Revista de Revista da Journal of ALESDE Asociación Latinoamericana de Estudios Socioculturales del Deporte

Curitiba, v. 1, n. 1, p. 143-165, setembro 2011

PROPUESTA TEÓRICA Y METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LOS CLUBES DEPORTIVOS EN CHILE

CARLOS ALEXIS MATUS CASTILLO
GEOSDE / Universidad de Concepción / Chile
carlosmatus18@gmail.com

NÚRIA PUIG BARATA
GISEAFE / Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña / España
npuig@gencat.cat

Resumen
El artículo hace una propuesta de cómo estudiar los clubes deportivos chilenos. Para ello se ha establecido nuestro trabajo en dos partes principales. La primera plantea la perspectiva teórica y trata a los clubes en el contexto de las organizaciones deportivas y en la sociedad; las características constitutivas de estos; el marco legal y administrativo que las enmarca. La segunda parte aborda la operacionalización del estudio. Se presentan las variables de estudio, la dimensión que las contiene y los indicadores respectivos. A continuación se presenta la entrevista demoscópica cara a cara como forma más adecuada de recopilar la información y se dan las pautas principales para el desarrollo del cuestionario. El apartado finaliza con unas reflexiones sobre la muestra y la realización del trabajo de campo. Se concluye con unas reflexiones generales, acerca de los aportes de un estudio orientado a los clubes deportivos de ese país.

Palabras-clave: Club Deportivo; Organizaciones Deportivas; Tercer Sector; Sociedad Civil; Stakeholders.

PROPOSTA TEÓRICA E METODOLÓGICA PARA O ESTUDO DOS CLUBES ESPORTIVOS NO CHILE

Resumo
O artigo faz uma proposta de como estudar os clubes esportivos chilenos. Para isso temos estabelecido nosso trabalho em duas partes principais. A primeira propõe a perspectiva teórica e trata aos clubes no contexto das organizações esportivas e na sociedade; suas características constitutivas; e o referencial legal e administrativo que as moldam. A segunda parte aborda a operacionalização do estudo. Apresentam-se as variáveis de estudo, a dimensão que as contém e os respectivos indicadores. A continuação se apresenta a entrevista demoscópica frente a frente como forma mais adequada de recopilar a informação e se dão as pautas principais para o desenvolvimento do questionário. O apartado finaliza com umas reflexões sobre a amostra e a realização do trabalho de campo. Conclui-se com algumas reflexões gerais, acerca dos aportes de um estudo orientado aos clubes esportivos desse país.

Palavras-Chave: Clubes esportivos; organizações esportivas; terceiro setor; sociedade civil, stakeholders.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROPOSAL TO STUDY SPORTS CLUBS IN CHILE

Abstract
The article makes a proposal on how to study the sports clubs in Chile. It has two parts. The first one is the theoretical one and raises the approach of the clubs in the context of other sport organisations and in society, their constitutive features and their legal and administrative framework. The second part is the operationalisation of the research. Dimensions, variables and indicators are presented. A survey is presented as the most appropriated method to conduct the research. Some orientations about the questionnaire are given. To finish some remarks about the sample and the field work are done. The conclusion is about the contribution of such a study to the improvement of the situation of sports clubs in the country.

Key words: Sport Club; Sport Organisations; Third Sector; Civil Society; Stakeholders

1. Introducción

En Chile, la producción de trabajos orientados a conocer y descubrir el estado y/o funcionamiento de las organizaciones deportivas en general, es bastante escasa. Acá incluimos a las instituciones de mayor nivel o jerarquía, entiéndase al Comité Olímpico Nacional, Confederaciones y Federaciones Deportivas y también a las de menor envergadura estructural, pero que juegan un rol igual o más relevante que las anteriores, ya que son ellas las que poseen contacto directo con la población que práctica deporte o actividad física.

Los principales trabajos realizados[1] en torno a las organizaciones deportivas chilenas han sido encomendados ya sea, en forma directa o a través de concursos públicos por el ente rector del deporte nacional en Chile, denominado Instituto Nacional de Deportes (IND).Entre ellos podemos mencionar:*Desarrollo Asociado al Deporte Federado* del año 2007, el cual como su nombre indica estuvo vinculado esencialmente a las federaciones deportivas nacionales; *Análisis del comportamiento de las organizaciones deportivas del registro del Instituto Nacional de Deportes (2009),* el cual abordó principalmente a clubes y asociaciones; lamentablemente los alcances físicos de este estudio se limitaron a sólo dos regiones del país, Valparaíso y Metropolitana, con mayor énfasis en ésta última, no considerando las restantes 13 regiones y*Análisis organizacional y administrativo de los clubes deportivos escolaresde la Provincia de Concepción* (2010), si bien este estudio, se focalizó en los clubes deportivos, el ámbito de aplicación sólo fue el escolar. Es importante indicar que en todos ellos, se utilizó el cuestionario como medio de recopilación de información.

[1]Las investigaciones citadas (2007, 2009, 2010) hacen referencia a estudios encomendados o adjudicados mediante fondos públicos aportados por el Instituto Nacional de Deportes de Chile (IND).

Como se observa, el estudio de los clubes deportivos si bien ha sido considerado, no ha existido una profundidad, ni consideración específica como figura asociativa. Se aprecia una precariedad en el estudio de las organizaciones de menor envergadura, como es el caso de los ya mencionados clubes, así también de ligas, asociaciones deportivas locales y regionales y consejos locales de deporte, incluso algunos (como este último) jamás estudiados.

Es importante recordar que estas instituciones deportivas de base (clubes), desarrollan una gran tarea en el fomento y en el acercamiento del deporte a la población y al igual que el resto de asociaciones (culturales, políticas, de ayuda social…) ejercen funciones importantes en relación al fortalecimiento de la sociedad civil ya que son un lugar de aprendizaje de los valores democráticos y del trabajo comunitario.

A raíz de lo anterior, nos parece importante abordar el estudio de los clubes deportivos en Chile, a fin de determinar cualidades o rasgos que permitan abordarlos buscando mejorar o potenciar su accionar desde el punto de vista administrativo, de gestión y organizacional. El presente artículo hace la propuesta de cómo se podría abordar una investigación sobre este tema, a partir de investigaciones realizadas en otros países. En el artículo se plantean las bases teóricas y metodológicas para llevarla adelante. Junto a ello, la carencia de estudios rigurosos y específicos, que indaguen con profundidad en las organizaciones deportivas, hace necesario contar prontamente con trabajos científicos que permitan suplir ésta necesidad.

La pregunta que permite hacer el planteamiento de la investigación es la siguiente: *¿cuáles son las características de los clubes deportivos sin fines de lucro en Chile?* Se trata de una pregunta descriptiva cuya finalidad es identificar las variables y los valores respectivos que caracterizan el objeto de la investigación (Heinemann, 2008: 26). Junto a ello, consideraremos los aportes de Hernández *et al.* (2007), quienes indican que los estudios de tipo descriptivo buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, buscando con ello interpretar la realidad.

