



Artículo Investigación

# Situación actual de organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSFL) en Chile: análisis y estrategias

Current situation of non-profit sports organizations (NPOs) in Chile: analysis and strategies

Situação atual das organizações esportivas sem fins lucrativos (EESFL) no Chile: análise e estratégias

Retamales-Muñoz, Francisco J<sup>1</sup>.

---

Retamales-Muñoz, F. (2026). Situación actual de organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSFL) en Chile: análisis y estrategias. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*, 27(1), 81-98. <http://doi.org/10.29035/rcaf.27.1.6>

## RESUMEN

Las organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSFL) en Chile enfrentan importantes desafíos para su crecimiento y sostenibilidad, derivados de una alta dependencia de financiamiento externo que limita su planificación a largo plazo. El objetivo de este estudio fue analizar las estrategias de financiamiento, crecimiento y sustentabilidad de estas organizaciones. Se realizó una investigación cualitativa transeccional mediante entrevistas semiestructuradas a 300 dirigentes de ODSFL de diversas regiones del país. Los resultados revelan una fuerte dependencia de los subsidios directos municipales (53%) como principal fuente de financiamiento, seguida por el apoyo de patrocinadores (21%). Se identificó que un 70% de las actividades son autogestionadas, pero existe una tendencia en los líderes a confundir "financiamiento" con "crecimiento" organizacional. Se concluye que la dependencia de fondos externos es el principal obstáculo para la sostenibilidad, siendo crucial la implementación de estrategias de diversificación de ingresos y la creación de alianzas estratégicas para fortalecer su viabilidad y el impacto comunitario.

**Palabras clave:** Financiamiento; Políticas públicas; Deporte; Organización Sin fin de Lucro.

---

<sup>1</sup> Municipalidad de Linares, Chile, <https://orcid.org/0000-0001-6073-6683>, [retamales.fco@gmail.com](mailto:retamales.fco@gmail.com).



## ABSTRACT

Non-profit sports organizations (NPOs) in Chile face significant challenges to their growth and sustainability, stemming from a high reliance on external funding that limits their long-term planning. The objective of this study was to analyze the financing, growth, and sustainability strategies of these organizations. A cross-sectional qualitative investigation was conducted through semi-structured interviews with 300 NPO leaders from various regions of the country. The results reveal a strong dependence on direct municipal subsidies (53%) as the main source of financing, followed by the support of sponsors (21%). It was identified that 70% of activities are self-managed, but there is a tendency among leaders to confuse "funding" with "organizational growth." It is concluded that dependence on external funds is the main obstacle to sustainability, making the implementation of income diversification strategies and the creation of strategic alliances crucial to strengthen their viability and community impact.

**Key words:** Financing; Public policy; Sports; Non-profit organization.

## RESUMO

As organizações esportivas sem fins lucrativos (OESFL) no Chile enfrentam desafios importantes para seu crescimento e sustentabilidade, decorrentes de uma alta dependência de financiamento externo que limita seu planejamento de longo prazo. O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias de financiamento, crescimento e sustentabilidade dessas organizações. Foi realizada uma pesquisa qualitativa transversal por meio de entrevistas semiestruturadas com 300 líderes de OESFL de diversas regiões do país. Os resultados revelam uma forte dependência de subsídios diretos municipais (53%) como principal fonte de financiamento, seguida pelo apoio de patrocinadores (21%). Foi identificado que 70% das atividades são autogeridas, mas existe uma tendência entre os líderes de confundir "financiamento" com "crescimento" organizacional. Conclui-se que a dependência de recursos externos é o principal obstáculo para a sustentabilidade, sendo crucial a implementação de estratégias de diversificação de receitas e a criação de alianças estratégicas para fortalecer sua viabilidade e o impacto comunitário.

