municipalidad con el 65,3% y luego por otras *organizaciones deportivas* (Asociaciones, Consejos Locales de Deporte, Federaciones, entre otras) con el 55,3%. Se agrupó al IND y al Gobierno Regional, ya que en ambos, las principales prestaciones son producto de fondos concursables esencialmente (FONDEPORTE y Fondo 2% del FNDR para Deportes), a diferencia del municipio y otras organizaciones deportivas, cuyos servicios son de un espectro más amplio (infraestructura, financiamiento, competición).

De acuerdo a los resultados, es posible señalar que existe claramente una relación entre las altas *declaraciones de vínculos* con instituciones públicas señaladas por los clubes y la *solicitud de servicios o apoyos* que les realizan a ellos, siendo esto último lo que influenciaría la alta “cercanía” entre clubes y Estado.

Gráfico 11. La solicitud de servicios y/o ayudas (%)



(n = 150)

3.3.3. La estructura de personas en el club

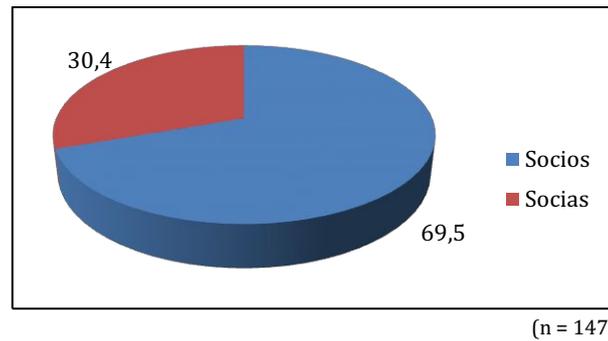
En las próximas líneas se presentan los resultados obtenidos en torno al análisis de las personas vinculadas al club, focalizado en sus asociados(as) y en los deportistas que no tienen esa condición, pero que también participan de la organización, a los cuales se les denominó como "*deportistas no asociados*". En el ámbito teórico, se observará a estas personas como *stakeholders* o partes interesadas internas de la organización. Desde la *teoría de la elección institucional* se comprenderán en cuanto a la vinculación que establecen con el club, basada en algún tipo de ventaja que se genere. Se suma a ello, características propias de estas organizaciones como es el caso de la *afiliación voluntaria*.

3.3.3.1. Los asociados(as)

Se comprende para efectos de esta tesis a la persona asociada, como aquella que se vincula voluntaria y formalmente (registro en el libro de socios), tiene 18 años o más, ejerce su rol de forma activa, determinado por el pago de sus cuotas mensuales, este último fue el criterio utilizado para que los encuestados pudieran cuantificar la información solicitada.

El gráfico 12 muestra de forma proporcional que significativamente en la estructura de personas asociadas, el componente masculino (69,5%) es mayoritario en comparación a las mujeres (30,4%). Como promedio se encontró a 65,3 personas asociadas en cada organización, de las cuales 45,8 eran hombres y 19,9 mujeres. El club con menos socios(as) tenía cinco personas y el mayor poseía mil cincuenta. Hubo organizaciones que declararon no tener mujeres y otras que no tenían hombres en sus registros. La mayor cantidad de hombres encontrada fue de setecientas personas y en el caso de la mujer fue de trescientas cincuenta integrantes.

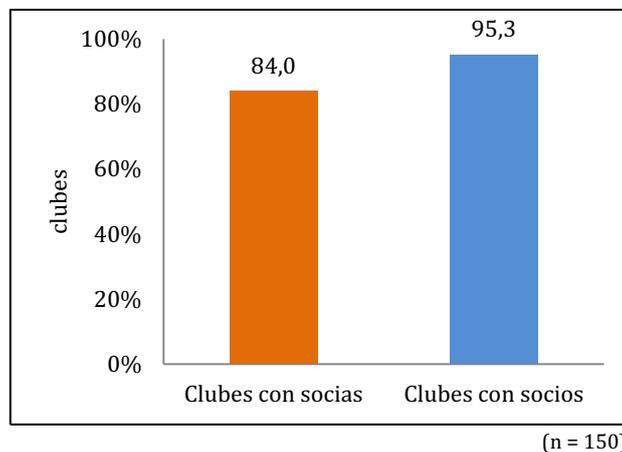
Gráfico 12. La distribución de socios(as) en el club (%)



3.3.3.2. La presencia de socios(as) en los clubes

El gráfico 13 tiene por objetivo mostrar la presencia de personas asociadas al club, mediante la diferenciación del sexo. El 95,3% de los clubes posee hombres en el cuerpo de socios, lo que no implicaría la exclusión de mujeres necesariamente. Por otro lado, del total de clubes, el 84% declara tener al menos una mujer dentro de sus asociados. De acuerdo a esto último, se observa que existe una alta participación femenina (como socia) en los clubes.

Gráfico 13. La presencia femenina y masculina como socios(as) en los clubes (%)

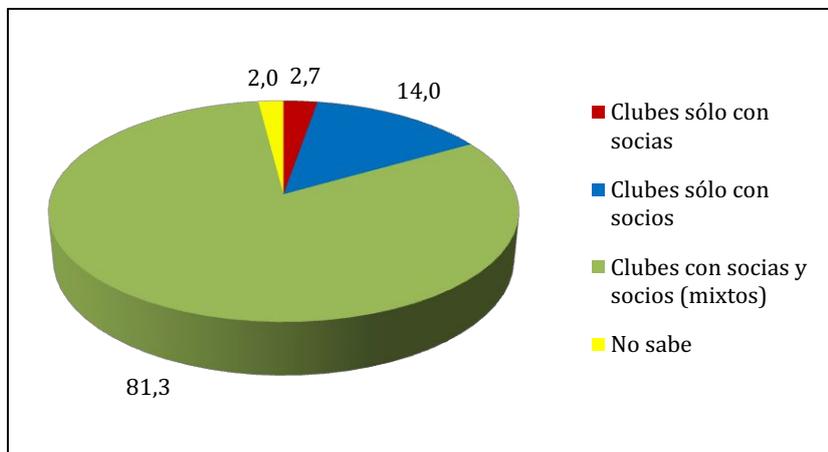


3.3.3.3. La exclusividad de sexo en los clubes

En línea con el gráfico anterior, al profundizar en la estructura de los socios(as), se observa que el 81,3% de los clubes sería mixto, esto quiere decir que dentro de sus asociados, se encuentran mujeres y hombres. En cuanto a la presencia femenina, el 2,7% de clubes declaró tener una estructura de personas asociadas exclusivamente

femeninas, en cuanto a los hombres, el 14% de las organizaciones presentaba solo socios (gráfico 14).

Gráfico 14. La presencia exclusiva de socios(as) (%)



(n = 150)

3.3.3.4. Los socios(as) no practicantes

Dentro de la estructura de personas asociadas, se encontró relevante hacer mención a los *socios y socias que no son practicantes* (no realizan actividad deportiva en el club). La tabla 35 muestra que el 77,3% de las organizaciones posee asociados en esa condición, con una media de 38,9 personas, en contraposición, 21,3% señala que todos sus practicantes son socios(as). En cuanto a las organizaciones con presencia de *socios no practicantes (hombres)*, el 74% de los clubes cuenta con esa característica, teniendo una media de 23,5 hombres, en cuanto a las mujeres, el 62% de clubes tiene *socias no practicantes*, teniendo como promedio cada club en dicha condición a 20,5 mujeres. Este análisis es coherente en función de la cantidad total de personas asociadas a los clubes, ya que la presencia masculina es mayor, no obstante, cuando se considera a los socios y socias que no hacen actividad deportiva, las diferencias disminuyen.

En línea con lo anterior, y ahora estableciendo una relación entre la media de *socios(as) de forma general* para todos los clubes (65,3 personas) y la media de *socios y socias no practicantes* (38,9 personas), se puede señalar que en aquellos clubes que tienen tanto, socios practicantes y no practicantes (77,3%), la estructura de sus

asociados que no realizan deporte es mayor que los *activos*, ya que un 59,6% de ellos, no realizaría actividad deportiva en la organización.

Tabla 35. Los clubes y los socios(as) no practicantes (%)

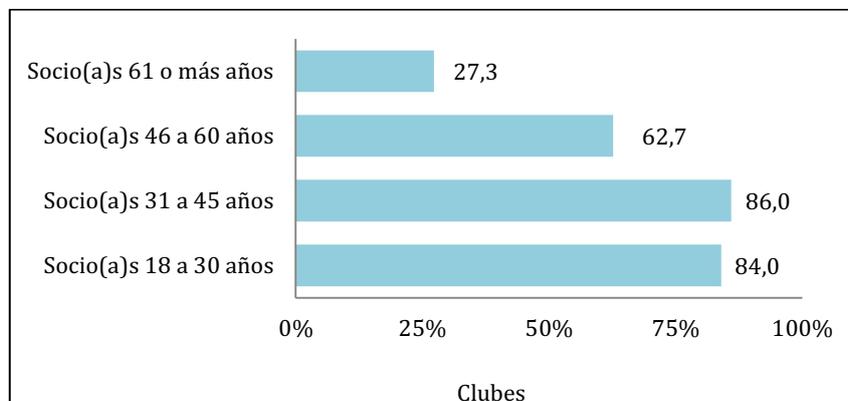
	Clubes con socios(as) no practicantes	Clubes con socios no practicantes	Clubes con socias no practicantes
Si	77,3	74,0	62,0
No	21,3	21,3	36,7
No sabe	1,3	4,7	1,3
Media (x)	38,9	23,5	20,5

(n = 150)

3.3.3.5. La edad de las personas asociadas

Otro factor relevante en la composición de las personas asociadas al club, es la edad, ya que permite perfilar y definir la población de atención a la cual se destinan los objetivos de la organización. El gráfico 15 muestra a través de rangos etarios, la presencia de ambos sexos en estos, demostrando que al aumentar la edad de los socios(as), estos tienen menor presencia en la organización. La franja etaria más representativa es la de 31 a 45 años, ya que el 86% de clubes tienen asociados en dicho período del ciclo vital, por el contrario, solo el 27,3% de los clubes manifiesta tener personas en el rango 61 o más años. Lo anterior, podría tener una influencia y determinar en cierta medida, como los clubes entregan una oferta determinada a sus asociados.

Gráfico 15. Los clubes y la edad de los socios(as) (%)



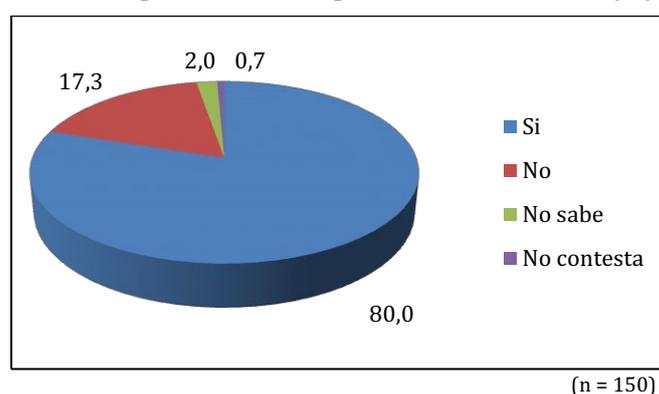
(n = 150)

3.3.3.6. Los clubes con deportistas no asociados(as)

En Chile es común que existan clubes que posean deportistas no asociados o no afiliados, o sea, que participen de las actividades deportivas, pero sin una vinculación formal en los registros de socios. Se encontró relevante consultar este aspecto, bajo el objetivo de determinar qué tan influyente cuantitativamente, eran éstos en el club. El gráfico 16 enseña que el significativo 80% de organizaciones poseen este tipo de deportistas. Si bien, esta cifra se aprecia relevante de forma aislada, lo es más, cuando se determina que la *media de deportistas no asociados* es de 59,2 personas por cada club que declaró tener este tipo de deportistas, casi equiparando el promedio de socios(as) (activos), el cual se sitúa en 65,3 personas. Esto permite determinar que los clubes en su mayoría poseen una composición mixta y casi equivalente de personas, compuesta tanto de socios(as) activos como de deportistas no asociados, lo que influye en el tamaño de la organización.

Si bien estos deportistas, no gozan de los mismos beneficios de un socio(a), representan un activo relevante, ya que forman parte del principal objetivo y motivo de existencia de un club, el cual es la práctica deportiva.

Gráfico 16. La presencia de deportistas no asociados(as) (%)



Por otro lado, existe también una mayor presencia de hombres que mujeres en esta categoría, ya que el 74,7% de clubes tiene a hombres deportistas no asociados con una media de 48,3 personas en aquellas organizaciones. En el caso de las mujeres el 42,7% de clubes tiene deportistas de este sexo con una media de 21,2 por cada institución (tabla 36).

Tabla 36. Nº de deportistas no asociados(as) por club

Deportistas no asociados hombres (x)	Deportistas no asociadas mujeres (x)
48,3	21,2
n = 112	n = 64

3.3.3.7. El tamaño del club

Como se señalaba, el componente de deportistas no asociados, es casi equivalente al de socios(as) activos (practicantes y no practicantes). Por ello, se encontró fundamental establecer una comparación que permitiera observar cómo cambiaba la estructura del club cuando se sumaban a los socios(as), los deportistas no asociados. La tabla 37 detalla que en los rangos que superan las 50 personas, los clubes con deportistas no asociados aumentan considerablemente, destacando la franja 101 a 300 personas, pasando del 14% al 32% de clubes. Estos indicadores señalan claramente que la presencia de deportistas no asociados, influye significativamente en la estructura de personas que tienen estas organizaciones.

Tabla 37. El tamaño del club: socios(as) y deportistas no asociados(as) (%)

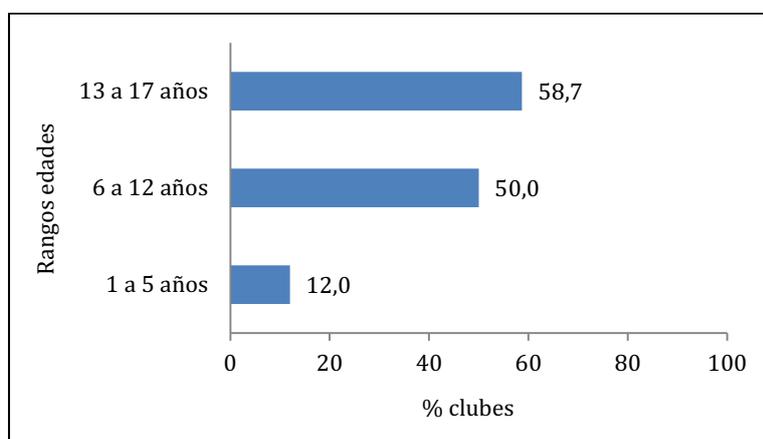
Rango personas	% Club: solo socios(as)	% Club: socios(as) y deportistas no asociados
1-14	5,3	1,3
15-50	60,7	38,0
51-100	16,0	22,7
101-300	14,0	32,0
301-1000	1,3	3,3
1001 - 2000	0,7	0,7
No sabe	2,0	2,0
(n = 150)		

3.3.3.8. Los deportistas menores de edad

Junto a la estructura de personas anteriormente analizada, también se deben considerar aquellos deportistas que no pueden ostentar la categoría de persona asociada, ya que no cumplen el requisito de edad (18 años o más) y tampoco se encuentran en la categoría de deportista mayor de edad no asociado, es decir, los

deportistas del club que son menores de edad. El gráfico 17 demuestra como la frecuencia de clubes con deportistas menores de edad, aumenta a medida que los rangos etarios también se incrementan. En el tramo de 1 a 5 años solo el 12% de clubes tienen niños(as) en esas edades, presentando como media en aquellos clubes, 7,3 niños(as). En el caso del rango de 6 a 12 años, se observa un incremento significativo, ya que el 50% tiene personas de esas edades, con una media de 31,7 deportistas por cada club. Finalmente, el último tramo, antes de la mayoría de edad, 13 a 17 años, muestra como el 58,7% de clubes posee deportistas de esas edades, con una media de 25,9 jóvenes.

Gráfico 17. Los deportistas menores de edad (%)



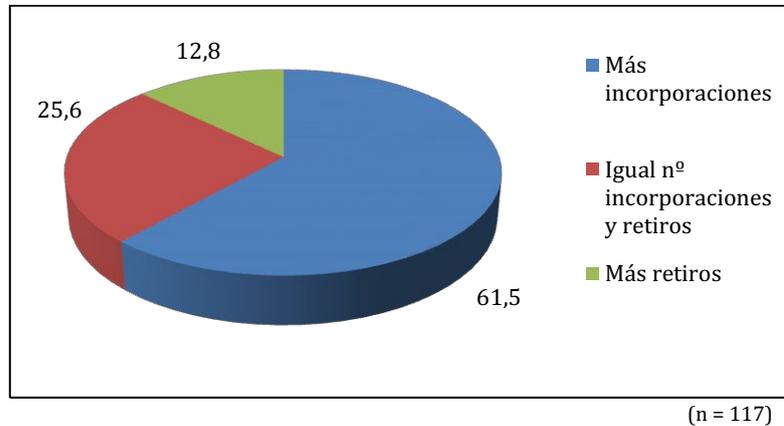
(n = 150)

3.3.3.9. Las incorporaciones y retiro de socios(as)

Considerando que la incorporación o retiro del club es una característica propia de estas organizaciones, basadas en la asociación voluntaria de las personas, se hace necesario abordarlas también en esa perspectiva, permitiendo aportar datos que se pueden vincular a la dinámica económica y estructural del club. Es importante indicar que el gráfico que acompaña este análisis, no consideró a los clubes que habían sido fundados el año 2012, ya que se consultó la situación de ese ese año. El gráfico 18 señala que existen significativamente más clubes que agregan socios(as) (61,5%) que los que pierden (12,8%). Los clubes en equilibrio, o sea, los que tuvieron un igual número de incorporaciones y retiros fue del 25,6%. La media de personas

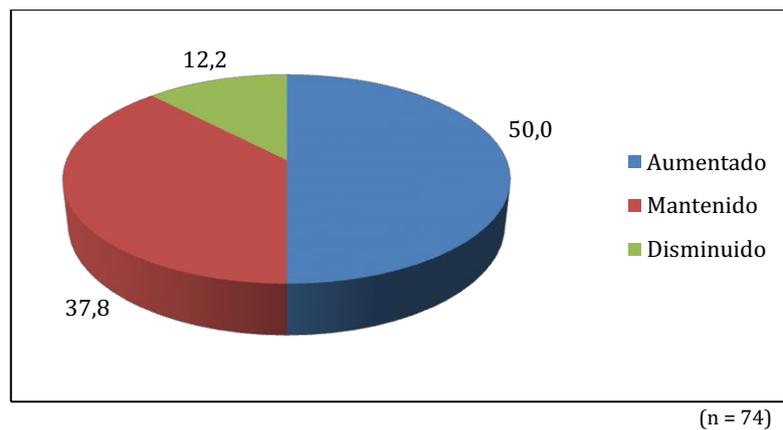
incorporadas es de 4,1 personas. En suma, se observa una situación de aumento de personas en los clubes, al menos en el año 2012.

Gráfico 18. Las incorporaciones y retiros de socios(as) en el año 2012 (%)



Además, se consultó acerca del incremento, mantención o disminución de personas asociadas durante los últimos cinco años, para ello se consideraron solo los clubes que se habían fundado hasta el año 2007 (n = 74), encontrándose que el 50% había incrementado el número de socios(as), otro 37,8% se habían mantenido y solo un 12,2% declaró haber perdido afiliados(as) en estos años.

Gráfico 19. La fluctuación de personas asociadas en los últimos cinco años (%)



3.3.4. La oferta del club

El análisis de la oferta deportiva que se presenta a continuación, se basa en dos líneas, la primera aborda las actividades eminentemente deportivas, las cuales forman el eje basal de existencia de la organización y por las cuales las personas son parte de ella, en segundo lugar, se abordan las acciones complementarias que también pueden ser deportivas, pero como su nombre lo indica, actúan como complemento a la oferta principal. Desde la perspectiva de la teoría de la *Elección Institucional*, el análisis de la oferta es un factor que permite apreciar lo que brinda el club a sus partes interesadas internas y externas, transformándose en un elemento de atracción para esos *stakeholders* (personas o instituciones).

3.3.4.1. Los deportes más practicados

La tabla 38 muestra proporcionalmente la presencia de los deportes en los clubes, para lo cual se consideró la suma de todos los deportes ($n = 263$) declarados, en base a ello se realizaron los cálculos respectivos. Esto permitió determinar que la media de deportes practicados es de 1,8, siendo el fútbol, la disciplina más ofertada, destacando con el 25,1% del total. Luego surge una práctica deportiva tradicional, el básquetbol, con el 10,6%, siendo estos dos deportes colectivos, los que más sobresalen. Posteriormente, continúan una serie de deportes, con una representatividad menor al 5%, tal es el caso del tenis de mesa, el voleibol y otros.

Tabla 38. Los deportes más practicados en los clubes (%)

Deporte	%
Fútbol	25,1
Básquetbol	10,6
Tenis de mesa	4,9
Voleibol	4,9
Taekwondo	4,6
Atletismo	3,0
Ciclismo	3,0
Balonmano	2,7
Pedestrismo (running)	2,7
Rayuela	2,7
Canotaje	2,3
Gimnasia rítmica	2,3
Resto de deportes	32,1
Total	100,0

(n = 263)

3.3.4.2. Los deportes más relevantes

Siguiendo en el mismo contexto de las ofertas deportivas, la tabla 39 muestra en orden de importancia las principales prácticas deportivas que declararon los clubes (por orden de relevancia). En cuanto al primer deporte, o el más importante, aparece el fútbol, con el 38,7% de organizaciones que lo señalaron, le siguen el taekwondo con el 8%, comprendiéndose esto, debido a la alta presencia que han tenido las artes marciales en Chile durante la última década. Luego aparece el básquetbol con el 5,3% y otros deportes con menos representatividad. Posteriormente, emergen los deportes que se ubican en segundo orden de relevancia, destacando el básquetbol con el 22,6% del total de organizaciones que señalaron practicar al menos dos deportes. Además, de forma general es posible observar que existe una predominancia de los deportes colectivos por sobre los deportes individuales, destacando el fútbol, el básquetbol y el voleibol para los colectivos y el tenis de mesa, el taekwondo y el ciclismo en las prácticas individuales.

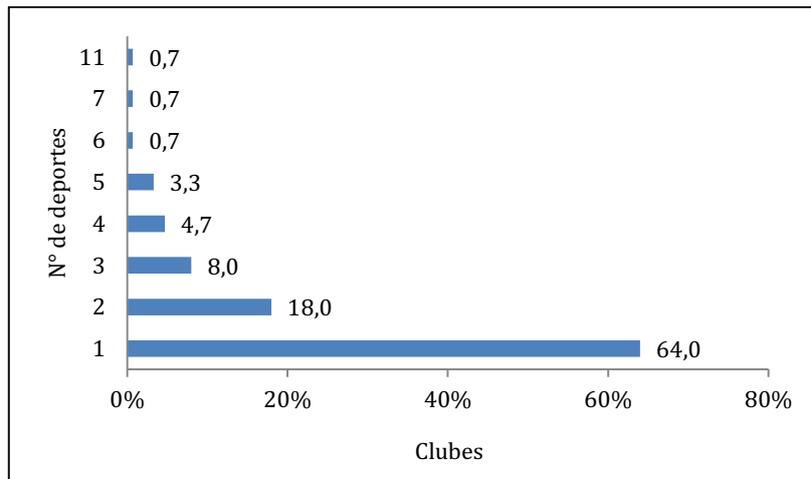
Tabla 39. Los deportes más importantes en el club (%)

		Deportes más importantes para el club			
		1º Deporte (n = 150)	2º Deporte (n = 53)	3º Deporte (n = 27)	4º Deporte (n = 15)
Deporte (%)	1ª	38,7 Fútbol	22,6 Básquetbol	22,2 Básquetbol	20,0 (c/u) Tenis de mesa; Vóleibol
	2ª	8,0 Taekwondo	Fútbol 11,4	18,5 Voleibol	13,3 Ciclismo
	3ª	5,3 Básquetbol	5,7 (c/u) Tenis de mesa; Baile entretenido	7,4 (c/u) Ajedrez; Fútbol; Natación; Patín carrera; Rayuela; Tenis de Mesa	6,7 (c/u) Ajedrez; Atletismo; Balonmano; Billar Caminatas; Fútbol; Kárate
	4ª	4,0 Ciclismo	3,8 (c/u) Atletismo; Tiro al vuelo; Balonmano; Natación; Pedestrismo; Rayuela; Voleibol	14,9 Otros deportes	
	5ª	44,0 Otros deportes	28,0 Otros deportes		

3.3.4.3. El número de deportes practicados

Conocer el número de deportes que ofrece un club entrega información que es útil desde diversos ámbitos, tanto para las personas que deseen vincularse a la organización, para proyectar aspectos económicos, determinar el uso de instalaciones, entre otros aspectos. Lo anterior, permite visualizar las ventajas que presentan este tipo de instituciones, en comparación a otras, como un gimnasio o los servicios deportivos municipales. Por otro lado, en cuanto al diseño de políticas públicas, el manejo de este tipo de datos permite proyectar y conocer cómo se desarrollan las prácticas deportivas en el contexto del asociacionismo deportivo. A continuación, el gráfico 20 demuestra como la mayoría de los clubes son monodeportivos (64%), o sea, practican solo un deporte, con dos deportes surge el 18% y el resto de clubes se ubican entre tres y once prácticas. Es posible indicar que los clubes chilenos se caracterizan por una oferta deportiva limitada, que se reduce principalmente a uno o dos deportes (82%).

Gráfico 20. El nº de deportes practicados en el club (%)

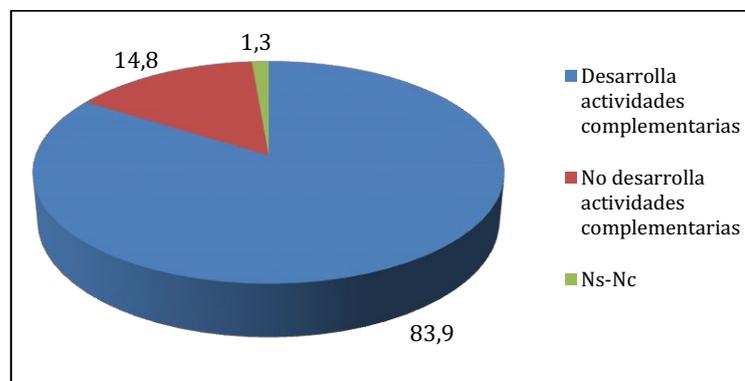


(n = 150)

3.3.4.4. La oferta de actividades complementarias

De acuerdo a las diversas funciones que se asocian a los clubes, entre ellas, su rol en la participación ciudadana, como medio para canalizar intereses y como satisfactor de necesidades, entre muchos otros. Es comprensible y esperable que junto a la oferta tradicional deportiva que los caracteriza, también proyecten otras actividades para sus asociados y la comunidad que les rodea. En base a ello, y como demuestra el gráfico 21, la gran mayoría de clubes (83,9%) brinda servicios complementarios de actividades, que van más allá de su oferta deportiva tradicional.

Gráfico 21. La presencia de oferta complementaria (%)

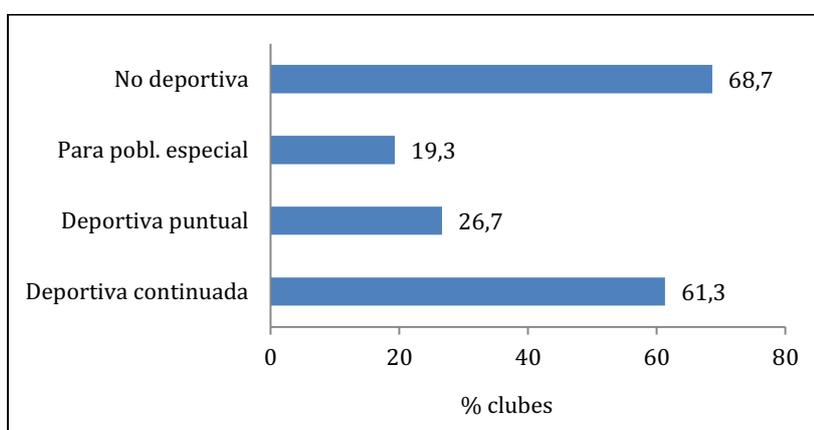


(n = 150)

3.3.4.5. El tipo de oferta complementaria

Cuando se les consultó a los clubes por el tipo de servicio complementario que entregaban, se obtuvo un total de 264 respuestas provenientes de las entidades que tenían ese tipo de actividades. La alternativa de *Actividades No Deportivas* se alza como la más frecuente con el 68,7% de presencia. Estas acciones escapan de la práctica deportiva en sí, pero se relacionan indirectamente a ella, entre esas actividades se encuentran, las cenas de aniversario, la celebración de cumpleaños de los socios(as), ceremonias por entrega de premios, entre otras. Luego aparecen las *Actividades Deportivas Continuada*s con el 61,3% de clubes que las realizan, estas acciones, si bien son deportivas, no son la actividad principal de club, entre ellas se encuentran los campeonatos no federados, los talleres recreativos, las escuelas deportivas y los cursos de natación. En tercer lugar emergen las *Actividades Deportivas Puntuales* con el 26,7%, implicando la realización de maratones, eventos recreativos, salidas o excursiones, torneos de tenis de mesa, cicletadas, entre otras acciones precisas. En cuarto lugar, se ubican las *Actividades para Poblaciones Especiales* con el 19,3%, implicando prácticas para discapacitados, para personas con obesidad, personas en procesos de rehabilitación, entre otras. Como se observa, los clubes en sí, ofrecen una relevante y amplia gama de actividades que van más allá de sus acciones principales, vinculadas a la práctica de uno o más deportes de forma específica.

Gráfico 22. El tipo de oferta complementaria (%)



(n = 264)

3.3.5. Deporte de alto nivel o competitivo

Una forma de conocer la orientación (formativa, competitiva, recreativa) que tiene un club, es abordando a sus deportistas y las prácticas en la alta competencia o deporte de competición. Para este caso, se ha operacionalizado mediante la participación de los deportistas en selecciones a las cuales deben tributar desde una perspectiva geográfica. A continuación, la tabla 40 muestra la frecuencia de clubes que poseen deportistas seleccionados en diversos grados. Se aprecia que a nivel comunal, un elevado 40,3% contaba con seleccionados(as) en esa jerarquía, en segundo lugar, aparece el plano provincial con el 28,3% de instituciones con deportistas en ese nivel. De cerca, con similares proporciones, surge el nivel regional como nacional, con el 24,1% y 24,7% respectivamente. En síntesis, los clubes y los deportistas tienen una importante participación en las selecciones de sus espacios geográficos de representación, la que disminuye a medida que aumenta el nivel de la selección. Cuando se observan los deportistas en sí, también el promedio de estos disminuye cuando aumenta la representatividad, notándose por un lado, una mayor presencia masculina que femenina en todos los niveles y una importante disminución en el número de deportistas que pasan del nivel regional al nacional.

Tabla 40. Los clubes y sus deportistas seleccionados(as) (año 2012)

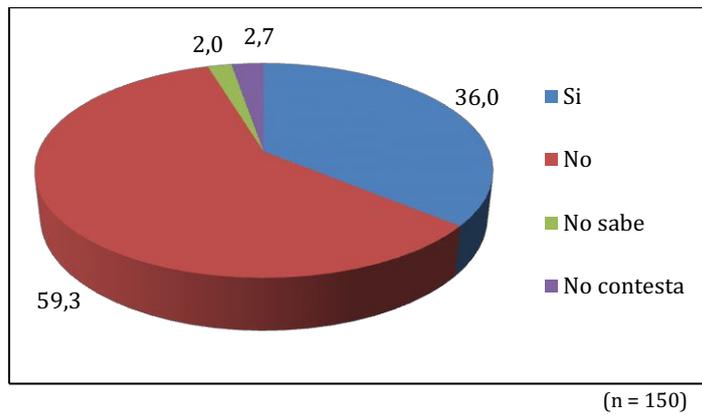
Nivel	% clubes		x		
	Si	No	Hombres	Mujeres	Total
Comunal (n = 144)	40,3	59,7	13,1	3,5	16,7
Provincial (n = 145)	28,3	71,7	9,9	3,3	13,3
Regional (n = 145)	24,1	75,9	8,1	3,3	11,5
Nacional (n = 146)	24,7	75,3	3,4	1,3	4,8

3.3.5.1. Deportistas con beca

El deportista becado corresponde a la persona con proyección y que ostenta un destacado rendimiento deportivo, recibiendo ayudas o aportes provenientes desde el exterior del club y que se dirigen específicamente a ese individuo. Estas colaboraciones podrían tener su origen en instituciones estatales, empresas privadas

o aportes de terceras personas. Es importante considerar este aspecto, ya que aporta información acerca del reconocimiento externo que existe en torno al deporte de alto nivel, como también en el aspecto económico y la injerencia que podría generar en la gestión de la organización. El gráfico 23 señala que aproximadamente uno de cada tres clubes tenía deportistas en esa condición, situándose el promedio en 5,1 deportistas en esas organizaciones, de los cuales el 86,3% serían hombres.

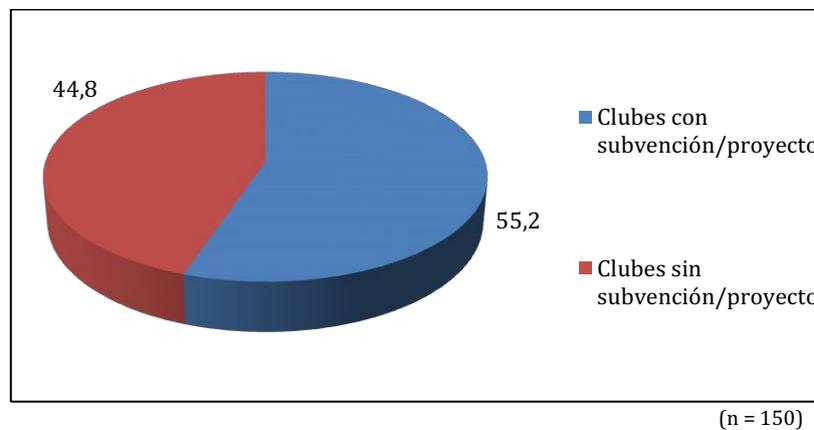
Gráfico 23. Los deportistas con beca y/o apoyo económico (%)



3.3.6. Los recursos económicos

Una característica estructural de los clubes se sitúa en la gestión de recursos económicos, para ello se consideraron las variables de los ingresos y gastos de la organización en el ejercicio económico del año 2012. Pero antes de profundizar en esta temática, es necesario conocer a los clubes que han recibido aportes externos, lo cual permitirá comprender de mejor forma la dinámica económica de estas instituciones. Para ello, el gráfico 24 presenta la diferenciación del total de clubes tomando como criterio la recepción o no de ingresos externos, mediante subvenciones o financiamiento de proyectos (provenientes de instituciones públicas como el IND, Gobierno Regional y las municipalidades). De acuerdo a lo obtenido, es de atención que sean más los clubes que tienen este tipo de beneficio (55,2%) que los que no lo poseen (44,8%), lo que permite proyectar una importante influencia del aparato público en los recursos económicos de estos arreglos institucionales.

Gráfico 24. Los clubes con subvención y/o proyectos en el año 2012 (%)



3.3.6.1. Los ingresos del club año 2012

La tabla 41 presenta a través de rangos, los ingresos que tuvieron las organizaciones (año 2012). En la primera columna se aprecian las entradas económicas para *todos los clubes*, sin distinción entre ellos, observándose por una parte, que poco menos del 10% de instituciones declaró no haber tenido ingresos, esto podría suponer una gran labor de los socios y/o voluntarios aportando trabajo no valorizado económicamente, pero que de todas formas permite el funcionamiento. En contraposición a ello,

destaca una alta concentración de clubes (32,2%) que tiene un presupuesto mayor a los \$3.000.000⁴⁸. Junto a ello, la tabla distingue a los clubes en cuanto a la recepción o no de subvenciones y/o financiamiento de proyectos, apreciándose mediante la comparación una clara transformación de los rangos, ya que existe un aumento de ingresos que se ejemplifica mayormente en la última categoría (más de \$3.000.000) para los clubes con *ingresos externos*. Es una cifra apreciable que permite comprender el desarrollo económico en el cual los clubes estarían inmersos, de acuerdo a sus condiciones de financiamiento y la incorporación de recursos públicos principalmente.