Sin duda, se podrían adoptar otras perspectivas centradas en un aspecto concreto o tratando de explicar las causas de determinados fenómenos. Sin embargo, dado que se trata de una primera investigación sobre el tema, creemos adecuado centrarnos en un análisis de la situación existente. Creemos que esta primera investigación, dará paso a otras, las cuales pueden situarse desde otro punto de vista.

El artículo tiene dos partes principales pudiéndose considerar la primera como la teórica y la segunda la que trata cuestiones de método. Sin embargo, están estrechamente relacionadas, ya que de las observaciones de la primera surge el planteamiento de la segunda.

En la primera parte, se tratan de modo sucesivo los siguientes aspectos: los clubes en el contexto de las organizaciones deportivas, los clubes en la sociedad, sus características constitutivas, el marco legal y administrativo que los condiciona. Esta parte termina con una síntesis en la cual se trazan las dimensiones fundamentales que se tratarán sobre el estudio de los clubes deportivos.

En la segunda, se abordan sucesivamente los aspectos referidos a la operacionalización de la investigación. Se comienza por conceptualizar y establecer las variables de estudio, la dimensión que las contiene y los indicadores respectivos. Luego nos focalizamos en establecer la forma más adecuada de recopilar la información, junto con determinar el instrumento pertinente. Se concluye con aspectos generales de la operacionalización.

2. Perspectiva teórica

En este apartado se analizan todos los aspectos necesarios para centrar la investigación y los resultados que se espera alcanzar con la misma. Se comienza por situar a los clubes deportivos en el contexto de las organizaciones deportivas y de la sociedad. A continuación se analizan sus características constitutivas, el marco legal y administrativo en que están situados.

2.1 Los clubes en el contexto de las organizaciones deportivas

Actualmente es posible observar a través de las condiciones o realidades de las sociedades contemporáneas, como desde el siglo pasado y hasta nuestros tiempos, ha existido un desarrollo y evolución acelerado en diversos ámbitos como la economía, la cultura, la educación, las comunicaciones, entre otros. Por ejemplo, pensar en que el costo de una llamada telefónica desde Nueva York a Londres costaba US$ 245 el año 1930 y en el año 2000 sólo US$ 3,3 o como el valor de una milla aérea era de US$ 0,68 el año 1930 y en el año 1990 se reducía a US$ 0,11[2], indica que algo ha pasado en el mundo. Una justificación probable ha de estar relacionada alfenómeno de la globalización, la cual desde un *enfoque técnico*[3] tiene una vinculación directa con el uso y aplicación de las nuevas tecnologías e información.

El deporte concebido como una manifestación sociocultural, no ha estado ajeno a esta evolución y cambios. A modo de ejemplo, podemos considerar el crecimiento económico, publicitario, comunicacional, cultural, entre otros, que han tenido los Juegos Olímpicos, las grandes ligas de fútbol profesional y los Mundiales de Fútbol, los cuales se han transformado en los mayores eventos o

[2] Cifras obtenidas del artículo denominado *Beneficios y Costos de la Globalización: perspectiva de un país pequeño (Chile)* de Patricio Meller (2001). Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica.
[3]Dimensión aportada por JoachimHirsch (1996), en capítulo denominado ¿Qué es la Globalización?, publicado en *Globalización, capital y Estado.* Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilico, México.

manifestaciones sociales del mundo. Este crecimiento o avance queda demostrado por ejemplo, en el caso de la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado), que en el año 1904 poseía 7 asociaciones afiliadas, pero después de 90 años en 1994 tenía en sus registros un total de 190 integrantes (federaciones nacionales)[4] o el incremento de los valores de transmisión televisiva de los Juegos Olímpicos que en 1968 (México) tenían un costo de US$ 41 millones y para los desarrollados en Sídney esta suma asciende a US$ 1133 millones[5]. Considerando lo anterior, y situando a la práctica deportiva como parte de las sociedades modernas, se puede indicar que el deporte ha evolucionado de forma similar que otros ámbitos sociales.

Es importante indicar que los anteriores hechos deportivos se logran, no sólo gracias a recursos económicos aportados por las instituciones deportivas (Comité Olímpico Internacional - COI; Federación Internacional de Fútbol Asociado - FIFA), gobiernos o empresas privadas, sino que se gestan y tienen su génesis en organizaciones de personas, principalmente voluntarias.

Considerando a las organizaciones de personas, como los ejes donde surgen tanto las grandes o macro acciones deportivas, así como también las de menor envergadura, hemos de profundizar en lo referente a las organizaciones deportivas. A modo genérico, se entiende la concepción de organización como la "asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines" (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2011). Si bien esta noción puede encontrarse de cierta forma un poco básica, no se aleja de la significancia que otorgan Kast y Rosenzweig (1996), citados por Mestre et al., (2002), quienes indican que la 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. Además de los aspectos anteriores, Nicola Porro (1997) presenta a las organizaciones como una "arena política", siendo éstas un lugar social concreto, habitado por personas enzarzadas en complejas y cambiantes relaciones de cooperación y conflicto, en juegos materiales y simbólicos construidos en base a expectativas, creencias y estrategias. Por tanto, el desarrollo de las organizaciones se ve influido por las relaciones de las personas que forman parte de las mismas, por el modo como se organizan, colaboran, se pelean, organizan eventos, etc. Los clubes deportivos se incluyen dentro de esta caracterización.

Por su parte, la Comisión Australiana de Deportes matiza las definiciones anteriores dando mayor precisión a los cometidos de las organizaciones deportivas, especialmente en el ámbito de la competición deportiva:

[4] Obtenido de tabla "*Crecimiento de la FIFA (1904-1994)*", adaptada por Eric Dunning en su obra denominada *El Fenómeno Deportivo. Estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización.* (1999).
[5]Artículo *Dimensión Económica en los Juegos Olímpicos* de Holger Preuss (2002). Centro de Estudios Olímpicos, Universidad Autónoma de Barcelona.

> Éstas son de un determinado país, o parte de un país o una organización internacional que controla los deportes o eventos deportivos, organiza o administra los deportes o eventos deportivos, acredita a la gente para participar en la competición deportiva, provee equipos para participar en la competición deportiva, o entrenamientos, o proporciona financiamiento para las personas que toman parte en la competición deportiva (Comisión Australiana de Deporte, 1999).

Esta definición, aunque aporta nuevos elementos para ir situando el quehacer de los clubes deportivos, no contempla las organizaciones que, sin promover competiciones, hacen otro tipo de ofertas deportivas tales como gimnasia de mantenimiento, gimnasia recreativa, baile entretenido, sesiones de yoga, actividades en la naturaleza. Por ello, es preciso indicar que el estudio que se llevará a cabo, partirá de una definición "amplia" de deporte más adaptada a la evolución actual de este fenómeno. En concreto, se parte de la propuesta del Consejo de Europa la cual considera deporte:

> 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 (Carta Europea del Deporte, 1992)

Dicha propuesta, hace alusión a las formas de práctica deportiva, ya sea ésta de tipo organizado o no. Esto refleja el importante rol social y cultural que juega el deporte en la sociedad contemporánea, de acuerdo a lo propuesto, entre otros, por Eime (2007), Gris (2004), citados por Priest et al, (2008). Ello enlaza con la propuesta de Puig y Heinemann (1991), quienes sitúan al deporte como un *sistema abierto* y *dinámico*, el cual se encuentra en constantes cambios, conectado a otros sistemas como el económico, el educativo, el político. Además dichos autores, resaltan la influencia de los constantes cambios de orden estructural (demográficos, estructura de la población y estilos de vida) y la injerencia de estos en las transformaciones de las conceptualizaciones respecto al deporte, afirmando lo propuesto por Cagigal (1983), quien entendía al deporte como un fenómeno cultural, permeable a las transformaciones del entorno.