**Palavras chave:** Financiamento; Política pública; Esporte; Organização sem fins lucrativos.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSFL) en Chile son organizaciones con personalidad jurídica propia y de derecho privado que, constituidas mediante diversas leyes en el país, que abordan la legítima necesidad de agrupación de personas a razón de objetivos deportivos, recreativos y de bienestar (Ley N°19.418, 1995; Ley N°19.712, 2001; Ley N°20.500, 2011). Las ODSFL en Chile, se clasifican acorde lo que indica la Ley del Deporte de Chile (2001) en Club Deportivo, Asociación Deportiva Local, Consejo Local de Deportes, Asociación Deportiva Regional, Federación Deportiva y Federación Deportiva Nacional; pese a que en el marco de otras leyes (Gobierno de Chile, 1995, 2011) también existe la figura de Organización Deportiva.

Estas organizaciones trabajan para crecer y mantenerse a través del tiempo con una vocación altruista y objetivo de fomento de la actividad física y el deporte en la comunidad, consignando los desafíos financieros que se les presentan bajo un futuro incierto, bajo en expectativas y planes de desarrollo a corto plazo, y siendo clasificadas dentro de la Teoría del Tercer Sector cumpliendo labores incipientes que ni el Estado ni el Mercado lograr abarcar plenamente (Gortaire-Morejón et al., 2022). Estas organizaciones dependen en gran medida de financiamiento externo mediante concursos públicos; así como de fuentes internas que en menor medida se ven reflejadas en el pago de cuotas sociales, realización de beneficios u otras formas de recaudación, lo que las coloca en una situación compleja debido a la incertidumbre que eso conlleva, ya que no logran mantener una estabilidad de ingresos que les permita establecer proyecciones de larga data a través del tiempo, sino que simplemente logran buscar solucionar las necesidades de más breve plazo (Matus-Castillo, 2015). Su habilidad para desarrollar programas y atraer participantes está influenciada por diversos factores económicos, sociales y políticos (Gómez-San Juan, 2023). Identificar estas fuentes es esencial para fomentar la sostenibilidad a largo plazo, entendiendo que las organizaciones se mueven por un ideario común entre sus participantes, una definición y/o comportamiento que los identifica (Pino-Jiménez, 2024).

Soto Lagos y Jauregui-Tobar (2021) nos induce a reconocer que un punto importante para tener en cuenta, que el marco normativo actual que regula a las organizaciones deportivas en Chile, son las políticas públicas gubernamentales, tanto a macro escala como a nivel de gobierno comunal, en donde destacan avances en la inclusión de la participación ciudadana en la formulación de políticas, particularmente en la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025. Aún más, persisten desafíos como la subrepresentación de grupos y la falta de coordinación intersectorial (Troncoso Venegas, 2015); que tienen un impacto directo en cómo operan estas organizaciones, afectando la captación de fondos como el cumplimiento de normativas que podrían representar cargas adicionales o interrumpir su accionar, por no ser de índole prioritario deportivo o no tener los nexos comunitarios suficientes para abarcar interés.

No se debe desconocer también que las prácticas exitosas que se han visto entre diferentes organizaciones deportivas en relación con el financiamiento y crecimiento, las cuales pueden ofrecer modelos a seguir para quienes buscan mejorar su situación financiera y organizacional adoptando modelos híbridos que combinan ingresos por actividades con donaciones y participación en fuentes de financiamiento concursable, logrando así una mayor estabilidad a través del tiempo (Sánchez-Fernández et al., 2023).

Aun así, a pesar de esto, las organizaciones también enfrentan desafíos específicos al implementar estrategias de crecimiento. Entre ellos se encuentran la competencia por recursos limitados (Lee, 2021), la falta de formación y decisión en gestión organizacional (Cañas-Mejía et al., 2023) y el acceso desigual a información y oportunidades (Ratten, 2021). La percepción del liderazgo sobre la sostenibilidad puede variar bastante entre diferentes tipos de organizaciones, lo que también influye en su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno que está en constante cambio (Inoue et al., 2022).