Tabla 41. Los ingresos totales del club en el año 2012 (%)

Rangos (\$ chileno)	Ingresos totales (n = 143)	Clubes solo con ingresos internos (n = 64)	Clubes con ingresos internos y subvención/proyectos (n = 79)
\$0	9,8	20,3	0,0
\$1.000 a \$100.000 ⁴⁹	4,9	9,4	1,3
\$101.000 a \$300.000	11,2	20,3	3,8
\$301.000 a \$ 500.000	9,1	10,9	6,3
\$501.000 a \$1.000.000	13,3	14,1	12,7
\$1.001.000 a \$1.500.000	5,6	3,1	7,6
\$1.501.000 a \$2.000.000	4,2	0,0	7,6
\$2.001.000 a \$3.000.000	11,2	7,8	13,9
Más de \$3.000.000	32,2	14,1	46,8

Continuando en la perspectiva anterior, la tabla 42 muestra los estadísticos de media y valores mínimos y máximos de los clubes (ingresos totales), tanto en su conjunto, como diferenciados por los ingresos externos que reciben. La media para el total del clubes (n = 143) fue de \$3.186.154⁵⁰, la cual variaba considerablemente cuando solo se observaban las organizaciones con subvención y/o proyectos (ingresos externos), ya que los ingresos aumentaban a una media de \$5.767.342⁵¹ (n = 79) y disminuían a \$2.000.188⁵² (n = 64) cuando no la tenían. De acuerdo a lo anterior, claramente los recursos externos tienen mucha injerencia en el volumen total de ingresos. Otro

⁴⁸ \$3.000.000 = 4.285€.

⁴⁹ \$100.000 = 140€.

⁵⁰ \$3.186.154 = 4.550€.

⁵¹ \$5.767.342 = 8.200€.

⁵² \$2.000.188 = 2.850€.

punto interesante, es el alto monto que implican las subvenciones/proyectos, situándose en promedio en \$3.060.430 para los clubes que la recibieron, significando el 53,2% del total de sus ingresos totales.

Por otro lado, y considerando la distribución de los ingresos totales por cada persona, estos varían en función del tipo de club, ya que cuando se consideran solo clubes que tienen socios(as), el presupuesto per cápita es de \$52.083⁵³, pero cuando se abordan clubes que tienen deportistas no asociados, ese presupuesto disminuye a \$32.086⁵⁴.

Tabla 42. Los clubes y sus ingresos totales con y sin subvención/proyectos (año 2012)

	Total clubes (n = 143)	Clubes con ingresos internos y subvención/proyectos (n = 79)	Clubes solo con ingresos internos (n = 64)
Total ingresos (media)	\$3.186.154	\$5.767.342	\$ 2.000.188
Mínimo ingresos	\$0	\$100.000	\$0
Máximo ingresos	\$33.000.000	\$33.000.000	\$25.000.000
Ingresos externos (media)	\$1.690.727	3.060.430	-----

3.3.6.2. La procedencia de los ingresos

Determinar o focalizar la procedencia de recursos económicos permite conocer el origen de los ingresos de la organización, logrando con ello determinar por ejemplo, de donde proviene la mayor cantidad de recursos y en qué aspectos se encuentran más débiles o cuales deben potenciar. Por otro lado, permite conocer el rol que juegan los aportes del Estado mediante subvenciones o financiamiento de proyectos, entre otras situaciones. La tabla 43 muestra la importancia que desempeñan las subvenciones o los aportes que emanan de proyectos, correspondiendo a más del 50% de los ingresos anuales en todos los clubes, aumentando al 73,8% cuando solo se trata del club beneficiado con esta situación. En esta misma línea, son las cuotas mensuales las que muestran una importante variación en función de la existencia o no de algún aporte externo (subvención y/o proyecto), asumiendo más del 50% del financiamiento cuando no existen este tipo de ayudas. También la tabla permite indicar que aspectos como los servicios deportivos, publicidad y patrocinadores no

⁵³ \$52.083 = 74€.

⁵⁴ \$32.086 = 45€.

son entradas significativas para el club en ninguna situación, presentándose como potenciales medios para incorporar recursos.

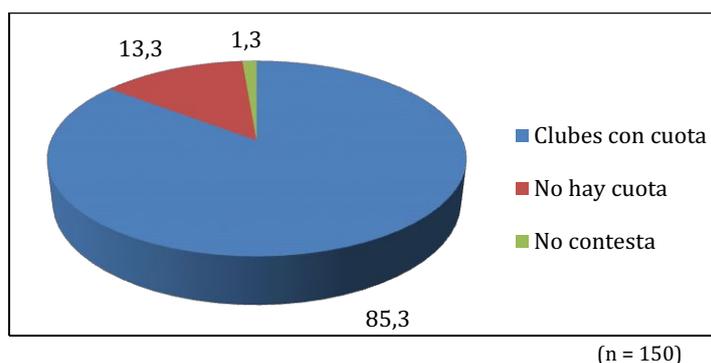
Tabla 43. La procedencia de los ingresos del club en el año 2012 (%)

Ítem ingresos	Clubes (n = 143)	Clubes con ingresos internos y subvención/proyectos (n = 79)	Clubes solo con ingresos internos (n = 64)
Cuotas mensuales	22,0	9,4	54,2
Subvención y/o proyectos	53,1	73,8	0,0
Derechos (cuota) de incorporación	3,2	0,8	9,2
Donaciones	5,7	5,4	6,4
Servicios deportivos	1,1	1,4	0,4
Alquiler instalaciones	2,0	2,3	1,2
Venta de entradas	2,8	0,7	8,4
Publicidad y patrocinadores	0,8	0,8	0,8
Otras ingresos	9,4	5,5	19,4
Total	100,0	100,0	100,0

3.3.6.3. El rol de las cuotas

Las cuotas mensuales juegan un rol clave en los clubes transformándose generalmente en la principal fuente de financiamiento, al menos en las organizaciones que no gozan de ingresos externos (según tabla anterior). Esto se refleja en la presencia de cuotas (incorporación y mensuales), ya que el 85,3% de clubes manifestó que existía este mecanismo de incorporación de recursos (gráfico 25).

Gráfico 25. Los clubes que tienen algún tipo de cuota (%)



3.3.6.4. Las cuotas mensuales y el derecho de incorporación

Por otro lado, la tabla 44 permitió observar cómo era la presencia de las cuotas mensuales y el derecho de incorporación. En primer lugar destaca el 60,7% que tienen una cuota mensual única y obligatoria, junto a ello, no se observa un trato especial con los socios(as) que no son practicantes. Destaca también que casi uno de cada tres clubes tenía un tipo de cuota voluntaria, implicando con ello, la existencia de organizaciones que difícilmente pueden proyectarse económicamente, ya que no gozarían de presupuestos definidos. Por otra parte, la cuota o derecho de incorporación no aparece como un instrumento relevante en la incorporación de recursos, ya que solo un reducido número de clubes contaría con esta modalidad. La tabla también muestra las significativas diferencias que en montos (\$) existen entre ambas entradas económicas.

Tabla 44. Las cuotas mensuales y de incorporación/ingreso

	Cuota mensual				Derecho de incorporación/cuota de ingreso			
	Si (%)	No (%)	Nc (%)	Valor cuota \$ (x)	Si (%)	No (%)	Nc (%)	Valor cuota \$ (x)
Cuota única (obligatoria)	60,7	37,3	2,0	3.654 ⁵⁵ (n = 90)	18,7	79,3	2,0	9.035 ⁵⁶ (n = 28)
Cuota voluntaria	32,0	66,7	1,3	2.721 (n = 47)	3,3	91,3	5,3	6.300 ⁵⁷ (n = 4)
Socio/a no practicante	3,3	92,7	4,0	1.166 ⁵⁸ (n = 4)	2	93,3	4,7	6.666 (n = 2)

(n = 150)

3.3.6.5. La fuente principal de los recursos económicos

El análisis de los orígenes y la relevancia que tenían los recursos externos a la organización quedaron demostrados en anteriores informaciones, no obstante, se consultó a los clubes acerca de la principal fuente de origen de sus recursos económicos (gráfico 26). Ante ello, es foco de atención que el 53,2% de éstos señale que son las cuotas y aportes de socios(as) los más relevantes, ubicándose en segundo

⁵⁵ \$3.654 = 5€.

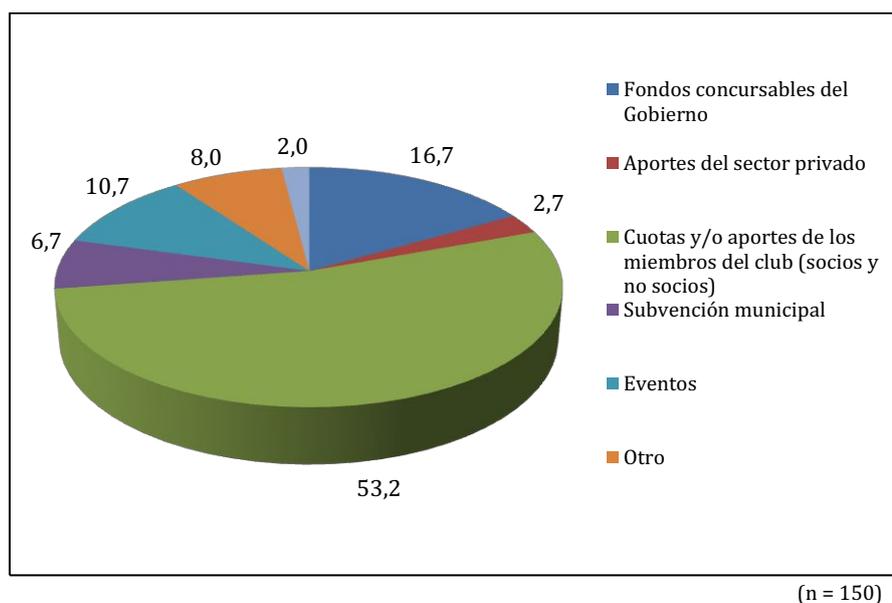
⁵⁶ \$9.035 = 13€.

⁵⁷ \$6.300 = 9€.

⁵⁸ \$1.166 = 1.6€.

lugar los fondos concursables con el 16,7% y en quinto lugar las subvenciones municipales con el 6,7%, sumando entre ambas el 23,4%. Atendiendo a estos datos, se puede señalar que quizás los dirigentes o personas que han respondido esta pregunta, no asumen o no dimensionan el rol que juegan los recursos externos (públicos) en el club.

Gráfico 26. El origen de los recursos económicos del club (%)



3.3.6.6. Los gastos del club

Ya analizados los ingresos, los orígenes de éstos y su relevancia dependiendo del tipo de club, a continuación se procede al análisis de los gastos. En cuanto a ello, el gráfico 27 demuestra que el 12% no habría generado gastos el año 2012, a pesar de estar en funcionamiento, por el contrario, el 84% declaró egresos. Destacan dos rangos, el primero con el 16,7% de clubes que tendrían como egresos totales más de \$3.000.000⁵⁹ y otro nivel inferior (14,7%) que declaró tener gastos entre \$101.000 y \$300.000⁶⁰. El promedio de gastos se situó en \$2.142.496⁶¹ (n = 126), encontrándose un mínimo de \$5.000⁶² y un máximo declarado por \$25.000.000⁶³.

⁵⁹ \$3.000.000 = 4.285€.

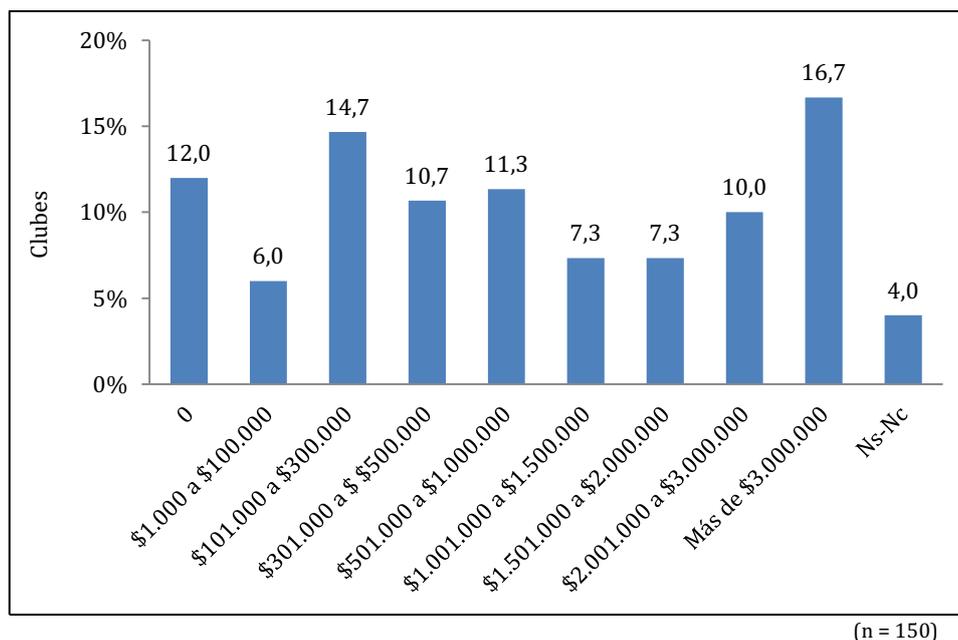
⁶⁰ \$300.000 = 428€.

⁶¹ \$2.142.496 = 3.060€.

⁶² \$5.000 = 7€.

⁶³ \$25.000.000 = 35.700€.

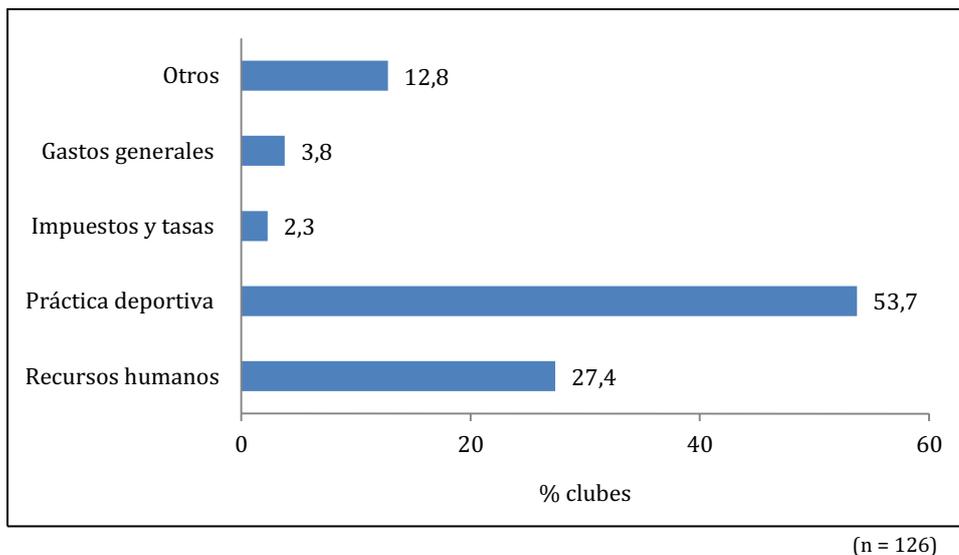
Gráfico 27. Los gastos del club en el año 2012 (%)



3.3.6.7. El destino de los gastos

Los gastos generados de las acciones que emanan de la *práctica deportiva* misma, son los más abultados (gráfico 28), ya que congregan más de la mitad de los egresos del club (53,7%), entre ellos se pueden señalar: la organización de campeonatos, traslados a competencias, alquiler de instalaciones, compra de materiales deportivos, etc. Luego aparecen los *gastos en recursos humanos*, concentrando al 27,4% de los egresos, esta área implica el pago del personal que entrega algún servicio (administrativos, técnicos deportivos, personal de limpieza) y la capacitación de estos. Como se detalla, son dos ejes los que se adjudican más del 80% de los gastos. También la gráfica permite determinar que existe un bajo nivel de gastos en el pago de tasas a las asociaciones, esto quiere decir, que alguna institución asume esos costos, lo que podría comprenderse desde el rol que jugaría el Estado con aportes a las asociaciones o federaciones deportivas.

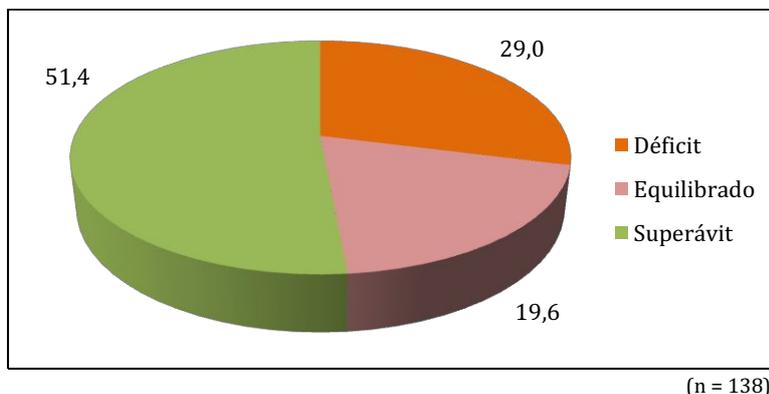
Gráfico 28. El destino de los gastos (%)



3.3.6.8. El déficit y el superávit en los clubes

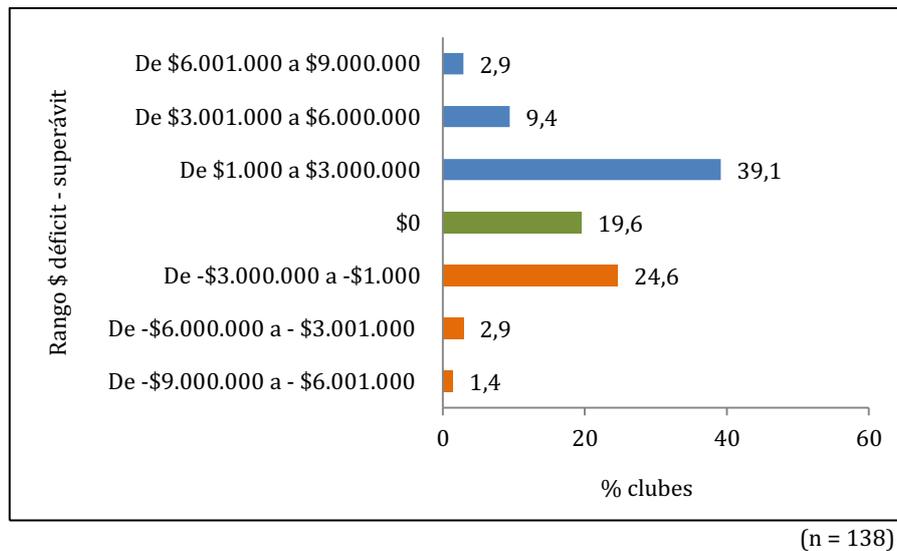
Con el objetivo de determinar si se encontraban más o menos organizaciones en situación de superávit o déficit, se planteó el ejercicio de trabajar con las medias provenientes de los ingresos y gastos totales de los clubes. Se logró determinar (gráfico 29) que el 29% de las organizaciones tuvo déficit económico el año 2012, por otro lado el 19,6% tuvo un equilibrio total entre sus ingresos y gastos. Finalmente, aparece más del 50% de clubes con superávit, o sea, tuvieron más recursos económicos de lo que procedieron a gastar. Esto podría permitirles invertir en acciones tendientes al mejoramiento de la organización (infraestructura, capacitación, implementación deportiva, etc.).

Gráfico 29. Los clubes y el ejercicio económico en el año 2012 (%)



A fin de presentar en más detalle la información acerca del déficit o el superávit, el gráfico 30 muestra mediante rangos en pesos chilenos (\$), las categorías donde existen más clubes. En el caso del superávit, el 39,1% se ubicó en la franja de \$1.000 a \$3.000.000, en cuanto al déficit, el 24,6% se posicionó entre \$1.000 a \$3.000.000. Destaca también un grupo de clubes con alto superávit (9,4%), el cual osciló entre \$3.001.000 y \$6.000.000.

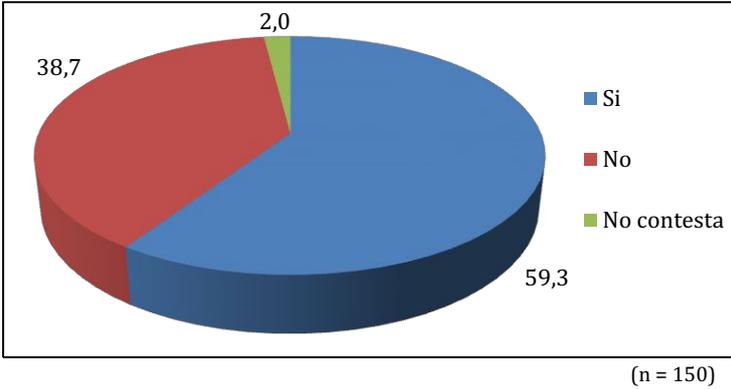
Gráfico 30. El déficit y superávit en los clubes en el año 2012 (%)



3.3.6.9. La solicitud de ayudas económicas

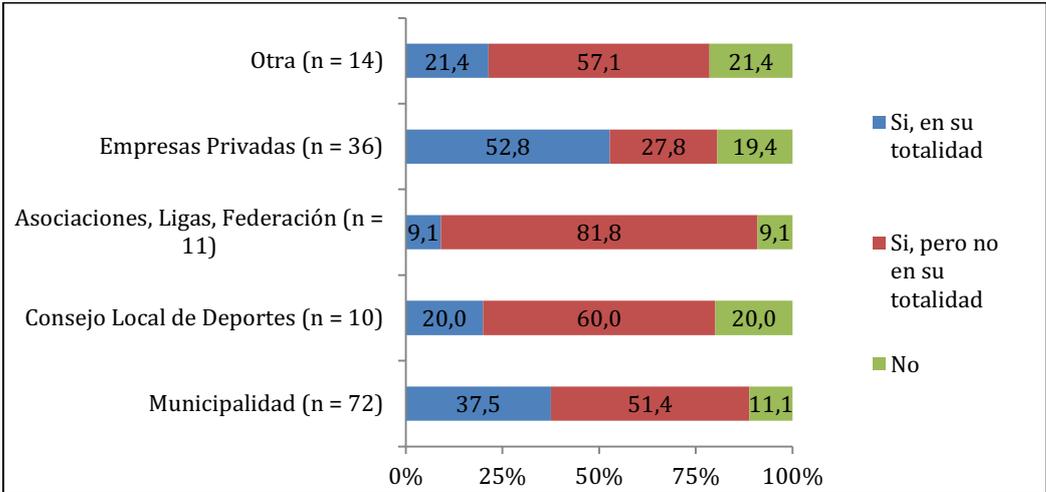
Continuando en la línea económica, se presenta a continuación un análisis en torno a la solicitud de ayudas en dinero o subvenciones (no fondos concursables), esto en relación a la injerencia o influencia que tienen en la economía de la organización. El gráfico 31 enseña que el 59,3% de los clubes ha solicitado durante los últimos 3 años algún tipo de ayuda a organizaciones como las municipalidades, las asociaciones deportivas o las empresas privadas.

Gráfico 31. La solicitud de apoyo económico/subvención en los últimos 3 años (%)



En cuanto a las instituciones requeridas para dichas acciones (solicitar recursos) y los resultados de esas solicitudes, destacaron las municipalidades y las empresas privadas como las más demandadas. Teniendo más efectividad en la totalidad de lo solicitado la empresa privada y luego las municipalidades.

Gráfico 32. La efectividad en la solicitud de subvenciones o aportes (%)



3.3.6.10. La postulación a proyectos deportivos

Otra forma relevante de lograr financiamiento es a través de los fondos concursables, existiendo en Chile dos fuentes de recursos eminentemente deportivas, el FONDEPORTE y el Fondo 2% del FNDR par Deportes. En relación a éstos, se les consultó a los clubes si habían postulado (todos estaban en posibilidad de hacerlo de acuerdo al momento de la aplicación de la encuesta), si se habían adjudicado alguno y los motivos de no postulación para los clubes que desestimaron hacerlo.

3.3.6.10.1. EL FONDEPORTE

En primer lugar se consultó por el FONDEPORTE (tabla 45), donde el 61,3% de los clubes señaló haber postulado, de los cuales el 55,4% indicó haberse adjudicado en alguna ocasión, al menos un proyecto.

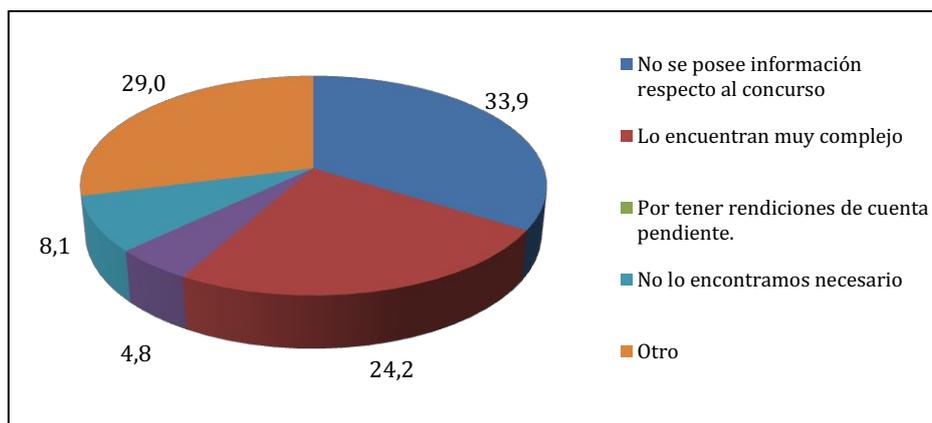
Tabla 45. La postulación a proyectos FONDEPORTE

¿Han postulado proyectos?	%	¿Se han adjudicado proyectos?	%
Si	61,3	Si	55,4
		No	41,3
		No sabe	3,7
No	36,7	(n = 92)	
No sabe	2,0		

(n = 150)

La tabla que precede también señala que el 36,7% de clubes no había postulado a esos fondos estando en condiciones de hacerlo, ante ello, se les presentó una serie de alternativas que explicaban el motivo de no postulación, pudiendo seleccionar más de una alternativa. El gráfico 33 presenta esos resultados, destacando con el 33,9% los clubes *que no poseían la información* acerca de esos concursos públicos, un 29% indicó que las motivaciones eran *otras* y el 24,2% manifestó que lo consideraban *muy complejo*. Se desprende de lo anterior que existirían inconvenientes comunicacionales entre las instituciones públicas a cargo de los fondos y los clubes, también se develan carencias técnicas que tendrían las organizaciones para formular un proyecto deportivo, o también la complejidad que implicaría diseñar y presentar un proyecto.

Gráfico 33. Los motivos de no postulación a FONDEPORTE (%)



(n = 62)

3.3.6.10.2. El Fondo 2% del FNDR para Deportes

Respecto a la otra fuente de financiamiento para instancias deportivas, el Fondo 2% del FNDR para Deporte presenta una leve disminución en los clubes que postulan a ella (59,3%), en comparación con el FONDEPORTE (61,3%). La tabla 46 permite apreciar, que si bien existen menos clubes que postulan a este fondo, la proporción de éxito en el logro de un proyecto es un poco más elevada (61,3%) que en el otro fondo.

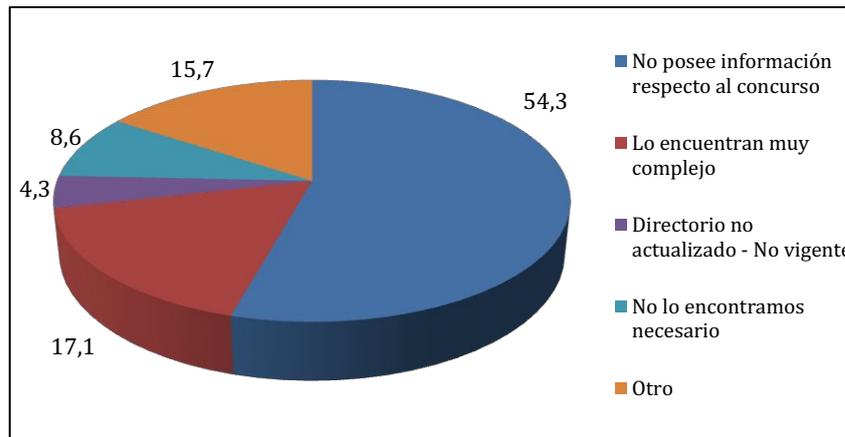
Tabla 46. La postulación a proyectos al Fondo 2% del FNDR para Deportes

¿Han postulado proyectos?	%	¿Se han adjudicado proyectos?	%
Si	59,3	Si	61,3
		No	33,3
		No sabe	5,4
No	38,7	(n = 93)	
No sabe	2,0		

(n = 150)

La falta de información y la complejidad en la postulación a la fuente de financiamiento, también se posicionan como los dos principales motivos para no postular al Fondo 2% del FNDR para Deporte. No obstante, difieren en representatividad de las que surgieron en el FONDEPORTE, ya que aquí, el motivo “falta de información” fue mayor (54,3%) y la “complejidad” menor (17,1%).

Gráfico 34. Los motivos de no postulación al Fondo 2% del FNDR para Deportes (%)



(n = 70)

En síntesis, se observaron dos fondos concursables con similares niveles de participación, siendo estas cifras significativas, ya que abarcaron a más de la mitad de los clubes en ambos casos. Lo anterior permitió develar una alta necesidad por acceder a estas fuentes de recursos; un alto nivel de emprendimiento por parte de los clubes; reafirmó el relevante rol que cumplen los recurso externos en estas organizaciones. En cuanto al éxito en dichas postulaciones, existen semejanzas, ya que en ambas fuentes más del 50% de quienes habían postulado en alguna ocasión, habían logrado recursos al menos para un proyecto.

3.3.7. Los recursos humanos

En este punto se consideró analizar el área que comprende a los responsables, por un lado de administrar el club, desde el posicionamiento de la junta directiva, y por otro abordar al personal que ejerce labores. Se comprenden ambos casos, como partes interesadas en la institución, desde un planteamiento interno (*stakeholders* internos), al igual que los socios(as) y deportistas no asociados. Se presentarán los perfiles más comunes, las diferencias de sexo y la participación numérica que ostentan dentro de la organización.

3.3.7.1. El número de integrantes de la Junta Directiva

La Junta Directiva es un órgano fundamental en la organización, siendo su función esencial la de representar a la asamblea general y ejecutar lo que dicten ellos, en un marco legal y administrativo ya previsto. La tabla 47 se presenta como un apoyo para conocer el número de integrantes de este órgano, a fin de proyectar la situación cuantitativa de éstos. Se encontró solo una organización (0,7%) que no poseía directorio al momento de la aplicación de la encuesta (por renuncia de ellos). Las mayores concentraciones se ubican en cuatro y cinco dirigentes con el 23,3% y 26,7%, respectivamente. Tampoco existían clubes con más de siete dirigentes, a pesar que la normativa legal permite un máximo de nueve y un mínimo de tres directores. La media por cada club, fue de 4,7 personas en las juntas directivas.

Tabla 47. El nº de integrantes de la junta directiva

Nº directores	% relativo	% acumulado
0	0,7	0,7
1	1,3	2,0
3	20,7	22,7
4	23,3	46,0
5	26,7	72,7
6	18,0	90,7
7	9,3	100,0
Total	100,0	

(n = 150)

3.3.7.2. Los cargos en la junta directiva

El Presidente(a) es quien más responsabilidades posee dentro de la organización, siendo por derecho propio el representante legal, a menos que en los estatutos se haya designado a otra persona. Es el cargo más presente en los clubes con el 99,3%. Los otros dos cargos con alta representatividad son el de Secretario(a) y Tesorero(a). Para el caso de los Directores(as), se aprecia una disminución a medida que se decrece en el rango. En cuanto a las edades, todos se ubican en promedio entre los cuarenta y cuarenta y cuatro años. Claramente las cifras obtenidas tienen una relación con el grado de responsabilidad y funciones que asumen, siendo cargos más relevantes el de Presidente(a), Secretario(a) y Tesorero(a) (tabla 48).

Tabla 48. Los cargos de la Junta Directiva

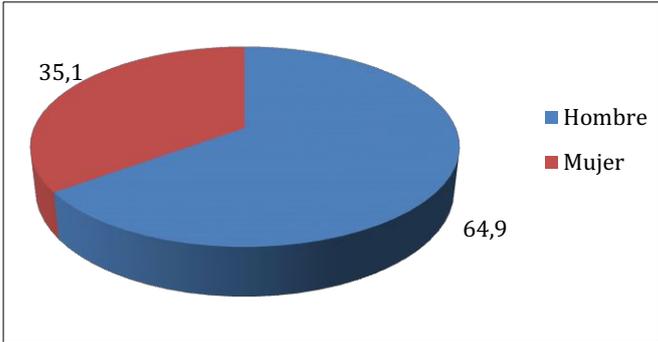
Cargo	¿Tienen? (%)			x edad (años)
	Si	No	Ns-Nc	
Presidente(a)	99,3	0,7	0,0	44 (n = 132)
Vicepresidente(a)	65,3	34,0	0,7	44 (n=78)
Secretario(a)	97,3	2,7	0,0	40 (n = 114)
Tesorero(a)	96,7	3,3	0,0	41 (n = 111)
Director(a) 1	59,3	40,7	0,0	42 (n = 69)
Director(a) 2	31,3	66,0	2,7	44 (n = 37)
Director(a) 3	16,0	80,0	4,0	42 (n = 16)

(n = 150)

3.3.7.3. Las diferencias de sexo en los cargos directivos

Para este análisis se procedió a tomar el sexo y el cargo de los 689 directivos informados. Se obtuvo que el 35,1% eran mujeres y el 64,9% hombres, ello llevaría a una proporción aproximada de una dirigente por cada dos hombres (gráfico 35).

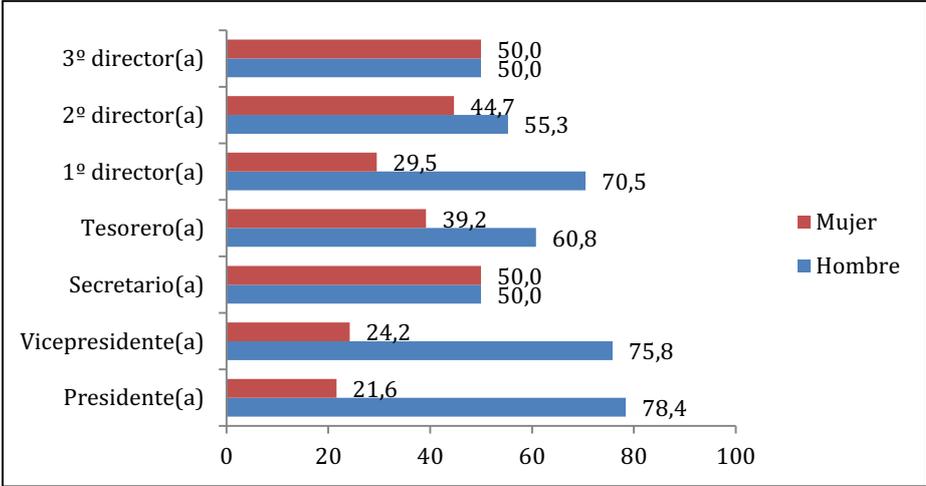
Gráfico 35. La presencia masculina y femenina en la junta directiva (%)



(n = 689)

En cuanto a la igualdad de sexo, los únicos cargos que mostraron una equivalencia fueron los de Secretario(a) y de Tercer(a) Director(a), no existiendo función donde la mujer tuviera mayor participación que el hombre. El cargo más diferenciado fue el de Presidente(a), donde solo existe una mujer con esta investidura por cada cuatro hombres.

Gráfico 36. El sexo y los cargos de la junta directiva (%)



(n = 689)

3.3.7.4. Los perfiles de los(as) dirigentes

En las próximas líneas se muestran los perfiles de los cuatro principales cargos declarados por los clubes: Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero. Se analizan desde el sexo, su dedicación temporal, edad, ocupación laboral y estudios o formaciones que han desarrollado durante su vida.

3.3.7.4.1. El perfil del Presidente(a)

En cuanto al perfil del Presidente(a) (99,3% de clubes, tabla 48), existen diferencias de participación, ya que el hombre tiene una mayor presencia (78,4%) en comparación a la mujer (21,6%). La dedicación de éstos se concentraría en menos de cinco horas a la semana (63,9%). Respecto a la edad, se aprecia una distribución ciertamente equitativa respecto a las anteriores variables, agrupándose los mayores indicadores en la franja 35 a 54 años (52,3%). En cuanto a su ocupación, el 43,2% tiene una profesión, esto quiere decir que han estudiado en la universidad o en algún instituto de educación superior una carrera de al menos cuatro años, lo que se refleja al preguntar por su titulación, ya que el 43,4% tenía estudios superiores (tabla 49).

Tabla 49. El perfil del Presidente(a) (%)

Sexo	Hombre			Mujer		
	78,4			21,6		
Dedicación semanal (n° horas)	menos de 5	5 a 10	11 a 20	21 a 39	40 o más	
	63,9	14,3	10,2	6,8	4,8	
Edad (años)	18 a 25	26 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 o más
	6,1	18,9	30,3	22,0	17,4	5,3
Ocupación	Sin trabajo	Profesional	Técnico	Oficio	Estudiante	Jubilado
	0,7	43,2	15,1	27,3	8,6	5,0
Estudios	Sin estudios	Estudios básicos	Enseñanza media	Técnico	Profesional	Postgrado
	0,0	6,9	29,0	15,9	43,4	4,8

(n = 148)

3.3.7.4.2. El perfil del Vicepresidente(a)

El perfil del Vicepresidente(a) (65,3% de clubes, tabla 48) es muy similar al del Presidente(a), aumentando en este caso levemente la participación femenina. La concentración de horas de dedicación es ligeramente menor que en el Presidente(a), además, la edad de éste, igualmente muestra una distribución equilibrada. Estas similitudes se repiten para las variables de profesión y titulación. Por otro lado, es el cargo menos presente de los cuatro principales (tabla 50).