Esta heterogeneidad del deporte contemporáneo se refleja en la variada tipología de organizaciones deportivas existentes. Éstas son de diversas índoles, debido tanto a su estatus jurídico como al número de miembros con que cuentan o los fines que persiguen. Por ello, en el caso de la investigación que proponemos y con el fin de situar a los clubes deportivos en el contexto de las organizaciones deportivas, es necesario establecer una clasificación, que permita determinar características de los diversos tipos de organizaciones existentes en el mundo del deporte. En relación a lo anterior, tomaremos lo aportado por Heinemann (1999: 19), quien propone un modelo para analizar las formas organizativas del deporte, el cual está compuesto por 5 tipos:

- *Organizaciones deportivas comerciales*. El objetivo principal de las organizaciones en este ámbito es alcanzar beneficios, los cuales van al propietario para asegurar su subsistencia. Ejemplo: gimnasios de fitness y culturismo, escuelas de danza, entre otros.
- *Las organizaciones deportivas públicas*. Son las instituciones que se encuentran bajo la administración pública, cuya función consiste en impulsar el deporte, dando un servicio a toda la comunidad. Ejemplos: servicios municipales de deporte, patronatos deportivos municipales, servicios provinciales de deporte, entre otros.
- *Las organizaciones deportivas voluntarias*. No tienen ánimo de lucro y se basan principalmente en el trabajo voluntario. Los clubes forman parte de este grupo y nos referiremos a ellos con mayor extensión. También componen este grupo las federaciones deportivas, las asociaciones deportivas y los consejos locales del deporte, entre otros.
- *La organización del deporte no-organizado*. Heinemann considera que, debido a la creciente práctica de deporte informal no organizado (personas que corren por las calles, niños y niñas jugando en las plazas, grupos que van a esquiar los fines de semana, parejas que practican senderismo…), es preciso afrontar su "organización" para evitar situaciones caóticas (caos en las carreteras de acceso a las estaciones de esquí) o la degradación del entorno y velar por la mejora de la calidad de vida (parques en buenas condiciones, senderos marcados…)
- *Las organizaciones secundarias*. El objetivo principal de ellas, no es ofrecer deporte, como es el caso de los clubes o de las empresas comerciales, sino aumentar con el deporte su oferta de actividades. Como ejemplo mencionamos a las universidades, clubes de adultos mayores, juntas de vecinos, asociaciones parroquiales, entre otras.

Respecto a esta clasificación, Heinemann (1999) indica la existencia de interdependencia entre estos sectores, bien porque colaboran (ayuntamientos que organizan actividades de verano con clubes), bien porque compiten por espacios sociales (ofertas que anteriormente eran sólo hechas por clubes ahora también son ofrecidas por centros de fitness, por ejemplo). Es muy importante atender a estas interrelaciones para comprender el tipo de alianzas o conflictos que se puedan dar entre organizaciones y que, además, ayudan a comprender problemáticas internas de las mismas (los clubes en el caso que nos ocupa).

La teoría de la elección institucional ("Institutionalchoicetheory") profundiza en este aspecto al considerar que cada arreglo institucional (organización) tiene unas ventajas y unos fallos o fracasos ("failures") que explican la existencia de las otras. Esta teoría hace referencia a la capacidad de imposición que logra desarrollar cualquiera de los tres arreglos institucionales (Estado, organizaciones

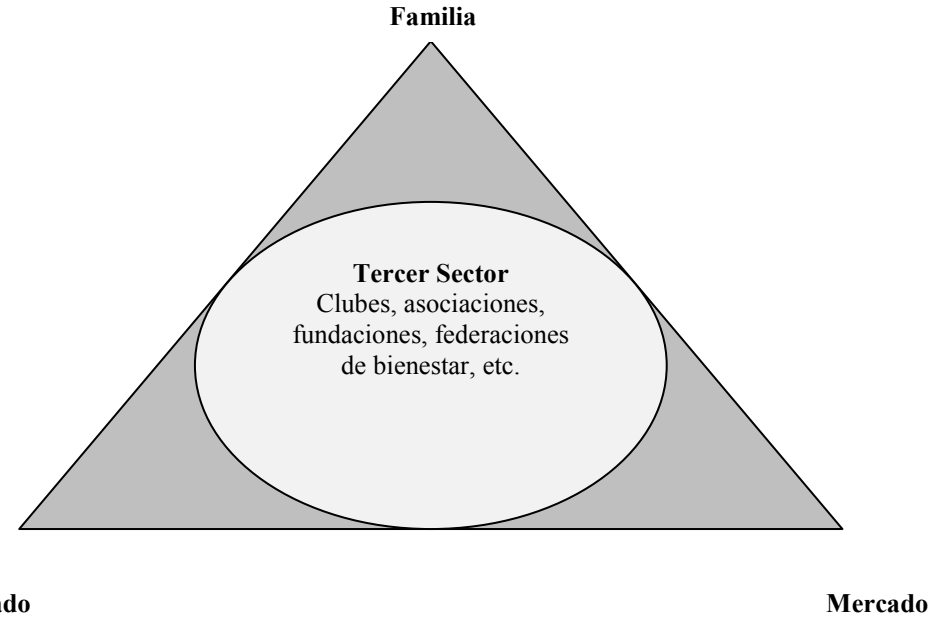
comerciales y organizaciones voluntarias), respecto a la entrega económica y eficaz de bienes y servicios demandados y requeridos por los usuarios. Hace clara alusión al fracaso de las organizaciones, lo cual se materializa cuando éstas no pueden poner a disposición de los destinatarios, bienes y servicios, ni en volumen ni calidad, ni en el lugar y momento requerido. Heinemann indica que los clubes deportivos pueden fracasar, por ejemplo, si se concentran demasiado en el deporte de competición juvenil y no otorgan la atención requerida a la tercera edad o a las mujeres. Segúnesta teoría, las organizaciones capaces de ofrecer mayores ventajas son las que terminarán imponiéndose en el sistema.

Por último, otro aspecto que se deberá considerar al analizar las relaciones de las organizaciones con su entorno será el del análisis de los *stakeholders* con que interaccionan. Freeman (1984: 25) los definió como organizaciones o personas que pueden afectar o son afectados por los objetivos de las empresas. No tienen derechos de propiedad en relación a la organización, pero sus actuaciones pueden influir en el desarrollo de la misma. En el caso de los clubes deportivos estas influencias quedan muy claras: pensemos, por ejemplo, en un ayuntamiento que otorga una subvención a un club. Las personas asociadas tratarán de mantener una buena relación para poder seguir recibiendo la subvención. Quizás el programa que desarrollen vaya orientado a este fin y sería distinto en caso de no recibir la mencionada subvención. La mejor o peor relación de los clubes con sus stakeholders puede afectar a la obtención de recursos (Esteve et al, 2010, aceptado para publicación en 2011). Por tanto, será necesario analizar cuáles son las relaciones de los clubes chilenos con sus stakeholders y examinar, si es posible, el modo cómo estas relaciones afectan a su quehacer interno.