La sostenibilidad en el contexto deportivo implica no solo la estabilidad financiera, sino también la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno social y económico a través del tiempo y en función a su plan de trabajo (Agudelo-Rodríguez, 2024), hechos que son determinados principalmente por la cantidad de actividades que se proyectan a lo largo del año calendario. Los modelos de sostenibilidad que han sido propuestos en la literatura incluyen estrategias como diversificación de ingresos (Lee, 2021), promoción de la participación comunitaria y/o establecimiento de alianzas estratégicas con actores relevantes de la comunidad (Ko et al, 2021), siendo estas prácticas fundamentales para asegurar que las organizaciones puedan mantener sus actividades a largo plazo, en un escenario donde la financiación se torna cada vez más competitiva y desafiante (Guan et al., 2021).

Respecto el marco regulatorio vigente y como lo plantea Retamales-Muñoz (2023), en Chile las políticas públicas en materia deportiva son esenciales para entender el contexto en que operan las ODSFL, dado que al existir una Política Pública Nacional como así sus respectivas bajadas regionales y comunales orientan de mejor manera la estructura basal que soporta todo el sistema deportivo y organizacional a nivel país, siendo un precursor directo en lo que respecta al funcionamiento de las organizaciones deportivas. Otro punto gravitante es la participación ciudadana, la que se comporta como un catalizador clave en la elaboración de políticas efectivas, permitiendo con esto que la comunidad sea partícipe directo en la construcción de las políticas públicas que las regirá (Castillo-Retamal et al., 2020).

En un estudio reciente Retamales-Muñoz (2023), indica que, aunque los líderes deportivos locales ven de forma positiva las políticas públicas, sus organizaciones no prosperan por completo. Esto se debe a que dependen demasiado de recursos externos, como subvenciones, para poder funcionar. Esta dependencia les impide innovar y adaptarse por sí mismas, creando un ciclo vicioso que, a largo plazo, limita su crecimiento y pone en riesgo su existencia. Por otra parte, Castillo-Retamal et al. (2020) subraya la necesidad de establecer canales intersectoriales efectivos, instando a que faciliten un diálogo constante entre el gobierno y las organizaciones deportivas, lo cual es esencial para la sostenibilidad y relevancia de tales políticas en el contexto local.

A pesar de estos desafíos, las organizaciones deportivas también presentan casos de éxito que ofrecen valiosas experiencias sobre crecimiento, financiamiento y sostenibilidad. Un ejemplo recurrente es la adopción de modelos híbridos (Raw et al., 2022) que combinan ingresos desde las cuotas sociales, actividades con donaciones, actividades de adhesión y participación en fuentes de financiamiento concursable. Estas estrategias permiten a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar en un entorno cada vez más difícil.

Sin embargo, existen claras diferencias en las opciones de obtención de financiamiento entre organizaciones deportivas de distintas comunas en Chile. Esto sugiere que factores locales, como el apoyo gubernamental y la cultura de participación ciudadana, influyen en su capacidad de mantener

la estabilidad financiera y operativa de una organización (Malagila et al., 2021). creando así un dispar mosaico de oportunidades y limitaciones en el sistema deportivo nacional.

La limitación en la gestión de recursos se convierte en un impedimento para la eficacia operativa, debilita la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno y puede llevar a una menor participación comunitaria (Añorve Añorve & Flores Palafox, 2021). Así Castillo-Retamal et al. (2020) indica que las políticas públicas respecto al deporte han sido diseñadas a menudo desde un enfoque en la élite, lo que genera que los deportes alternativos y de base se queden fuera de la agenda pública, subrayando la falta de atención a la diversidad de prácticas deportivas y la inclusión de todas las voces en la formulación de políticas efectivas.

La competencia por recursos limitados crea un ambiente en el cual las organizaciones deben desarrollar estrategias innovadoras para atraer financiamiento y maximizar los recursos disponibles (Ratten, 2021). Sin embargo, la falta de formación en gestión organizacional impide la implementación de estas estrategias, lo que a su vez limita el crecimiento, sostenibilidad y eficacia. Las diferencias en recursos entre distintas comunas pueden llevar a que algunas organizaciones prosperen mientras que otras se estancan, exacerbando las disparidades en el desarrollo deportivo (Delshab et al., 2022).