Tabla 50. El perfil del Vicepresidente(a) (%)

Sexo	Hombre			Mujer		
		75,8			24,2	
Dedicación semanal (n° horas)	menos de 5	5 a 10	11 a 20	21 a 39	40 o más	
	75,0	15,6	7,3	1,0	1,0	
Edad (años)	18 a 25	26 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 o más
	7,7	19,2	23,1	26,9	19,2	3,8
Ocupación	Sin trabajo	Profesional	Técnico	Oficio	Estudiante	Jubilado
	2,4	43,4	12,0	27,7	9,6	4,8
Estudios	Sin estudios	Estudios básicos	Enseñanza media	Técnico	Profesional	Postgrado
	0,0	4,5	28,4	15,9	47,7	3,4

(n = 95)

3.3.7.4.3. El perfil del Secretario(a)

En el cargo de Secretario(a) (97,3% de clubes, tabla 48) se produce una igualdad en la presencia de mujeres y hombres, siendo la única situación de estas características en los roles de responsabilidad más frecuentes. La dedicación semanal se concentra en diez o menos horas (87,3%), con énfasis en menos de 5 horas (72,5%). La franja etaria que destaca es la de 35 a 44 años (30,7%). El 36,4% tienen una ocupación de tipo profesional y el 20,7% de tipo técnico. Los estudios principalmente son profesionales con el 41,4%, aunque destaca el 32% que ostentaba estudios de enseñanza media o bachillerato (tabla 51).

Tabla 51. El perfil del Secretario(a) (%)

Sexo	Hombre			Mujer		
		50,0			50,0	
Dedicación semanal (n° horas)	menos de 5	5 a 10	11 a 20	21 a 39	40 o más	
	72,5	14,8	7,7	2,8	2,1	
Edad (años)	18 a 25	26 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 o más
	14,0	21,9	30,7	18,4	11,4	3,5
Ocupación	Sin trabajo	Profesional	Técnico	Oficio	Estudiante	Jubilado
	1,7	36,4	20,7	24,8	12,4	4,1
Estudios	Sin estudios	Estudios básicos	Enseñanza media	Técnico	Profesional	Postgrado
	0,8	3,1	32,0	19,5	41,4	3,1

(n = 144)

3.3.7.4.4. El perfil del Tesorero(a)

El Tesorero(a) (96,7%, tabla 48) es un cargo de importantes responsabilidades, ya que es la persona que lleva el control y gestión económica de la organización. Junto al cargo de Secretario(a) son los que tienen una distribución más equilibrada en cuanto al sexo, aunque en este caso, igualmente el hombre posee el 60,8% de los puestos. En la misma tendencia que los otros cargos, la dedicación en horas a la semana es baja y la tendencia de edad que destaca es la franja 35 a 44 años. En cuanto a la formación y estudios, aproximadamente el 50% de ellos serían profesionales.

Tabla 52. El perfil del Tesorero(a) (%)

Sexo	Hombre			Mujer		
		60,8			39,2	
Dedicación semanal (n° horas)	menos de 5	5 a 10	11 a 20	21 a 39	40 o más	
	71,1	15,5	9,2	2,1	2,1	
Edad (años)	18 a 25	26 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65 o más
	7,2	23,4	32,4	21,6	11,7	3,6
Ocupación	Sin trabajo	Profesional	Técnico	Oficio	Estudiante	Jubilado
	0,0	43,2	11,0	33,9	9,3	2,5
Estudios	Sin estudios	Estudios básicos	Enseñanza media	Técnico	Profesional	Postgrado
	0,0	6,4	29,6	15,2	48,8	0,0

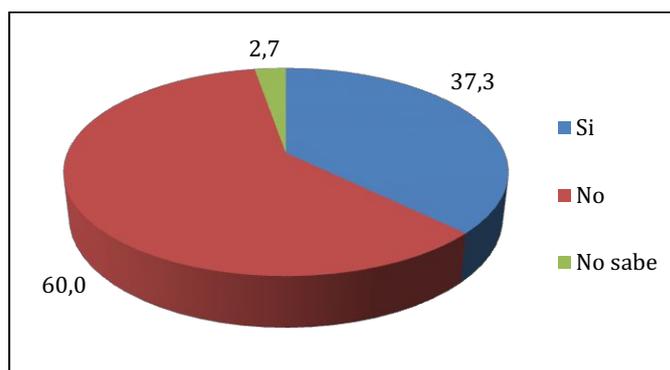
(n = 142)

3.3.7.4.5. La capacitación de los dirigentes

Un factor relevante dentro de cualquier organización radica en las capacidades técnicas de quienes dirigen las actividades. Si bien, las organizaciones privadas sin fines de lucro escapan a la lógica de las instituciones públicas y a las del mercado, donde los fines propios de cada una de ellas implican tener programas de capacitación y recursos para ello, en el caso de las organizaciones voluntarias la capacitación del recurso humano no pasa por la obligatoriedad, sino por la voluntad de cada individuo, surgiendo las motivaciones en el logro de objetivos y el éxito del club. Respecto a esto último, el gráfico 37 muestra que solo el 37,3% de las instituciones tiene dirigentes que han participado de algún tipo de capacitación

relacionada a las actividades de la organización, junto a ello, se aprecia a un importante número de clubes (60%) que no poseen dirigentes capacitados, dejando entrever una necesidad de formación, lo que se plantea como un desafío para la política pública del área y del asociacionismo deportivo en general.

Gráfico 37. La capacitación de los dirigentes (%)



(n = 150)

3.3.7.5. El tipo de capacitación

La tabla 53 muestra las formaciones más comunes que han recibido los dirigentes que tuvieron alguna capacitación (37,3%). Para ello, se les presentó un listado con los cursos más comunes en este ámbito (pudiendo elegir más de una alternativa). Es importante señalar que normalmente estas instancias de aprendizaje son ejecutadas por municipalidades, gobiernos regionales y el IND. Los resultados indican que los *cursos de formación para dirigentes deportivos* son los más realizados (46,3%), caracterizándose por tener un enfoque multi-temático, abarcando temas de contabilidad, formulación de proyectos, gestión y liderazgo organizacional, entre otros. En segundo lugar se ubican los *cursos de formulación de proyectos deportivos* (38,8%), los cuales tienen una orientación más específica y buscan entregar herramientas para elaborar proyectos y presentarlos a fuentes de financiamiento como el IND y el Gobierno Regional. Finalmente, en tercer lugar se encuentran los *cursos para administradores de recintos deportivos* con el 11,3%.

Tabla 53. El tipo de capacitación recibida

Tipo de capacitación	%
Capacitación general de dirigentes deportivos	46,3
Capacitación o jornadas para formulación de proyectos deportivos	38,8
Capacitación para administradores de recintos deportivos	11,3
Otra	3,8
Total	100,0

(n = 80)

3.3.7.6. El personal del club

Conocer cómo se desarrollan las tareas dentro de la organización, y en concreto, quiénes las realizan, se posiciona como un ámbito relevante de análisis dentro de la institución, ya que permite enfocar al club desde diversos puntos de vista: desde las prácticas voluntarias⁶⁴ y remuneradas; conocer que tan profesionalizados se encuentran; la dedicación temporal que dedica el personal; entre otras cosas. A continuación, la tabla 54 enseña características de los principales recursos humanos que declararon los clubes, destacando la figura del Técnico(a) deportivo (47,3%). De forma general, surgieron ciertas particularidades que se amerita destacar, como, la poca capacidad en poseer personal realizando funciones de forma sistemática, ya que ningún “tipo de recurso humano” superaba el 50% de presencia en los clubes. Además, se apreció muy pocos cargos remunerados y mayoritariamente las funciones eran realizadas por horas. Por otro lado, se aprecian bajos niveles de presencia femenina en todas las funciones.

⁶⁴ Se comprende como voluntario en esta tesis, a la persona que se vincula voluntariamente al club, que tiene 18 años o más, realiza actividades de forma sistemática y/o eventuales en la organización, no cobra retribución monetaria y puede tener o no la calidad de persona asociada. No se consideran los miembros de la junta directiva.

Tabla 54. El personal del club (%)

Cargo	¿Existe?		Sexo		Trabajo		Dedicación		
	Si	No	H	M	Vol.	Rem.	Jc	Mj	Hon.
Gerente	0,7	99,3	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Director técnico general	32,0	68,0	93,8	6,3	60,4	39,6	4,2	4,2	91,6
Coordinador técnico 1	12,7	87,3	100,0	0,0	79,0	21,0	0,0	10,5	89,5
Coordinador técnico 2	1,3	98,7	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Delegado de equipo 1	26,0	74,0	100,0	0,0	92,5	7,5	0,0	0,0	100,0
Delegado de equipo 2	13,3	86,7	95,0	5,0	95,2	4,8	0,0	0,0	100,0
Técnico/a deportivo/a 1	47,3	52,7	84,5	15,5	62,5	37,5	0,0	1,4	98,6
Técnico/a deportivo/a 2	24,7	75,3	81,1	18,9	67,5	32,5	0,0	2,7	97,3
Técnico/a deportivo/a 3	15,3	84,7	91,3	8,7	66,7	33,3	0,0	4,2	95,8
Técnico/a deportivo/a 4	11,3	88,7	100,0	0,0	70,6	29,4	0,0	0,0	100,0
Técnico/a deportivo/a 5	10,0	90,0	100,0	0,0	73,3	26,7	0,0	0,0	100,0
Responsable comunicación	10,7	89,3	81,3	18,8	93,3	6,6	0,0	6,3	93,8

(n = 150)

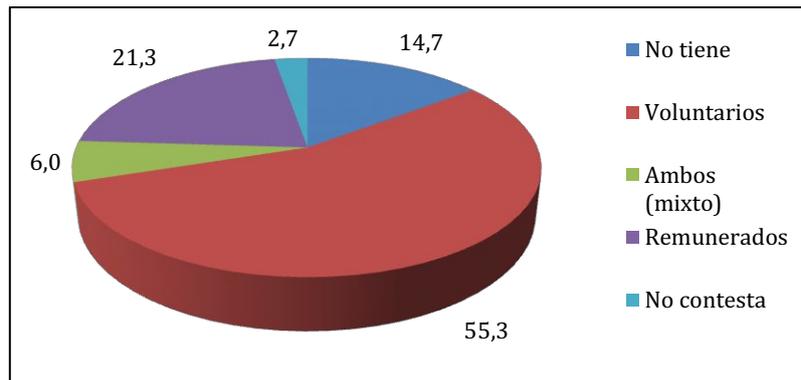
H = Hombre
M = Mujer
Vol = Voluntario
Rem = Remunerado
Jc = Jornada completa
Mj = Media jornada
Hon = Honorarios

3.3.7.6.1. El personal voluntario y remunerado

El gráfico 38 permite conocer cómo se distribuye el personal en los clubes en base a las funciones desempeñadas voluntariamente y/o por remuneración. Se observa que el 55% de los clubes tiene personal eminentemente voluntario, o sea, en dichos clubes no existe ninguna persona a la cual se le pague alguna retribución por actividad realizada, por otro lado, el 21,3% indica que solo poseen personal remunerado, un 14,7% no tendrían ningún tipo de personal y el 6% sería mixto, o sea, contaría con personal remunerado y voluntario. Finalmente se ha de señalar que cada organización tiene en promedio a 2,3 personas ejerciendo funciones, de las cuales 1,7 (73,9%) son voluntarias y 0,6 remunerados (26,1%). De acuerdo a lo anterior, el

mayor número de clubes tiene presencia de voluntarios, aunque existe un importante 21,3% que solo tiene personal remunerado. No obstante, en ambos casos, la media de personas es bastante baja. En síntesis, mayoritariamente los clubes chilenos tienen presencia de voluntariado, no obstante, el número de personas que ejecutan estas tareas, son muy bajas en cada institución.

Gráfico 38. Los clubes y el personal voluntario y remunerado (%)

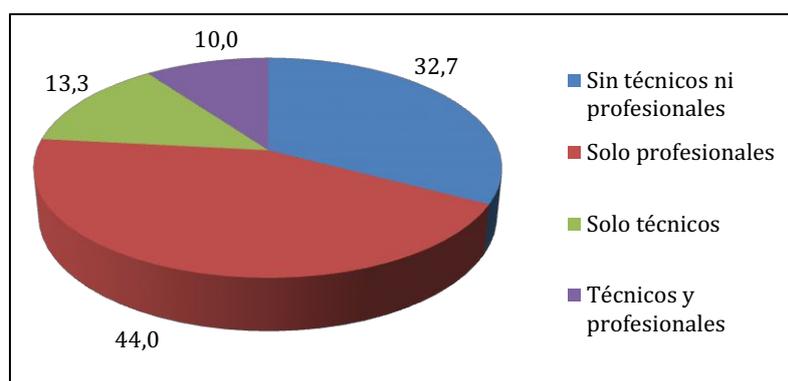


(n = 150)

3.3.7.6.2. Los técnicos y profesionales

En sintonía con lo anterior, al considerar al personal con formación técnica y profesional (gráfico 39), el 32,7% de clubes no tenía a este tipo de personas desarrollando alguna labor, es importante indicar que no se consideró la formación de los miembros de la junta directiva, ya que se pretendía distinguir a las personas catalogadas como “personal” del club y que desempeñaban funciones aplicadas y relacionadas a la formación que tenían. Continuando, el 44% declaró tener al menos un profesional desarrollando actividades, el 10% tendría algún técnico y/o profesional y el 13,3% solo técnicos. El gráfico 39 permitió determinar que existe un alto componente de clubes (67,3%) que tendría, al menos un técnico o profesional desarrollando alguna actividad, aunque de acuerdo a informaciones anteriores, dicha función tiene más posibilidades de no ser remunerada, que serlo. De acuerdo a lo anterior, uno de cada tres clubes se desarrollaba sin técnicos ni profesionales. En cuanto al promedio de profesionales se ubicó en 1,1 por club y los técnicos en 0,4 personas.

Gráfico 39. La presencia de técnicos y profesionales en el club (%)



(n = 150)

3.3.7.6.3. Perfiles de los recursos humanos

A continuación se entregan informaciones de los tres recursos humanos más declarados por los clubes, a fin, de conocer cuáles son sus características y perfiles.

En primer lugar aparece la figura del *Técnico deportivo* (tabla 55), declarada como la más frecuente (47,3%, tabla 54). La tabla muestra que por cada diez técnicos en los clubes, nueve de ellos serían hombres y una sería mujer. En cuanto a la voluntariedad o remuneración, uno de cada tres técnicos recibiría algún tipo de pago, trabajando en casi todos los casos a horas, o sea, desempeñando acciones que equivalen a menos de media jornada laboral por semana. En cuanto a los estudios, más del 70% tendría al menos una formación técnica. Los estudios de educación física son los más frecuentes dentro de las formaciones deportivas. No obstante, el 40,4% no tendría una educación superior vinculada al deporte.

Tabla 55. El perfil del Técnico deportivo (%)

Sexo	Hombre		Mujer			
		87,2		12,8		
Trabajo	Voluntario		Remunerado			
		66,1		33,9		
Dedicación	Jornada completa		Media jornada		A horas	
		0,0		1,8		98,2
Formación académica	Sin estudios	E. Básica	E. Media	Técnico	Profesional	Postgrado
	1,2	3,0	19,5	20,1	53,7	2,4
Formación deportiva	Educación física		Técnico deportivo		No tiene	
		44,1		15,5		40,4

(n = 163)

En segundo lugar asoma la figura del *Director técnico general*, persona que realiza funciones de orientación de las actividades deportivas, desde un posicionamiento directivo y ejecutivo por sobre otras figuras que se desempeñan en la organización. El 32% de los clubes tenía a esta figura, la cual principalmente es hombre (93,8%), siendo también la más remunerada (frecuencia). Al igual que el resto del personal, también se desempeña *a horas* (91,7%). Es el cargo que más especialidad técnica presenta en sus formaciones, siendo profesional en el 60,4% y teniendo la licenciatura de educación física en el 52,2% de los casos.

Tabla 56. El perfil del Director técnico general (%)

Sexo	Hombre		Mujer			
		93,8		6,3		
Trabajo	Voluntario			Remunerado		
	60,4			39,6		
Dedicación	Jornada completa		Media jornada		A horas	
	4,2		4,2		91,7	
Formación académica	Sin estudios	E. Básica	E. Media	Técnico	Profesional	Postgrado
	0,0	0,0	8,3	12,5	60,4	18,8
Formación deportiva	Educación física		Técnico deportivo		No tiene	
	52,2		28,3		19,6	

(n = 48)

La tercera figura que surge es el *Delegado de equipo* (26%), el cual realiza tanto labores técnicas como administrativas con algún equipo o sección del club. Ejecuta tareas como la dirección del equipo, llevar el calendario de competencia y cobrar cuotas a los deportistas. Presenta una similar situación en cuanto al sexo que los técnicos y los directores técnicos generales, ya que solo el 9,3% son mujeres. De los tres cargos más frecuentes es el que ostenta el más alto nivel de voluntariado (93,3%), desarrollando en el 100% de casos sus funciones *a horas*. Su formación también es distinta al técnico deportivo y al director técnico general, siendo de un nivel más bajo (educación media 47,4%), además, el 87,7% no tiene una formación deportiva.

Tabla 57. El perfil del Delegado de equipo (%)

Sexo	Hombre		Mujer			
		90,7		9,3		
Trabajo	Voluntario			Remunerado		
	93,3			6,7		
Dedicación	Jornada completa		Media jornada		A horas	
	0,0		0,0		100,0	
Formación académica	Sin estudios	E. Básica	E. Media	Técnico	Profesional	Postgrado
	0,0	11,8	47,4	14,5	26,3	0,0
Formación deportiva	Educación Física		Técnico deportivo		No tiene	
	7,7		4,6		87,7	

(n = 75)

En síntesis se puede señalar que existe un mayoritario número de clubes que posee voluntariado, no obstante, cuantitativamente es bastante reducida su presencia dentro de la institución. Por otro lado, el personal remunerado se observa en algunos clubes, pero su frecuencia es muy limitada. En cuanto a los técnicos y profesionales, claramente son más estos últimos, ello podría explicarse en razón de que las formaciones técnicas deportivas en Chile son recientes, no superando los 10 años en el mercado educacional de ese país, por ende, la educación física se alza como más frecuente. En suma: existe una mayor presencia masculina en todos los cargos; las funciones se concentran en horas y principalmente sin remuneración, posicionando estas actividades como de carácter voluntario.

3.3.8. Las instalaciones deportivas

Una forma de proyectar la oferta de actividades que ofrece el club y también develar las carencias materiales que podrían afectarlo, es conociendo el dominio y uso de instalaciones deportivas. La tabla 58 entrega un amplio panorama acerca del uso de infraestructura deportiva, de la cual ampliamente se puede destacar la utilización de la sede social (50,7%), la cancha de fútbol (40,7%), el gimnasio polideportivo (37,3%) y los espacios en el medio natural (27,3%). Por otro lado, se determinó que los clubes tienen muy poca propiedad de las instalaciones que utilizan, sobresaliendo la sede social (30,3%), la cancha de fútbol (26,2%) y la sala de *fitness*-musculación (30%). En cuanto al pago, en la mayoría de los casos el uso no tendría costo para el club, a pesar de que en muchas ocasiones las instalaciones son privadas. En estas últimas, si bien, aumenta el nivel de pago, el uso gratuito es el que impera, esto quiere decir que los clubes gozan de ciertas acciones o beneficios que le ayudan a ejercer su función.

Tabla 58. El uso de las instalaciones deportivas (%)

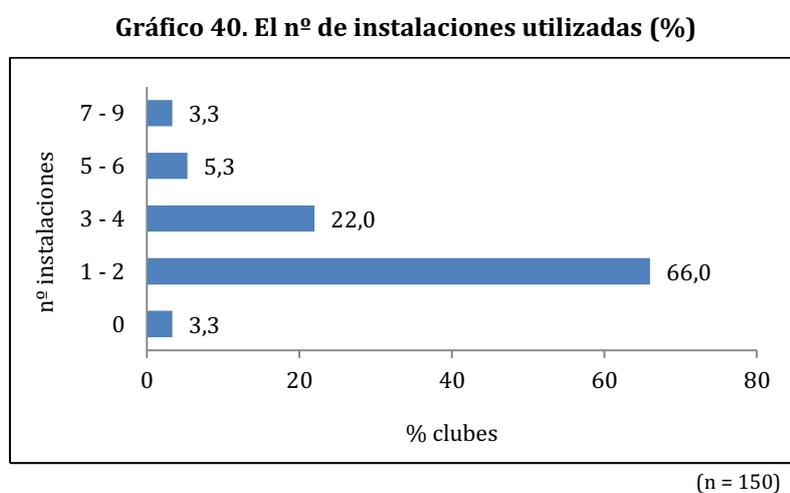
Instalaciones	¿Utilizan?		Propiedad del club		Dominio y pago de la instalación (solo clubes que declararon uso)					
					Público		Privado		De otros clubes	
	Si	No	Si	No	P	S/P	P	S/P	P	S/P
Sede social	50,7	49,3	30,3	69,7	0,0	18,4	18,4	63,2	0,0	0,0
Cancha de fútbol	40,7	59,3	26,2	73,8	6,6	45,9	8,2	36,1	0,0	3,3
Gimnasio polideportivo	37,3	62,7	10,7	89,3	8,9	48,2	12,5	28,6	1,8	0,0
Espacios en el medio natural	27,3	72,7	9,8	90,2	4,9	70,7	7,3	17,1	0,0	0,0
Multicancha polideportiva	22,7	77,3	8,8	91,2	2,9	55,9	8,8	32,4	0,0	0,0
Salas de actividades grupales	14,7	85,3	22,7	77,3	4,5	22,7	22,7	50,0	0,0	0,0
Espacios en el medio urbano	12,0	88,0	11,1	88,9	0,0	88,9	0,0	11,1	0,0	0,0
Pista de atletismo	6,7	93,3	0,0	100,0	0,0	60,0	10,0	30,0	0,0	0,0
Sala de <i>fitness</i> -musculación	6,7	93,3	30,0	70,0	0,0	30,0	20,0	50,0	0,0	0,0
Instal. para deporte de raqueta	4,0	96,0	0,0	100,0	0,0	33,3	16,7	50,0	0,0	0,0
Piscina cubierta	3,3	96,7	0,0	100,0	0,0	0,0	80,0	20,0	0,0	0,0
Piscina descubierta	0,7	99,3	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0

P = Con pago
S/P = Sin pago

(n = 150)

3.3.8.1. El número de instalaciones utilizadas

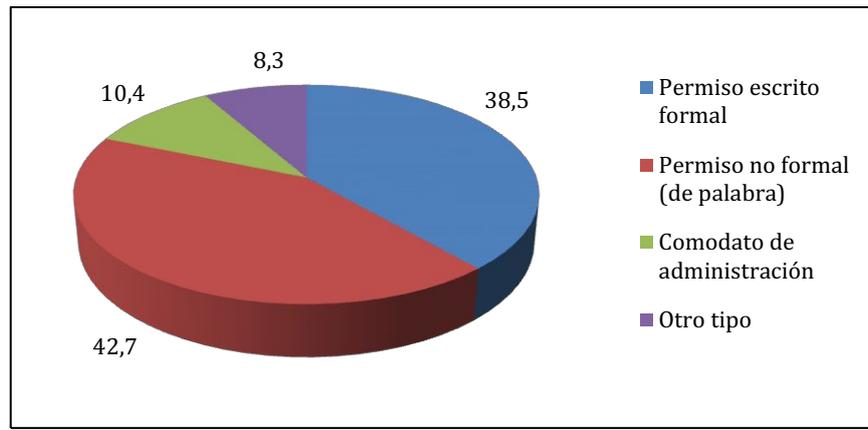
El número de instalaciones utilizadas también permite conocer cuán amplia podría ser la oferta de actividades que desarrolla el club. Respecto a ello, en el gráfico 40 se aprecia que la mayoría de organizaciones declaró utilizar una o dos instalaciones (66%), seguida del uso de tres o cuatro (22%). Lo anterior es coherente al establecer una relación con la oferta deportiva de la organización, focalizada en organizaciones mayoritariamente monodeportivas.



3.3.8.2. El uso de instalaciones públicas

Se determinó que el 64% del total de clubes hace uso de una o más instalaciones deportivas de *tipo público*, sean estas de propiedad municipal, de establecimientos educacionales, fuerzas armadas, hospitales, etc. Ante ello, se solicitó a los clubes en dicha condición (n = 96), que indicaran el tipo de trato que habían contraído para hacer utilización del recinto o instalación. Un importante 42,7% manifestó tener un permiso no formal, es decir, no existía algún documento oficial, formalmente escrito y legal que normará el uso convenido. Por otro lado, el 38,5% tiene un permiso escrito formal y el 10,4% tiene un convenio de administración, esto quiere decir, que si bien no son dueños del recinto, si tienen un acuerdo que les permite administrarlo completamente.

Gráfico 41. El tipo de acuerdo en el uso de instalaciones públicas (%)



(n = 96)

3.3.9. Nuevas tecnologías y comunicación

Las herramientas y medios tecnológicos utilizados para la información y comunicación se constituyeron en un área de interés para el conocimiento de otra dinámica de desenvolvimiento en los clubes. Esto, ha llevado a consultar a los clubes, por la posesión de una serie de recursos. Los resultados se observan en la tabla 59, destacando el correo electrónico, como el medio de comunicación que más poseen (70%). Por otro lado, con un 54% se alza en segunda ubicación la página web (se incluyen blogs y Facebook). Por el contrario, el teléfono fijo o de línea, se observa como el menos presente, ya sea, porque implica tener un presupuesto estable para su pago o porque ya no es necesario su uso ante la masificación de la telefonía móvil a nivel personal.

Tabla 59. La presencia de las nuevas tecnologías y comunicaciones (%)

Recurso	Si	No	Ns-Nc
Correo electrónico	70,0	30,0	0,0
Página/Sitio web (Facebook)	54,0	46,0	0,0
Base de datos de los socios(as) (digitalizada)	38,7	60,0	1,3
Teléfono móvil	20,7	79,3	0,0
Computador	20,7	78,7	0,7
Internet	19,3	80,7	0,0
Teléfono fijo (línea)	16,7	83,3	0,0
Otro	4,7	84,0	11,4

(n = 150)

3.3.9.1. El uso de las nuevas tecnologías

En cuanto a la aplicabilidad de las tecnologías, se constató un alto uso de los recursos consultados (tabla 60). No obstante, llama la atención que por un lado el correo electrónico esté muy presente, pero no es tan utilizado como otros medios más masivos y amplios, tal es el caso de las páginas webs (Facebook), esto cobra relevancia, ya que probablemente el correo electrónico sea el medio de comunicación que más utilizan los organismos públicos (IND, Gobierno Regional) para informar y contactarse formalmente con estas organizaciones.

Tabla 60. El nivel de uso de las nuevas tecnologías y comunicación

	Nivel de uso (%)					x
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
	1	2	3	4	5	
Página web: publicamos los resultados de nuestros/as deportistas en la web (n = 84)	17,0	0,0	10,0	4,0	53,0	3,9
Página web: publicamos el calendario de competiciones en nuestra web (n = 80)	14,0	0,0	9,0	6,0	51,0	4,0
Email: informaciones a nuestros asociados/as a través del correo electrónico (n = 104)	31,0	8,0	10,0	12,0	43,0	3,3
Base de datos electrónica: llevamos el control de nuestros/ as asociados / as gracias a la base de datos (n = 62)	10,0	2,0	7,0	6,0	37,0	3,9

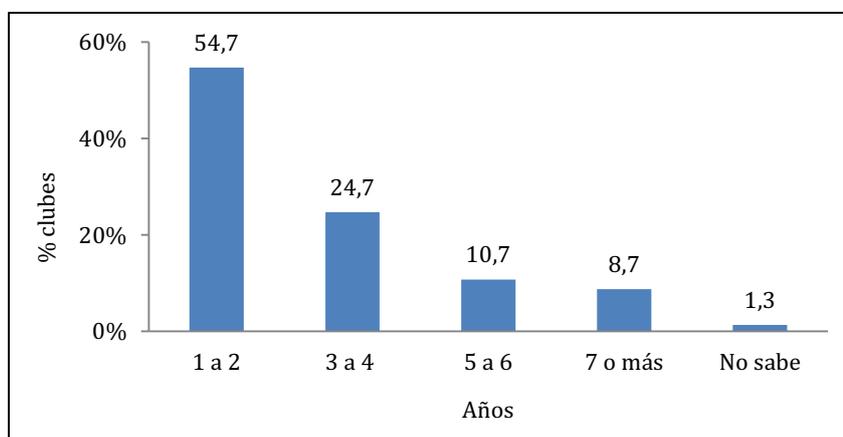
3.3.10. Procesos y procedimientos en la toma de decisiones

En esta dimensión se profundizó en aspectos que se relacionan a la toma de decisiones dentro de la organización, a los procesos democráticos y al desarrollo administrativo. Los clubes como parte de las organizaciones del tercer sector y considerando sus bases fundacionales y características, deberían reflejar lo anterior. A partir de ello, a continuación se enseñan una seria de variables que tributan al conocimiento de lo anteriormente expuesto.

3.3.10.1. El Presidente(a) en el cargo

En primer lugar, se analizan los años en el cargo que lleva el Presidente(a) en ejercicio, cuya figura ha jugado históricamente un papel relevante y de gran responsabilidad dentro de la gestión y administración de las instituciones en general. La media de años de ejercicio se situó en 3,6 para cada club. Junto a ello, el gráfico 42 muestra mediante rangos el tiempo que llevaba en el cargo la máxima autoridad de la organización. En este caso, se observó que el 54,7% tenía uno o dos años ejerciendo la función, en segundo orden, se ubicaron los clubes que tenían un Presidente(a) en funciones por tres o cuatro años. Por el contrario, aparecieron algunos clubes (poco significativos en proporción) que presentaban un presidente con más de veinte años, los que se ubicaron en la franja que supera los seis años. En síntesis, en más del 70% de entidades, los Presidentes(as) no superaban los cuatros años en el cargo, lo que podría estar influenciado con la edad que poseen los clubes (mayoritariamente jóvenes).

Gráfico 42. Los años del Presidente(a) en el cargo (%)

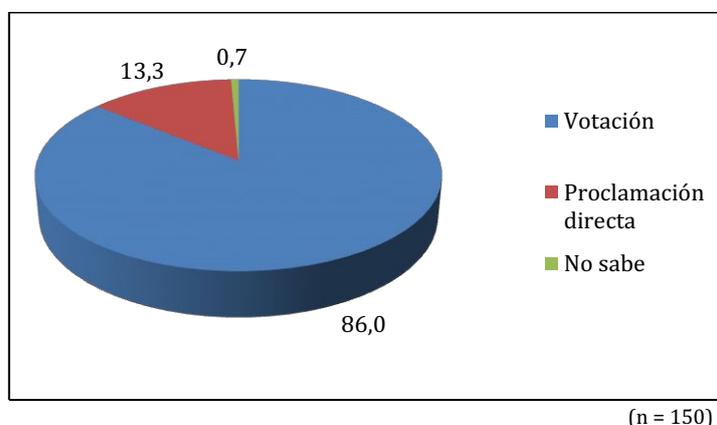


(n = 148)

3.3.10.2. La elección de la junta directiva

El *procedimiento de elección de la junta directiva*, también se consideró como una variable que ayuda a conocer los procesos o manifestaciones democráticas. En el 86% de los clubes la última junta directiva fue electa mediante votación, esto implicó, que hubo más de una lista de postulantes, por otro lado, el 13,3% señaló que fue a través de una proclamación directa, dejando entrever que solo habría una lista de candidatos, estableciéndose por ello, esa forma de procedimiento eleccionario.

Gráfico 43. El procedimiento para la elección de la última junta directiva (%)



3.3.10.3. Asambleas reuniones y comisiones del club año 2012

La tabla 61 muestra instancias recurrentes en el ámbito del ejercicio democrático, como las asambleas y comisiones de la organización, las cuales cumplen objetivos de opinión, información y resolución. En primer lugar aparece, la *Asamblea general de socios(as)*, instancia de realización obligatoria por normativa legal (una vez al año), en la cual se presenta la memoria anual y balances del club. Esta actividad la realizó el 86% de organizaciones en el año 2012, lo cual es una alta proporción, aunque por otro lado, un 12% no la hizo. También, es llamativo que exista una media de 2,8 asambleas generales, ya que esa instancia es única anualmente, por ende, es posible que el encuestado confundiera las características de las asambleas.

Respecto a las *asambleas extraordinarias*, las que se realizan para atender cuestiones puntuales y no son obligatorias de realizar, salvo cuando se proponen las listas de

candidatos para nuevas elecciones, el 68,7% señaló haber realizado al menos una, presentando una media por club de 3,9 asambleas.

En cuanto a las *reuniones de la junta directiva*, es relevante reparar en ellas, ya que son un lugar importante en el quehacer de las organizaciones, ya que en dicho espacio se toman y ejecutan decisiones, además, han de ser un lugar de diálogo y de representatividad de intereses, a fin de que las situaciones atingentes al club se discutan y debatan, no recayendo las decisiones en solo una persona, que podría ser el Presidente o algún miembro con poder o influencias. Respecto a éstas, el 80,7% señaló haber realizado al menos una reunión el año 2012, situándose la media en 10,9.

Finalmente, se observan dos comisiones no obligatorias de existencia, las que no se encontraban muy frecuentes, es el caso de la *comisión revisora de cuentas y de ética*, las cuales ejercen funciones de supervisión en el caso de la primera, y en la segunda, acciones tendientes a emitir juicios ante hechos éticos de la actividad deportiva y dirigenal.

Tabla 61. Las reuniones y comités en el año 2012 (%)

Reunión/Asamblea/Comisión	Se realizó	No se realizó	No existe	Ns-Nc	x
Asamblea general	86,0	12,0		2,0	2,8
Asamblea(s) extraordinaria(s)	68,7	28,0		3,3	3,9
Reuniones junta directiva	80,7	18,7		0,7	10,9
Comisión revisora de cuentas	35,3	16,0	47,3	1,3	1,8
Comisión de ética	23,3	16,0	58,7	2,0	3,7
Otros comités	3,3	7,3	86,7	2,7	3,7

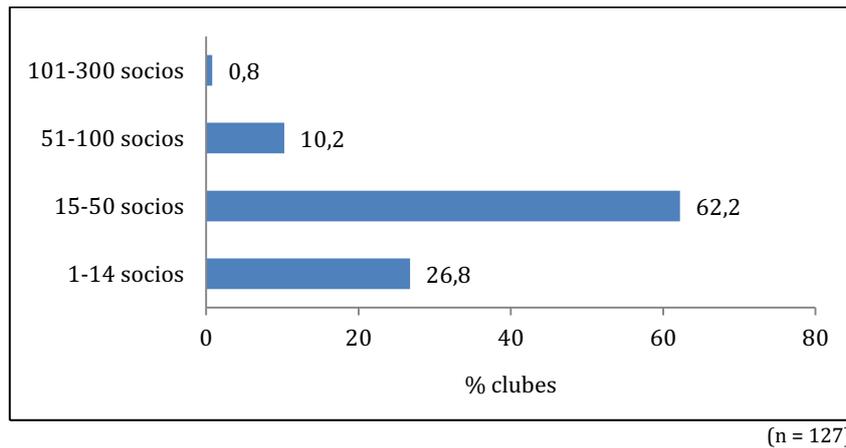
(n = 150)

3.3.10.4. Asistentes a la asamblea general de socios(as)

Continuando con los aspectos democráticos, el gráfico 44 presenta mediante rangos, las *personas asistentes a la última asamblea general* de socios(as), observándose que el 60% de clubes tuvo una participación en un rango de quince a cincuenta personas. También se determinó que en un significativo 26,8% de clubes, los asistentes no superaron los catorce socios(as), es de reflexión este punto, ya que asistieron menos personas de las necesarias legalmente (quince) para conformar un club. La media en

cada asamblea fue de 28,7 personas, representando a menos de la mitad (44%) de los socios activos de la organización (65,3 personas). Se puede señalar que las asambleas generales, no demostraron una alta participación de los socios(as), a pesar de ser uno de los principales hitos participativos y democráticos.

Gráfico 44. El nº de asistentes a la última Asamblea general de socios(as) (%)



3.3.10.5. Herramientas administrativas

Pasando a otro punto, pero siempre dentro del contexto de las prácticas administrativas y de toma de decisiones, la tabla 62 permitió constatar la presencia actualizada o no, de instrumentos esenciales para la gestión y administración del club. Es el Libro de actas⁶⁵ el cual tiene mayor presencia (96%) junto al Libro de registro de socios(as)⁶⁶ (92%), ambos instrumentos son necesarios al momento de constituir una organización y también son solicitados cuando existe supervisión de los entes fiscalizadores como el IND, por ello quizás se expliquen dichas cifras. Cabe destacar que en los cuatro instrumentos consultados, todos presentaron más del 50% de existencia en los clubes. En cuanto a la actualización de los mismos (con información vigente), se observó una relevante, aunque no mayoritaria proporción de organizaciones, que si bien, tenían esos instrumentos, no se encontraban actualizados, por ende la funcionalidad y validez de los mismos, pierde toda valoración.