2.2 Los clubes deportivos en la sociedad

Otra perspectiva de análisis de los clubes deportivos es la de sus funciones sociales. ¿Qué sentido tiene la existencia de las asociaciones en general, y los clubes en particular, en una sociedad? La teoría del tercer sector, trata de dar respuesta a esta pregunta situando a las asociaciones entre los polos de mercado y Estado por una parte, la familia por otra, ubicándolos en una zona intermedia tal como queda representado en la figura 1.

Figura 1. El tercer sector y sus relaciones con el estado, el mercado y la familia.



Fuente: Heinemann, 1999: 80.

Las organizaciones del tercer sector no persiguen fines económicos a diferencia de las empresas, o sea, no buscan beneficios personales, y en caso de existir estos, solo se pueden invertir en la misma organización (club) o con fines de utilidad pública. Además en oposición a la familia y amigos, están estructuradas de modo más formal y a diferencia del Estado no cumplen una función genuinamente soberana. Por ello, no son Estado, Mercado ni Familia (Heinemann, 1999). Heinemann otorga gran relevancia a estas organizaciones en el desarrollo de la sociedad, indicando que son imprescindibles para el funcionamiento de las sociedades modernas. Justifica además su función de cooperación con el Estado, en base al rol colaborador que pueden desarrollar, considerando la diversidad de responsabilidades que debe cumplir un gobierno. Esta colaboración con el Estado se puede hacer según dos modelos: el *modelo cooperativo*, mediante el cual el Estado traspasa una serie de funciones a estas organizaciones estableciendo un pliego de condiciones que garantizan el cumplimiento de los fines sociales que pretende alcanzar. Por otro lado, aparece el *modelo subsidiario*, que es más liberal y delega funciones en las asociaciones sin establecer condiciones para llevar a cabo esta delegación;se confía en la bondad de la sociedad civil para desarrollar actividades beneficiosas para la sociedad. La existencia de un modelo u otro está muy ligada a las características de las sociedades y el papel que ha ejercido el Estado en las mismas (Heinemann, 2003).

En el caso concreto del asociacionismo deportivo, Gambau (2002) indica que este 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. Afirma también, que el asociacionismo deportivo constituye el pilar básico del deporte. En consideración a lo anterior, también aporta que histórica y actualmente el deporte se ha estructurado en un cierto número de personas que se asocian con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas relacionadas con la práctica deportiva.

A lo anterior, sumamos lo aportado por Cornejo y Matus (2009), quienes indican que socialmente las organizaciones deportivas de base (clubes), son consideradas imprescindibles en todo sistema deportivo, basando su función principalmente en la *práctica y difusión* de alguna actividad física y/o deportiva, a nivel local (comunal).

La teoría del tercer sector, en suma, permite comprender la existencia, posición y sobrevivencia de los clubes deportivos, su posicionamiento físico, las funciones y roles gracias a lo cual nos acercan a la justificación de su existencia en las sociedades modernas.

2.3 Características constitutivas de los clubes deportivos

Una vez entendido el papel de los clubes en el contexto de otras organizaciones deportivas y de la misma sociedad, hay que "entrar" en los mismos y conocer cuáles son sus características constitutivas. Respecto a las características de las organizaciones voluntarias del deporte, Slack (2000) indica que se caracterizan por estar poco especializadas; carecen de profesionales; funcionan con políticas y procedimientos informales; toman decisiones en forma consensuada. Además señala que en el caso de relacionarse con otras instituciones similares, ello se limita principalmente a la organización de actividades deportivas. Por su parte Heinemann (1999) profundiza en este aspecto y considera que los clubes deportivos son una mezcla de distintos elementos de grupos sociales y organizaciones formales. Los caracteriza del modo siguiente:

- *Orientación hacia los intereses de los miembros*: los clubes se fundan para que sus miembros puedan alcanzar un objetivo de interés común, como participar en competiciones deportivas; difundir una nueva práctica; ayudar al desarrollo mediante el deporte.
- *Afiliación voluntaria*: las personas se adhieren a los mismos voluntariamente y pueden darse de baja cuando lo deseen.
- *Independencia de terceras partes:* para realizar sus objetivos es muy importante no depender de terceras partes que puedan influir en que los fines para los que trabaja la asociación no se cumplan.

- *Trabajo voluntario:* el trabajo se realiza mediante las aportaciones en tiempo de sus miembros. Esta es la gran riqueza de los clubes: con poco dinero alcanzan los fines que se proponen.
- *Toma de decisiones democrática:* es otro de los fundamentos de los clubes. La asamblea de miembros es soberana y la junta directiva ejecuta sus decisiones.

Si bien la teoría establece las características mencionadas, esta sirve como punto de mira para analizarlos pero, en la realidad, no todos los clubes responden estrictamente a las mismas. Circunstancias de orden diverso hacen, por ejemplo, que hayan evolucionado hacia una profesionalización, o que dependan de subvenciones externas que les obligan a atender más a la organización que subvenciona que a sus propios miembros. De ahí que sea de gran interés ver cómo se diferencian los clubes en base al modo en que estas características se materializan o no en cada uno de ellos.

Esto es lo que se ha hecho recientemente en un estudio sobre los clubes deportivos realizado en Cataluña, España (Secretaria General de l'Esport, 2010). Mediante un análisis de clúster se ha establecido que las variables que discriminaban los tipos de clubes eran las siguientes: año de fundación, número de federaciones a las cuales están afiliados, número de personas asociadas, número de personas asistentes a la asamblea general, personas voluntarias, personas profesionales e ingresos anuales. A partir de ellas se estableció una clasificación de cinco tipos de clubes con características diferenciadas entre las cuales destacan una mayor o menor profesionalización, independencia de terceras partes y variedad de ofertas deportivas realizadas. Será importante examinar si en los clubes deportivos chilenos también se dan éstas diferenciaciones.

2.4 El marco legal y administrativo de los clubes deportivos en Chile

Para comprender a los clubes deportivos en su totalidad, es preciso conocer el marco legal en que se insertan. Ello permitirá delimitar el concepto de club que se desea estudiar.

La actual Ley del Deporte de Chile N° 19.712 (2001), reconoce y detalla en su artículo N° 32, a las diversas organizaciones deportivas que existen en este país, entre las que encontramos a los clubes, ligas, asociaciones deportivas locales y regionales, consejos locales de deporte, federaciones deportivas nacionales, confederaciones deportivas y al Comité Olímpico de Chile.

Esta ley en su artículo N° 3, indica que la Política Nacional del Deporte deberá velar por la autonomía de las organizaciones deportivas y la libertad de asociación, fundada en los principios de descentralización y de acción subsidiaria del Estado. De lo anterior se desprende que es el Gobierno, quien debe ser el encargado de "supervisar" el correcto funcionamiento de las instituciones deportivas de Chile.