⁶⁵ Registra las diversas situaciones (resoluciones, acuerdos, presupuestos, etc.) que se manifiestan en las reuniones formales de la organización: asambleas generales, asambleas extraordinarias y reuniones de junta directiva.

⁶⁶ Contiene la información de los socios y socias que se incorporan al club (nombre, DNI, dirección, etc.).

Tabla 62. La presencia de instrumentos y su actualización (%)

Instrumento	¿Poseen?			¿Actualizado? (solo clubes que lo poseían)		
	Si	No	Ns-Nc	Si	No	Ns-Nc
Libro de actas	96,0	3,3	0,7	79,2	16,0	4,9
Libro de registro de socios	92,0	7,3	0,7	81,4	15,7	2,9
Libro de contabilidad	66,7	29,3	4,0	77,4	13,2	9,4
Plan de trabajo anual	65,3	32,7	2,0	83,0	12,0	5,0

(n = 150)

3.3.10.6. La planificación en el club

Planificar es clave para el desarrollo exitoso de todo proceso administrativo en las organizaciones, ya que al igual que instituciones quizás “más” formales, tradicionales y profesionales, necesitan generar acciones tendientes a mejorar las actividades que ejercen. La tabla 63 contiene los resultados de tres líneas de acción: *economía*; *temporada deportiva* y *mantenimiento de las instalaciones*, determinándose una tendencia hacia un elevado nivel de planificación, tanto en el ámbito *económico* y *deportivo*, ya que concentran más del 50% de respuestas (Bastante y Mucho), obteniendo ambas una media de evaluación de cuatro en escala de uno a cinco puntos. En cuanto al *Mantenimiento de las instalaciones*, se aprecian tres focalizaciones de respuesta, en primer lugar, un grupo de clubes no planificaría esas mantenciones (27,7%), luego, un mismo porcentaje señala que *planifica mucho* esas acciones y el siguiente grupo, declara que no se responsabilizan por esas instalaciones (24,1%) ya que no serían propietarios o no tendrían responsabilidades en esas infraestructuras.

Tabla 63. El nivel de planificación

	Nivel de planificación (%)					No nos responsabilizamos por el mantenimiento	x
	No se planifica	Se planifica poco	Regular	Se planifica bastante	Se planifica mucho		
	1	2	3	4	5		
Mantenimiento de las instalaciones	27,7	4,4	7,3	8,8	27,7	24,1	3,5
Temporada deportiva	12,5	3,5	9,0	18,1	56,9		4,0
Economía del club (presupuesto)	17,4	6,3	22,9	15,3	38,2		4,0

(n = 150)

3.3.10.7. La junta directiva y su accionar en el club

Para concluir esta apartado se otorgaron una serie de afirmaciones que buscaban reflejar algunas situaciones vinculadas esencialmente al comportamiento y directrices de la junta directiva en función de la relación que cumplen en el club. De forma general y como resultados más relevantes, en la tabla 64 se aprecia lo siguiente: no serían frecuentes los problemas de comunicación entre la junta directiva y los otros miembros de la organización; muy rotunda es la negatividad en cuanto al cobro de retribuciones en dinero por parte de algún o algunos miembros de la junta directiva; la propuesta de nuevos candidatos no emanaría de propuestas provenientes de la actual dirigencia; en cuanto a si las personas que trabajan siempre son las mismas, contiene una importante heterogeneidad de respuestas, tendiendo a señalar que efectivamente siempre son las mismas personas las que trabajan; a un importante número de clubes les cuesta proyectarse en la situación del cambio de los actuales dirigentes; mayoritariamente la junta directiva no sería muy criticada.

Tabla 64. El grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

Afirmaciones	Nivel de acuerdo (%)					x
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5	
En nuestro club, la junta directiva tiene problemas para comunicarse con los demás miembros del club (n = 147)	68,1	7,4	12,2	7,4	4,8	1,7
Existe(n) miembro(s) de la junta directiva que cobra(n) retribuciones en dinero, bienes o servicios (n = 147)	96,6	2,0	0,0	0,7	0,7	1,7
Ante nuevas elecciones, son las personas de la actual junta directiva, quienes proponen nuevos candidatos (n = 144)	72,9	2,8	5,5	3,4	15,3	1,9
Siempre son las mismas personas que están dispuestas a trabajar en el club (n = 147)	19,1	4,1	5,4	13,6	57,9	3,9
Es difícil imaginar quién podría sustituir a los / las actuales miembros de la junta directiva (n = 147)	40,1	8,9	6,8	11,5	32,7	2,9
La junta directiva trabajaría mejor si las personas asociadas no criticaran tanto (n = 141)	46,8	7,1	14,1	4,3	27,7	2,6

3.3.11. Los desafíos de la organización

Finalmente se ha establecido una línea de análisis que se enfoca en el conocimiento del club desde una serie de coyunturas que surgen desde las creencias, acciones y de la cultura organizacional en general. Se presentan también los problemas y aspectos, más y menos trascendentes para la organización, para finalmente concluir desde una visión amplia con los retos principales que deben afrontar los clubes chilenos.

3.3.11.1. La cultura organizacional del club

Como se ha señalado, los clubes cumplen una serie de funciones, no solo deportivas, sino que también sociales, representadas en sus características como organizaciones del tercer sector, del asociacionismo y, en específico, como un club deportivo. El club en sí, es un lugar de reunión, de expresiones ciudadanas, de canalización de inquietudes, un centro de relaciones en base a valores, generados por la práctica deportiva y por las relaciones humanas. Bajo el fin de conocer cómo se disponen algunas particularidades que giran en torno a la cultura organizacional, se plantearon al encuestado una serie de afirmaciones, con el objetivo de relacionarlas a su club mediante una escala de valoración. En base a ello, se genera la tabla 65 que contiene dichas respuestas, observándose en la mayoría de las afirmaciones una clara concentración de contestaciones a un tipo de valoración en específico, salvo algunas excepciones. Por un lado, desde las funciones sociales del deporte y del club como medio, se observa una alta valoración de las tareas realizadas por los voluntarios, destacando también la existencia de una adhesión muy fuerte entre los miembros, ya que el 82,5% manifiesta estar de acuerdo, junto a ello, existe un alto grado de acuerdo (94,7%) en la valoración de las relaciones sociales y el espíritu de comunidad. En cuanto a las prácticas deportivas, más del 90% está de acuerdo en que se hacen esfuerzos para la participación de sus deportistas y equipos en las competencias. En cuanto a la oferta, la mayoría están abiertos en el futuro a ofrecer otras actividades (60,7%), por otro lado el 26,4% manifestó estar muy en desacuerdo con ello, dejando notar que serían clubes tradicionales en su oferta, no dispuestos a ampliar su programa de actividades. En línea con ello, el 67,9% está en desacuerdo en señalar

que cada día se van transformando más en un club de servicios, asumiendo con ello, el rol por el cual han sido constituidos y lo que espera la sociedad de ellos.

Tabla 65. Las creencias, acciones y proyecciones

Afirmaciones	Nivel de acuerdo (%)					x
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5	
Existe un sentimiento de adhesión muy fuerte entre los miembros del club (n = 146)	4,8	2,0	10,8	16,9	65,6	4,4
Se hace un esfuerzo para que los equipos y/o deportistas participen con regularidad en competencias (n = 140)	2,1	2,8	4,1	11,1	80,1	4,6
Casi no ha habido cambios en los últimos años (n = 134)	14,1	2,9	7,7	14,8	60,7	4,1
En el futuro se ofrecerá una nueva oferta de actividades físicas y juegos (n = 131)	26,4	3,5	7,2	10,7	52,0	3,6
Se da mucho valor a las relaciones sociales y al espíritu de comunidad (n = 138)	0,0	2,1	3,4	9,1	85,6	4,8
Cada vez tenemos más miembros para el club. Se puede practicar deporte a muy buen precio (n = 142)	17,2	3,4	17,8	11,6	50,1	3,7
Cada vez el club se asemeja más a una empresa de servicios deportivos (n = 138)	60,9	7,0	7,7	2,8	21,7	2,2
Hay un gran orgullo por los resultados obtenidos en el deporte competitivo (n = 127)	3,6	0,8	8,7	8,7	78,2	4,6
Se quiere conseguir nuevos miembros mediante una oferta de deporte para todos (n = 131)	10,7	0,7	7,2	12,8	68,4	4,3
Lo más importante es la participación voluntaria de los miembros en el desarrollo de las tareas del club (n = 142)	0,7	1,3	5,4	7,5	85,0	4,8
Se valora mucho velar por las tradiciones y valores del club (n = 140)	3,4	0,0	5,5	5,5	85,7	4,7
Se considera que somos todo un club de recreación y deporte para todos (n = 142)	10,3	1,3	6,2	4,8	77,4	4,4
Sabemos cómo adaptarnos a los cambios del mundo del deporte (n = 134)	3,5	0,0	9,2	16,2	71,3	4,5

3.3.11.2. Las problemáticas que afectan al club

Se les solicitó a los representantes de los clubes que pudiesen ordenar y clasificar en mayor y menor grado de importancia un conjunto de problemáticas que la experiencia indica como más frecuentes dentro de la labor que cumplen. A cada encuestado se le facilitó una serie de tarjetas que contenían problemáticas (ver anexo 1), con el objetivo de que fueran seleccionando las respuestas en la medida que el encuestador las pedía. Por ende, cada club podía otorgar –si lo deseaba– tres respuestas, aunque si quería seleccionar solo una, se encontraba en libertad de

hacerlo. La tabla 66 que contiene esas respuestas, se diseñó considerando el total recibido, manteniendo eso sí, el orden de relevancia implicado.

Los tres problemas valorados como *más importantes* y que ponderan el 90,2% del total de respuestas son: la *situación económica* (49%), asociada directamente a las dificultades para gestionar recursos y fuentes de financiamiento que sustenten los gastos, segundo, las *instalaciones deportivas* (22,9%), producto de las carencias de infraestructura, en términos de acceso, calidad y propiedad, tanto de origen público, como privado, y en tercer lugar, surgen *los miembros*, en el sentido de evitar la deserción de éstos, y aumentarla en la medida de lo posible, así también en igualar la participación masculina y femenina.

En relación a los *problemas menos importantes*, se encuentran los *conflictos entre profesionales y voluntarios* (36,6%); segundo, los *conflictos por protagonismo de áreas* (22%) y en tercer lugar, nuevamente aparecen los *conflictos entre profesionales y voluntarios* (18,9%), se explicaría ello, debido a que existen muy pocos profesionales en el club, por ende no se presentarían conflictos y por otro lado, que los clubes sean pequeños en estructura y muy limitados en su oferta, implicaría en que no existiesen conflictos entre áreas determinadas.

Tabla 66. Los problemas más y menos importantes para el club (%)

	1° (n = 143)	2° (n = 140)	3° (n = 120)
Los tres problemas más importantes	49,0 Situación económica: cubrir el déficit, tener mayor seguridad en ingresos	22,9 Instalaciones deportivas: falta de recinto deportivo y/o sede para reuniones	18,3 Miembros: reducir retiros, ganar nuevos socios, igualar participación por sexo
	1° (n = 145)	2° (n = 132)	3° (n = 106)
Los tres problemas menos importantes	36,6 Conflictos: relaciones entre profesionales y voluntarios	22,0 Conflictos: porque no todas las secciones, áreas y disciplinas tienen el mismo protagonismo	18,9 Conflictos: relaciones entre profesionales y voluntarios

3.3.11.3. Los aspectos para el éxito del club

Siguiendo la misma línea metodológica que el planteamiento anterior, se consultó a los encuestados acerca de los *aspectos más y menos relevantes* para el éxito de la

organización, en función de observar a través de ello, como afrontaban desde sus realidades la búsqueda de un desarrollo ideal.

La tabla 67 presenta los resultados indicando en su primera línea los *aspectos más importantes*, encabezados por la *participación activa de los miembros* (37,2%), esto deja ver que el capital humano es lo más relevante para el éxito del club, el segundo aspecto corresponde a la *capacidad de iniciativa de la junta directiva* (25%) haciendo alusión a que es necesario que sean proactivos y emprendedores con los asuntos de la organización, y en tercer lugar surge la capacidad de *tener muchos miembros* (19,5%), develando que es sustancial tener una estructura de personas significativa, lo que podría otorgaría cierta distinción al club.

Cuando se consultó por los *aspectos menos importantes*, con el 27% aparece el *apoyo financiero de instituciones públicas*, este alto nivel de respuestas pareciera ser contradictorio, considerando la importancia que tienen en los ingresos del club, en segundo lugar se ubica el *tener instalaciones propias* (22%), lo que permite señalar que si bien es un importante problema el uso de las instalaciones, no sería así, con la propiedad de éstas, y en tercer lugar se ubica el *apoyo técnico y/o financiero de organizaciones deportivas sin fines de lucro* con el 17,7%, corroborando de cierta forma la autonomía de práctica que ejerce un importante número de clubes, como se pudo apreciar en las relaciones que mantenían con el entorno.

Tabla 67. Los aspectos más y menos importantes para el club (%)

	1° (n = 145)	2° (n = 144)	3° (n = 133)
Los tres aspectos más importantes	37,2 Participación activa de los miembros del club	25,0 Una junta directiva con capacidad de iniciativa	19,5 Tener muchos miembros
	1° (n = 141)	2° (n = 127)	3° (n = 96)
Los tres aspectos menos importantes	27,0 Apoyo técnico y/o financiero de instituciones públicas (Municipio, Gobernación, Gobierno Regional, IND)	22,0 Tener instalaciones propias	17,7 Apoyo técnico y/o financiero de federaciones, asociaciones, ligas, consejos de deportes

3.3.11.4. Los retos a futuro

Finalmente se ha llegado a la descripción de los retos de la organización, donde se les pidió a los encuestados que señalaran los tres principales desafíos que debían afrontar los clubes deportivos chilenos. Esta pregunta fue de tipo abierta, sin ninguna guía o alternativa, obteniéndose un total de 282 respuestas que fueron categorizadas de acuerdo a su tributación con algún ámbito en específico, permitiendo simplificar su presentación. La tabla 68 muestra las categorías, destacando en primer lugar la *proyección económica de los clubes* (17,7%), abarcando ámbitos como la necesidad de incorporación de recursos externos, tener un presupuesto fijo, seguridad presupuestaria, etc. Luego surge en segunda posición, la *capacitación y profesionalización* (13,8%), basándose en aspectos como capacitación (dirigencial y técnica) y la incorporación de profesionales en las labores del club, y en tercer lugar aparecen las *instalaciones deportivas* (13,5%), implicando la accesibilidad a los servicios, la calidad de éstas, el dominio y la diversidad.

Tabla 68. Los principales retos para los clubes deportivos chilenos

Área	%
Mejorar la proyección económica del club (acceso a recursos, proyectos y subvenciones, seguridad futura, presupuesto fijo)	17,7
Capacitación y profesionalización (dirigentes, técnicos)	13,8
Instalaciones deportivas (tener acceso, calidad, propiedad)	13,5
Aumentar la participación (inclusión, sumar socios y deportistas, abrirse a la comunidad)	13,1
Resto de respuestas	58,1

(n = 282)

3.4. Síntesis de los resultados

Las tres líneas de resultados presentadas poseen enfoques diversos en torno al estudio de los clubes deportivos. En primer lugar, se observó que el *surgimiento de los clubes* es un *reflejo del desarrollo histórico* de la sociedad civil chilena, en cuanto a que manifiestan –mediante su fundación–, los diversos procesos sociales, históricos, políticos y culturales acontecidos en Chile. El origen de los clubes se ha visto influenciado por los procesos relatados, claro es el ejemplo del período de la dictadura militar y sus limitaciones, las que redujeron la aparición de estas instituciones y por el contrario, se pudo apreciar cómo estas proliferaron significativamente posterior al régimen militar, concentrándose mayoritariamente en el siglo XXI.

En segundo lugar, se presentaron los resultados logrados mediante el *análisis de clúster* o *conglomerados*, arrojando en primer término, una situación marcada por la diversidad de clubes en base a sus características, lo cual permitió generar más de una tipología, las que fueron encausadas y comprendidas a través de las perspectivas teóricas. Entre los principales resultados, se observó que los clubes pueden ser clasificados por sus relaciones con los *stakeholders* externos, existiendo por ejemplo, organizaciones muy cercanas al Estado y otras muy restringidas en los vínculos con las partes interesadas externas. Cuando se aborda la tipología del uso de instalaciones deportivas, se apreció que los clubes se agrupaban mediante dichas variables, permitiendo visualizar además, cuáles son las más requeridas (instalaciones). En síntesis, el análisis por conglomerados permitió evidenciar que este tipo de entidades pueden ser clasificadas parcialmente de acuerdo a variables puntuales provenientes de diversas dimensiones o áreas.

Finalmente, se presentó un *análisis detallado de las variables* contenidas en el cuestionario, accediendo con ello a una mayor profundidad en la información, lo cual permitió verificar los apartados anteriores. Entre los principales resultados se encuentran: alto nivel de clubes monodeportivos; significativa presencia de deportes colectivos por sobre deportes individuales; un alto número de clubes con presencia de voluntariado, no obstante, éste es muy bajo, en cuanto al número de personas;

existe poca propiedad de instalaciones deportivas, incluida la sede del club, entre otros.

CAPÍTULO 4. PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

Índice del capítulo

4.1. La Junta Directiva. Principios éticos para una correcta gobernanza.....	232
4.2. Las cualidades de quien gestiona.....	236
4.3. Ámbitos de intervención en los clubes chilenos.....	239

A continuación, de acuerdo con los resultados y con el objetivo de proponer acciones enfocadas al mejoramiento de las organizaciones deportivas voluntarias analizadas, se desarrollan una serie de recomendaciones enmarcadas en ámbitos valóricos y procedimentales.

En primer lugar, se adopta un enfoque ético relativo a la toma de decisiones para abordar el correcto proceder de las personas que tienen estas facultades (generalmente de la junta directiva), para lo cual se señalan las características que deben estar presentes en ellas. A continuación, se expondrán cualidades más específicas, para concluir con una presentación de intervenciones ordenadas por áreas temáticas que pueden ser y están siendo aplicadas en los clubes deportivos chilenos, de acuerdo con las características que estos presentan.

4.1. La Junta Directiva. Principios éticos para una correcta gobernanza

Tanto los principios éticos como las problemáticas que se desarrollan en torno a este ámbito son presentados desde una perspectiva general, considerando las diversas situaciones en las cuales se ven envueltas las organizaciones deportivas voluntarias, pero no pretenden dar con reglas o normas que puedan aplicarse de manera universal para todos los clubes, ya que, sin lugar a dudas existen entidades que actúan y manejan los aspectos valóricos y éticos de mejor forma que otras.

Como indica Heinemann (2006, pp. 7 - 30), existen diversas perspectivas y complejidades al abordar la ética en las organizaciones, las cuales se acentúan cuando las organizaciones son de tipo voluntario, ya que la toma de decisiones se ve delimitada e influenciada por sus características constitutivas: afiliación voluntaria, presencia de voluntariado, independencia de terceras partes, actuación sin fines de lucro, etc. Por ende, la toma de decisiones se ubica en esferas enmarcadas por los intereses y resulta complejo abordarla.

Heinemann plantea una serie de situaciones o lugares comunes en los cuales podrían existir conflictos éticos al tomar alguna medida:

1. *Los problemas éticos en el análisis de la situación:* es la primera etapa en el análisis de un acontecimiento para posteriormente tomar decisiones. Se presenta en tres líneas y, la primera surge desde el *procesamiento de la*

información: ¿cuándo y/o dónde abordar un problema en el club? Se transforma en una cuestión ética determinar en qué momento se trata una situación, haciéndose énfasis en que la información es poder. Luego aparecen las *presiones en torno a la decisión* y se señala que, muchas veces, los problemas no surgen donde están las soluciones, sino en otros niveles. Finalmente, aparece el *consenso para la toma de decisiones*, las cuales deben socializarse para tomar acuerdos en común, pero esto se hace difícil cuando existen organizaciones que tienen equipos resolutivos parcializados, por lo que resulta complicado llegar a un consenso general, lo cual puede transformarse en una amenaza.

2. *La ética en la determinación de los objetivos:* implica lo fundamental que es hacer comprender a toda la organización que los valores éticos del club tienen relación con sus objetivos. La no articulación de ello puede acarrear problemas valóricos con sus *stakeholders*. Estos objetivos se deben analizar con todos los miembros del club y hacerse públicos.
3. *La ética de los objetivos materiales:* podrían existir conflictos cuyo origen sea la adquisición o el alquiler de bienes que contengan una carga simbólica, religiosa o ética que atente contra los valores del club, lo cual daría lugar a un cuestionamiento ético dentro de la institución. El autor pone el ejemplo de la adquisición de unos balones de fútbol procedentes de países que atentan contra los derechos humanos.
4. *Los conflictos entre el compromiso con la organización y la ética profesional:* se plantea en cuanto a los cuestionamientos éticos que puedan realizar las personas que pertenecen al club o que desempeñan funciones en él. Se cita el caso de un médico al que solicitan recuperar a un deportista para el próximo partido a pesar de que el médico es consciente de que ello no es posible mediante un tratamiento tradicional.
5. *La elección de alternativas según los valores morales:* se señala que los valores de la organización deben encontrarse siempre presentes en la toma de decisiones, rechazando el precepto según el cual “el fin justifica los medios”. Se hace hincapié en que las resoluciones deben ser socializadas y

democratizadas, y en que se deben analizar y revisar todas las alternativas que puedan existir. La ética debe estar presente a lo largo de todo el proceso.

6. *La franqueza en el control de los resultados*: al finalizar un proceso de toma de decisiones, que está orientado a un resultado, también puede surgir un conflicto ético, ya que podrían existir dudas sobre si es preferible informar o no de los resultados finales, o bien sobre cómo se debe proceder con las personas que aseguraban unos resultados que no se han logrado.

Como se observó, son múltiples las situaciones dentro de un club en la que los valores y la ética organizacional pueden entrar en conflicto, ya que existen posturas e intereses personales y colectivos que pueden favorecer alguna decisión que atente contra el correcto actuar de una organización.

En línea con lo anterior, se han considerado los aportes de Palmer (2011, p. 41) quien indica una serie de responsabilidades y de funciones que deben estar presentes y ser asumidas por los cuerpos directivos de las organizaciones deportivas de voluntariado. El autor toma como referencia los *siete principios de la vida pública* contenidos en el Informe Nolan del año 1995, aunque, si bien es cierto que estos se han dirigido a funcionarios públicos (de diversas jerarquías), se cree pertinente tomarlos y aplicarlos a los clubes debido a su transversalidad y a su integralidad, ya que estos también cumplen un rol social y una función pública.

4.1.1. Los siete principios de la vida pública (Informe Nolan) y otras funciones

Los siguientes principios tienen por objetivo mostrar elementos de probidad fundamentales que deben considerar los dirigentes deportivos -en este caso-, ante las múltiples funciones que desempeñan y las decisiones que toman. Una junta directiva que actúe en dirección contraria a procedimientos éticos y de la fe pública (aplicada al contexto) puede llevar no solo a generar conflictos, sino también a la desaparición de la organización.

- *Desinterés*: implica que quienes toman decisiones en el club deben hacerlo sin intereses personales, solo teniendo en cuenta el beneficio de la organización. No han de actuar buscando beneficios económicos u otras regalías para sí, su familia o sus amigos. Aplicado a una institución deportiva, este principio se rompería si algún dirigente optara por ejemplo, por contratar a una empresa familiar para la prestación de un servicio a la institución.
- *Integridad*: los miembros de la junta directiva no deben adquirir compromisos que supongan un riesgo para la organización, o sea, no pueden someterse a ninguna obligación financiera o de otro tipo, ni a terceros que puedan influir en el desarrollo normal de sus funciones en el club.
- *Objetividad*: deben basar sus criterios ante cualquier selección de cargos, funciones, premios o becas, en el mérito de las personas o de las instituciones y no considerar otras razones.
- *Responsabilidad*: quienes toman decisiones han de asumir las responsabilidades de resoluciones, ya que pueden afectar a la sociedad y, en particular, a su propia institución. Junto con ello, deben estar abiertos y someterse a las fiscalizaciones y a los controles que sean necesarios.
- *Transparencia*: quienes ocupan cargos de poder y toman decisiones deberán hacerlo siempre de la manera más abierta posible, clarificando sus acciones y medidas. En cuanto a la información que deberán proporcionar, esta solo se verá limitada en los casos en que ello sea necesario.
- *Honestidad*: quienes resuelven tienen el deber de declarar todos los intereses que posean o se relacionen con sus responsabilidades en el club. Además, deben tomar las medidas pertinentes a fin de resguardar los intereses propios de la organización.
- *Liderazgo*: las personas deben proyectar, promover y respetar con su actuar los principios antes establecidos, a fin de instituir un modelo óptimo para la toma de decisiones.

Como se observa, lo anterior radica en unos comportamientos que bien podrían considerarse lógicos o esperables dentro del proceder de una junta directiva o entre las personas que tienen la capacidad de tomar decisiones en cualquier organización. No obstante, conviene que se encuentren presentes, que se promuevan y que

constituyan un motivo de reflexión y de discusión constante dentro de la institución, incluyendo también a las partes interesadas en ella y a quienes contraen algún tipo de compromiso.

A los *siete principios de la vida pública*, Palmer agrega otras seis funciones que deben asumir los miembros de la junta directiva a fin de desarrollar una gobernanza adecuada:

1. Deben tomar decisiones conjuntamente, no de forma personal, asumiendo también las responsabilidades de lo acordado.
2. Deben reconocer que, después de haber aceptado un puesto en la junta directiva, su responsabilidad es representar a la organización completa y no intereses externos o del cuerpo directivo.
3. Deben asistir a todas las reuniones y asegurarse de que se adoptan las mejores medidas.
4. Deben adherirse a un código de conducta ante los conflictos de intereses.
5. La información y las decisiones que se traten y/o se tomen en la junta directiva deben ser confidenciales y permanecer dentro de los límites de ese organismo.
6. La información confidencial debe permanecer como tal, dentro de los límites de la junta directiva.
7. Han de ser conscientes de la autoridad que se les ha concedido, por lo cual deben tener cuidado para no generar un menoscabo en torno al rol que se les ha asignado.

4.2. Las cualidades de quien gestiona

En las organizaciones deportivas de tipo voluntario, la mayoría de las acciones administrativas y de gestión recaen en el equipo directivo; por ello, se requiere que los dirigentes posean competencias que les permitan cumplir con la responsabilidad que les ha concedido la asamblea de socios(as). Robinson (2011, pp. 12-18) aporta cinco aspectos esenciales que deben darse en estas personas con el fin de que cumplan adecuadamente con las funciones que se les han encargado:

1. *Toma de decisiones:* las organizaciones deben tomar constantemente decisiones respecto a muchas situaciones, tanto cotidianas como extraordinarias. Por ende, quienes tienen poder de decisión deben desarrollar una capacidad resolutive independiente de la naturaleza de la medida, ya se trate de un tema deportivo, ético, de servicios o, económico, por ejemplo. Por ello, antes de decidir, hay que informarse íntegramente, acudir a experiencias anteriores si las hubiere, apoyarse en otras personas, solicitar asistencia técnica si fuere necesario, evaluar costos y beneficios, valorar alternativas, pensar en las consecuencias... Todo esto permite reducir los riesgos de la decisión.
2. *La resolución de problemas:* es una habilidad que, bien utilizada, ayuda a la organización a ser más eficaz, ya que refuerza la toma de decisiones más racionales. En primer lugar, conviene *informarse acerca del problema*, ubicarlo, delimitarlo y cerciorarse de que no se trata de un síntoma sino del problema en sí. A continuación, se procede a la *toma de decisiones*, que debe ser reflexionada para evitar generar más problemas. Finalmente, corresponde la *implementación de la solución*, la cual ha de ser informada a toda la organización. No obstante, es normal que no todos los miembros coincidan en que esa es la mejor solución, por lo cual se debe justificar y estructurar de la mejor forma posible, a fin de evitar nuevos conflictos.
3. *Comunicación:* es, sin duda, la habilidad más importante y necesaria en los responsables de la gestión de personas. Existen múltiples ventajas derivadas de la correcta utilización de la comunicación, entre ellas: los costos de la organización se ven reducidos; las personas (voluntarias y remuneradas) se encuentran más motivadas, ya que conocen exactamente las funciones que deben desempeñar; la eficiencia aumenta y, se cometen menos errores. Junto con ello, una buena comunicación con las partes interesadas puede acarrear resultados positivos, como sucede en la relación club-Estado o club-empresa. Por otro lado, para desarrollar una comunicación efectiva, se recomienda seleccionar la mejor forma (verbal o escrita, formal o informal) según cada caso. Por ejemplo, no es igual comunicarse con compañeros de funciones que

con una federación deportiva; en el primer caso la comunicación informal y verbal es la más común, mientras que, en el segundo caso, deben existir normas de formalidad y, para ello, los medios escritos son los más recomendados.

4. *La gestión del tiempo:* la administración del tiempo es una de las principales dificultades a las que se ven enfrentados quienes toman decisiones. En efecto, es frecuente que las actividades voluntarias acaben siendo percibidas como otro trabajo, al que resulta difícil negarse porque todo parece ser importante. Por ende, debe existir una gestión del tiempo, la cual suele verse afectada por motivos como los siguientes: confundir lo urgente con lo importante; no delegar actividades; no saber priorizar; la falta de comunicación; la excesiva duración de las llamadas telefónicas y de las reuniones; el trabajo que se lleva a casa.

De acuerdo con lo anterior, se requiere una planificación o desarrollar estrategias enfocadas al uso eficiente del tiempo, para lo cual se sugieren las siguientes acciones:

- Tener un registro de todas las actividades de la organización, lo cual permitirá una mejor planificación.
 - Tener claro lo que se requiere lograr (objetivos y metas) para priorizar las actividades urgentes y las más relevantes
 - Estructurar las actividades por bloques reservando, por ejemplo, para la mañana las que implican más atención y, para la tarde, las acciones más mecánicas y que requieren menos concentración.
 - Desarrollar la capacidad de decir que no ante situaciones de sobrecarga laboral. Podría darse la situación de que a un voluntario lo requirieran constantemente para que apoyara algunos eventos los fines de semana, lo cual le supondría dejar de lado a la familia u otras actividades.
5. *La gestión de conflictos:* los problemas en la organización son frecuentes y, suelen darse tanto a nivel personal como colectivo, por motivos como el acceso a los recursos, el uso del tiempo y de las instalaciones, etc. No obstante, los conflictos no siempre son negativos, ya que, abordados constructivamente,

pueden servir para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo o para; definir los roles, entre otros aspectos. Existen dos tipos de conflictos; el *constructivo*, el cual debe valorarse, porque ayuda a potenciar ciertos valores en la organización, y el *conflicto destructivo*, que, al contrario, debe abordarse porque es perjudicial; por ello, se debe desarrollar una estrategia que ayude a solucionarlo cuando se presenta.

Ante un conflicto, la primera cuestión que se debe resolver es, si vale la pena intervenir, ya que, si el inconveniente no está afectando al trabajo de los involucrados y parece que se resolverá, la intervención podría agravar la situación. Por ello, los administradores o dirigentes deben tener capacidades para intervenir en un conflicto, puesto que, en caso contrario, podrían aumentar la tensión. Además, la intervención debe producirse en un momento en el que pueda ser de utilidad, es decir, ni demasiado pronto ni demasiado tarde. Una vez que la decisión ha sido tomada, se requiere una estrategia para hacer frente a la situación, para lo cual se sugiere:

- a) Identificar el problema: el foco del conflicto y las personas involucradas.
- b) Analizar las relaciones que los protagonistas tienen dentro de la organización: permite encontrar a otras personas que puedan ayudar a resolver el problema.
- c) Identificar los problemas y los costos de la conducta.
- d) Acercarse a los involucrados: trabajar en conjunto para buscar una solución.
- e) Implementar la solución y evaluar los resultados: hacer un seguimiento de la intervención hasta que el conflicto haya finalizado.

Finalmente, se ha de señalar que la mejor estrategia consiste en ser consciente de dónde podrían surgir conflictos para, de esta manera, anticiparse a los hechos.

4.3. Ámbitos de intervención en los clubes chilenos

En las próximas líneas, se proponen una serie de medidas para aplicar específicamente en los clubes deportivos chilenos, en razón de los principales resultados. Cabe destacar que las directrices que se describen se pueden adecuar y

desarrollar en mayor o menor medida de acuerdo con las características puntuales que se estudiaron, ya que no todas las acciones sugeridas pueden ser utilizadas de forma estandarizada. En relación con esto, es necesario indicar que existen, por ejemplo, clubes con juntas directivas con un mayor capital cultural, otros que tienen una mayor estructura de personas, otros que desarrollan una mayor oferta y que tienen a su cargo variadas instalaciones, mientras que otros carecen de procedimientos regulares, se ven afectados por déficits en sus ejercicios económicos, tienen una oferta precaria, etc. Por ende, la diversidad de organizaciones que existe, hace que unas medidas sean más aplicables que otras.

Para apoyar estas ideas, se consideraron los aportes de Robinson (2011, pp. 28-32), que tomó de referencia un estudio de Minikin (2009), quien, mediante un trabajo empírico, estableció siete dimensiones de desempeño en las organizaciones deportivas voluntarias, a través de las cuales Robinson propone medidas tendientes a mejorar la *performance* de dichas instituciones. Estos ámbitos son *gobernanza, gestión, recursos físicos, finanzas, comunicación, actividades deportivas y sociales, y, recursos humanos*, los cuales serán utilizados para proponer las orientaciones de los clubes chilenos. Se suman a ello las indicaciones de una propuesta del Scottish Executive (2006), que desarrolló un documento metodológico cuyo objetivo era apoyar a los clubes a través de múltiples dimensiones, y los aportes de Heinemann y Puig (1996), quienes conjugando constructos teóricos y trabajos empíricos, desarrollan indicaciones puntuales para implementar en el club, utilizando variables o ámbitos estructurales, como la economía y el voluntariado, y haciendo énfasis en este último, de acuerdo con su importancia como capital social y económico que les permite distinguirse de las empresas comerciales. Es este último aspecto (el voluntariado) el que se considera más relevante debido al tratamiento que se le da en la bibliografía. Para abordar este ámbito, se recurrió a las anteriores referencias, así como a los trabajos (empíricos y teóricos) de Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., y Darcy, S. (2006), quienes determinaron que se logra una mayor retención de voluntarios cuando se aplican técnicas de gestión de recursos humanos; de Hallman (2015), quien declara de que los miembros formales de la organización (socios y deportistas) tienen más posibilidades de actuar como voluntarios que las personas ajenas al club; de Østerlund (2013), quien propone cinco estrategias para retener y aumentar el

número de voluntarios; y de Chelladurai y Madella (2006), que sugieren el establecimiento de instancias de coordinación entre voluntarios y personal remunerado a fin de evitar conflictos.

Se desarrollan, a continuación, las propuestas para implementar en los clubes, en razón de las dimensiones antes señaladas, en primer lugar se indican los resultados más relevantes para luego detallar las medidas:

Gobernanza y gestión: se presentan en conjunto ambas dimensiones, ya que, al observar los resultados, muchas de las acciones de intervención tributaban y confluían de forma semejante, tanto para la gobernanza como para la gestión del club. *Aspectos democráticos, de planificación y ejecución:* entre los principales resultados destacan: la existencia de un elevado número de clubes con baja participación de juntas directivas, lo cual es un punto relevante, ya que los más participativos (*ver tipología de clubes nº 5*) tienen más ingresos; por otro lado destaca un grupo menor de organizaciones que tienen un Presidente con muchos años en el cargo; existen, también, clubes (minoritarios) que no realizaron elecciones para constituir su equipo directivo. Además, se determinó que menos del 50% de los socios(as) activos participaron de la última asamblea general; existen clubes sin comisiones de ética ni comisiones revisoras de cuentas. Por otro lado, si bien la mayoría de las organizaciones poseen actualizados instrumentos como el libro de registro de socios, el libro de contabilidad y el libro de actas, hubo clubes que los tenían desactualizados. En cuanto a la existencia de un plan de trabajo anual, su presencia solo llegaba al 65,3%; no obstante, se encontraba vigente en el 83% de los casos.

Acciones tendientes al mejoramiento:

- Desarrollar *normativas que regulen los procedimientos* de la junta directiva (nº de reuniones mensuales, nº mínimo de asistencias a las reuniones, períodos máximos de ejercicio en los cargos).
- Desarrollar un *programa de inclusión democrática* que contenga actividades informativas que detallen los roles y las funciones que cumplen los equipos directivos, que incorpore ciertas retribuciones (no monetarias) a los

interesados (socios y socias) que deseen participar como candidatos a las elecciones. Estas medidas tienen como objetivos: generar interés en participar de cargos de representación democrática; disminuir la cantidad de clubes que tuvieron “proclamaciones directas”; atraer la participación de potenciales dirigentes jóvenes; y aumentar la presencia de personas asociadas en las asambleas generales.

- Desarrollar un *programa de buenas prácticas*: ante la escasez de clubes que cuentan con comisiones de ética y revisoras de cuentas y, si bien la existencia de estas queda supeditada a normativas legales (número de socios que componen el club) y a la voluntad de la organización, es necesario fomentar la creación de estas comisiones a fin de lograr que las prácticas de gobierno sean transparentes.
- Diseñar un *calendario de supervisiones* a cargo de una comisión externa a la junta directiva que verifique la vigencia y la actualización de los siguientes documentos: libro de actas, libro de registro de socios, libro de contabilidad, plan de trabajo anual y otras herramientas que puedan existir.
- Diseñar y ejecutar un *plan estratégico* que contemple ámbitos deportivos, democráticos, económicos y administrativos.

Recursos físicos:

Las instalaciones del club: los resultados permitieron determinar que: existen pocos clubes con propiedad de sede; respecto a las instalaciones deportivas, las organizaciones utilizan pocas dependencias (66% utiliza una o dos) y, al no ser sus propietarios, en muchas ocasiones deben solicitarlas prestadas o bien alquilarlas; un significativo número de organizaciones no planifica la mantención de los servicios que utiliza, independientemente de si son sus propietarios o hacen uso de ellos mediante prestaciones o convenios; en este mismo sentido, una proporción elevada de las organizaciones que declaran utilizar recintos deportivos públicos no tiene un trato formal de uso (contrato, convenio, comodato, etc.); los clubes con más instalaciones (*ver tipología de clubes n^o 9*) son los que tienen más socios y más ingresos; de acuerdo con la misma tipología, el clúster “*club de instalaciones múltiples*” es el que más deportes practica.

Acciones tendientes al mejoramiento:

- Diseñar un *manual de procedimiento de uso de instalaciones* que regule la utilización de las instalaciones (contratos, convenios, entre otros), sean estas propias, prestadas o alquiladas, a fin de generar una mejora en las prácticas administrativas y evitar conflictos con las partes interesadas.
- *Programa de planificación para mantención de instalaciones*: la mayoría de los clubes utiliza pocos recintos deportivos; no obstante, existe un importante número de ellos que son dueños de estos o los utilizan de acuerdo con convenios o prestaciones. Por ende, contar con esta herramienta les permitiría: atraer más socios(as); brindar un mejor servicio (higiene, seguridad); responder adecuadamente ante las partes interesadas externas que prestan la instalación; ahorrar en costos de mantención a largo plazo, etc.
- *Plan de negocios*: en el caso de los clubes que administran o poseen la propiedad de una instalación, sería conveniente que desarrollaran un plan de negocios en torno a ellas, a fin de generar utilidades que ayuden a la economía del club y de que les permitiera invertir en mejoras o en nuevas adquisiciones.
- Generar acciones tendientes a *obtener recursos del Estado* (postular a proyectos), para incorporar ingresos que permitan adquirir una sede propia.
- Los clubes que desean incorporar otras instalaciones podrían gestionar convenios de uso con otras organizaciones, a las cuales el club podría aportar recursos humanos, implementación, becas o rebajas en las cuotas, mientras que las otras instituciones, a su vez, les aportarían la infraestructura deportiva.
- Considerando la relación: número de instalaciones que se utilizan, tamaño del club e ingresos, una organización que desee crecer en su estructura de personas y de ingresos también tendrá que hacerlo en sus instalaciones; por ende, se aconseja que desarrolle un *plan de instalaciones deportivas* en cuanto a las inversiones futuras, contemplando estándares que le permitan acercarse a toda la población, independientemente de sus capacidades.

Finanzas:

La economía del club: poco más del 50% de los clubes planificaban bastante su economía, mientras que el 23,7% la planificaban poco o nada; durante el año 2012, más del 50% obtuvieron subvenciones y recursos del Estado, lo cual influyó en gran medida en sus ingresos, ya que fueron incluso más relevantes que los aportes procedentes de las cuotas de sus socios(as); también es preocupante que muchas organizaciones no tuvieran ingresos en el año 2012; existen ámbitos poco explotados para ingresar recursos económicos, como las cuotas de incorporación, las donaciones, los servicios deportivos, los auspiciadores o el alquiler de instalaciones; el 29% de los clubes sufrieron un déficit ese año, si bien en el caso de algunos fue más significativo que en el de otros; en la búsqueda de financiamiento por proyectos, no todos postularon a fuentes de financiamiento, por lo que existen instituciones pasivas en esta área; además, se observó que pocos solicitaban apoyo a las empresas.

Acciones tendientes al mejoramiento:

- Solicitar al Estado la *mejora en los canales de información sobre fuentes de financiamiento y capacitación* para evitar complejidades e incrementar los niveles de postulación.
- Desarrollar un *programa de captación de recursos* que explote áreas poco significativas en los ingresos, a través de: servicios deportivos, derechos de incorporación, aumentar el número de socios(as) que paguen las cuotas mensuales, búsqueda de auspiciadores, desarrollo de eventos y, en el caso de poseer instalaciones propias, alquilarlas. Lo anterior se ha de llevar a cabo intentando mantener la independencia respecto a terceras partes.
- En relación con todos los clubes, pero sobre todo con los que sufren déficit, los que no generan utilidades y tampoco planifican en el área: se propone que desarrollen una *planificación económica* que contemple sus posibles ingresos, gastos y utilidades. Para ello, podrían incorporar en su personal a algún técnico o profesional con formación en contabilidad, o bien solicitar asesoría a municipios o al IND.

Comunicación:

La presencia y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación: los medios más observados son los de tipo digital, como el correo electrónico y la página web (Facebook, blog), en contraposición a recursos más tradicionales como el teléfono móvil y el de red o línea; no obstante, el uso de internet y del computador es minoritario. Por otro lado, solo el 38,7% de las organizaciones tiene una base de datos de socios(as) digitalizada. En cuanto a los medios indicados, su utilización es limitada, siendo el caso del correo electrónico el más relevante. Respecto a la junta directiva, existe un reconocimiento mayoritario por su parte de que no habría inconvenientes para establecer una buena comunicación con los demás integrantes del club.

Acciones tendientes al mejoramiento:

- Solicitar a las autoridades o autogestionar el *desarrollo de programas de capacitación* en torno a: *alfabetización digital* y el *uso y aplicación de tecnologías de la información y la comunicación*.
- Diseñar uno o más cargos como *encargados comunicacionales*, los cuales deben poseer competencias en el uso de las tecnologías y, además, conocer el funcionamiento de la organización.
- Generar *medios de comunicación* en consideración a la realidad del club: página web, Twitter, Facebook, boletines informativos (impresos o digitales), afiches en los cuales se difundan los resultados, calendario de competiciones, citaciones a reuniones, eventos extradeportivos, etc.
- Tener una planificación básica de los medios de comunicación que permita conocer las fechas, los contenidos y las temáticas.
- Considerar, dentro del presupuesto, algún ítem relacionado con la implementación de las tecnologías de la información, que se podría materializar en acciones tales como: adquirir un computador; contratar servicio de internet para la sede o el espacio que utiliza el club; adquirir una máquina de fotografías digitales, etc.

Actividades deportivas y sociales:

La oferta deportiva y alternativa del club: respecto al número de deportes que practican los clubes, el 64% se declara como monodeportivo, mientras que el 18% practica dos deportes; el deporte principal y más practicado es el fútbol; destacan las prácticas tradicionales y colectivas por encima de las individuales y de menos tradición; los clubes más antiguos realizan deportes más tradicionales y los nuevos son más abiertos a la hora de incluir otras disciplinas en las cuales el fútbol no es prioritario; solo el 50% de los clubes tiene una oferta para niños(as) menores de trece años. En cuanto a las prácticas alternativas, existe una nutrida oferta de actividades y solo un 14,8% de los clubes no las imparte, aunque estas actividades serían limitadas para personas con capacidades diferentes. Respecto al deporte de alto nivel o rendimiento, se observó una alta presencia de deportistas que participan en selecciones, la cual disminuye a medida que aumenta la exigencia, en cuanto a la participación femenina, es significativamente menor en comparación con la de los hombres. Por otro lado, el 36% de los clubes tiene a deportistas becados. En cuanto a la participación por sexo, las mujeres deportistas y socias tienen menor representatividad que el sexo masculino. La planificación en materia deportiva se sitúa como prioritaria, pero, aun así, podría aumentar.

Acciones tendientes al mejoramiento:

- Los clubes que busquen aumentar su oferta deben incrementar de forma simultánea el número de instalaciones para incorporar las que requieran estas nuevas actividades, por lo que se sugiere: *diseñar planes integrales* que contemplen, por un lado, la oferta y, por el otro, el uso de instalaciones deportivas.
- Respecto a la oferta complementaria, si bien esta es amplia, se propone *diseñar acciones específicas* en cuanto a perfiles y a la puntualidad de las actividades, con el objetivo de incluir acciones de interés para personas con capacidades diferentes, teniendo en cuenta a los niños, a las mujeres y a los adultos mayores.

- Una alternativa para diversificar y ampliar la oferta deportiva es *trabajar en conjunto con el Estado* mediante los diversos programas que este ejecuta y solicitar mediante proyectos o convenios, la ejecución de alguno de ellos.
- *Ampliar el ámbito de acción en torno a las edades de los deportistas* con el objetivo de incorporar especialmente a los menores de edad y a los adultos mayores.
- Realizar una *planificación macro o general* que incluya las actividades deportivas principales, así como la oferta alternativa.

Recursos humanos:

Las personas del club: respecto al sexo, en todos los ámbitos analizados (junta directiva, personas asociadas, deportistas no asociados, voluntarios y personal remunerado) la presencia masculina es muy superior a la femenina. Por otro lado, las juntas directivas presentan una media de casi cinco personas, pese a que, por ley, pueden contar con hasta nueve miembros; la edad de los directivos se situó en una media de 40 años aproximadamente; los clubes en su mayoría no poseen juntas directivas instruidas, y solo una de cada tres declara tener capacitaciones en el área deportiva.

En cuanto a la dinámica de las incorporaciones y de los retiros de los socios(as), son significativamente más los clubes que señalan haber experimentado un aumento en este ámbito durante los últimos cinco años; en esta misma línea, se apreció que, a medida que aumentaba la edad de los socios(as) estos disminuían su presencia en el club; es de atención, también, la importante representación que tenía la figura del deportista no asociado en el tamaño del club. Respecto a quienes desarrollan funciones: existen pocos profesionales, técnicos y personas remuneradas los que ejercen las labores de forma voluntaria en la mayoría de los casos y, cuando las actividades son remuneradas, estas corresponden a solo unas horas por semana. El personal que desempeña funciones deportivas presenta una formación específica en deporte, pero, aun así, se podrían mejorar los indicadores; si bien más del 60% de los clubes declara tener voluntarios, cuando se profundiza en el número de personas que actúan bajo ese rol, la media se sitúa solo en 1,7 personas por cada organización.

Acciones tendientes al mejoramiento:

- Diseñar *estrategias que permitan la incorporación femenina* en todas las áreas, tanto en la junta directiva, como en calidad de voluntarias, socias y deportistas. Se sugiere generar perfiles que se ajusten a las características y a las necesidades de las interesadas (estudiantes, madres, trabajadoras, jubiladas).
- Potenciar y aumentar los *programas de capacitación* para dirigentes y recursos humanos. Actualmente en Chile, existen acciones en esta área desarrolladas por diversas instituciones, como el Programa de Capacitación Nacional Deportiva (CND), ejecutado por el Comité Olímpico Nacional, el cual, mediante diferentes líneas temáticas, capacita a técnicos, jueces y dirigentes, a través de una plataforma en línea. Se suman a ello las diversas capacitaciones que ofertan el Instituto Nacional de Deportes y otras organizaciones, como los gobiernos regionales y las municipalidades. No obstante, y valorando en primera instancia estas actividades, se hace necesario sistematizarlas, calendarizarlas y, en algunos casos contextualizarlas, en función de los perfiles de las personas que se deba capacitar. Cabe señalar, por ejemplo, que es muy probable que los profesionales y los técnicos tengan un mayor dominio de los entornos virtuales que los dirigentes, mientras que en estos últimos resulta más eficaz una capacitación de tipo presencial.
- Generar un *plan de captación de voluntarios* mediante campañas de difusión a través de los medios de los que disponga el club (Facebook, radio, correos electrónicos, etc.). En esta campaña es fundamental informar acerca del rol y de los beneficios que tendrán los voluntarios. Por otro lado, a fin de mantenerlos y de evitar su deserción, se sugiere proceder de la siguiente forma: otorgarles unas funciones claras, quedando en evidencia los derechos y los deberes que les corresponden; supervisarlos (programa de seguimiento) y sancionarlos (si fuese necesario) en el contexto del voluntariado; entregarles beneficios por el rol que cumplen, como, por ejemplo: disminuciones en las cuotas mensuales (si son socios), facilidades para acceder a los servicios del club (clases, instalaciones, eventos); estas medidas demostrarían una preocupación por ellos y los mantendrían motivados. Otra estrategia para captar voluntarios sería establecer vínculos con instituciones de educación

superior que posean carreras referidas al área deportiva, con el objetivo de que los estudiantes puedan desempeñar actividades que les sirvieran para conocer el medio y adquirir experiencia.

- Generar estrategias que incorporen dirigentes jóvenes, asignándoles funciones o tareas que supongan niveles de responsabilidad importantes, con el objetivo de que asuman tempranamente funciones en el club.
- Para ampliar el cuerpo de socios(as), los padres y madres de los deportistas y los deportistas no asociados se vislumbran como potenciales miembros de la organización. Para que ello se materialice, el club debería concederles beneficios que los atrajeran: descuentos, ofertas, participación en comisiones y en la toma de decisiones... Esto permitiría que los nuevos integrantes contribuyeran al aumento y a la estabilidad del presupuesto y los empoderaría, además, para la toma de decisiones.
- Otros actores importantes para el crecimiento del club (estructura de personas) son las organizaciones de la sociedad civil, como las juntas de vecinos y los clubes de adultos mayores, instituciones que no prestan tradicionalmente servicios deportivos, pero en las que puede haber personas interesadas en participar del club.
- Diseñar *perfiles de voluntarios*, de acuerdo con su disponibilidad de tiempo e intereses, para poder asignar las funciones coherentemente.
- Programar reuniones de coordinación entre los voluntarios y el personal remunerado con el objetivo de evitar conflictos.
- Diseñar un *cuaderno de cargos, reglamento o manual de procedimiento* que estipule claramente las funciones que debe desempeñar quien realiza actividades en la organización, independientemente de su jerarquía, su rol y su situación contractual (remunerado o voluntario).

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Índice del capítulo

5.1. Discusión y conclusiones.....	252
5.2. Implicaciones del estudio.....	268
5.3. Limitaciones del estudio.....	272
5.4. Líneas para futuros estudios.....	274

5.1. Discusión y conclusiones

Como se indicó en el capítulo inicial de la tesis, la pregunta de la investigación (“¿En qué situación se encuentran y cuáles son las características de los clubes deportivos de la Región del Biobío?”) fue diseñada de forma amplia, a fin de dar cabida a múltiples dimensiones y variables que permitieran analizar el estado de la cuestión y buscar respuestas. Para abordarla, se plantearon una serie de objetivos específicos que permitieron focalizarla y delimitarla, los cuales a continuación se presentan nuevamente para mostrar con mayor exactitud los resultados más relevantes, las discusiones y las conclusiones, que, finalmente conducirán a unas breves reflexiones.

5.1.1. Objetivo uno

“Describir las características de los clubes deportivos chilenos”.

El objetivo número uno girará en torno a las características puntuales del club: el *año de fundación*, los *aspectos democráticos* y las *políticas y los procedimientos*. No se abordarán todas sus características, puesto que se explicarán en los próximos objetivos.

Se inicia este apartado con la variable *fecha de origen o constitución legal de los clubes*. A propósito de esta cuestión, se observó que, en su mayoría, estas instituciones son bastante jóvenes (el 78,2% tiene menos de 22 años), pudiendo verse influenciadas por dos factores: en primer lugar, que los clubes pertenecientes solo a los registros municipales, y que no pudieron ser incluidos en este estudio, presenten más antigüedad que las instituciones encuestadas, y el segundo factor, se relacionaría a la mayor preocupación del Estado post-dictatorial por reconocer y apoyar a estas organizaciones a través, por ejemplo, de la creación en el año 2002, del Registro Nacional de Organizaciones Deportivas (RNO), el listado que se ha utilizado en la tesis. Este último factor se explica de mejor forma adoptando una perspectiva histórica y social, la cual permitió verificar que la aparición de los clubes se relaciona directamente con las condiciones que se generan en la sociedad para su instalación. Como ejemplo, se pudo observar que durante la dictadura militar chilena, fue reducido el número de organizaciones que se constituyeron y, por el contrario, una vez terminado ese período, proliferaron significativamente (78,2%), debido al mejor

escenario que entonces hubo para el desarrollo del asociacionismo deportivo y de la sociedad civil en general. Una situación similar se pudo observar en los clubes deportivos catalanes en relación con los efectos de la dictadura franquista en España (Secretaria General de l'Esport, 2010; Puig, García y López, 1999; Puig, Moreno y López, 1996). La investigación acerca del *año de fundación o la antigüedad* de la organización no solo permitió analizar el surgimiento de los clubes, sino que ello permitió, además, observar cómo la fecha de fundación del club influye, por ejemplo, en los recursos económicos, en el tamaño y en el tipo de deportes practicados.

Otro ámbito que se explica en este objetivo es la *toma de decisiones democráticas* (Heinemann & Horsch, 1988; Slack, 2000), la que es señalada como una característica constitutiva de los clubes basada, esencialmente, en la igualdad de derechos en cuanto a la toma de decisiones. En relación con esto, se observó que la mayoría de las organizaciones ejecutaba acciones enfocadas a la participación de sus asociados en prácticas democráticas, como es el caso de las elecciones de la junta directiva y de la convocatoria de asambleas generales. No obstante, en ambos aspectos se generan puntos importantes de reflexión: en el caso del proceso electivo del equipo directivo, se aprecia que el 86% de los clubes realizaron votaciones para elegirlos, un índice muy alto si se compara con el caso de los clubes catalanes (Secretaria General de l'Esport, 2010), donde en el 62,3% de los clubes se utilizó la proclamación directa. Esto revela dinámicas distintas en cuanto a la participación en la toma de decisiones, puesto que los clubes chilenos reflejan, quizás, una cultura organizacional más democrática que sus pares españoles; por otra parte, en relación con las asambleas generales, si bien la gran mayoría de los clubes declaró realizarla (anualmente), los asociados(as) que asistían a ella correspondían a menos de la mitad del total en condiciones de asistir (socios activos). Ello permite indicar que existe un desinterés significativo por parte de los socios(as) a la hora de participar de la principal vía que les permite canalizar sus voluntades. De acuerdo con ello, las principales medidas de la institución se estarían adoptando con menos de la mitad de las partes interesadas más cercanas (*stakeholder* internos), lo cual otorga un mayor *poder* (Mitchell, Agle y Wood, 1997) a otros *stakeholders*, como la junta directiva y el grupo minoritario de socios(as) que asiste a las asambleas. Continuando en esta temática, se observa una

baja presencia de las *comisiones de ética* y de *revisión de cuentas*, las cuales, si bien no son obligatorias legalmente, sí contribuirían a mejorar y transparentar los procedimientos. El hecho de que no existan podría deberse a que el club no necesite establecerlas, ya sea por no tener ejercicios económicos significativos, ya sea porque las actividades deportivas (quizás recreativas) no requerían una comisión de ética.

En cuanto a la *junta directiva*, que constituye un actor fundamental y cuya elección refleja el ejercicio de las prácticas democráticas, se caracteriza por su voluntariedad (no debe ser remunerada por ley), por la elevada presencia masculina y por la variedad de las formaciones técnicas y profesionales de sus integrantes. Estos órganos de gobierno estarían cumpliendo con los principios y con las características que se esperan de ellos (Nolan, 1995; Palmer, 2011); desarrollando una adecuada comunicación con el resto del club; evidenciando la falta de intereses personales, ya que declararon no recibir dinero; mostrándose abiertos a la inclusión de personas en las elecciones de los directores...

En síntesis, las *prácticas democráticas* se aprecian con un *alto nivel de concreción*. No obstante, podrían mejorar mediante un incremento de la participación de las partes interesadas, es decir, de los socios(as) esencialmente, en la toma de decisiones.

Pasamos ya a otra característica, aportada por Slack (2000), acerca del *funcionamiento con políticas y procedimientos informales*. Este punto se considera discutible, ya que los clubes en su mayoría, cumplen con los aspectos democráticos formales y del ámbito administrativo, en los cuales se aprecian elevados niveles de planificación, los cuales, si bien podrían incrementarse más todavía, son positivos. No obstante, también existen acciones que pueden optimizarse, como el tipo de acuerdo (convenio) que establecen al utilizar las instalaciones públicas. Continuando en el ámbito de los procedimientos, ahora en torno a la propiedad y al uso de las tecnologías y de los medios de comunicación, como el correo electrónico, las páginas webs, etc., se encontraron indicadores similares a los *clubes catalanes*; si bien en Chile, la presencia de estos medios es levemente más baja, su nivel de uso es similar, y destaca, también en ambos casos, la ausencia de personas que desarrollen estas tareas de manera formal (encargado de comunicaciones). Esto demuestra que, si bien son clubes que se enmarcan en contextos distintos, ambos contemplan la aplicación de herramientas puntuales como es el caso de las tecnologías.

5.1.2. Objetivo dos

“Determinar el perfil y el tipo de vinculación de las personas que integran los clubes deportivos”.

Para otorgar respuestas a este objetivo, se toman como punto de referencia las personas que integran el club, tanto en la figura de socios(as), como en la de deportistas, miembros de la junta directiva, voluntario(as) y personal remunerado, es decir, los *stakeholders de tipo interno* (Navas & Guerras, 2002), ya que su relación con el club se desarrolla a través de vínculos primarios y se caracterizan por la integración y la participación *dentro* del club.

Se comienza este análisis abordando la variable sexo para determinar que la *participación de la mujer* es significativamente más baja que la del hombre, y ello en todo tipo de cargos y de funciones, un fenómeno similar es posible de observar en los clubes alemanes (Heinemann & Schubert, 1999), catalanes (Secretaria General de l'Esport, 2010) y gallegos (Gambau i Pinasa, 2002), de lo que se desprende que no se trata de una tendencia que afecte solo a los clubes estudiados, sino que también se constata en otros contextos y se relacionaría directamente con la menor práctica deportiva de las mujeres. Es destacable, por otro lado, que la presencia de la mujer en los cargos directivos de los clubes chilenos, aunque siempre inferior a la del hombre, es mayor que en los clubes catalanes. No obstante, no deja de ser preocupante la baja participación femenina, ya que desde la perspectiva de los *stakeholders*, podrían generarse situaciones en la que las mujeres, debido a su reducida representación, sufrieran problemas relacionados con la *legitimidad* (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Si esto es así, podría explicar de cierta forma, la baja participación femenina, ya que, se entraría, quizás, en un proceso cíclico donde la ausencia de espacios en los que pudieran discutir sus ideas comportaría una pérdida de su interés en vincularse a estas instituciones. De todas formas, se debe considerar que, si bien, el número de mujeres es bajo, estas tienen una alta representación, de forma general, en el conjunto de clubes, al menos como socias, ya que el 84% tiene como mínimo a una mujer socia. Esto último permite aseverar que no existe una política restrictiva, por parte de los clubes chilenos, en cuanto a la inclusión de la mujer, sino que la

problemática radicaría en su presencia *puntual dentro del club*, en comparación con la elevada presencia de hombres.

Por otro lado, la *presencia de voluntariado* es una característica fundamental en las *organizaciones privadas sin fines de lucro* (Ascoli, 1987; Salamon, *et al.*, 1999) y en las *organizaciones deportivas* (Heinemann & Horsch, 1988), ya que se considera como un activo o capital relevante, no solo en el sentido que desarrollan funciones sin retribución económica, sino también como medio para la acción social de las personas (Heinemann & Puig, 1996). En este sentido, se observó que la mayoría de los clubes tenían personas que realizaban este tipo de funciones; no obstante, cuando se analizó su presencia dentro de la organización, se encontró un bajo nivel de voluntarios, ya que no alcanzaban a las dos personas por institución. Dado el escaso nivel de voluntarios, se podría inferir que existe poco interés de la ciudadanía por ser voluntario, o bien que los clubes tienen poca capacidad de incorporación y/o retención de esas personas, o incluso que, los clubes *tienden a la profesionalización* (Slack, 2000) y omiten la necesidad de voluntarios, por lo que se orientan más al perfil de una empresa de servicios. Esta profesionalización también podría contemplarse como un error cometido por los clubes en el caso de que no la manejen adecuadamente, ya que podría limitar la acción o el acceso de los voluntarios (Heinemann, 1998). En este mismo sentido, se produce un punto interesante cuando se observan los clubes alemanes (Heinemann & Schubert, 1999), en los cuales, cuanto mayores eran las dimensiones de la organización, menor era el número voluntarios; en el caso de Chile, al contrario, los clubes de volumen pequeño tienen también un bajo nivel de voluntariado (más del 70% de clubes), mientras que los clubes grandes tienen un alto índice. En este caso, el trabajo voluntario estaría determinado por la demanda de funciones, es decir, que un club pequeño ofrece menos actividades y, por ende, demanda menos voluntarios; por el contrario, los clubes de gran tamaño desarrollan más actividades y necesitan más voluntarios. Esta observación se enmarca en el bajo nivel de profesionalización de las organizaciones chilenas, ya que, si bien cuentan con un número bajo de voluntarios, la mayor parte de las actividades las desarrollarían ellos, y no personas remuneradas.

El *tamaño de la organización* ha quedado determinado no solo por los socios(as), sino también por los deportistas no asociados, debido al significativo número de clubes que declara contar con estos últimos y, también por su elevada presencia numérica. Es importante esta característica, ya que, de acuerdo con Simmel (1968) y Heinemann (1990), el tamaño de la organización influye en las relaciones, en las formalizaciones, en la gestión, en los servicios y en los recursos económicos. En síntesis, se puede señalar que los clubes chilenos presentan una *estructura de personas mixtas* compuesta por dos cuerpos: uno formal de socios(as), y por otro informal o eventual, compuesto por los deportistas no asociados. Esta situación podría generar inconvenientes en el plano económico, ya que no permitiría proyectar, por ejemplo, ingresos estables debido a que los deportistas no asociados no suponen un alto grado de certeza en cuanto a su presencia y a su aporte. Por otro lado, se concluye que, a medida que el tamaño de la organización disminuye, también lo hacen sus ingresos y su antigüedad. Además, se puede indicar que los clubes chilenos son muy pequeños, si se comparan con sus iguales europeos, ya que el 62% no tiene más de 100 personas (socios y deportistas) y solo el 4% tiene más de 300 miembros.

Continuando con ello, los resultados en torno a *las incorporaciones y retiros de socios(as)* resultan de cierta manera contradictorios con los de las Encuestas Nacionales de Hábitos del IND, ya que en esta tesis se pudo determinar que la mayor parte de los clubes han aumentado sus incorporaciones durante los últimos años y, por el contrario, los estudios del IND manifiestan una disminución sistemática del número de socios(as) practicantes en las organizaciones deportivas. Cuando se comparan los resultados de Chile con los de Cataluña, se aprecian casi equivalentes, con situaciones de crecimiento en las organizaciones en ambos casos. Considerando la tendencia a la individualización de la práctica deportiva en las últimas décadas (Puig, *et al.*, 1995; Heinemann, 1994), los antecedentes permiten indicar que, si bien existe un aumento del número de personas afiliadas a los clubes, no se vincularían a estos por motivos asociados a la práctica deportiva institucionalizada ni al voluntariado, sino por otras ventajas que les ofrecerían estas organizaciones, como la participación democrática, las redes de contacto y las acciones o las actividades sociales, entre otras. Para el caso chileno, esto cobra mucho sentido cuando observamos que el 77,3% de clubes tienen socios(as) que declaran ser no

practicantes, siendo en estos casos, más los miembros en esta condición (59,6%) que los socios activos en la práctica deportiva. Confirman lo anterior dos características constitutivas del club: el *trabajo voluntario* y la *afiliación voluntaria* (Salamon *et al.*, 1999; Heinemann & Horsch, 1988), ya que, de acuerdo con el volumen de socios(as), solo el 2,6% de estos correspondería a voluntarios, los cuales, incluso, podrían no ser socios de la organización. Por ende, quienes se vinculan al club, no lo harían por motivos asociados al voluntariado, sino, por otras causas.

Pasando a observar otros *stakeholders internos*, como es el caso de los *profesionales*, Slack (2000) señala que estos *tendrían una baja presencia*. Esta situación se da en los clubes chilenos, donde la media de este personal se ubica en 1,1 profesionales o técnicos en cada institución. Pero, por otro lado, aunque es baja la presencia de profesionales y de técnicos, cuando se observa el conjunto total de organizaciones, el 67,3% tiene al menos un técnico o profesional desarrollando funciones. Sin embargo, existen más posibilidades de que estas actividades se realicen de forma voluntaria que pagada. En cuanto al personal remunerado, existe, pero es muy poco frecuente, lo cual viene a corroborar a Herrera (1998), quien cuestionaba la idealización de estas organizaciones que implica considerar que están compuestas solo por voluntarios, ya que también hay personas que cumplen funciones remuneradas, aunque en los clubes chilenos es poco recurrente. De acuerdo con lo anterior, los clubes no constituirían una fuente de trabajo primordial en el mercado laboral para personas con formaciones deportivas, ya que el número de profesionales y de técnicos que trabaja (con remuneración) en ellos es poco significativo.

Continuando con lo anterior, Slack (2000) indica que las organizaciones deportivas voluntarias *son poco especializadas*. Para el caso de las organizaciones chilenas, esta característica estaría también presente, ya que quienes desarrollan funciones, como en el caso de la junta directiva y del personal deportivo (voluntario y remunerado), generalmente no se encuentran capacitados o no tienen una formación específica en el área deportiva, lo cual se observó en mayor medida en las personas que realizaban actividades de forma voluntaria, ya que las remuneradas tenían una mayor especialización. No obstante, la mayoría de los clubes *son poco especializados*, lo cual quiere decir que las funciones son realizadas principalmente por personas que no tienen las competencias administrativas o técnicas para ejecutar esas actividades.

Esto permite otro punto de reflexión, ya que una importante cantidad de las actividades “técnicas” las estarían realizando personas sin una formación en deporte, lo que plantea el desafío de regular estas prácticas, las cuales, si bien son voluntarias generalmente y muy valoradas socialmente, arriesgan la calidad y el prestigio del club; por ende, debería existir una regulación, especialmente de cara a las formaciones del voluntariado (certificación de competencias, por ejemplo). Haciendo el ejercicio de comparación entre clubes chilenos y catalanes, estos últimos presentan un nivel significativamente mayor de personal remunerado y de formación deportiva del personal, tanto del voluntario como del remunerado, lo cual demuestra un nivel mayor de especialización y de profesionalización.

5.1.3. Objetivo tres

“Analizar las características y el tipo de relación que poseen los clubes con las organizaciones públicas y privadas con fines de lucro y sin ellos”.

El objetivo planteado permitió acercarse a las *relaciones del club con otras instituciones (stakeholders externos)*, siendo esta una característica de las organizaciones deportivas voluntarias (Slack, 2000). A propósito de esto, se pudo verificar que todos los clubes mantenían algún tipo de relación con su entorno, en mayor o menor medida, siendo - desde la perspectiva del tercer sector -, las *instituciones públicas* (IND, municipalidades y Gobierno Regional) las más vinculadas al club, en lugar de las organizaciones del asociacionismo deportivo, como podría pensarse. Por otro lado, existen otras características que atañen al ámbito de las relaciones del club y que se plantean por Salamon *et al.* (1999), al indicar que son *organizaciones privadas* (separadas del Estado) y *autónomas* (ellas deciden lo que hacen), y también Heinemann y Horsch (1988), en cuanto a que deben ser *independientes de terceras partes*. Estos últimos puntos generan cierta divergencia, ya que una posible razón por la que muestran una alta relación con el Estado podría encontrarse en los ingresos económicos, puesto que más de la mitad de las organizaciones (55,2%) recibió alguna ayuda (subvención o proyecto) de las instituciones públicas en el año 2012. Esto es relevante cuando se analiza la injerencia de esos recursos en el financiamiento de la organización, ya que tienen una

alta representatividad y, en muchos casos, superan a los recursos que genera el club de forma interna, lo cual difiere de lo que señala Slack (2000), quien indica que el principal *financiamiento de los clubes, es a través de las cuotas de los socios*. Es de interés este punto, ya que la *independencia de terceras partes* podría verse comprometida cuando los recursos económicos que aporta el Estado son mayores que los que genera el club, debido a que *los stakeholders externos* y de origen público se encontrarían en condiciones de ejercer *poder y legitimidad* (Mitchell, Agle y Wood, 1997) ante alguna negociación o solicitud. Tanto cuando el principal financiamiento es externo como cuando es interno, en ambos casos, el ejercicio de *poder y legitimidad* podría variar, por lo que podrían generarse conflictos en el interior del club en cuanto a la orientación que pueda adoptar la organización.

Continuando en el ámbito de las relaciones, al analizar los vínculos del club desde la perspectiva de la teoría de la *Elección Institucional* (Heinemann, 1998) se podría indicar que estas organizaciones se asocian más a las instituciones del Estado porque estas les serían más convenientes, ya que les aportarían mayores beneficios que establecer vínculos, por ejemplo, con las instituciones del asociacionismo deportivo, las cuales no les contribuyen recursos económicos y, por ende, no les resultarían muy atractivas en este caso puntual. Esto se refleja en las valoraciones positivas que hacen los clubes de las relaciones con las instituciones públicas.

Por otro lado, al buscar líneas comunes con la realidad española (Secretaría General de l'Esport, 2010), por ejemplo, se observan más semejanzas que diferencias. Entre las primeras, destaca la estrecha relación de los clubes con instituciones públicas, también influenciada por los aportes económicos, que en este caso provienen más de los ayuntamientos, mientras que en el caso de Chile estos proceden, en mayor medida, de los gobiernos regionales (gobiernos autonómicos, para el caso de España) y del IND (el equivalente al Consejo Superior de Deportes de España). Si bien en ambos países se detecta una estrecha relación del club con los ayuntamientos, en Cataluña esta es casi total (94%), mientras que en el caso de la región del Biobío es del 70,7%. Finalmente, una diferencia sustancial, se refiere a las relaciones con el asociacionismo deportivo: en Cataluña se observa que los clubes tienen una alta relación con las federaciones, lo que probablemente está influenciado por un modelo

más normado, profesionalizado y descentralizado⁶⁷ que el chileno, donde se detectó que solo el 66% de estas organizaciones tenían alguna relación con asociaciones y federaciones, principalmente. Esto permite indicar que los clubes chilenos tendrían una orientación más limitada en la extensión de sus actividades, donde sus directrices se canalizarían hacia prácticas menos competitivas, o bien que el asociacionismo es de menor escala.

En este mismo contexto y tomando a Heinemann y Schubert (1999), una de las razones que explicarían la relación de los clubes con el Estado está determinada, en cierta medida, por la situación del Estado de Bienestar. Los gobiernos, al atender las prioridades tradicionales, como la salud, la educación y la seguridad social, no tienen capacidad para cubrir la totalidad de las necesidades de la población (teoría del *Tercer Sector*); por ello, recurre a organizaciones (los clubes) en calidad de entes colaboradores a cambio de apoyarlas mediante recursos económicos y protección legal.

A modo de resumen, los clubes chilenos se vinculan con las diversas organizaciones de su entorno, aunque destacan las instituciones públicas, llevados probablemente, por la necesidad de obtener aportes económicos, lo cual cuestiona su independencia de terceras partes.

Continuando con este objetivo y siguiendo la línea anterior pero enfocándose en los recursos económicos, se presentan ahora conclusiones que ayudarán a comprender y a explicar el objetivo, sobre todo considerando que la economía de la organización es el principal problema declarado.