El organismo público y rector del deporte en Chile, es el Instituto Nacional de Deportes, el cual clasifica a las organizaciones deportivas en 2 grupos:

- Organizaciones Deportivas de Base: los clubes deportivos.
- Organizaciones Deportivas Superiores: ligas, asociaciones deportivas locales y regionales, consejos locales de deporte, federaciones deportivas nacionales, confederaciones y al Comité Olímpico de Chile.

El artículo N° 14 de la Ley del Deporte, aporta una concepción de las organizaciones deportivas, indicando lo siguiente: "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".Asimismo, aquellas organizaciones deportivas que se constituyan en conformidad a esta ley no podrán perseguir fines de lucro. En consideración también a lo anterior, los clubes se comprenden como las unidades funcionales menores del sistema deportivo chileno.

Los clubes deportivos en Chile pueden constituirse o crearse a través de dos Leyes, la Ley del Deporte N° 19.712 y la Ley de Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias N° 19.418. Respecto a la primera Ley (de deportes), cuando los clubes se constituyen mediante esta legislación, quedan automáticamente inscritos en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas, pudiendo acceder a los beneficios que otorga esta Ley a través de diversos fondos concursables como el FONDEPORTE (Fondo Nacional para el Fomento del Deporte), además pueden solicitar subvención económica al municipio. A la vez, quedan sujetos a cumplir la normativa establecida por el Reglamento de Organizaciones Deportivas de Chile.

Respecto a la Ley N° 19.418, los clubes constituidos legalmente, deben registrarse obligatoriamente en el municipio respectivo, a diferencia de la otra ley (de deporte). Las organizaciones que se constituyan a través de esta legislación, no pueden acceder a los beneficios de otorga el Instituto Nacional de Deporte, ya que no quedan inscritos en el Registro Nacional de Organizaciones Deportivas. Estos clubes, para pertenecer al registro nacional y optar por los beneficios que otorga la Ley de Deportes, deben realizar modificaciones menores a sus estatutos (adecuaciones), una vez realizado ello, pueden además de recibir subvención municipal, postular a fondos concursables del Instituto Nacional de Deportes.

Es importante hacer mención al Reglamento de Organizaciones Deportivas[6] debido a la importancia que manifiesta hacia los clubes deportivos. La Ley del Deporte de Chile en su artículo N°

[6] El Reglamento de Organizaciones Deportivas, tiene por objetivo indicar, detallar y limitar las diversas acciones que deben cumplir las organizaciones deportivas, de acuerdo a su naturaleza. Entre los tópicos más relevantes,

39, hace mención a este reglamento, el cual regirá la constitución, reforma de estatutos, cuotas, derechos y obligaciones de sus miembros, registro de afiliados, asambleas, disolución y demás disposiciones relativas a la organización, atribuciones y funcionamiento de las organizaciones deportivas que se constituyan en conformidad a las normas de esta Ley.

Este reglamento juega un rol fundamental en el desarrollo administrativo de la organización, ya que permite a la institución conocer las obligaciones que debe cumplir para acceder a los beneficios que la Ley del Deporte otorga a las organizaciones inscritas en su Registro Nacional.

En la investigación, se propone trabajar con los dos registros[7] ya que en ambos casos, los clubes inscritos en los mismos, responden a las características constitutivas mediante los cuales los hemos definido.

2.5 Síntesis de la perspectiva teórica

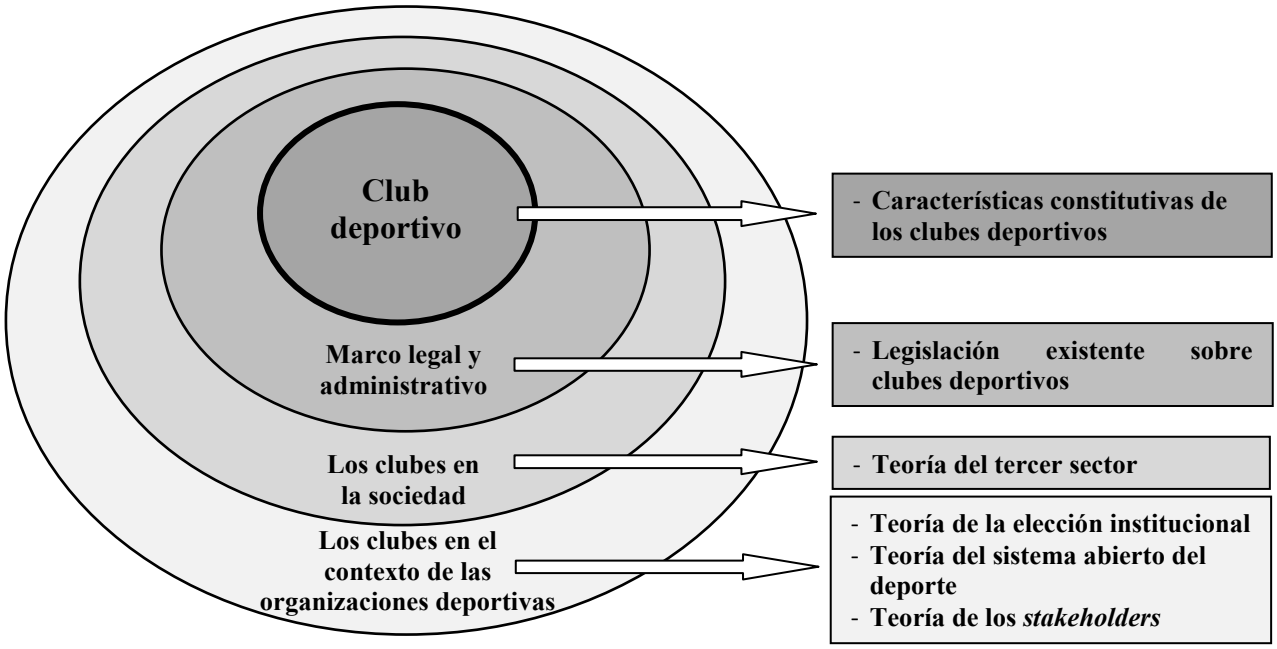
En resumen, se propone estudiar la situación de los clubes deportivos chilenos desde una serie de dimensiones complementarias (Figura 2):

- Su posicionamiento en el contexto de otras organizaciones deportivas. Para ello, nos basamos en la teoría del sistema abierto del deporte y la de la elección institucional.
- Sus funciones en el contexto de la sociedad. La teoría del tercer sector ayuda a comprender este aspecto.
- Sus características internas constitutivas. A través de ellas es posible ver la dinámica interna de los clubes e identificar los aspectos que deberían ser reforzados para que cumplan con las funciones sociales que les son asignadas.
- Los aspectos legales y administrativos en que se enmarcan y a partir de los cuales es posible hacer una selección de la muestra de clubes a estudiar.

este instructivo orienta, por ejemplo, respecto a: la Constitución y Obtención de Personalidad Jurídica; los contenidos de los Estatutos de las organismos deportivos; la Calidad de Socio, sus derechos, características y registro; Libro de Contabilidad y de Actas; requisitos, duración, atribuciones y deberes del Directorio, Comisión Revisora de Cuentas y de Ética; respecto a la Supervisión y Vigilancia que realiza el Instituto Nacional de Deportes (IND); entre otros.

[7] Nos referimos a los clubes pertenecientes, tanto al Registro Nacional Deportivo, como a los que se encuentran inscritos en las Municipalidades.

Figura 2. Síntesis de la perspectiva teórica general



Fuente: Elaboración propia, 2011.

3. Operacionalización de la investigación

En la línea de la propuesta teórica establecida, se desarrollan a continuación, los aspectos necesarios para hacer operativa la investigación.

3.1 Las variables

Respecto a las variables, tanto Kerlinger (1964) como Arnau (1978), citados por Gutiérrez y Oña (2005: 99), coinciden en definir a la variable como "un símbolo al que se asignan valores o números" y Pereda (1987), en un sentido más concreto, define a la variable como "cualquier proceso o del ambiente que puede variar adoptando, por lo menos, dos valores diferentes, debiendo ser dichos valores excluyentes entre sí". Hernández et al. (1991), indican que la variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a la variable.

Heinemann (2008: 53) indica que un objeto de investigación puede ser descrito a través de una incalculable diversidad de variables, pero a la vez nos señala que comprobar todo empíricamente es imposible y además absurdo. De ahí, que sea necesaria una teoría para acotar aquello que se quiere estudiar.

A continuación, en la tabla 1, se presentan las dimensiones, variables e indicadores respectivos que se pretenden abordar a fin de recopilar la información que nos permita responder la pregunta de investigación propuesta[8].

Tabla 1. Distribución de Dimensiones, Variables e Indicadores

Dimensión	Variable	Indicador
Fundación y antecedentes del Club	Nombre organización	Nombre exacto
	Año fundación	Año
	Dirección funcionamiento	Dirección
	Documentación Legal/Registro	N° Rol único Tributario
		N° Personalidad jurídica
		N° Registro IND
Entorno y relación del club con otras instituciones	Organizaciones Privadas sin fines de lucro	Pertenencia - Año de afiliación - tipo de relación - Colaboración/apoyo
	Organizaciones Públicas	Pertenencia - Tipo de relación - Colaboración/apoyo -
	Organizaciones Privadas con fines de lucro	Pertenencia - Tipo de relación - Colaboración/apoyo
Estructura de las personas asociadas	Características de las personas asociadas y/o vinculadas al club	N° de asociados - N° de Bajas - N° no practicantes - edad - sexo - requisitos
Deportes, actividades y servicios que ofrece el Club	Oferta de actividades deportivas y/o de actividad física -	Disciplinas deportivas más practicadas - categorías deportivas - n° de equipos - nivel de competición - actividades deportivas no específicas del club - pago por servicio - año de inicio act. de ocio - actividades no deportivas - tipo de beneficiarios
Deporte de Alto Nivel	Deportistas de alto nivel	Deportistas con presencia en selecciones - becas o ayudas a deportistas destacados
Recursos económicos	Financiamiento principal	Medio de financiamiento
	Presupuesto líquido	Volumen total de ingresos
	Cuotas de incorporación y mensuales	Montos - rango etáreo - cumplimiento de obligaciones
	Fuentes de Financiamiento	Solicitud de subvenciones - montos - postulación a FONDEPORTE - adjudicación de proyectos deportivos - conocimiento fuentes de financiamiento
	Ingresos/egresos	Cifra total de ingresos/Cifra total de gastos
Responsables de administrar el club	Directorio de la organización	Existencia - sexo - estudios o nivel académico - profesión - edad - dedicación semanal - participación en capacitación
	Funcionarios del club	Existencia - sexo - tipo de trabajo - dedicación - titulación académica y titulación deportiva
Instalaciones deportivas	Utilización de instalaciones o infraestructura deportiva	Tipo de instalación - modo de uso
Nuevas Tecnologías y Comunicación	Características de las tecnologías y comunicación	Tipo de tecnologías y comunicación - nivel de uso
Procesos en la toma de decisiones	Procedimientos democráticos	Años del presidente en el cargo - tipo de elección

[8] Para obtener lo descrito anteriormente, se ha utilizado como referencia el estudio *Els clubs esportius a Catalunya* (Secretaria General de l'Esport, 2010). Al analizar dicha investigación (Catalunya) y situarla al contexto chileno, hemos de informar que los contenidos del cuestionario, se acercan bastante a la realidad del país sudamericano, salvo excepciones que deben adecuarse a la situación social y económica de ese país. Para facilitar ello se ha utilizado el cuestionario aplicado por Cornejo, Matus y Salcedo, 2009 en la investigación denominada *Análisis Organizacional y Administrativo de los clubes deportivos escolares de la provincia de Concepción-Chile.*

	Reuniones, asambleas y comisiones	Existencia - horario - asistentes
	Instrumentos para administración del club	Existencia - actualización
	Percepción del directorio ante determinadas situaciones	Nivel de acuerdo - nivel de planificación
Los desafíos de la organización	Actualidad y Proyecciones	Nivel de acuerdo
	Problemáticas - aspectos más y menos importantes	Descripción

3.2 Instrumento de recopilación de información

De acuerdo a lo propuesto por Hernández *et al.* (2007), 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. Respecto a lo anterior, indican que existen dos opciones:

1° Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular.

2° Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello.

En el presente estudio, se propone partir de la primera opciónteniendo como base el instrumento ya desarrollado en Cataluña (Secretaria General de l'Esport, 2010), el cual a su vez se ha cimentado en el realizado por Heinemann y Schuberten Alemania el año 1994. Como ya hemos manifestado,esta herramienta se adaptará a la realidad actual de Chile y será validada mediante consulta a personas expertas que conozcan las condiciones del país sudamericano.

Por tanto, se propone llevar a cabo una entrevista cara a cara o demoscópica[9], la cual se caracteriza por: 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, entre otras. El campo de aplicabilidad de este mecanismo, se asocia principalmente cuando se necesitan grandes cantidades de datos que requieran cuantificarse e interpretarse a través de la estadística y que sean representativos del universo y además cuando se busca indagar acerca de datos socioestadísticos, comportamientos y convicciones de personas, entre otros.

[9] Para profundizar en las diversas formas de la entrevista y en la entrevista cara a cara o estandarizada, se sugiere consultar el libro de Klaus Heinemann publicado en 2008 cuyo título es *Introducción a la metodología de la investigación empírica. En las Ciencias del Deporte* Barcelona, Paidotribo, (2ª. edición), página 122 y siguientes.

3.3 El Cuestionario

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir o evaluar (Hernández *et al.* 2007). De acuerdo a García Córdova (2002), el cuestionario es 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.

Desarrollar un cuestionario, implica mucha rigurosidad, recordemos que las respuestas son reacciones a las preguntas realizadas, por ello, se ha de tener mucho cuidado al construirlas, ya que si se formulan erróneamente, ello implicará obtener información que no esté relacionada a los resultados esperados.