Se puede señalar, en primer término que los clubes poseen ingresos relativamente bajos, ya que el 58,1% no sobrepasa los \$2.000.000 (2.850€) y tienen un presupuesto per cápita anual (socios y deportistas) de \$32.086 (45€). Se percibe, también, una clara tendencia a la incorporación de recursos externos, para lo cual acuden a las postulaciones de proyectos y a la solicitud de subvenciones o de ayudas. Teniendo en cuenta que los ingresos por subvenciones o por proyectos no son fijos y que, cuando no se logran, las cuotas mensuales resultan cruciales, se podría hablar de una economía condicionada en gran medida, por la incorporación de recursos externos. En este orden, los clubes no asumen la gran injerencia de esos capitales, o bien

⁶⁷ Se establece relación con la presencia en España de Federaciones Deportivas Autonómicas, las cuales en Chile no existen.

consideran que es relativa, ya que señalan, a pesar de todo, que su principal fuente de financiamiento son las cuotas de los socios(as). Cabe agregar, que no se apreció diversidad en las fuentes de ingresos, que se basan solo en dos canales principales: los ingresos en concepto de subvenciones y/o proyectos, y los aportes o cuotas de los socios(as). En cuanto al ejercicio para detectar el superávit o el déficit, la mayoría de los clubes reflejó un superávit, aunque no deja de ser preocupante que casi tres de cada diez clubes hayan presentado un déficit (29%), pequeño en la mayoría de los casos, pero digno de atención igualmente. No obstante, dicho indicador resulta relativamente menor cuando observamos los clubes deportivos gallegos (Gambau i Pinasa, 2002), ya que el 50,7% de ellos declaró tener un ejercicio económico negativo. La relevancia que adquiere la economía para el club se refleja en el hecho de que es un área muy planificada, pero también la más preocupante o problemática.

Como se señalaba, existe muy poca diversidad en cuanto a las fuentes de ingresos. Por ejemplo, en los clubes alemanes y en los catalanes, el 25% y 9,2% de sus ingresos, respectivamente, provenía de empresas comerciales y, en el caso de Chile, no alcanzaba el 1%, lo cual hace pensar en un área que podría ser explotada, pero que necesariamente no aseguraría el éxito, dada la poca profesionalización de los clubes chilenos, lo que podría hacer dudar a futuros inversores. En cuanto a los gastos y su derivación, estos vienen a confirmar la poca profesionalización de los clubes chilenos, ya que más del 50% de los recursos se destina a la “práctica deportiva” y solo el 27,4% a “recursos humanos”, mientras que se observa una mayor profesionalización en el caso de los clubes de Cataluña, en los cuales el 44,4% se destina a recursos humanos y el 23,5%, a la práctica deportiva.

5.1.4. Objetivo cuatro

“Analizar la oferta deportiva y no deportiva que presentan los clubes de la Región del Biobío”.

Hay una característica constitutiva de los clubes que proponen Heinemann y Horsch (1988): *orientación hacia los intereses de socios y socias*. Ello significa que las acciones del club deben tener en cuenta los intereses de sus asociados. De acuerdo con esto, las actividades (ofertas) de la organización se presentan de la siguiente forma: los clubes

son mayoritariamente monodeportivos (64%); no obstante, presentan una amplia oferta alternativa, tanto de tipo deportiva (no formal) como no deportiva (83,9%), pero resulta reducida en el caso de los deportistas menores de edad. Respecto a los clubes monodeportivos, el porcentaje es mayor en el caso de los clubes catalanes, de los que el 85,4% son monodeportivos. Lo anterior podría demostrar que los clubes con un mayor grado de profesionalización (los catalanes) tienden a la monodeportividad, frente a los clubes con poca profesionalización y especialización. Esto adquiere más lógica cuando se observan las actividades complementarias o alternativas, puesto que, en el caso chileno, el 83,9% de los clubes declara desarrollarlas y, en el caso de las organizaciones gallegas y de las catalanas, este porcentaje desciende hasta un 66,6% y un 71%, respectivamente. Esto permite, quizás establecer un perfil del club chileno, el cual sería poco especializado pero amplio en su oferta de actividades alternativas, lo cual lo convierte en más atractivo para las partes interesadas (Heinemann & Schubert, 1999) y le concede, tal vez, un sentido más social.

Por otro lado, cuando se consideró el estudio de los clubes alemanes, se observó que las prácticas deportivas tradicionales estaban menos presentes a medida que los clubes poseían una menor antigüedad; algo similar ocurre en Chile, donde en las organizaciones más antiguas, el fútbol y otros deportes tradicionales y colectivos gozan de preferencia, mientras que su protagonismo disminuye en las organizaciones más recientes. Esto permite señalar que los clubes de fundación más jóvenes se están adecuando a las nuevas condiciones de la sociedad y a sus demandantes (socios y deportistas).

Respecto a las instalaciones, se observó que eran pocos los clubes que las tenían en propiedad, y también que hacían un uso limitado de los recintos deportivos, lo que se relacionaría con el número de deportes que suelen practicar. Estas características permiten, en primer lugar, establecer el perfil de las personas que se asocian y/o participan del club, ya que aceptarían voluntariamente dichas condiciones y, en segundo lugar, se observa que la oferta difiere de la que presentan los otros arreglos institucionales del ámbito deportivo (Estado y Mercado). Esto se comprende cuando se proyectan - en función de los resultados - las ventajas y las desventajas de los

clubes (Heinemann, 1998), en comparación con los servicios deportivos públicos y la empresa privada con fines de lucro.

Ventajas del club deportivo chileno:

- Los costos de participación (esencialmente las cuotas) son muy bajos, en comparación con los de la empresa privada.
- La obligatoriedad de los pagos de cuotas es relativa y flexible.
- Otorga instancias de competición deportiva, formal, sistemática y con proyección nacional o internacional, mediante el asociacionismo. Los otros arreglos no lo hacen.
- Concede la posibilidad de participar en las decisiones del club, mediante canales democráticos.
- Desarrolla una oferta de actividades alternativas, deportivas y no deportivas, muy diversa y frecuente (celebración de cumpleaños, eventos, bicicletadas, premiaciones, etc.).

Desventajas del club deportivo chileno:

- Desarrolla una oferta deportiva limitada, principalmente monodeportiva.
- Las instalaciones son facilitadas o prestadas, ya que normalmente no son propiedad del club. Esto implica que la utilización de los recintos por parte de la organización está sujeta a disponibilidad.
- Si bien cobran cuotas y estas suelen ser bajas, las actividades que se generan en el ámbito público no tienen cobro.
- Los estándares del servicio entregado podrían verse afectados por la formación de sus recursos humanos, en contraposición con la situación de las empresas privadas y de las instituciones públicas, donde el personal cuenta con una mayor profesionalización y especialización.
- Existe una limitada oferta de actividades para personas con capacidades diferentes.

De acuerdo con lo observado, y tomando como referencia la teoría de la *Elección Institucional* (Heinemann, 1998), los clubes se encuentran en una situación diferente

y de difícil comparación con los otros dos arreglos institucionales, ya que las características permiten afirmar que los clubes desarrollan acciones disímiles de las del Estado y de la empresa privada, lo que condicionaría también el tipo de perfil de las personas que los eligen para satisfacer sus necesidades. En el caso de, que los clubes optaran por aumentar el número de personas que participan de sus actividades, deberían adaptarse y perfilarse más como una empresa de servicios, en el caso de competir contra un gimnasio, por ejemplo. Por otro lado, las ofertas alternativas generadas y que tienen claramente una connotación más social vienen a legitimar la función social del club, función que otros arreglos no poseen (Heinemann *et al.*, 1997).

5.1.5. Objetivo cinco

“Proponer una clasificación de los clubes deportivos chilenos en relación con sus características”.

El objetivo número cinco fue diseñado a fin de establecer una tipología única de clubes, pero como fue explicado en el capítulo de resultados, la diversidad de organizaciones y de las dimensiones consideradas, permitieron establecer finalmente diez tipologías, que lograron ofrecer una visión heterogénea de los clubes.

En relación a lo anterior, se puede añadir que estas clasificaciones lograron identificar tipos de clubes de acuerdo con factores específicos, tales como: las relaciones con el entorno, la gestión económica y, la presencia del voluntariado, entre otros. Junto con ello, se profundizó en los clústers utilizando otras variables que enriquecieron las definiciones y las características otorgadas. La información obtenida y que permite identificar tipos concretos de clubes puede ser tomada en cuenta en el diseño de políticas deportivas, ya que permite abordarlos en razón de características puntuales; por ejemplo, si se quiere diseñar un plan maestro de apoyo en instalaciones deportivas, la tipología de esa área puede utilizarse en clarificar las tendencias y focalizar a las organizaciones desde esa perspectiva.

Finalmente, los resultados logrados permiten confirmar lo que señala Pizarro (2004) en cuanto a que la diversidad de organizaciones del *Tercer Sector* se manifiesta en rasgos como la estructura, el tamaño, el uso de las instalaciones o, las ofertas.

5.1.6. Objetivo seis

“Sugerir elementos para la reflexión, en torno a las políticas deportivas y/o estrategias que permitan potenciar o mejorar el funcionamiento de los clubes y del asociacionismo deportivo chileno”.

Respecto a este objetivo, en el capítulo anterior se sugirieron estrategias que podrían desarrollar los clubes deportivos chilenos para mejorar sus procedimientos. Por ello, a continuación, se realiza una breve reflexión acerca de lo que podría llevarse a cabo a nivel gubernamental a fin de colaborar con los clubes. El Estado, a través de sus instituciones, debería generar políticas y acciones tendientes a proporcionar herramientas que permitan una mayor autonomía, principalmente económica. Se podrían capitalizar acciones que permitan al club aumentar sus ingresos mediante otros canales. Por otro lado, en cuanto a la función pública, los clubes deberían desarrollarse en un sentido amplio de inclusión para toda la población, ya que, si bien es cierto que actúan de forma diferente en función de sus características y sus necesidades, deben tener las condiciones para incluir a toda la población sin distinción de sexo ni de capacidades. Por otro lado, se hace necesario poseer un registro de organizaciones deportivas único a nivel nacional, con el objetivo de cuantificar exactamente el número de instituciones que tiene el país, lo cual es absolutamente necesario si existe la necesidad o la intención de estudiarlas y de intervenir en ellas.

5.1.7. Reflexiones finales

Finalmente, se ha de señalar que los clubes cumplen en la mayoría de los casos con las características que emanan de la bibliografía tratada; eso sí, es foco de atención su alta dependencia económica de recursos públicos, el hecho de que estén poco profesionalizadas y de que tengan una estructura compuesta por dos cuerpos de personas claramente definidos: los socios(as) y los deportistas no asociados. Los clubes analizados se encontrarían en una situación que se podría denominar como *asociacionismo incipiente o en desarrollo*, ya que se hallarían aún en un proceso de asentar sus bases y de mejorar en aspectos específicos. Un factor clave en esta

situación sería la dictadura militar, la cual habría interrumpido el desarrollo que se observaba antes de esa etapa en la sociedad chilena. Ese período marcó claramente una diferencia entre los clubes que se constituyeron antes y los que se crearon después de esa etapa. Por otro lado, el Estado juega un rol preponderante actualmente, no solo en el sentido de otorgar las condiciones para el asociacionismo sino también en su financiamiento, ya que ubica a los clubes en un *rol subsidiario* con respecto al Estado (Heinemann, 1999). Por otro lado, si bien señalaba Slack (2000) que las organizaciones estaban *tendiendo a profesionalizarse* durante las últimas décadas, esto no se aplicaría al caso chileno, al menos a primera vista, ya que los indicadores son muy bajos en relación con la capacitación, el personal remunerado, la formación deportiva de sus recursos humanos, la presencia de profesionales y técnicos, los bajos ingresos, la dependencia económica y limitado uso de instalaciones.

A fin de concluir, se puede comprobar lo que señalaba Heinemann (1997) respecto a que *no existiría un solo tipo de club*, ya que los resultados afirman la existencia de una gran diversidad de organizaciones, las cuales atienden sus propios intereses y presentan características específicas que las hacen diferenciarse de las demás. Es de esta forma como se debería comprender esta figura del asociacionismo deportivo.

5.2. Implicaciones del estudio

Esta tesis ha permitido, a través de su desarrollo, alcanzar una serie de conclusiones que se cree relevante enumerar. Dichas implicaciones se presentan a continuación, en tres ámbitos: el primero, en función de los resultados obtenidos; el segundo, en cuanto al modelo teórico; y el tercero, referente al método utilizado.

5.2.1. Implicaciones prácticas

A partir de los resultados se ha reflexionado en torno al mejoramiento de las acciones de los clubes deportivos chilenos. Como se detalla en los apartados de los resultados y de las conclusiones, se han tratado ámbitos puntuales del quehacer y del desarrollo de estas organizaciones, de lo cual surgieron una serie de medidas prácticas tendientes a mejorar y/o reforzar el funcionamiento de los clubes, las cuales, si bien se detallaron en el apartado de *propuestas para el mejoramiento de los clubes*, a continuación se mencionaran de forma más sintetizada.

- Los clubes necesitan desarrollar una mayor autonomía en relación con los recursos económicos externos, esencialmente con los de origen público, ya que su dependencia presupuestaria puede llevarlos a condicionar sus acciones en relación con las partes interesadas. En esta misma línea, se observó que los clubes manejan unas fuentes limitadas de ingresos económicos, por lo que deben ampliar y diversificar sus entradas estableciendo estrategias que permitan los ingresos por conceptos como el alquiler de instalaciones o, la organización de eventos deportivos, entre otros.
- Incrementar el voluntariado. Aunque no se indagó acerca del impacto del trabajo voluntario en la organización, sí se apreció que, cuantitativamente, su presencia dentro de la organización es muy limitada. En este sentido, se pueden desarrollar acciones que logren la participación de voluntarios en aquellos clubes que no cuentan con personas en esas condiciones.
- Los resultados permitieron cuantificar las formaciones y las competencias de los recursos humanos, de lo cual se concluye que es necesario diseñar actividades que permitan tecnificar a los recursos humanos que no poseen

formaciones deportivas, lo cual se propone, también, para el caso de la junta directiva. Estas actividades permitirían mejorar las condiciones de la organización en relación con sus procedimientos y con la calidad del servicio que ofrecen.

- No se observó una significativa vinculación ni apoyo al club por parte de las empresas privadas. Establecer relaciones de mutuo beneficio entre ambos arreglos institucionales, permitiría al club incorporar recursos económicos, materiales deportivos, instalaciones, etc., así como generar con ello un nuevo canal de entrada de recursos externos.
- Los clubes chilenos optan por prácticas tradicionales y ponen énfasis en la monodeportividad. Si los clubes pretenden mejorar su oferta a fin de aumentar su tamaño y su impacto, también deben mejorar sus instalaciones; deberían, por tanto, diseñar programas integrales o planes maestros en los cuales consideren la oferta deportiva, los recursos económicos y las instalaciones deportivas, esencialmente.
- Los clubes en cuanto a sus funciones administrativas y deportivas y a prácticas democráticas, deben realizar acciones tendientes a mejorarlas, es decir, programar y controlar el uso de las herramientas administrativas, como el libro de registro de socios y el libro de contabilidad, etc. Además, es necesario aumentar el área de planificación en torno a la economía, a la temporada deportiva y al uso de instalaciones. En cuanto a las prácticas democráticas, si bien se observó que los clubes, en su mayoría, desarrollan aspectos esenciales, otro grupo de clubes no ejerce las prácticas representativas de la democracia, por lo que es necesario abordar la cuestión, explicarse el porqué de esas situaciones e intervenir en ellas.
- La participación femenina en sus diversas formas (socias, integrantes de junta directiva, deportistas) se vio muy limitada en comparación con la del hombre. Es un ámbito preocupante, ya que tendría relación con el nivel de práctica deportiva en general de la población femenina en Chile. En unos tiempos en los que se busca la igualdad de género en todos los ámbitos de la sociedad, es absolutamente necesario que no solo el club asuma esa responsabilidad, sino

también es función del Estado asumir el compromiso de abordar la cuestión en sus políticas públicas.

Las anteriores implicaciones se presentan como lineamientos generales que deben ser abordados no solo por el club, sino también desde las ópticas gubernamentales y del asociacionismo deportivo chileno. Los clubes, como entes colaboradores del Estado en su rol de organizaciones privadas pero, en definitiva, con funciones públicas, deben procurar siempre actuar para mejorar sus actividades; ser inclusivos en cuanto al sexo, a las capacidades, a las religiones, etc.; y realizar, regularizar y sistematizar sus prácticas democráticas, pues no hay que olvidar que estas instituciones son canalizadoras de las inquietudes, los intereses y las necesidades de la población.

5.2.2. Implicaciones teóricas

El desarrollo de la tesis implicó establecer un posicionamiento teórico que tuviese una aplicación práctica y que permitiera no solo conocer la figura del club, sino también comprender cómo se ubicaba en la sociedad y en el ámbito deportivo, así como profundizar en las características que los distingue del resto de arreglos institucionales similares. Para ello, se diseñó un modelo teórico que contempló las anteriores perspectivas y que sentó las bases de la investigación. Se cree que dicho constructo representa un aporte en el estudio de la figura del club, el cual también podría aplicarse a otras organizaciones mediante los ajustes pertinentes. Si bien el modelo teórico es integrado, este podría desglosarse si se diera la necesidad de observar y de profundizar de forma específica en alguna perspectiva puntual.

5.2.3. Implicaciones metodológicas.

Por otro lado, en el ámbito metodológico, la utilización de la misma línea que se ha venido desarrollando durante los últimos años en Europa, ha permitido reafirmar las correctas orientaciones y los procedimientos que implicó el método utilizado. Lo anterior cobra más valor en el sentido de haber sido aplicado en el contexto

latinoamericano, disímil al europeo. En un aspecto más técnico, el trabajo con conglomerados también se considera como un avance en el estudio de las organizaciones, ya que ha permitido clasificar a los clubes en función de dimensiones y de criterios puntuales, lo cual ha abierto la posibilidad de aplicar dicho procedimiento en otros arreglos institucionales. No obstante, se ha de señalar que es absolutamente necesario realizar las adaptaciones metodológicas pertinentes a los diversos contextos para los cuales se pretenda utilizar los procedimientos acá descritos.

5.3. Limitaciones del estudio

A continuación, se presentan las limitaciones que surgieron durante el desarrollo de esta tesis, con el objetivo de que futuros estudios las puedan considerar, minimizar o evitar. Además, se observará que muchas de las restricciones encontradas generan la oportunidad de abrir nuevas orientaciones de trabajo o de mejoramiento:

- En primer término, los pocos estudios con los que cuenta Chile en particular y en Latinoamérica en general en torno a los clubes deportivos se presentaron como una limitante de cara a la inmersión previa en el contexto, a los posibles resultados y a los escenarios que podrían haberse presentado, por lo que esta investigación se adentró en un área poco explorada y desconocida, lo cual limitaba la posibilidad de realizar comparaciones.
- Como se señalaba en el documento, no existe en Chile un registro único de organizaciones deportivas, ya que el RNO contiene un listado parcializado de ellas, pues no incluye a los clubes constituidos mediante las municipalidades y que no se han adecuados a la Ley del Deporte. Esto impidió el acceso a esos clubes, de los cuales se conoce la existencia (no cuantificada a nivel nacional, regional ni provincial) pero se desconoce el funcionamiento. Esto se plantea como una limitante a la hora de generalizar los resultados y las conclusiones. Se suma, a ello, el trabajo con un RNO desactualizado y muchas veces erróneo en cuanto a la información que contenía (direcciones, teléfonos, correos electrónicos), lo cual ha limitado el contacto con las organizaciones y ha interferido en el trabajo de campo y en la planificación.
- Una variable que restringió, en cierta medida, el acceso a las organizaciones fue el hecho de que algunos clubes tenían su domicilio en zonas rurales de la región, ya que el primer contacto y el acceso a ellos, en ocasiones, dificultó el trabajo de los encuestadores, lo que provocó una redistribución de los recursos económicos, retrasos y la utilización de los clubes de “reserva” de la muestra determinada.
- Otro aspecto limitante que se escapa al control del investigador y que tampoco puede ser previsto, corresponde a la disposición de los encuestados, en este caso, de los dirigentes deportivos, porque en algunas ocasiones se negaron a

colaborar y, en otras presentaron restricciones en cuanto al tiempo que disponían para ser entrevistados. Por otro lado, esta última variable (tiempo) también es foco de reflexión, en torno a la extensión del instrumento de recopilación de información (cuestionario).

- La diversidad de variables y de indicadores que presentaba el cuestionario dificultó, en algunos casos, la comprensión de ciertos conceptos por parte del encuestado (generalmente, en dirigentes con bajo nivel escolar), lo cual pudo influenciar y afectar a la profundización y la comprensión de la información aportada.
- Principalmente las respuestas numéricas de las dimensiones económicas y estructurales (número de miembros) del club se deben de haber visto afectadas en cuanto a su exactitud, debido a las aproximaciones que realizaban los dirigentes. Si bien se les solicitó que prepararan ciertas informaciones, en ocasiones no lo hicieron, lo cual dio lugar a cálculos estimados en sus respuestas.
- Aunque la Región del Biobío es la segunda del país en volumen demográfico, la tercera en número de organizaciones deportivas y los resultados cumplen con los criterios de representatividad, la diversidad del país hace reflexionar en torno a la contextualización de los resultados y a su aplicabilidad, por ejemplo, en las regiones extremas, tanto del norte como del sur de Chile.

5.4. Líneas para futuros estudios

- Como se señaló en las limitaciones, en este trabajo no se pudieron incluir los clubes municipales, ya que técnicamente no se contaba con la información para planificar la investigación en torno a ellos. Esto plantea la posibilidad de estudiarlos próximamente, ya sea en conjunto o de forma separada. Sería un avance realizar trabajos comparativos en torno al funcionamiento de los dos tipos de arreglos institucionales (club municipal y club RNO), lo cual se plantea, como una herramienta para el diseño de las políticas públicas deportivas del país.
- Si bien la tesis se posicionó desde una perspectiva descriptiva, exploratoria y parte de una primera etapa de estudios con estas organizaciones, es interesante proyectar investigaciones que ayuden a *explicar* y *comprender* los resultados de esta investigación o de otras similares. Abrir una línea de base interpretativa y de naturaleza cualitativa se vislumbra como una alternativa. En este mismo sentido, se sugiere desarrollar estudios longitudinales y descriptivos, lo que permitiría comparar y conocer cómo evolucionan, se mantienen o retroceden los clubes en las diversas áreas exploradas.
- Se sitúa como relevante para este investigador difundir los resultados y la metodología empleada en este trabajo, con el objetivo de desarrollar estudios que permitan comparar las realidades, tanto a nivel nacional como a nivel latinoamericano, en torno al funcionamiento de los clubes, tal como sucedió en Europa hace algunos años.
- Por otro lado, abordar el estudio de los clubes desde otras perspectivas de análisis se torna muy interesante, es decir, conocer al club a partir de sus socios(as), sus deportistas o sus *stakeholders* externos, por ejemplo. Ello podría aportar una información significativa que aumentaría y complementarían la que acá se ha presentado y profundizaría en el conocimiento del club deportivo.
- En el capítulo número cuatro, se sugerían una serie de medidas para aplicar en los clubes chilenos, planteadas de acuerdo con ámbitos de acción específicos. Estas intervenciones prácticas han planteado una necesidad, la cual radica en

conocer cuáles son las mejores estrategias para ser aplicadas, debido a que un tipo de club puede lograr un mayor éxito al aplicar una medida que al aplicar otra. Sería interesante contar con herramientas que permitan discernir entre un tipo de acción y otro.

De esta forma se concluye esta tesis, aportando con información, abriendo caminos y planteando desafíos para continuar trabajando en el ámbito de las organizaciones deportivas voluntarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social* (24º ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial LUMEN.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Barcelona. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Ascoli, U. (1987). Estado de Bienestar y Acción Voluntaria. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (38), 119 – 162. Disponible en <http://www.documentacion.edex.es/docs/1704ASCest.pdf>
- Azorín, F., & Sánchez-Crespo, J. L. (1986). *Métodos y aplicaciones del muestreo*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Badelt, C. (1985). *Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit: theoretische Grundlegung und Anwendungen in der Sozialpolitik*. Frankfurt: Frankfurt/Main.
- Banco Santander España. (2014). Santander Trade. *Chile: Política y Economía*. Disponible en <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Bugñá, F. (2007). *Desarrollo asociado al Deporte Federado. Informe ejecutivo de proyecto FONDEPORTE del Instituto Nacional de Deportes de Chile*. Santiago. Disponible en <http://www.ind.cl/estudios-e-investigacion/investigaciones/Documents/2012/desarrollo-deporte-federado-chile.pdf.pdf>
- Caballero, G. (2003). El poder de los “Grupos de interés”: un cambio en la actitud de la organización. En *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica* (pp. 209–218). Disponible en http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/22_caballero.pdf
- Cagigal, J. M. (1983). El Cuerpo y el Deporte en la sociedad moderna. *Papers. Revista de Sociología*, 20, 145–156. Disponible en <http://papers.uab.cat/article/view/v20-cagigal/pdf-es>

Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). *Human Resource Management in Olympic Sport Organisations*. Champaign: Human Kinetics.

CIVICUS; Fundación Soles. (2006). *Índice de la sociedad civil de Chile. Chile: la reconstrucción asociativa de un país*. Santiago. Disponible en <http://bligoo.com/media/users/1/97865/files/INDICE%20%20SOCIEDAD%20%20CIVIL%20CHILE%20%202006.pdf>

CIVICUS; Fundación Soles. (2010). *Informe analítico nacional: Índice de la Sociedad Civil. Chile 2009 - 2010*. Disponible en http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Informe_Analitico_ISC_Chile_2010.pdf

Clune, W. H. (1987). Institutional Choice as a Theoretical Framework for Research on Educational Policy. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9(2), 117–132. Disponible en <http://epa.sagepub.com/content/9/2/117.short>

Comisión Europea. (2007). *Libro Blanco sobre el Deporte*. Gobierno Vasco.

Comité Olímpico de Chile. (n.d.). *Estatutos Comité Olímpico de Chile*. Disponible en http://www.coch.cl/?page_id=293

Consejo de Europa. Carta europea del deporte (1992). Disponible en <http://www.femp.es/files/566-69-archivo/CARTA EUROPEA DEL DEPORTE.pdf>

Consejo Europeo. Declaración de Niza sobre el Deporte (2000). Francia. Disponible en https://www.colefasturias.es/Documentos/Legislacion/DECLARACION_NIZA-FUNCION_SOCIAL_DEL_DEPORTE.pdf

Cordery, C. J., Sim, D., & Baskerville, R. F. (2013). Three models, one goal: Assessing financial vulnerability in New Zealand amateur sports clubs. *Sport Management Review*, 16(2), 186–199. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352312000964>

Cornejo, M., Salcedo, P., & Matus, C. (2010). *Análisis organizacional y administrativo de los clubes deportivos escolares de la Provincia de Concepción. Informe Final FONDEPORTE - IND*. Concepción.

-
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141–163. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352306700237>
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57–77. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352304700455>
- De la Fuente Fernández, S. (2011). Análisis de conglomerados. Madrid. Disponible en <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/258887.pdf?acceptTC=true>
- Dunning, E. (1999). *El Fenómeno Deportivo. Estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización* (1a ed.). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Dunning, E. (2009). Reflexiones sociológicas figurativas y de proceso sobre el deporte y la globalización: algunas observaciones conceptuales y teóricas, con especial referencia al fútbol. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, (97), 8–17. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1379&highlight=>
- Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352–376. Disponible en <http://nvs.sagepub.com/content/31/3/352.full.pdf>
- Espadas, M. (2006). *El Tercer Sector construyendo ciudadanía: la participación del tercer sector en los servicios sociales en Andalucía*. Universidad Complutense de Madrid. Disponible en <http://biblioteca.ucm.es/tesis/cps/ucm-t29504.pdf>

- Esteve, M., DI Lorenzo, F., Inglés, E., & Puig, N. (2011). Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 423–440. Disponible en <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2011.599210>
- Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314 – 323. Disponible en <http://www2.gwu.edu/~ccps/etzioni/A95.pdf>
- Feller, C., Alvarado, P., Bossay, C., & García, I. (2013). Gestión deportiva municipal en Chile: una mirada desde la investigación social. En D. Martínez (Ed.), *La Gestión Deportiva Municipal en Iberoamérica: Historia, Teoría y Práctica* (1ª ed.). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, S.L. Disponible en <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/0223D67B.pdf>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Gambau i Pinasa, V. (2002). *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico*. Universidade da Coruña. Disponible en <http://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/5595>
- Gambau i Pinasa, V. (2004). Estudio sobre la Gestión de los Clubes Deportivos en Galicia. *Investigación y Marketing*, (83), 71–78. Disponible en <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista83/AD-83-12.pdf>
- García Córdoba, F. (2002). *El Cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.
- García Ferrando, M., & Lagardera, F. (2009). La perspectiva sociológica del deporte. En M. García Ferrando, N. Puig, & F. Lagardera (Eds.), *Sociología del deporte* (3ª ed., pp. 11–39). Madrid: Alianza Editorial.

-
- García Ferrando, M. (2009). La organización social del deporte. En M. García Ferrando, N. Puig, & F. Lagardera (Eds.), *Sociología del deporte* (3ª ed., pp. 133–158). Madrid: Alianza Editorial.
- Garmendia, J. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Gazmuri, C. (2012). *Historia de Chile 1891 - 1994. Política, economía, sociedad, cultura, vida privada, episodios*. (1ª ed.). Santiago, Chile: RiL editores.
- Gratton, C., & Jones, I. (2004). *Research methods for sport studies*. New York: Routledge.
- Green, E. (2011). Patronage as Institutional Choice: Evidence from Rwanda and Uganda. *Journal of Comparative Politics*, 43(4), 1–28. Disponible en <http://jcp.gc.cuny.edu/2011/07/01/volume-43-number-4-july-2011-2/>
- Guarda, S. (2006). Historia del Instituto de Educación Física. *Revista de Educación Física - Chile*, (256), 13–36. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2106726>
- Gutiérrez-Dávila, M., & Oña Sicilia, A. (2005). *Metodología en las Ciencias del Deporte*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Hallmann, K. (2015). Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*, 1–16. Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.003>
- Heinemann, K. (1990). *Einführung in die Soziologie des Sports* (4ª ed.). Alemania: Hofmann Karl.
- Heinemann, K. (1994). El deporte como consumo. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, (37), 49–56. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=885>

- Heinemann, K. (1997). Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, (49), 10–19. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=712>
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las Organizaciones Voluntarias. El ejemplo del club deportivo*. Valencia, España: Tirant Lo Blanch.
- Heinemann, K. (2003). *Sport and welfare policies: Six European case studies*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. (2006). La ética en el quehacer de las organizaciones deportivas. *Revista Internacional de Sociología*, 64(44), 7–30. Disponible en <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/32/32>
- Heinemann, K. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica en las Ciencias del Deporte* (2ª ed.). Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Heinemann, K., & Horch, H.-D. (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. En H. Digel (Ed.), *Sport im Verein und im Verband*. Schorndorf Hofmann.
- Heinemann, K., & Puig, N. (1996). Sports club management: a comparison. En J.-L. Chappelet & M.-H. Roukhadzé (Eds.), *Sport management. An international approach* (pp. 93–99). Lausanne: International Olympic Committee.
- Heinemann, K., Puig, N., López, C., & Moreno, A. (1997). Clubs deportivos en España y Alemania: una comparación teórica y empírica. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, 49, 40–62. Disponible en http://www.revista-apunts.com/apunts/articulos//49/es/049_040-062_es.pdf
- Heinemann, K., & Schubert, M. (1994). *Der Sportverein: Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung* (Vol. 1). Stuttgart: Schorndorf: Hofmann.

-
- Heinemann, K., & Schubert, M. (1999). Sports Clubs in Germany. En *Sports Clubs in Various European Countries* (1ª ed.). Stuttgart: Schorndorf: Hofmann.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-hill/Interamericana.
- Herrera, M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector : tipos y dinámicas. *Papers. Revista de Sociología*, (56), 163 - 196. Disponible en <http://ddd.uab.es/pub/papers/02102862n56/02102862n56p163.pdf>
- Hirsch, J. (1996). *Globalización, capital y Estado* (1a ed.). México DF: UAM-X, CSH, Depto. de Relaciones Sociales.
- Inglés, E. (2013). *Estratègies de gestió de la pràctica esportiva al medi natural per al desenvolupament sostenible: Un estudi de casos sobre governança i stakeholders*. Universitat de Barcelona. Disponible en <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/57630?locale=ca>
- Instituto Nacional de Deportes de Chile. Política Nacional de Actividad Física y Deportes (2002a). Disponible en [http://www.ind.cl/quienes-somos/Politica Nacional/Documents/Politica_Nacional_IND.pdf](http://www.ind.cl/quienes-somos/Politica_Nacional/Documents/Politica_Nacional_IND.pdf)
- Instituto Nacional de Deportes de Chile. Política Regional de Actividad Física y Deporte. Región del Biobío (2002b). Chile.
- Instituto Nacional de Deportes de Chile. (2007). *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en la población chilena igual o mayor a 18 años*. Santiago. Disponible en [http://www.ind.cl/Documents/Seminario Chile 10/Hacia-Politica-Deportiva/Encuesta Nacional de Habitos 2006.pdf](http://www.ind.cl/Documents/Seminario_Chile_10/Hacia-Politica-Deportiva/Encuesta_Nacional_de_Habitos_2006.pdf)
- Instituto Nacional de Deportes de Chile. (2010). *Encuesta Nacional de Hábitos en Actividad Física y Deportiva en la población mayor de 18 años*. Santiago. Disponible en http://www.ind.cl/estudios-e-investigacion/investigaciones/Documents/2012/encuesta_nacional_habitos.pdf

Instituto Nacional de Deportes de Chile. (2012). *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la población chilena de 18 años y más. Informe Final*. Disponible en <http://www.ind.cl/estudios-e-investigacion/investigaciones/Documents/2012/Encuesta Act Fisica/encuesta-act-fisica-2012.pdf>

Instituto Nacional de Deportes de Chile. (2013). Registro Nacional de Organizaciones Deportivas del Instituto Nacional de Deportes de Chile (RNO).

Instituto Nacional de Deportes de Chile. (2014). Página oficial Instituto Nacional de Deportes. *Gestión de organizaciones deportivas*. Disponible en <http://www.ind.cl/organizaciones-deportivas/Gestion%20Organizaciones%20Deportivas/Pages/Gesti%C3%B3n-Organizaciones-Deportivas-.aspx>

Instituto Nacional de Deportes de Chile. (2014). *Productos estratégicos. Estatutos tipo*. Disponible en <http://www.ind.cl/organizaciones-deportivas/Productos%20estrat%C3%A9gicos%202011/Pages/Productos-Estrategicos.aspx>

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2014a). Página web oficial del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. *Demográficas y vitales. Productos estadísticos*. Disponible en http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2014b). Página web oficial Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. *Boletín de Empleo Trimestral Mayo-Julio*. Disponible en <http://www.ine.cl/descarga.php?archivo=459&codigo=To4v902W1gNdWr60>

Intendencia Región del Biobío. (2010). *Plan Región del Biobío 2010 - 2014*. Disponible en <http://www.intendenciabiobio.gov.cl/filesapp/planbiobio.pdf>

International Business Machines Corp. (2006). SPSS 15.0 para Windows. Nueva York.

Irarrázaval, I., Salamon, L., Hairel, E., & Sokolowski, S. W. (2006). *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro. Chile*. Santiago. Disponible en

<http://www.fme.cl/descargas/estudios/41-estudio-comparativo-del-sector-sin-fines-de-lucro-esfl.html>

Kast, F., & Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.

Katalejo Investigaciones Sociales. (2009). *Análisis del comportamiento de las organizaciones deportivas del registro del Instituto Nacional de Deportes*. Disponible en http://www.ind.cl/estudios-e-investigacion/investigaciones/Documents/2012/comportamiento_org_deportivas.pdf

Krech, D., Crutchfield, R., & Ballachey, E. (1965). *Psicología Social*. Madrid, España: Editorial Biblioteca Nueva.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2005). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés* (1a ed., Vol. 2). Disponible en <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>

López-Barajas Zayas, E. (1988). *Fundamentos de la Metodología Científica* (6ª ed.). Madrid, España.

Machado, R., & Puig, N. (2009). El deporte, entre lo local y lo global: ¿una mirada europea? *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, (97), 3–6. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1378>

Matus, C., & Puig, N. (2011). Propuesta Teórica y Metodológica para el estudio de los clubes deportivos en Chile. *Revista de la Asociación Latinoamericana de Estudios Socioculturales del Deporte*, 1(1), 143–165. Disponible en <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/alesde/article/download/21506/15147>

Martínez-González, M., & De Irala Estévez, J. (2009). Introducción a los métodos de la epidemiología y la bioestadística. En M. Martínez-González (Ed.), *Bioestadística Amigable* (3ª ed., pp. 3–11). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Merke, F. (2014). Política exterior argentina y elección institucional: La OEA en el espejo de la UNASUR y el Mercosur. *Pensamiento Propio*, (39), 353–382. Disponible en <http://www.cries.org/?p=2028>

Merrill, T. W. (2008). Preemption and institutional choice. *Northwestern University Law Review*, 102(2), 8–13. Disponible en <http://www.law.northwestern.edu/journals/LAWREVIEW/v102/n2/727/LR102n2Merrill.pdf>

Mestre, J., Brotóns, J., & Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones* (1° ed.). Barcelona: INDE Publicaciones.