Para este estudio consideraremos de acuerdo a la clasificación (Heinemann, 2008) y a la aplicación del cuestionario, preguntas de tipo cerrado y literales con palabras ya fijadas, con respuestas codificadas. De tipo cerrado significa que las posibles respuestas ya se encuentran incluidas en la pregunta, siendo de esta forma muy estandarizadas, además son más fáciles de tratar porque el cuestionario contiene ya una codificación y son fáciles de responder porque no exigen a la persona encuestada ninguna capacidad especial de articulación. Además las preguntas serán de tipo literales, o sea la persona entrevistadora, leerá tal y como aparece la pregunta en el cuestionario, no podrá aclarar consultas ni explicar, ni provocar respuestas mediante comentarios. Este cuestionario será de tipo estructurado, codificado, con batería de 60 preguntas cerradas.

3.4 Tipo de Muestra y Selección

Sugerimos utilizar una muestra de tipo probabilística-aleatoria. Esto dependerá del universo y de los alcances que se pretendan lograr con el estudio. Junto a ello, también podría agregarse una muestra estratificada, de acuerdo al medio. En el caso de Chile, esto último cobra relevancia, ya que son los clubes de fútbol, los que presentan predominancia en el sistema deportivo y la no discriminación en la selección de la muestra puede causar algún sesgo o distorsión en los resultados.

El universo de trabajo estará compuesto por clubes deportivos privados sin fines de lucro (no profesionales), que se encuentren inscritos en los registros de las municipalidades chilenas y/o en el registro nacional de organizaciones deportivas del Instituto Nacional de Deportes.

3.5 Validación y Pilotaje del Instrumento

Considerando que el instrumento se encuentra validado a raíz de los diversos estudios realizados en Europa (Alemania, Cataluña, Galicia), será sometido de todas formas a validación, mediante juicio de expertos, a determinar. Proponemos que el perfil de ellos corresponda a docentes

universitarios/investigadores vinculados al deporte y las ciencias sociales, con experiencia en la construcción y aplicación de este tipo de instrumentos. Junto a lo anterior sugerimos realizar antes de la aplicación del cuestionario a la muestra definitiva, un pilotaje al 10% de la muestra definitiva. A fin de determinar la existencia de problemas en la estructura, aplicación de la encuesta y en el vaciamiento de los datos, y así corregir en caso de ser necesario.

3.6 Trabajo de campo

Los encargados de aplicar el instrumento, han de ser personas idóneamente vinculadas al deporte. Sugerimos la utilización de estudiantes de educación física, previamente capacitados e inducidos respecto a las temáticas, contenidos y metodología de la encuesta. Mediante vía telefónica o personalmente, se contactará al club, y se coordinará una entrevista, en la cual se le aplicará el instrumento al miembro del equipo directivo de la institución, de acuerdo a la disponibilidad de estos. A cada uno de los encuestadores se les entregará una hoja de instrucciones a fin de detallar el procedimiento, además se apoyarán en tarjetas para algunas preguntas.

En cuanto a algunas consultas bastante específicas que se relacionan a cifras principalmente, algunos días previos a la entrevista se le hará llegar al encuestado, aquellas preguntas mediante correo electrónico, oficio o correo postal, con el objetivo de que puedan recopilar la información y presentarla el día de la aplicación del cuestionario, así se evitará un bajo porcentaje de respuesta en aquellas interrogantes. El horario y día de aplicación corresponderá al indicado por el encuestado

3.7 Análisis de datos

Para analizar la información, se propone utilizar 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 se utiliza mucho en ciencias sociales. Una de las ventajas de este programa es que permite trabajar bases de datos de gran tamaño. Para el análisis de los datos se recurrirá en primera instancia a la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente, a fin de describir los datos, utilizando funciones y tablas de frecuencia (relativas y acumuladas). Se realizará un análisis descriptivo de cada variable según su naturaleza, complementando además el análisis con gráficos y tablas apropiadas a los datos. Para el tratamiento de las variables cualitativas, se utilizará proporcionalidad y tablas de frecuencia. En cuanto a las variables cuantitativas se recurrirá a los estadígrafos de medidas de tendencia central (media, mediana, moda), medidas de posición (deciles, cuartiles, percentiles) y medidas de dispersión o de variabilidad (desviación típica, rango, varianza). Para analizar la relación entre variables, se utilizarán coeficientes de correlación como, Chi cuadrado, Spearman y Pearson). Para el establecimiento de tipologías de clubes se procederá a utilizar las herramientas que permiten la

creación de conglomerados (clusters), con el objetivo de asociarlos en grupos mediante características distintivas.

3.8 Síntesis de la operacionalización

En consideración a lo planteado desde una perspectiva técnica y operativa, podemos resumir este apartado en las siguientes sugerencias:

- Crear instrumento que posea dimensiones, variables e indicadores adecuados al contexto social, económico y deportivo del país sudamericano.
- Realizar una entrevista demoscópica o cara a cara, mediante un cuestionario de tipo estructurado con preguntas cerradas.
- En cuanto a las características del universo de trabajo, establecer las siguientes características para la población en estudio: clubes deportivos privados; sin fines de lucro; deben pertenecer al registro nacional de organizaciones deportivas y/o poseer personalidad jurídica municipal.
- Determinar muestra de tipo probabilística y aleatoria, lo que dependerá del universo y de los alcances que se pretendan lograr con el estudio. Además, de acuerdo a las particularidades del estudio, sería conveniente considerar una muestra estratificada.
- Aplicar pilotaje, en cuanto a la aplicación del instrumento, con el objetivo de determinar asertividad en la búsqueda de información, así también eventuales inconvenientes.
- Respecto al trabajo de campo se realizarán las entrevistas cara a cara, previa coordinación y solicitud con días de antelación de la preparación de información detallada (cifras principalmente) que se consultarán.
- Por último, el análisis de datos se realizará mediante software computacional, basándose en análisis estadísticos de tipo descriptivos e inferenciales, de acuerdo a las variables en estudio.

4. Reflexión final

Esta propuesta enfocada desde una perspectiva positivista, permitirá a través de su estructura descriptiva conocer el estado de las organizaciones deportivas de base del sistema deportivo chileno y sus diversas características, aportándonos información relevante en cuanto a su funcionamiento, ambiente, relaciones, dependencias, aspectos legales y administrativos. Además, se cree que la propuesta orientada hacia los clubes deportivos chilenos, es posible de ser aplicada en otros países del contexto latinoamericano, debido a que la realidad del estado y de las organizaciones chilenas, se han de semejar en mayor o menor medida a sus símiles continentales. Junto a lo anterior, este estudio nos

llevaría también, a situarlos clubes deportivos dentro del contexto de las organizaciones de la sociedad civil.

Por último, generar un acabado conocimiento empírico de los clubes, lograría orientar las políticas públicas y las estrategias deportivas (provenientes del Estado) asociadas a estas organizaciones. Junto a ello, la información recopilada será de gran utilidad, no sólo para las macro políticas deportivas, sino también para las de menores envergaduras, vinculadas a las municipalidades o ayuntamientos. Así, por ejemplo, el determinar la oferta que ofrecen los clubes y las actividades más practicadas, se puede relacionar la infraestructura deportiva que necesite una comunidad específica y mejorar de este modo el servicio a la comunidad.

Referencias

COMISIÓN AUSTRALIANA DE DEPORTES. (1999). Recopilación de proyectos de Ley N° 211 1998/99. **Definición de Organización Deportiva**. Disponible en: <http://www.aph.gov.au/library/pubs/bd/1998-99/99bd211.htm>. Acceso el: 10 de enero de 2011.

CONSEJO DE EUROPA. (1992). **Carta Europea del Deporte.** Conferencia de Ministros del Deporte del Consejo de Europa. Mayo de 1992, artículo 2. Disponible en: <http://www.observatoridelesport.cat/esp/institucional.asp?ID_SECCIO=2>. Acceso: 10 feb. 2011.

CORNEJO, M.; MATUS, C. (2009). **Rol Social de las Organizaciones Deportivas de Base. Caso de los Clubes Deportivos de Talcahuano. Chile**. Presentación Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Mesa de Trabajo N° 23, Deporte, Ocio y Recreación. Buenos Aires, Argentina, 31 de agosto – 4 de septiembre de 2009.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (2011). **Concepto de Organización**. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organizacion>. Acceso el: 15 de enero de 2011.

DUNNING, E. (1999). **El Fenómeno Deportivo. Estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización.** Barcelona, España: Paidotribo.

ESTEVE, M.; DI LORENZO, F.; INGLÉS, E.; PUIG, N. (aceptado para publicación en 2011). **Empirical Evidence of Stakeholder Management in Sports Clubs: The Impact of the Board of Directors.** En: European Quarterly for Sport Management

FREEMAN, R. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach.** Boston, MA: Pitman.

GAMBAU I PINASA, V. (2002). **Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia. Un análisis empírico.** Tesis Doctoral. Instituto Nacional de Educación Física de Galicia. Disponible en: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/5595/1/GambauiPinasa_Vicente_TD_2002.pdf>. Acceso el: 05 de enero de 2011.

GARCÍA, F. (2002). **El Cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios.** México: Limusa.

GENERALITAT DE CATALUNYA. OBSERVATORIO CATALÁN DEL DEPORTE. **Definición de Deporte, de acuerdo a la Carta Europea del Deporte del Consejo de Europa del año 1992.** Disponible en:<http://www.observatoridelesport.cat/esp/institucional.asp?ID_SECCIO=2>. Acceso el: 10 de febrero de 2011.

GUTIÉRREZ-DÁVILA, M.; OÑA SICILIA, A. (2005). **Metodología en las ciencias del deporte**. Madrid, España: Síntesis.

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.**Schorndorf, Alemania: Hofmann.

HEINEMANN, K. (2008). **Introducción a la metodología de la investigación empírica. En las Ciencias del Deporte.** Barcelona, España: Paidotribo.

HEINEMANN, K.; SCHUBERT, M. (1994). **Der Sportverein**. Schorndorf, Alemania: Hofmann.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. (2007). **Fundamentos de metodología de la investigación**. Madrid, España: McGraw-Hill.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. (1991). **Metodología de la investigación.** Madrid, España: McGraw-Hill.

HIRSCH, J. (1996). **¿Qué es la Globalización?** Globalización, capital y Estado. Disponible en: <http://www.ciberian.net/tiduamx/lecturas.bas/Hirsch.pdf>. Acceso el: 06 de junio de 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES DE CHILE. (2001). **Ley del Deporte N° 19712.** Disponible en: <http://www.chiledeportes.cl/pdfs/leydeldeporte.pdf>. Acceso el: 20 de enero de 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES DE CHILE. **Reglamento de Organizaciones Deportivas de Chile.** Disponible en: < http://www.chiledeportes.cl/pdfs/reglamento%20org%20deportivas.pdf>. Acceso el: 20 de enero de 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES DE CHILE. Fernando Buguñá Moya. (2007). **Desarrollo Asociado al Deporte Federado**. Proyecto de Investigación. Código: 0615120649. Disponible en: <http://www.chiledeportes.gov.cl/pdfs/Informe%20ejecutivo%20Desarrollo%20del%20deporte%20federado%20en%20Chile.pdf>. Acceso el: 20 de abril de 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES DE CHILE. Consultora Katalejo - Investigaciones Sociales. (2009). **Análisis del comportamiento de las organizaciones deportivas del registro del Instituto Nacional de Deportes.** Proyecto de Investigación. Disponible en: <http://www.chiledeportes.gov.cl/pdfs/ciencias_del_deporte/comportamiento_org_deportivas_registro_ind.pdf>. Acceso el: 20 de abril de 2011.

INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES DE CHILE. Cornejo, M.; Matus, C.; Salcedo, P. (2010). **Análisis organizacional y administrativo de los clubes deportivos escolares de la provincia de Concepción-Chile**. Proyecto de investigación. Código: 0908120025.

MELLER, P. (2001). **Beneficios y costos de la Globalización: perspectiva de un país pequeño (Chile).** Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica. Disponible en: <http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/56/Capitulo_1.pdf>. Acceso el 06 de junio de 2011.

MESTRE, A.; BROTONS, J.; ALVARO, M. (2002). **La gestión deportiva: clubes y federaciones**. Barcelona, España: INDE.

PORRO, N. (1997). El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio. **En: Revista Apunts, Educación Física y Deportes.** n. 49. Disponible en: <http://articulos.revista-apunts.com/49/es/049_020-030_es.pdf>. Acceso el: 20 de enero de 2011.

PREUSS, H. (2002). **Dimensión económica de los Juegos Olímpicos.** Centro de Estudios Olímpicos, Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://olympicstudies.uab.es/lec/pdf/spa_preuss.pdf>. Acceso el: 05 de junio de 2011.

PRIEST, N.; ARMSTRONG, R.; DOYLE, J. (2008). Interventions implemented through sporting organisations for increasing participation in sport.**Cochrane Database of Systematic Reviews.** n 3. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/o/cochrane/clsysrev/articles/CD004812/pdf_fs.html>. Acceso el: 23 de diciembre de 2010.

PUIG, N.; HEINEMANN, K. (1991). El Deporte en la Perspectiva del año 2000.**Papers, Revista de Sociología**. n. 38. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/papers/article/viewFile/25115/58463>. Acceso el: 02 de Diciembre de 2010.

SECRETARIA GENERAL DE L'ESPORT. CONSELL CATALA DE L'ESPORT. (2010). **Els clubs esportius a Catalunya**. Disponible en: <http://www.observatoridelesport.cat/pdf/llibre_clubs.pdf>. Acceso el: 22 de enero de 2011.

SLACK, T. (2000). **Les organitzacionsesportives i el nou mil-leni: canvis i reptes.** Conferencia inaugural del curso académico 2000-2001 del Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. Barcelona, 31 de octubre.Disponible en: <http://www.inefc.net/inefc/AppPHP/imatges_continguts/llisons-inaugurals/lli%C3%A7%C3%B3_2000-2001.pdf>. Acceso el: 11 de mayo de 2011.