Ministerio de Defensa Nacional de Chile. Ley n° 17276. Aprueba normas para el fomento del deporte (1970). Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28882>

Ministerio del Interior de Chile. Ley n° 19418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias (1997). Chile. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=70040>

Ministerio del Interior de Chile. Ley del Deporte n° 19712 (2001). Chile. Disponible en <http://www.ind.cl/quienes-somos/Legislacion/Pages/Legislacion.aspx>

Ministerio del Interior de Chile; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades (2006). Chile. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (2014). Chile en el exterior. *Sistema Político. Estable y Democrático*. Disponible en <http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/>

Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile. Reglamento de Organizaciones Deportivas (2001). Chile. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=196442&idParte=0>

- Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile. Ley n° 20686. Crea el Ministerio del Deporte (2013). Chile. Disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1053691>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/259247.pdf>
- Modiano, P. (1997). *Historia del deporte chileno. Orígenes y transformaciones. 1850 - 1950* (1ª ed.). Chile: Mallea Impresores, LTDA.
- Moreno, A. (1993). El asociacionismo deportivo en España. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, (33), 58–63. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=923>
- Munné, F. (1974). *Grupos, masas y sociedades* (2ª ed.). Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.
- Muñoz Funck, C. (2001). *Historia de la Dirección General de Deportes y Recreación. Las Políticas Estatales de Fomento al Deporte. DIGEDER 1948 - 2001*. Chile: Departamento de Comunicación Social del Instituto Nacional de Deportes de Chile.
- Navas, J. E., & Guerras, L. Á. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. (3ª ed.). Madrid: Civitas Ediciones.
- Nichols, G., & Shepherd, M. (2006). Volunteering in sport: the use of ratio analysis to analyse volunteering and participation. *Managing Leisure*, 11(4), 205–216. Disponible en <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13606710600893684>
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Garrett, R., Holmes, K., King, L., et al. (2004). Voluntary activity in UK sport. *Voluntary Action*, 6(2), 31–54. Disponible en http://www.ivr.org.uk/images/stories/Institute-of-Volunteering-Research/VA-Documents/VA6_2/article2_nicholsetal.pdf

Nolan, M. (1996). *Normas de conducta para la Vida Pública. Informe Nolan*. Disponible en [http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/NORMAS DE CONDUCTA PARA LA VIDA PUBLICA.pdf](http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/NORMAS_DE_CONDUCTA_PARA_LA_VIDA_PUBLICA.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Declaración de Berlín (2013). Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002211/221114s.pdf>

Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143–165. Disponible en <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184742.2012.731074>

Palmer, D. (2011). Governance of voluntary sport organisation. En L. Robinson & D. Palmer (Eds.), *Managing Voluntary Sport Organisations* (1a ed., pp. 33–48). Abingdon: Routledge.

Pizarro, R. (2004). *El Tercer Sector en Chile : las organizaciones de acción social en el ámbito comunal*. Universidad de Granada. Disponible en <http://hera.ugr.es/tesisugr/1893014.pdf>

Porro, N. (1997). El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, (49), 20–30. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=713&highlight=>

Preuss, H. (2002). *Dimensión económica de los Juegos Olímpicos*. Barcelona. Disponible en http://olympicstudies.uab.es/lec/pdf/spa_preuss.pdf

Puig, N., García, O., & López, C. (1999). Clubs deportivos en España. En *Participación deportiva: perspectiva ambiental y organizacional* (pp. 53–81). Madrid: Consejo Superior de Deportes.

Puig, N., & Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers. Revista de Sociología*, 38, 123–141. Disponible en <http://ddd.uab.es/pub/papers/02102862n38/02102862n38p123.pdf>

- Puig, N., & Heinemann, K. (1998). *Informe sobre la situación de los clubes deportivos en España. Fase exploratoria. Los clubes deportivos en Aragón y en la Comunidad Valenciana*. Madrid.
- Puig, N., Moreno, A., & López, C. (1996). Propuesta de marco teórico interpretativo sobre el asociacionismo deportivo en España. *Revista Motricidad*, 2, 75–92. Disponible en <http://revistamotricidad.es/openjs/index.php?journal=motricidad&page=article&op=view&path%5B%5D=14>
- Pujadas, X., & Santacana, C. (2003). El Club Deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1850-1975). *Revista Española de Historia. Hispania*, 63(214), 505–522. Disponible en <http://hispania.revistas.csic.es/index.php/hispania/article/view/222/225>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manual de investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Real Academia de la lengua Española. *Definición de Organización*. Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=organizaci%C3%B3n>
- Robinson, L. (2011). The voluntary sport sector. En L. Robinson & D. Palmer (Eds.), *Managing Voluntary Sport Organisations* (1a ed., pp. 3–18). Abingdon: Routledge.
- Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). *La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del Sector No Lucrativo* (p. 60). Baltimore. Disponible en http://www.joseacontreras.net/econom/Economia/Economia_Social_CIES/pdf/economiasocial/NOLUCRATIVO.pdf
- Santa Cruz, E. (2006). Los comienzos de nuestro Olimpo. Los deportistas como nuevas figuras públicas en Chile en las primeras décadas del siglo XX. *Revista Comunicación y Medios*, (17), 1–8. Disponible en <http://www.icei.uchile.cl/revista-comunicacion-y-medios/49536/n17-ano-2006>
- Santos, F., & Montalvo, A. (1995). *El asociacionismo deportivo*. España: OPADE, S.L.

Schlesinger, T., & Nagel, S. (2013). Who will volunteer? Analysing individual and structural factors of volunteering in Swiss sports clubs. *European Journal of Sport Science*, 13(6), 707–715. Disponible en <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24251749>

Scottish Executive. (2006). *The Sustainability of Local Sports Clubs in Scotland*. Edinburgo. Disponible en <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2006/08/25144513/0>

Secretaria General de l'Esport. (2010). *Els clubs esportius a Catalunya*. Barcelona. Disponible en http://www.observatoridelesport.cat/pdf/lilibre_clubs.pdf

Seisdedos, A. (2009). *Manual de Socioestadística Descriptiva Básica*. Salamanca, España: Amarú Ediciones.

Simmel, G. (1968). *Soziologie-Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. (5ª ed.) Berlín, Dunker & Humblot.

Slack, T. (2000). *Les organitzacions esportives i el nou mil·leni: canvis i reptes*. Barcelona, España: Generalitat de Catalunya - Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Disponible en http://www.inefc.cat/inefc/AppPHP/main.php?id_pagina=66

Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organization. The Application of Organization Theory* (2ª ed.). Champaign, United States: Human Kinetics.

Soria, M., & Cañellas, A. (1991). *La animación deportiva* (1ª ed.). Barcelona, España: INDE Publicaciones.

Subsecretaría de Desarrollo Regional. (2014). *División Político Administrativa de Chile. Regiones - provincias - comunas*. Disponible en http://www.subdere.cl/sites/default/files/documentos/articulos-73111_recurso_1.pdf

Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81–98.

- Disponible en
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16184740802461744>
- Thomas, J. R., & Nelson, J. K. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Badalona, España: Human Kinetics.
- Universidad de Chile. (2014). Página web oficial de la Universidad de Chile. *Acerca de Chile*. Disponible en <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/la-u-y-chile/acerca-de-chile/8035/presentacion-territorial>
- Universidad de Talca. (2009). Manual Básico SPSS. Talca: Centro de Inserción Laboral. Disponible en http://jovenesprofesionales.otalca.cl/docs/estudios/Manual_Basico_SPSS.pdf
- Vidal, P. (2008). Para una crítica de la sociedad civil en Chile: una mirada a la historia y algunas de las políticas públicas. *Revista del Magíster en análisis sistémico aplicado a la sociedad - MAD*, (18), 57–96. Disponible en http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/mad/18/vidal_04.pdf
- Vilà, R., Rubio, M. J., Berlanga, V., & Torrado, M. (2014). Cómo aplicar un cluster jerárquico en SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació I Recerca En Educació*, 7(1), 113–127. Disponible en <http://www.raco.cat/index.php/REIRE/article/viewFile/271499/359127>
- Vilanova, A. (2009). *El procés d'inserció laboral d'esportistes olímpics a Catalunya*. Universitat de Barcelona. Disponible en <http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFE/article/view/247893>
- Villar, R. (2001). La Institucionalidad Política y el Tercer Sector en Colombia: notas para una reflexión (pp. 1–25). Buenos Aires, Argentina. Disponible en http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/734_Cached.pdf
- Willimczik, K. (2009). El deporte en Alemania: de una categoría ontológica a un concepto del presente. *Revista Apunts. Educación Física y Deportes*, (97), 48–60. Disponible en <http://www.revista-apunts.com/es/hemeroteca?article=1384>

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Índice

Índice de figuras.....	294
Índice de tablas.....	295
Índice de gráficos.....	298

Índice de figuras

Figura 1. La región del Biobío y sus provincias	20
Figura 2. El Tercer Sector y sus relaciones con el Estado, el Mercado y la familia	29
Figura 3. El Tercer Sector y su aproximación a otros sectores.....	33
Figura 4. Los <i>stakeholders</i> internos y externos del club.....	61
Figura 5. Modelo teórico para el estudio de los clubes deportivos.....	83
Figura 6. Matriz de datos. Software SPSS.....	106

Índice de tablas

Tabla 1. Población practicante de actividad física/deportes en organizaciones (%) ..	16
Tabla 2. Evaluación de las organizaciones deportivas chilenas (escala 1 a 7).....	17
Tabla 3. Tipología de preguntas de investigación.....	22
Tabla 4. Objetivos de las preguntas descriptivas	24
Tabla 5. Perspectiva teórica: el club en el contexto de las organizaciones deportivas	39
Tabla 6. Las formas organizativas del deporte.....	44
Tabla 7. La organización deportiva como institución.....	47
Tabla 8. Ventajas y fallos de los arreglos institucionales	54
Tabla 9. Los tipos de organizaciones deportivas en la Ley del Deporte n° 19712	66
Tabla 10. Procedimiento para la constitución de un club deportivo.....	72
Tabla 11. Procedimiento para la adecuación de estatutos de un club deportivo	72
Tabla 12. Características del club deportivo	78
Tabla 13. Ventajas e inconvenientes de la entrevista.....	89
Tabla 14. Perspectivas teóricas y dimensiones del cuestionario	94
Tabla 15. Tipos de variables	95
Tabla 16. Distribución de dimensiones, variables e indicadores	96
Tabla 17. Total clubes vigentes Región del Biobío.....	101
Tabla 18. Distribución de la muestra	102
Tabla 19. Las etapas en la fundación de los clubes.....	115
Tabla 20. Tipología 1. Los clubes desde su tradición y patrimonio	126
Tabla 21. Tipología 2. Los clubes desde su trascendencia.....	129
Tabla 22. Tipología 3. Los clubes desde sus relaciones con el entorno	132
Tabla 23. Tipología 4. Los clubes desde el perfil de su junta directiva	136
Tabla 24. Tipología 5. Los clubes desde sus prácticas democráticas	139
Tabla 25. Tipología 6. Los clubes desde el voluntariado	142
Tabla 26. Tipología 7. Los clubes desde la búsqueda de recursos.....	145
Tabla 27. Tipología 8. Los clubes desde una dimensión económica.....	148
Tabla 28. Tipología 9. Los clubes desde sus instalaciones deportivas.....	151
Tabla 29. Tipología 10. Los clubes desde su oferta	155
Tabla 30. El año de fundación de los clubes	159

Tabla 31. Los registros legales del club (%)	162
Tabla 32. La valoración de las relaciones con las organizaciones deportivas	165
Tabla 33. La valoración de las relaciones con otras organizaciones de la sociedad ..	167
Tabla 34. La valoración de las relaciones con las instituciones públicas	168
Tabla 35. Los clubes y los socios(as) no practicantes (%)	173
Tabla 36. Nº de deportistas no asociados(as) por club	175
Tabla 37. El tamaño del club: socios(as) y deportistas no asociados(as) (%).....	175
Tabla 38. Los deportes más practicados en los clubes (%)	179
Tabla 39. Los deportes más importantes en el club (%).....	180
Tabla 40. Los clubes y sus deportistas seleccionados(as) (año 2012)	183
Tabla 41. Los ingresos totales del club en el año 2012 (%).....	186
Tabla 42. Los clubes y sus ingresos totales con y sin subvención/proyectos (año 2012)	187
Tabla 43. La procedencia de los ingresos del club en el año 2012 (%).....	188
Tabla 44. Las cuotas mensuales y de incorporación/ingreso	189
Tabla 45. La postulación a proyectos FONDEPORTE	195
Tabla 46. La postulación a proyectos al Fondo 2% del FNDR para Deportes.....	196
Tabla 47. El nº de integrantes de la junta directiva	198
Tabla 48. Los cargos de la Junta Directiva	199
Tabla 49. El perfil del Presidente(a) (%)	201
Tabla 50. El perfil del Vicepresidente(a) (%).....	202
Tabla 51. El perfil del Secretario(a) (%).....	202
Tabla 52. El perfil del Tesorero(a) (%).....	203
Tabla 53. El tipo de capacitación recibida	205
Tabla 54. El personal del club (%).....	206
Tabla 55. El perfil del Técnico deportivo (%)	208
Tabla 56. El perfil del Director técnico general (%)	209
Tabla 57. El perfil del Delegado de equipo (%)	210
Tabla 58. El uso de las instalaciones deportivas (%)	211
Tabla 59. La presencia de las nuevas tecnologías y comunicaciones (%).....	214
Tabla 60. El nivel de uso de las nuevas tecnologías y comunicación	215
Tabla 61. Las reuniones y comités en el año 2012 (%)	218

Tabla 62. La presencia de instrumentos y su actualización (%)	220
Tabla 63. El nivel de planificación.....	221
Tabla 64. El grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones	222
Tabla 65. Las creencias, acciones y proyecciones	224
Tabla 66. Los problemas más y menos importantes para el club (%)	225
Tabla 67. Los aspectos más y menos importantes para el club (%)	226
Tabla 68. Los principales retos para los clubes deportivos chilenos	227
Tabla 69. Tipología nº 1 y variables. Los clubes desde su tradición y patrimonio	335
Tabla 70. Tipología nº 2 y variables. Los clubes desde su trascendencia	336
Tabla 71. Tipología nº 3 y variables. Los clubes desde sus relaciones con el entorno	337
Tabla 72. Tipología nº 4 y variables. Los clubes desde su perfil directivo	338
Tabla 73. Tipología nº 5 y variables. Los clubes desde sus prácticas democráticas...	339
Tabla 74. Tipología nº 6 y variables. Los clubes desde el voluntariado	340
Tabla 75. Tipología nº 7 y variables. Los clubes desde la gestión de recursos.....	341
Tabla 76. Tipología nº 8 y variables. Los clubes desde una dimensión económica	342
Tabla 77. Tipología nº 9 y variables. Los clubes desde sus instalaciones deportivas	343
Tabla 78. Tipología nº 10 y variables. Los clubes desde su oferta deportiva.....	344

Índice de gráficos

Gráfico 1. Participación en organización deportiva (club, asociación, liga, etc.).....	16
Gráfico 2. Influencia en la creación y mantención de los hábitos deportivos (%).....	17
Gráfico 3. El primer contacto con el club (%).....	104
Gráfico 4. El cargo o rol del encuestado (%).....	105
Gráfico 5. La propiedad de sede (%).....	160
Gráfico 6. La fundación del club y la propiedad de sede (%).....	161
Gráfico 7. Las relaciones del club con el entorno (%).....	164
Gráfico 8. La relación con las organizaciones deportivas (%).....	164
Gráfico 9. La relación con otras organizaciones de la sociedad (%).....	166
Gráfico 10. La relación con las instituciones públicas (%).....	167
Gráfico 11. La solicitud de servicios y/o ayudas (%).....	169
Gráfico 12. La distribución de socios(as) en el club (%).....	171
Gráfico 13. La presencia femenina y masculina como socios(as) en los clubes (%)..	171
Gráfico 14. La presencia exclusiva de socios(as) (%).....	172
Gráfico 15. Los clubes y la edad de los socios(as) (%).....	173
Gráfico 16. La presencia de deportistas no asociados(as) (%).....	174
Gráfico 17. Los deportistas menores de edad (%).....	176
Gráfico 18. Las incorporaciones y retiros de socios(as) en el año 2012 (%).....	177
Gráfico 19. La fluctuación de personas asociadas en los últimos cinco años (%).....	177
Gráfico 20. El nº de deportes practicados en el club (%).....	181
Gráfico 21. La presencia de oferta complementaria (%).....	181
Gráfico 22. El tipo de oferta complementaria (%).....	182
Gráfico 23. Los deportistas con beca y/o apoyo económico (%).....	184
Gráfico 24. Los clubes con subvención y/o proyectos en el año 2012 (%).....	185
Gráfico 25. Los clubes que tienen algún tipo de cuota (%).....	188
Gráfico 26. El origen de los recursos económicos del club (%).....	190
Gráfico 27. Los gastos del club en el año 2012 (%).....	191
Gráfico 28. El destino de los gastos (%).....	192
Gráfico 29. Los clubes y el ejercicio económico en el año 2012 (%).....	192
Gráfico 30. El déficit y superávit en los clubes en el año 2012 (%).....	193

Gráfico 31. La solicitud de apoyo económico/subvención en los últimos 3 años (%)	194
Gráfico 32. La efectividad en la solicitud de subvenciones o aportes (%).....	194
Gráfico 33. Los motivos de no postulación a FONDEPORTE (%).....	196
Gráfico 34. Los motivos de no postulación al Fondo 2% del FNDR para Deportes (%)	197
Gráfico 35. La presencia masculina y femenina en la junta directiva (%).....	200
Gráfico 36. El sexo y los cargos de la junta directiva (%).....	200
Gráfico 37. La capacitación de los dirigentes (%).....	204
Gráfico 38. Los clubes y el personal voluntario y remunerado (%).....	207
Gráfico 39. La presencia de técnicos y profesionales en el club (%).....	208
Gráfico 40. El nº de instalaciones utilizadas (%).....	212
Gráfico 41. El tipo de acuerdo en el uso de instalaciones públicas (%).....	213
Gráfico 42. Los años del Presidente(a) en el cargo (%).....	216
Gráfico 43. El procedimiento para la elección de la última junta directiva (%).....	217
Gráfico 44. El nº de asistentes a la última Asamblea general de socios(as) (%).....	219

ANEXOS

Índice

Anexo 1. El cuestionario.....	302
Anexo 2. El registro adaptación del cuestionario.....	327
Anexo 3. La carta de presentación del encuestador.....	332
Anexo 4. Tablas. Tipología de clubes y variables.....	334

Anexo 1. El cuestionario

CUESTIONARIO

CLUBES DEPORTIVOS REGIONES DEL MAULE Y BÍOBÍO - CHILE



**PROYECTO FONDEPORTE 2013:
*PRÁCTICAS FÍSICO-DEPORTIVAS OFERTADAS POR
LOS CLUBES DEPORTIVOS DE BASE EN LAS
REGIONES DE MAULE Y BIOBIO. ANÁLISIS DESDE SU
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL***

Correo electrónico: mcornejo@udec.cl

Estimado/a dirigente la entrevista que a continuación se le realizará se enmarca en una investigación desarrollada por la Universidad de Concepción, con financiamiento del Instituto Nacional de Deportes, a través del FONDEPORTE 2013. Esta investigación tiene como objetivo obtener información sobre la realidad de los clubes deportivos de las Regiones del Maule y BíoBío. Junto a lo anterior, informamos a Ud., que la totalidad de la información recopilada a través de este instrumento, es de carácter privado y sólo será utilizada por el equipo de investigación para los fines y objetivos del estudio, por lo tanto se trata de un cuestionario totalmente anónimo.

Datos a completar por el encuestador:

• Código de Cuestionario: _____

• Fecha de aplicación: _____

I. FUNDACIÓN Y ANTECEDENTES DEL CLUB.

1. ¿Nombre completo del Club?

_____ NS NC

NS: No Sabe NC: No Contesta

2. ¿En qué año fue fundado su club?

Fecha de Fundación: _____ NS NC

Indicar la fecha, en lo posible exacta de fundación del club, aunque éste se haya separado, fusionado, etc.

3. ¿Dirección de funcionamiento del Club (Sede)?

Dirección: _____

No tenemos Sede: No tenemos dirección fija: NS NC

Comuna: _____

Provincia: _____

4. Indique los siguientes antecedentes relacionados a su club.

¿El Club tiene RUT (Rol Único Tributario)?

SI NO NS NC

¿Su Personalidad Jurídica (IND o Municipal), se encuentra vigente?

SI NO NS NC

II. ENTORNO Y RELACIÓN DEL CLUB CON OTRAS INSTITUCIONES

5. ¿Su club está afiliado o pertenece al Consejo Local de Deportes, Corporación Municipal de Deportes, Asociación Deportiva, Federación Deportiva, Liga Deportiva?

En caso afirmativo:

¿En que año se afilió?

¿Cuál es la relación con éstas?

	Nombre de organización	¿Tienen relación?				Año afiliación	Valoración: tipo de relación						
		Si	No	NS	NC		Muy Mala			Muy Buena		NS	NC
							1	2	3	4	5		
Org 1	Consejo Local de Deportes												
Org 2	Corporación Municipal de Depor												
Org 3	Asociación Deportiva												
Org 4	Liga Deportiva												
Org 5	Federación Deportiva												

6. Indique si su club tiene relación con las siguientes organizaciones.

En caso afirmativo indique la valoración que hace de esta relación.

	Tienen relación				Valoración tipo de relación							
					Muy mala					Muy Buena		NS
	Si	No	NS	NC	1	2	3	4	5			
Establecimientos educacionales												
Juntas de Vecinos												
Organizaciones comerciales (empresas)												
Organizaciones culturales												
Centros religiosos												
Otra												

7. Indique si su club tiene relación con las siguientes Instituciones Públicas.

En caso afirmativo, indique la valoración que hace de esta relación.

	Tienen relación				Valoración tipo de relación							
					Muy mala					Muy Buena		NS
	Si	No	NS	NC	1	2	3	4	5			
Instituto Nacional de Deportes (IND)												
Gobierno Regional (Intendencia)												
Municipalidad												
Otras Instituciones Públicas												

8. En relación a los servicios (colaboraciones) que ha solicitado y/o recibido por parte de la Municipalidad.

Señale si ha recibido el servicio indicado

En caso de ser afirmativo, debe valorar el servicio

	Servicio		Valoración del Servicio								
			Muy malo					Muy Bueno		NS	NC
	Si	No	1	2	3	4	5				
A. Información y asesoría legal											
B. Información sobre fuentes de financiamiento											
C. Formación o capacitación deportiva											
D. Apoyo técnico-administrativo (ej. rendición de cuentas)											
E. Ayuda en la promoción y preparación de talentos deportivos											
F. Desarrollo de nuevas ofertas deportivas											
G. Subvención económica											
H. Servicio de instalaciones deportivas											
I. Material/Implementación Deportiva											
J. Otra											

En el caso de haberlo solicitado y/o recibido: debe indicar el grado del 1 al 5, siendo 1 Muy Malo y 5 Muy Bueno

En caso necesario, debe indicar 'no sabe' NSo 'no contesta' NC

9. En relación a los servicios (colaboraciones) que ha solicitado y/o recibido por parte de las Asociaciones, Ligas, Federaciones Deportivas, Consejos Locales de Deporte

Señale si ha recibido el servicio indicado

En caso de ser afirmativo, debe valorar el servicio

	Servicio		Valoración del Servicio					NS	NC
	Si	No	Muy malo			Muy Bueno			
			1	2	3	4	5		
A. Información y asesoría legal									
B. Información sobre fuentes de financiamiento									
C. Formación o capacitación deportiva									
D. Apoyo técnico-administrativo (ej. rendición de cuentas)									
E. Ayuda en la promoción y preparación de talentos deportivos									
F. Desarrollo de nuevas ofertas deportivas									
G. Subvención económica									
H. Servicio de instalaciones deportivas									
I. Material/Implementación Deportiva									
J. Otra									

En el caso de haberlo solicitado y/o recibido: debe indicar el grado del 1 al 5, siendo 1 Muy Malo y 5 Muy Bueno

En caso necesario, debe indicar 'no sabe' NSo 'no contesta' NC

10. En relación a los servicios (colaboraciones) que ha solicitado y/o recibido por parte del Instituto Nacional de Deportes y del Gobierno Regional

Señale si ha recibido el servicio indicado

En caso de ser afirmativo, debe valorar el servicio

	Servicio		Valoración del Servicio					NS	NC
	Si	No	Muy malo			Muy Bueno			
			1	2	3	4	5		
A. Información y Asesoría Legal									
B. Información sobre fuentes de financiamiento (9 y 10)									
C. Formación o capacitación deportiva (9 y 10)									
D. Apoyo técnico-administrativo (ej. rendición de cuentas)									
E. Ayuda en la promoción y preparación de talentos deportivos									
F. Desarrollo de nuevas ofertas deportivas									
G. Apoyo en recursos económicos directos o concursables									
H. Servicio de instalaciones deportivas									
I. Material/Implementación Deportiva									
J. Otra									

En el caso de haberlo solicitado y/o recibido: debe indicar el grado del 1 al 5, siendo 1 Muy Malo y 5 Muy Bueno

En caso necesario, debe indicar 'no sabe' NSo 'no contesta' NC

III. ESTRUCTURA DE LAS PERSONAS ASOCIADAS

11. ¿Cuántos Socios tiene su club actualmente?

Hombres Mujeres Total NS NC

Definición de Socio: las personas físicas, de 18 años o más, que tienen derecho a voz y voto en la asamblea del club y que aparece en el Libro de Registro de Socios. Considerar los Socios "al día" en sus obligaciones con el club

12. ¿Su club tiene Socios No Practicantes?

En caso afirmativo indicar el número.

Si { Hombres Mujeres Total
 NS el número NC el número
 No NS NC

Definición de **Socio No Practicante**: socio(a)s que no hacen ningún tipo de actividad física en el club.

13. ¿Su club tiene Deportistas (practicantes) No Asociados (No Son Socios)?

En caso afirmativo indicar el número.

Si { Hombres Mujeres Total
 NS el número NC el número
 No NS NC

Definición de **Deportista No Asociado**: es aquel que participa de las actividades deportivas del club, pero no es socio

14. ¿Cuál es la distribución por categorías de edad de las personas asociadas a su club?

	Personas Asociadas (Socios)			Deportistas, no asociados		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
1 a 5 años						
6 a 12 años						
13 a 17 años						
de 18 a 30 años						
31 a 45 años						
46 a 60 años						
más de 61 años						
NS						
NC						

Se consideran **Socios**, personas con 18 años o más

15. Durante el último año (2012), ¿cuántas personas se Incorporaron (asociaron) y se Retiraron del club?

	Personas		
	Total	NS	NC
Incorporaciones (Socios)			
Retiros de Socios			

En relación al número de personas asociadas en los últimos 5 años ...

Ha aumentado Se ha mantenido Ha disminuido
 NS NC

Definición de **persona que se Incorpora**: se refiere a la persona que es aceptada como socia del club (antes no era socio)

Definición de **persona que se Retira**: se refiere al socio que se retiró del club (antes era socio)

IV. DEPORTES, ACTIVIDADES Y SERVICIOS QUE OFRECE EL CLUB

16. ¿Cuáles son las disciplinas deportivas más practicadas en el club y el número de categorías?
Indíquelas en orden de importancia, donde el n° 1 es el más practicado

N°	Disciplina Deportiva	Número de Categorías	NS	NC
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

17. Indique: Las disciplinas y categorías deportivas de su club - El número de equipos y deportistas según sexo.

N°	Disciplina	Categoría	N° Equipos					N° Deportistas		
			H o m b r e	M u j e r e	M i x t o	I n d i v i d	T o t a l	H o m b r e	M u j e r e	T o t a l
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
		Total								

Disciplina: el Dirigente debe señalarla en orden de relevancia para el club

Categoría: ejemplos: Juvenil; Adulto; Máster; Senior, etc.

18. De las Categorías deportivas de su club (año 2012), clasifique el Número de Equipos en función del nivel de competición (puede completar más de una opción).

	Disciplina	Categoría (mini-infantil, adulto, etc)	Local o comunal				Provincial				Regional				Nacional				Internac.				NS	NC
			H	M	Mx	I	H	M	Mx	I	H	M	Mx	I	H	M	Mx	I	H	M	Mx	I		
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								

H = hombres / M = mujeres / Mx = mixto / I = Individual

Local o comunal: disciplina participa en competencia(s) comunales

Provincial: disciplina participa en competencia(s) con otras comunas de su propia Provincia

Regional: disciplina participa en competencia(s) con comunas de otras Provincias de su región

Nacional: Disciplina participa en competencia(s) en otras Regiones

Internacional: disciplina participa en competencia(s) fuera del país

19. Aparte de las categorías deportivas y sus deportes, su club ha organizado en el último año (2012) algún tipo de actividad (varias respuestas posibles).

- Deportiva continuada (no asociada o no federada): campeonatos no federados o asociados, talleres deportivos, escuelas deportivas, clínicas deportivas
(si no selecciona esta alternativa, no considere la pregunta relacionada N° 20)
- Deportiva puntual (no asociada o no federada): corrida atlética, excursiones, caminatas, etc.
(si no selecciona esta alternativa, no considere la pregunta relacionada N° 22)
- Para poblaciones especiales o grupos específicos (no asociada o no federada): personas con discapacidad, personas con problemas de reinserción social
(si no selecciona esta alternativa, no considere la pregunta relacionada N° 23)
- No deportiva: salidas culturales teatro-cine, eventos, bingos, fiestas, entrega de premios, viajes no deportivos
(si no selecciona esta alternativa, no considere la pregunta relacionada N° 24)
- No se organiza ninguna de estas actividades

NS

NC

20. Indique las Actividades Deportivas Continuas (no federadas/asociadas) que organizó su club durante el año 2012. En caso afirmativo indique a quien va dirigida la oferta.

	¿Hacen?				¿A quién va dirigida?					Pagan por la Actividad				
	Si	No	NS	NC	1	2	3	NS	NC	Si	A veces	No	NS	NC
A) Campeonatos No Federados o Asociados														
B) Talleres recreativos														
C) Escuelas Deportivas														
D) Act. dirigidas - aeróbica, pilates, baile entretenido, fit														
E) Clínicas deportivas														
F) Cursos de natación														
G) Otra														

Actividades Deportivas Continuas: se refiere a las actividades desarrolladas de forma sistemática en el club

1. Estas actividades son exclusivas para las personas asociadas al club.
2. Sólo algunas de estas actividades son exclusivas de las personas asociadas.
3. Estas actividades están abiertas a todos.

21. ¿En qué año su club comenzó a generar una oferta de recreación y salud?

Actividades deportivas continuas no asociadas o no federadas.

Año No Generamos oferta NS NC

22. Del siguiente listado de Actividades Deportivas Puntuales. Indique qué organizó su club el año 2012. (Varias respuestas posibles)

- A) Corridas atléticas B) Eventos Recreativos C) Salidas/excursiones
- D) Torneo Tenis de mesa E) Paseos en bicicleta F) Deportes de aventura
- G) Otra H) Ninguna

23. Del siguiente listado de actividades deportivas para Poblaciones Especiales o Grupos Específicos

Indique a quienes se orientaron estas actividades durante el año 2012.

(Varias respuestas posibles)

- A) Personas con discapacidad B) Personas con problemas de reinserción social
- C) Personas con sobrepeso/obesidad D) Personas que tienen que hacer rehabilitación
- E) Adultos mayores F) Otra

24. Del siguiente listado de Actividades No Deportivas, Indique qué organizó su club el año 2012. (Varias respuestas posibles)

- A) Fiestas por motivos especiales: Navidad, cumpleaños, festividades, etc
- B) Fiestas por motivos deportivos: entrega de premios, final de temporada ...
- C) Actividades culturales: concierto, teatro ...
- D) Actividades turísticas: excursiones, viajes ...
- E) Campeonatos de juegos de mesa: dominó, cacho, brisca....
- F) Actividades sociales: encuentros, cenas, bingos, bailes, rifas...
- G) Otra

V. DEPORTE DE ALTO NIVEL

25. En la temporada 2012, ¿su club tuvo deportistas pertenecientes a la selección ...?

<u>Comunal</u>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>
<u>Provincial</u>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>
<u>Regional</u>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>
<u>Nacional</u>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>

En caso afirmativo indicar el número y en caso negativo / NS / NC

<u>Comunal</u>	hombres <input type="text"/>	mujeres <input type="text"/>	total <input type="text"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>
<u>Provincial</u>	hombres <input type="text"/>	mujeres <input type="text"/>	total <input type="text"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>
<u>Regional</u>	hombres <input type="text"/>	mujeres <input type="text"/>	total <input type="text"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>
<u>Nacional</u>	hombres <input type="text"/>	mujeres <input type="text"/>	total <input type="text"/>	NS <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>

26. En su club, ¿hay algún/a deportista con beca deportiva o apoyo económico para su práctica deportiva?

Si No NS NC

En caso afirmativo indicar el número según sexo.

hombres mujeres total NS NC

Las becas o apoyos deben provenir de instituciones externas al club.

VI. RECURSOS ECONÓMICOS

27. ¿Cuál ha sido el presupuesto total de su club en el ejercicio del año 2012?

Volumen total de ingresos. En caso de que el ejercicio contable coincida con las temporadas deportivas, tener en cuenta la temporada 2011-2012.

A) Presupuesto Operacional		B) Ingresos (Subvenciones o Proyectos)		Total (A + B)
\$ 0		\$ 0		
Entre \$1.000 a \$100.000		Entre \$1.000 a \$100.000		
Entre \$101.000 a \$300.000		Entre \$101.000 a \$300.000		
Entre \$301.000 a \$500.000		Entre \$301.000 a \$500.000		
Entre \$501.000 a \$1.000.000		Entre \$501.000 a \$1.000.000		
Entre \$1.001.000 a \$1.500.000		Entre \$1.001.000 a \$1.500.000		
Entre \$1.501.000 a \$2.000.000		Entre \$1.501.000 a \$2.000.000		
Entre \$2.000.000 a \$3.000.000		Entre \$2.000.000 a \$3.000.000		
Más de \$3.000.000		Más de \$3.000.000		

Presupuesto Operacional: sólo considerar los ingresos de cuotas, eventos, arriendos, etc.

Ingresos (Subvenciones o Proyectos): sólo considerar ingresos mediante Subvenciones o Proyectos

28. Indique las cuotas mensuales y de incorporación/ingreso (en caso de que existan) que deben pagar para acceder al club en concepto de persona asociada (socio).

Recordar al encuestado el concepto de SOCIO, definido en la pregunta 11

En el caso de que las cuotas tengan una periodicidad trimestral o anual indicar el MONTO equivalente a un MES PROMEDIO

	Cuota Mensual			Cuota o derecho de ingreso		
	Si	No	Cantidad	Si	No	Cantidad
A) Cuota única			\$			\$
B) Adultos (18 años o más)			\$			\$
C) Socio/a No practicante			\$			\$

La categoría Adultos (B), incluye a los padres o apoderados que pagan por sus hijos (cargas)

29. Indique la fuente principal de donde provienen los recursos económicos que permiten el funcionamiento del club históricamente (sólo la principal).

<input type="checkbox"/>	A través de fondos concursables del Gobierno
<input type="checkbox"/>	A través de aportes del sector privado (empresas)
<input type="checkbox"/>	Cuotas y/o aportes de los miembros del club (socios y no socios)
<input type="checkbox"/>	Subvención municipal
<input type="checkbox"/>	Eventos (rifas, bingos, etc).
<input type="checkbox"/>	Otro

30. ¿Los socios del club cumplen con sus obligaciones pecuniarias (cuotas ordinarias, extraordinarias y de incorporación) en los plazos correspondientes, según estatutos de la organización?. Marcar con X, la preferencia, sólo una.

	Siempre
	Generalmente
	A veces
	Nunca
	No existen obligaciones pecuniarias

31. ¿Cuáles han sido los INGRESOS de su club durante el ejercicio (2012)?

NO DEBE CONSIDERAR LOS PROYECTOS O SUBVENCIONES RECIBIDAS

Todo lo que no quede tipificado tiene que ir a 'otros ingresos' (Item IX).

I. Cuotas Mensuales \$

II. Cuota o Derecho de ingreso o de incorporación \$

III. Donaciones *(Dinero donado voluntariamente y sin requerir nada a cambio por algún miembro del club)* \$

IV. Servicios deportivos

a) Escuelas deportivas	\$
b) Talleres deportivos	\$
c) Capacitaciones	\$
Total	\$

V. Arriendo

a) Arriendo de espacios deportivos	\$
b) Arriendo de espacios no deportivos	\$
Total	\$

VI. Entradas para espectadores a eventos deportivos \$

VII. Publicidad y patrocinadores \$

VIII. Otros ingresos (eventos, bingos, etc) \$

Total ingresos \$

32. ¿Cuáles han sido los GASTOS (egresos) de su club durante el último ejercicio (2012)?

Todo lo que no quede tipificado tiene que ir a 'otros' (Item V).

I. Personal: Recursos Humanos Remunerados

a) Personal administrativo	\$
b) Personal deportivo	\$
c) Personal de mantenimiento y limpieza	\$
d) Otro personal	\$
e) Formación del personal (capacitación)	\$
Total	\$

II. Gastos relacionados con la práctica deportiva

a) Organización de campeonatos	\$
b) Traslados a campeonatos	\$
c) Compra de material deportivo	\$
d) Mantenimiento del material deportivo	\$
e) Arriendo de instalaciones	\$
f) Alimentación	\$
g) Otros	\$
Total	\$

III. Impuestos y tasas

a) Tasas asociaciones (derechos)	\$
b) Multas deportivas	\$
c) Impuestos	\$
Total	\$

IV. Gastos generales

a) Administrativos	\$
b) Seguros	\$
c) Eventos sociales	\$
d) Otros	\$
Total	\$

V. Otros

a) Otros	\$
Total	\$

Total gastos **\$**

33. Su club ¿ha solicitado en los últimos 3 años algún tipo de subvención o aporte en dinero a las siguientes instituciones?

	Si	No	NS	NC
Municipalidad				
Consejo Local de Deportes				
Asociaciones, Ligas, Federación				
Empresas Privadas				
Otra				

En caso afirmativo, ¿ha obtenido el dinero solicitados en la subvención?

	Si, en su totalidad	Si, pero no todo el dinero solicitado	No	NS	NC
Municipalidad					
Consejo Local de Deportes					
Asociaciones, Ligas, Federación					
Empresas Privadas					
Otra					

34. El Club, ¿ha postulado Proyectos Deportivos al FONDEPORTE (Fondo Nacional para el Fomento del Deporte del IND)?

Si No NS NC

Cuando responda NO: pasar a la pregunta 35

¿Se han adjudicado proyectos?

Si No NS NC

35. ¿Por qué razones NO han postulado a FONDEPORTE? Indique máximo 3 alternativas.

No se posee información respecto al concurso
Lo encuentran muy complejo
Por tener rendiciones de cuenta pendiente.
Directorio no actualizado en el IND - No vigente
No lo encontramos necesario
Otro (Indicar)

36. El Club, ¿ha postulado Proyectos Deportivos al Fondo 2% del FNDR para Deporte del Gobierno Regional?

Si No NS NC

Cuando responda NO: pasar a la pregunta 37

¿Se han adjudicado proyectos?

Si No NS NC

37. ¿Por qué razones no han postulado al Fondo 2% del FNDR para Deporte del Gobierno Regional?. Indique máximo 3 alternativas.

<input type="checkbox"/>	No se posee información respecto al concurso
<input type="checkbox"/>	Lo encuentran muy complejo
<input type="checkbox"/>	Por tener rendiciones de cuenta pendiente.
<input type="checkbox"/>	Directorio no actualizado - No vigente
<input type="checkbox"/>	No lo encontramos necesario
<input type="checkbox"/>	Otro (Indicar)

38. ¿Conoce otras Fuentes de Financiamiento Concursable, ya sean públicas o privadas para el desarrollo de proyectos e instancias deportivas?

Si No NS NC

VII. RESPONSABLES DE ADMINISTRAR EL CLUB

39. Los cargos del Directorio. Indique si existen; el sexo; la dedicación semanal y la edad.

Cargo	¿Tienen?		Sexo				Dedicación semanal (horas)						Edad				
	Si	No	Homb	Mujer	NS	NC	-de 5h	5-10h	11-20	21-39	40 o+l	NS	NC	Años	NS	NC	
Presidencia																	
Vicepresidencia																	
Secretaria																	
Tesoreria																	
Director 1																	
Director 2																	
Director 3																	
Total																	

40. Los cargos de la Junta Directiva indique, la profesión y la titulación académica máxima.

En el caso de no trabajar o ser jubilado / a indicarlo también.

Cargo	Profesión actual			Titulación académica máxima								
	Profesión	NS	NC	sin estudios	estudios básicos	enseñanza media	técnico profesional	formación profesional	postgrado	NS	NC	
Presidencia												
Vicepresidencia												
Secretaria												
Tesorería												
Director 1												
Director 2												
Director 3												
Total												

41. La actual dirigencia del club deportivo, ha participado de procesos de formación y/o capacitación relacionados a la administración y gestión del club:Sí No NS NC

En caso afirmativo (SI) responder lo siguiente. En caso contrario (NO) pasar a la 42. **Puede marcar más de una alternativa**

<input type="checkbox"/>	Capacitación General de Dirigentes Deportivos
<input type="checkbox"/>	Capacitación o Jornadas para Formulación de Proyectos Deportivos
<input type="checkbox"/>	Capacitación para Administradores de Recintos Deportivos.
<input type="checkbox"/>	Otro (Indicar)

42. Del personal restante del club indique: si existen los cargos; el sexo; el tipo de trabajo y la dedicación.

	¿Cargo?			Sexo		Trabajo		Dedicación		
	Si	No	Extern.	Hombre	Mujer	Voluntario	Remunerado	JC	MJ	H
Gerente										
Director Técnico General										
Coordinador Técnico 1										
Coordinador Técnico 2										
Delegado de equipo 1										
Delegado de equipo 2										
Delegado de equipo 3										
Técnico/a deportivo/a 1										
Técnico/a deportivo/a 2										
Técnico/a deportivo/a 3										
Técnico/a deportivo/a 4										
Técnico/a deportivo/a 5										
Recepcionista										
Administrativo/a 1										
Administrativo/a 2										
Conserje o Guardia										
Per s. Mantenimiento										
Responsable comunicación										
Total										

JC = Jornada completa

MJ = Media Jornada

H = a horas

43. Del siguiente personal del club indique la titulación académica máxima y la titulación deportiva máxima.

	Titulación											
	académica							deportiva				
	sin estudios	estudios básicos	enseñanza media	técnico profesional	formación profesional	postgrado	NS	NC	Título	NS	NC	
Gerente												
Director Técnico General												
Coordinador Técnico 1												
Coordinador Técnico 2												
Delegado de equipo 1												
Delegado de equipo 2												
Delegado de equipo 3												
Técnico/a deportivo/a 1												
Técnico/a deportivo/a 2												
Técnico/a deportivo/a 3												
Técnico/a deportivo/a 4												
Técnico/a deportivo/a 5												
Recepcionista												
Administrativo/a 1												
Administrativo/a 2												
Conserje o Guardia												
Per s. Mantenimiento												
Responsable comunicación												

Titulación Deportiva:

- (1) Licenciado(a) Profesor(a) en Educación Física o Ciencias de la actividad física y el deporte. (2) Técnico / a Superior Deportivo. Entrenador / a. (3) Ingeniería de ejecución en instalaciones deportivas. (4) No tiene titulación deportiva

44. Indique en el siguiente listado, las instalaciones deportivas que utiliza su club para la práctica deportiva; el dominio de las mismas y si son de pago o sin pago.

Instalaciones	¿Utilizan?		Dominio										
	Si	No	Propiedad del club		Públicos		Privado		De otros clubes		NS	NC	
			Si	No	P	S/P	P	S/P	P	S/P			
Gimnasio polideportivo													
Multicancha polideportiva													
Cancha de fútbol													
Pista de atletismo													
Piscina cubierta													
Piscina descubierta													
Instal. para deporte de raqueta													
Sala de fitness-musculación													
Salas de actividades grupales													
Sede social													
Espacios en el medio natural													
Espacios en el medio urbano													
Otro													

En caso de hacer uso de instalaciones públicas gestionada por una empresa privada, concesión administrativa, o ser el mismo club el concesionario del equipamiento, marcar la opción 'público'.
P = con pago S/P = sin pago

45. En el caso de utilizar instalaciones deportivas municipales o públicas, indique el tipo de acuerdo que tiene el club con la organización respectiva (varias respuestas posibles).

- Permiso Escrito Formal Permiso No Formal (de palabra)
 Comodato de Administración Otro tipo
 NS NC

IX. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y COMUNICACIÓN

46. ¿Su club dispone de los siguientes recursos tecnológicos?

	Si	No	NS	NC
Página/Sitio web (facebook)				
Correo electrónico				
Base de datos de los Socios (digitalizada)				
Teléfono fijo (línea)				
Internet				
Teléfono móvil				
Computador				
Otro				

47. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en el caso de disponer de los recursos tecnológicos indicados.

	Nivel de uso							
	Nunca			Siempre			NS	NC
	1	2	3	4	5			
a) PAGINA WEB: publicamos los resultados de nuestros/as deportistas en la web								
b) PAGINA WEB: publicamos el calendario de competiciones en nuestra web								
c) EMAIL: informaciones a nuestros asociados/as a través del correo electrónico								
d) BASE DE DATOS ELECTRÓNICA: Llevamos el control de nuestros/as asociados/as gracias a la base de datos								

X. PROCESOS EN LA TOMA DE DECISIONES

48. ¿Cuántos años lleva el/la presidenta/e en su cargo?

Años

NS

NC

49. ¿Mediante qué procedimiento se eligió a la Directiva en las últimas elecciones del club?

En el caso de no hacer elecciones se trata de una proclamación directa.

Votación

Proclamación directa

NS

NC

50. Indique el número de reuniones anuales de los siguientes organismos de su club en el último año (2012)

Asamblea General _____

No hacemos

NS

NC

Asamblea Extraordinaria _____

No hacemos

NS

NC

Directorio _____

No hacemos

NS

NC

Comisión Revisora de cuentas _____

No tenemos

No hacemos

NS

NC

Comisión de Ética _____

No tenemos

No hacemos

NS

NC

Otros comités directivos _____

No tenemos

No hacemos

NS

NC

51. Indique la hora a la que se suelen realizar las reuniones de la Junta Directiva.

Hora _____ (0-24 horas)

No hacemos

NS

NC

52. Indique el número de personas que asistieron a la última Asamblea General del Club.

Número _____

No hacemos NS NC **En caso de realizar, ¿generalmente cuándo se hace la Asamblea General?**de lunes a viernes fines de semana NS NC **53. Indique si el club posee los siguientes instrumentos:**

	Poseen			Actualizado			
	Si	No	NS	Si	No	NS	NC
Libro de Actas							
Plan de Trabajo Anual							
Libro registro de socios							
Libro de contabilidad							

54. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones

	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo					NS	NC	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
A. En nuestro club, el Directorio tiene problemas para comunicarse con los demás miembros del club.													
B. Existe(n) miembro(s) del Directorio que cobra(n) retribuciones en dinero, bienes o servicios													
C. Ante nuevas elecciones, son las personas del actual Directorio quienes proponen nuevos candidatos													
D. Siempre son las mismas personas que están dispuestas a trabajar en el club.													
E. Es difícil imaginar quién podría sustituir a los / las actuales miembros del Directorio.													
F. El Directorio trabajaría mejor si las personas asociadas no criticaran tanto.													

55. Valore el nivel de planificación *antes* de empezar la temporada en las siguientes áreas dentro del funcionamiento del club

	No se planifica nada			Se planifica mucho				No nos responsabilizamos del mantenimiento
	1	2	3	4	5	NS	NC	
Economía del club (presupuesto)								No responder
Temporada deportiva								No responder
Mantenimiento de las instalaciones								

XI. LOS DESAFÍOS DE LA ORGANIZACIÓN

**56. Indique cuáles de las siguientes afirmaciones sirven para caracterizar a su club.
En nuestro club**

	muy en desacuerdo		muy de acuerdo			NS	NC
	1	2	3	4	5		
A. Existe un sentimiento de adhesión muy fuerte entre los miembros.							
B. Se hace un esfuerzo para que los equipos y / o deportistas puedan participar con regularidad en las							
C. Casi no ha habido cambios en los últimos años.							
D. En el futuro se ofrecerá una nueva oferta de actividades físicas y juegos.							
E. Se da mucho valor a las relaciones sociales y al espíritu de comunidad.							
F. Cada vez tenemos más miembros para el club. Se puede practicar deporte a muy buen precio.							
G. Cada vez el club se asemeja más a una empresa de servicios deportivos.							
H. Hay un gran orgullo por los resultados obtenidos en el deporte competitivo.							
I. Se quiere conseguir nuevos miembros mediante una oferta de deporte para todos.							
J. Lo más importante es la participación voluntaria de los miembros en el desarrollo de las tareas del club.							
K. Se valora mucho velar por las tradiciones y valores del club.							
L. Se considera que somos todo un club de recreación y deporte para todos.							
M Sabemos cómo adaptarnos a los cambios del mundo del deporte.							

57. Ordenar de mayor a menor importancia los PROBLEMAS que afectan a su club.

1. **Mezclar bien las tarjetas** antes de entregarlas a la persona encuestada.
2. Entregar a la persona encuestada las tarjetas donde figuran los aspectos para que las ordene según su criterio.
3. Anotar en el cuestionario los números que hay detrás de las tarjetas escogidas, en el lugar donde corresponda

Los tres más importantes

NS=no sabe

Los tres menos importantes

NC=no contesta

58. Escoja los tres ASPECTOS que desde su punto de vista son MÁS IMPORTANTES y los tres que son MENOS IMPORTANTES para el éxito del club.

1. Mezclar bien las tarjetas antes de entregarlas a la persona encuestada.
2. Entregar a la persona encuestada las tarjetas donde figuran los aspectos para que las ordene según su criterio.
3. Anotar en el cuestionario los números que hay detrás de las tarjetas escogidas, en el lugar donde corresponda.

Los tres más importantes					<i>NS=no sabe</i>
Los tres menos importantes					<i>NC=no contesta</i>

59. ¿Podría decir los tres retos que deben afrontar los clubes deportivos de Chile en general?

1. _____ NS NC
2. _____ NS NC
3. _____ NS NC

60. ¿Quiere añadir aún algún comentario o información que le parezca de interés en relación a su club?

¿Qué cargo ostenta la persona que ha contestado a las preguntas del cuestionario?

Cargo _____

TARJETAS – PREGUNTA 57

Ordene de más importante a menos importante los problemas que afectan a su club

Situación económica:
cubrir el déficit, tener
mayor seguridad en los
ingresos
(1)

**Instalaciones
Deportivas:**
falta de recinto deportivo
y/o sede para reuniones
(2)

Actividades:
mejorar su atractivo como
club, hacer nuevas ofertas
(3)

Voluntarios:
motivarlos, mejorar su
calificación y accionar,
mejorar la cooperación
entre ellos
(4)

Conflictos:
porque no todas las
categorías o áreas tienen el
mismo protagonismo
(5)

Redes:
poseer contacto y
vinculación con
autoridades locales,
políticos y actores
sociales
(6)

Miembros:
reducir retiros, ganar
nuevos socios, igualar la
participación femenina a la
masculina
(7)

Conflictos:
relaciones entre
profesionales y
voluntarios
(8)

TARJETAS - PREGUNTA 58

Elija los tres aspectos que desde su punto de vista son más importantes y los tres que son menos importantes para el éxito del club.

Participación:
activa de los miembros
(1)

Apoyo (asociado):
técnico y/o financiero por
parte de federaciones,
asociaciones, ligas, consejos
de deportes
(2)

Redes:
tener contactos
(3)

Miembros:
poseer muchos miembros
(4)

Directorio:
poseer un directorio con
capacidad de iniciativa
(5)

Instalaciones:
tener instalaciones propias
(6)

Apoyo (público):
técnico y/o financiero de las
instituciones públicas
(Municipio, Gobernación,
Gobierno Regional, Instituto
Nacional de Deportes)
(7)

Profesionalización:
contar con profesionales
remunerados
(8)

Anexo 2. El registro de adaptación del cuestionario

ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO

ESTUDIO: ESTADO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS DE LA REGIÓN DEL BÍOBÍO

Directoras: Dra. Núria Puig Barata
Dra. Anna Vilanova Soler
Doctorando: Carlos Matus Castillo

Estimado(a) colega.

Junto con saludar, mediante el presente, informo a Ud., que actualmente me encuentro en el proceso de adaptación al contexto nacional de un cuestionario para aplicar a clubes deportivos de la región del Biobío, lo anterior en el marco de mi tesis doctoral. El objetivo principal de este estudio es conocer el funcionamiento y las realidades que presentan en su desarrollo los clubes deportivos de base (sin fines de lucro).

Por otro lado, me es importante indicarle que dicho instrumento está basado en primer lugar en un estudio realizado en Alemania (1994) y replicado posteriormente en Cataluña, España (2008). En relación a lo anterior, surge la necesidad de adaptarlo a la realidad y características nacionales, por ello me dirijo a Ud., como actor vinculado al quehacer deportivo de los clubes, ya sea directa o indirectamente, solicitándoles por favor la revisión del cuestionario que se adjunta.

El objetivo de la revisión es que puedan registrar y evidenciar observaciones, ya sea: preguntas que no se comprenden – alternativas difusas – términos inadecuados - etc, y así también tomen el derecho de sugerir interrogantes. Si bien, es fundamental ubicarse en su rol de experto, también lo es posicionarse desde la perspectiva del entrevistado, el cual será un miembro del equipo directivo del Club, idóneamente el Presidente u otro integrante del Directorio.

Finalmente informamos que este proyecto cuenta con financiamiento del Instituto Nacional de Deportes de Chile, a través del FONDEPORTE 2013 para el área de Ciencias de la Actividad Física. El código del proyecto es 1300120015, siendo la institución ejecutora la Universidad de Concepción.

Se adjunta el Cuestionario y el Registro de Revisión.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Carlos Matus Castillo
Profesor de Educación Física



Institut Nacional
d'Educació Física
de Catalunya



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Instituto
Nacional de
Deportes
Gobierno de Chile



Universidad
de Concepción

ADAPTACIÓN DE CUESTIONARIO

ESTUDIO: ESTADO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS DE LA REGIÓN DEL BÍO BÍO

Identificación del experto(a)

Datos personales:

Nombre y apellidos	
Profesión	
Grado(s) académico(s)	
Función que cumple en su trabajo actual	
Institución laboral	
Años de experiencia profesional	



ADAPTACIÓN DE CUESTIONARIO⁶⁸

ESTUDIO: ESTADO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS DE LA REGIÓN DEL BÍO BÍO

Fecha de Revisión	
Informante	

Nº pregunta	Comentario - Observación
1	
2	
3	
4	
5	
60	

⁶⁸ Este registro, está resumido en el número de páginas que contenían el total (60) de preguntas del cuestionario.

Anexo 3. La carta de presentación del encuestador



Estimado(a) Dirigente.

Junto con saludarle cordialmente, informamos a Ud., que la Universidad de Concepción ha sido adjudicataria y se encuentra en proceso de ejecución del proyecto de investigación denominado: *“Prácticas físico-deportivas ofertadas por los clubes deportivos de base en las regiones de Maule y Biobío. Análisis desde su estructura organizacional”*, código N° 1300120015, financiado por el Instituto Nacional de Deportes de Chile, a través del Fondo Nacional para el Fomento del Deporte (FONDEPORTE) en la categoría Ciencias del Deporte del año 2013.

El presente estudio tiene como objetivo principal conocer la oferta de prácticas físico-deportivas y el funcionamiento de los clubes deportivos privados sin fines de lucro de las Regiones del Biobío y del Maule. Para ello, solicitamos a Ud., colaborar con el encuestador asignado a su institución, en la aplicación de un cuestionario, el cual se ha basado en un estudio similar desarrollado recientemente en Cataluña, España. Además, informamos a Ud., que existe la autorización del Instituto Nacional de Deportes para utilizar algunos datos recopilados en la tesis doctoral del Sr. Carlos Matus Castillo, quien participa de este proyecto y realiza sus estudios en el INEFC de Barcelona.

Finalmente, hemos de señalar que la totalidad de la información recopilada a través del cuestionario, es de carácter privada y solo será utilizada por el equipo de investigación para los fines y objetivos de los estudios indicados, por lo tanto, se trata de un cuestionario totalmente anónimo y sus resultados no tienen relación alguna con el funcionamiento en particular de su institución.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Atentamente.

Javier Puentes Soto
 Director Regional IND
 Región del Biobío

Miguel Cornejo Améstica
 Prof. Dr. Investigador Responsable
 Universidad de Concepción

Carlos Matus Castillo
 INEFC Barcelona

Concepción, julio de 2013

Anexo 4. Tablas: tipologías de clubes y variables

Tabla 69. Tipología nº 1 y variables. Los clubes desde su tradición y patrimonio

Variable	Valor/Rango/ Respuesta	Tipología 1 (%)				
		1.Club antiguo y patrimonial (n = 5)	2. Club maduro y patrimonial (n = 11)	3. Club maduro y no patrimonial (n = 12)	4. Club joven y no patrimonial (n = 17)	5. Club reciente y no patrimonial (n = 89)
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	0,0	0,0	0,0	5,9	14,0
	1.000 - 100.000	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0
	101.000 - 300.000	0,0	9,1	16,7	11,8	10,5
	301.000 - 500.000	0,0	9,1	0,0	5,9	11,6
	501.000 - 1.000.000	0,0	9,1	8,3	5,9	14,0
	1.001.000 - 1.500.000	0,0	0,0	25,0	11,8	2,3
	1.501.000 - 2.000.000	20,0	9,1	0,0	5,9	3,5
	2.001.000 - 3.000.000	20,0	9,1	25,0	0,0	8,1
	Más de 3.000.000	60,0	54,5	25,0	52,9	29,1
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tamaño club	<= 14	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3
	15 - 50	20,0	0,0	16,7	50,0	46,0
	51 - 100	0,0	18,2	16,7	6,3	27,6
	101 - 300	80,0	63,6	66,7	31,3	23,0
	301 - 1000	0,0	9,1	0,0	12,5	1,1
	1001 - 2000	0,0	9,1	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº deportes	1	60,0	72,7	91,7	70,6	59,6
	2 - 3	40,0	27,3	8,3	23,5	27,0
	4 - 5	0,0	0,0	0,0	5,9	10,1
	6 - 11	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fútbol deporte principal	No	20,0	0,0	33,3	58,8	68,5
	Si	80,0	100,0	66,7	41,2	31,5
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 70. Tipología nº 2 y variables. Los clubes desde su trascendencia

		Tipología 2 (%)			
		1. Club de trascendencia (n = 13)	2. Club estable (n = 19)	3. Club consolidado (n = 6)	4. Club en desarrollo (n = 100)
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	30,8	15,8	16,7	49,5
	1.000 - 100.000	7,7	5,3	16,7	1,1
	101.000 - 300.000	7,7	15,8	0,0	7,4
	301.000 - 500.000	7,7	0,0	16,7	7,4
	501.000 - 1.000.000	0,0	15,8	0,0	3,2
	1.001.000 - 1.500.000	0,0	0,0	0,0	3,2
	1.501.000 - 2.000.000	0,0	15,8	33,3	3,2
	2.001.000 - 3.000.000	15,4	10,5	0,0	4,2
	Más de 3.000.000	30,8	21,1	16,7	21,1
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº deportes	1	69,2	78,9	66,7	60,0
	2 - 3	30,8	15,8	16,7	27,0
	4 - 5	0,0	5,3	16,7	10,0
	6 - 11	0,0	0,0	0,0	3,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº personal voluntario	0	23,1	15,8	0,0	39,2
	1 - 2	46,2	10,5	50,0	45,4
	3 - 4	7,7	31,6	33,3	10,3
	5 - 6	7,7	15,8	0,0	4,1
	7 - 11	15,4	26,3	16,7	1,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº personal remun.	0	100,0	78,9	83,3	68,0
	1 - 2	0,0	5,3	0,0	25,8
	3 - 4	0,0	10,5	16,7	1,0
	5 - 6	0,0	5,3	0,0	3,1
	7 - 8	0,0	0,0	0,0	2,1
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Propiedad de sede	No	66,7	47,4	50,0	92,5
	Si	33,3	52,6	50,0	7,5

Tabla 71. Tipología nº 3 y variables. Los clubes desde sus relaciones con el entorno

		Tipología 3 (%)		
		1. Club de relación local (n = 19)	2. Club de relación limitada (n = 57)	3. Club de relación abierta (n = 60)
Año de fundación	<= 1924	0,0	0,0	8,9
	1925 - 1938	5,9	0,0	0,0
	1939 - 1973	29,4	1,8	23,2
	1974 - 1990	5,9	0,0	3,6
	1991 - 2000	11,8	7,1	16,1
	2001 - 2012	47,1	91,1	48,2
	Total	100,0	100,0	100,0
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	5,3	25,5	1,7
	1.000 - 100.000	10,5	7,3	0,0
	101.000 - 300.000	21,1	12,7	8,5
	301.000 - 500.000	15,8	10,9	1,7
	501.000 - 1.000.000	10,5	12,7	13,6
	1.001.000 - 1.500.000	5,3	0,0	8,5
	1.501.000 - 2.000.000	5,3	1,8	5,1
	2.001.000 - 3.000.000	10,5	5,5	13,6
	Más de 3.000.000	15,8	23,6	47,5
	Total	100,0	100,0	100,0
Nº socios	<= 14	5,3	7,3	3,3
	15 - 50	63,2	72,7	51,7
	51 - 100	15,8	14,5	21,7
	101 - 300	10,5	3,6	21,7
	301 - 1000	5,3	1,8	0,0
	1001 - 1500	0,0	0,0	1,7
	Total	100,0	100,0	100,0
Nº deportes	1	84,2	47,4	73,3
	2 - 3	15,8	33,3	21,7
	4 - 5	0,0	14,0	5,0
	6 - 11	0,0	5,3	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 72. Tipología nº 4 y variables. Los clubes desde su perfil directivo

		Tipología 4 (%)		
		1. Club directivos formación profesional (n = 48)	2. Club directivos formación diversa (n = 63)	3. Club directivos formación media (n = 36)
Año de fundación	<= 1924	2,1	3,4	5,9
	1925 - 1938	0,0	1,7	0,0
	1939 - 1973	6,4	17,2	23,5
	1974 - 1990	2,1	3,4	2,9
	1991 - 2000	6,4	8,6	14,7
	2001 - 2012	83,0	65,5	52,9
	Total	100,0	100,0	100,0
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	15,2	9,7	5,6
	1.000 - 100.000	6,5	3,2	2,8
	101.000 - 300.000	15,2	11,3	8,3
	301.000 - 500.000	8,7	8,1	11,1
	501.000 - 1.000.000	10,9	11,3	13,9
	1.001.000 - 1.500.000	4,3	3,2	8,3
	1.501.000 - 2.000.000	4,3	4,8	2,8
	2.001.000 - 3.000.000	6,5	8,1	16,7
	Más de 3.000.000	28,3	40,3	30,6
	Total	100,0	100,0	100,0
N° personal remun.	0	76,1	67,7	72,2
	1 - 2	13,0	22,6	27,8
	3 - 4	4,3	3,2	0,0
	5 - 6	4,3	4,8	0,0
	7 - 8	2,2	1,6	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0
N° personal voluntario	0	34,8	35,5	30,6
	1 - 2	47,8	37,1	36,1
	3 - 4	13,0	14,5	13,9
	5 - 6	2,2	8,1	5,6
	7 - 11	2,2	4,8	13,9
	Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 73. Tipología nº 5 y variables. Los clubes desde sus prácticas democráticas

		Tipología 5 (%)				
		1. Club de muy baja participación (n = 57)	2. Club de baja participación (n = 44)	3. Club de mediana participación (n = 10)	4. Club de alta participación (n = 8)	5. Club de poder concentrado (n = 4)
Año de fundación	<= 1924	3,8	4,7	0,0	14,3	0,0
	1925 - 1938	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0
	1939 - 1973	7,5	16,3	33,3	57,1	75,0
	1974 - 1990	3,8	4,7	0,0	0,0	0,0
	1991 - 2000	9,4	7,0	11,1	14,3	25,0
	2001 - 2012	73,6	67,4	55,6	14,3	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	10,5	2,3	0,0	0,0	0,0
	1.000 - 100.000	5,3	0,0	0,0	0,0	0,0
	101.000 - 300.000	15,8	11,6	10,0	0,0	0,0
	301.000 - 500.000	8,8	9,3	10,0	12,5	0,0
	501.000 - 1.000.000	12,3	20,9	0,0	0,0	0,0
	1.001.000 - 1.500.000	0,0	9,3	10,0	0,0	50,0
	1.501.000 - 2.000.000	3,5	7,0	0,0	0,0	25,0
	2.001.000 - 3.000.000	14,0	2,3	10,0	12,5	0,0
	Más de 3.000.000	29,8	37,2	60,0	75,0	25,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº socios	<= 14	8,8	0,0	10,0	0,0	0,0
	15 - 50	68,4	56,8	40,0	37,5	0,0
	51 - 100	14,0	18,2	40,0	12,5	25,0
	101 - 300	7,0	20,5	10,0	50,0	75,0
	301 - 1000	1,8	2,3	0,0	0,0	0,0
	1001 - 1500	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 74. Tipología nº 6 y variables. Los clubes desde el voluntariado

		Tipología 6 (%)		
		1. Club bajo voluntariado (n = 120)	2. Club alto voluntariado (n = 15)	3. Club de personal remunerado (n = 11)
Año de fundación	<= 1924	0,9	26,7	0,0
	1925 - 1938	0,9	0,0	0,0
	1939 - 1973	13,3	33,3	9,1
	1974 - 1990	3,5	0,0	0,0
	1991 - 2000	9,7	26,7	0,0
	2001 - 2012	71,7	13,3	90,9
	Total	100,0	100,0	100,0
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	13,6	0,0	0,0
	1.000 - 100.000	5,1	0,0	0,0
	101.000 - 300.000	13,6	0,0	0,0
	301.000 - 500.000	11,0	0,0	0,0
	501.000 - 1.000.000	13,6	0,0	10,0
	1.001.000 - 1.500.000	3,4	20,0	0,0
	1.501.000 - 2.000.000	3,4	6,7	0,0
	2.001.000 - 3.000.000	10,2	13,3	0,0
	Más de 3.000.000	26,3	60,0	90,0
	Total	100,0	100,0	100,0
Tamaño club	<= 14	1,7	0,0	0,0
	15 - 50	44,4	6,7	18,2
	51 - 100	26,5	6,7	18,2
	101 - 300	24,8	73,3	54,5
	301 - 1000	2,6	13,3	0,0
	1001 - 2000	0,0	0,0	9,1
	Total	100,0	100,0	100,0

Tabla 75. Tipología nº 7 y variables. Los clubes desde la gestión de recursos

		Tipología 7 (%)			
		1. Club activo (n = 71)	2. Club pasivo (n = 39)	3. Club activo FONDEPORTE (n = 19)	4. Club activo Fondo 2% FNDR (n = 16)
Año de fundación	<= 1924	6,0	0,0	0,0	6,3
	1925 - 1938	0,0	0,0	0,0	6,3
	1939 - 1973	16,4	13,2	6,3	18,8
	1974 - 1990	3,0	0,0	0,0	12,5
	1991 - 2000	16,4	5,3	6,3	0,0
	2001 - 2012	58,2	81,6	87,5	56,3
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	7,0	22,2	10,5	0,0
	1.000 - 100.000	1,4	11,1	5,3	0,0
	101.000 - 300.000	5,6	22,2	5,3	18,8
	301.000 - 500.000	4,2	19,4	0,0	18,8
	501.000 - 1.000.000	14,1	11,1	5,3	6,3
	1.001.000 - 1.500.000	4,2	2,8	10,5	6,3
	1.501.000 - 2.000.000	7,0	2,8	0,0	0,0
	2.001.000 - 3.000.000	8,5	5,6	21,1	12,5
	Más de 3.000.000	47,9	2,8	42,1	37,5
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Tamaño club	<= 14	1,4	2,7	0,0	0,0
	15 - 50	28,2	59,5	36,8	43,8
	51 - 100	28,2	13,5	36,8	12,5
	101 - 300	36,6	24,3	21,1	43,8
	301 - 1000	4,2	0,0	5,3	0,0
	1001 - 2000	1,4	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº personal remun.	0	69,6	78,9	50,0	81,3
	1 - 2	20,3	15,8	50,0	6,3
	3 - 4	2,9	2,6	0,0	6,3
	5 - 6	4,3	2,6	0,0	6,3
	7 - 8	2,9	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 76. Tipología nº 8 y variables. Los clubes desde una dimensión económica

		Tipología 8 (%)			
		1. Club bajo superávit y mediano (n = 99)	2. Club alto superávit y pequeño (n = 6)	3. Club alto superávit y grande (n = 23)	4. Club alto déficit y grande (n = 7)
Año de fundación	<= 1924	1,1	0,0	9,1	14,3
	1925 - 1938	1,1	0,0	0,0	0,0
	1939 - 1973	15,1	16,7	22,7	0,0
	1974 - 1990	4,3	0,0	0,0	0,0
	1991 - 2000	7,5	16,7	13,6	28,6
	2001 - 2012	71,0	66,7	54,5	57,1
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº deportes	1	69,7	16,7	60,9	71,4
	2 - 3	21,2	50,0	30,4	28,6
	4 - 5	7,1	33,3	4,3	0,0
	6 - 11	2,0	0,0	4,3	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Fútbol deporte principal	No	55,6	100,0	47,8	71,4
	Si	44,4	0,0	52,2	28,6
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº personal voluntario	0	31,3	33,3	27,3	42,9
	1 - 2	42,7	66,7	31,8	28,6
	3 - 4	16,7	0,0	18,2	0,0
	5 - 6	4,2	0,0	13,6	14,3
	7 - 11	5,2	0,0	9,1	14,3
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº personal remun.	0	80,2	50,0	54,5	42,9
	1 - 2	14,6	33,3	36,4	57,1
	3 - 4	2,1	0,0	4,5	0,0
	5 - 6	2,1	16,7	4,5	0,0
	7 - 8	1,0	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 77. Tipología nº 9 y variables. Los clubes desde sus instalaciones deportivas

		Tipología club nº 9 (%)			
		1. Club instalaciones específicas (n = 61)	2. Club instalaciones tradicionales (n = 46)	3. Club instalaciones múltiples (n = 20)	4. Club instalación recreativa (n = 20)
Año de fundación	<= 1924	1,8	7,0	5,0	0,0
	1925 - 1938	0,0	2,3	0,0	0,0
	1939 - 1973	5,4	39,5	0,0	5,0
	1974 - 1990	1,8	4,7	5,0	0,0
	1991 - 2000	10,7	11,6	0,0	20,0
	2001 - 2012	80,4	34,9	90,0	75,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	52,5	34,8	22,2	50,0
	1.000 - 100.000	3,4	6,5	0,0	0,0
	101.000 - 300.000	6,8	10,9	5,6	5,0
	301.000 - 500.000	1,7	4,3	11,1	20,0
	501.000 - 1.000.000	3,4	8,7	0,0	0,0
	1.001.000 - 1.500.000	1,7	0,0	5,6	5,0
	1.501.000 - 2.000.000	3,4	8,7	11,1	5,0
	2.001.000 - 3.000.000	5,1	8,7	5,6	0,0
	Más de 3.000.000	22,0	17,4	38,9	15,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Tamaño club	<= 14	0,0	0,0	5,0	0,0
	15 - 50	53,4	15,2	50,0	45,0
	51 - 100	29,3	10,9	15,0	35,0
	101 - 300	17,2	63,0	30,0	15,0
	301 - 1000	0,0	8,7	0,0	5,0
	1001 - 2000	0,0	2,2	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº deportes	1	60,7	87,0	25,0	60,0
	2 - 3	32,8	10,9	40,0	30,0
	4 - 5	4,9	2,2	25,0	10,0
	6 - 11	1,6	0,0	10,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Fútbol como deporte principal	No	88,5	6,5	60,0	80,0
	Si	11,5	93,5	40,0	20,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 78. Tipología nº 10 y variables. Los clubes desde su oferta deportiva

		Tipología 10 (%)			
		1. Club monodeportivo de fútbol (n = 68)	2. Club monodeportivo (n = 55)	3. Club polideportivo (n = 19)	4. Club polideportivo de fútbol (n = 6)
Año de fundación	<= 1924	6,3	0,0	5,3	0,0
	1925 - 1938	1,6	0,0	0,0	0,0
	1939 - 1973	26,6	3,9	10,5	0,0
	1974 - 1990	3,1	3,9	0,0	0,0
	1991 - 2000	15,6	7,8	5,3	0,0
	2001 - 2012	46,9	84,3	78,9	100,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Ingreso total 2012 (\$ Chile)	0	36,4	49,1	42,1	80,0
	1.000 - 100.000	4,5	1,9	5,3	0,0
	101.000 - 300.000	7,6	9,4	5,3	0,0
	301.000 - 500.000	6,1	9,4	0,0	0,0
	501.000 - 1.000.000	6,1	3,8	0,0	0,0
	1.001.000 - 1.500.000	0,0	5,7	0,0	0,0
	1.501.000 - 2.000.000	9,1	1,9	5,3	0,0
	2.001.000 - 3.000.000	6,1	5,7	5,3	0,0
	Más de 3.000.000	24,2	13,2	36,8	20,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Tamaño club	<= 14	1,5	0,0	5,3	0,0
	15 - 50	25,4	64,2	21,1	16,7
	51 - 100	17,9	32,1	21,1	16,7
	101 - 300	47,8	3,8	47,4	66,7
	301 - 1000	6,0	0,0	5,3	0,0
	1001 - 2000	1,5	0,0	0,0	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0
Nº instalaciones	0	2,9	3,6	5,3	0,0
	1 - 2	72,1	72,7	47,4	16,7
	3 - 4	22,1	20,0	26,3	33,3
	5 - 6	2,9	1,8	5,3	50,0
	7 - 9	0,0	1,8	15,8	0,0
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0