La Ley del Deporte en Chile (2001), asegura que la actividad física y el deporte sean considerados derechos fundamentales dentro del marco legal. No obstante, su implementación enfrenta desafíos significativos, como la falta de recursos y la constante necesidad de fortalecer la conexión entre el sector público y la población (Troncoso Venegas, 2015). Las políticas deportivas deben ser inclusivas y adaptativas, promoviendo la participación comunitaria y garantizando que las ODSFL puedan acceder a los recursos necesarios para su funcionamiento (Ramos-Moreno & Torres-Paredes, 2023).

Un factor que destaca en el análisis de las estrategias de financiamiento es el papel de las alianzas estratégicas, que no solo facilitan el acceso a recursos financieros, sino que también permiten que las organizaciones compartan conocimientos y mejores prácticas (Gowon & Popoola, 2022). Al trabajar en conjunto con otras entidades, se genera un efecto de sinergia que puede resultar en un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, además de fomentar una mayor participación comunitaria.

La percepción sobre el liderazgo también desempeña un papel crucial en la ejecución de las estrategias de sostenibilidad, un liderazgo efectivo puede inspirar y facilitar la implementación de iniciativas innovadoras buscando repercutir positivamente en la comunidad (Inoue et al., 2022). Por lo tanto, las organizaciones con líderes visionarios pueden adaptarse mejor a las circunstancias cambiantes del entorno y capitalizar nuevas oportunidades cuando surgen (Sandino Rodríguez et al., 2022).

Dentro de este análisis, la "*cultura organizacional*" juega un papel significativo, debido a que el compromiso de los miembros y la claridad en la misión pueden fortalecer el sentido de pertenencia y fomentar la participación (Malagila et al., 2021). Las organizaciones que innovan buscando crear un ambiente positivo y participativo con un componente extraterritorial tienden a ser más exitosas en la atracción de recursos y en la fidelización de sus socios (Chadwick, 2022). Por ello, es necesario considerar cómo la cultura interna y las dinámicas sociales dentro de la organización pueden interrelacionarse con sus estrategias de sostenibilidad.

Por todo esto y en función de la necesidad de entender la realidad de las ODSFL en Chile, nace la inquietud del investigador por analizar en profundidad las estrategias de financiamiento, crecimiento y sustentabilidad de estas organizaciones, haciéndose necesario comprender desde la realidad, su situación actual y la contingencia que viven las ODSFL a través de sus dirigentes.

## MÉTODOS

El diseño de la investigación es tipo cualitativa transeccional en donde se lleva a cabo mediante entrevistas en profundidad bajo una temática puntualizada con dirigentes de ODSFL siendo estos miembros de directivas vigentes de estas organizaciones chilenas, lo cual es particularmente adecuado para explorar las estrategias de sostenibilidad en este contexto específico. Este enfoque permite captar la riqueza de las experiencias, percepciones y desafíos enfrentados por los líderes en sus respectivas organizaciones.

La selección de los participantes en las entrevistas se realiza mediante un muestreo intencionado homogéneo (Izcarra-Palacios, 2014, p.79), buscando garantizar la representatividad de diversas comunas de país, mediante registros públicos e invitaciones de participación por parte del investigador. Esto es esencial para poder obtener una visión integral de la situación que enfrentan las ODSFL en diferentes contextos geográficos. Se establecen criterios para la selección de los dirigentes a entrevistar, priorizando aquellos que tengan experiencia significativa en la gestión de sus organizaciones, pertenezcan a una ODSFL vigente, sean miembros de la directiva, ocupen uno de los tres principales cargos de la directiva (Presidente, Secretario/a y/o Tesorero/a) y pertenezcan a una de las 16 regiones del país según porcentaje de representatividad nacional en base a habitantes por región. Este enfoque garantiza que las voces de distintas realidades sean escuchadas, lo que enriquece el análisis posterior. Se considera dentro del muestreo las proporcionalidades propias de representación por región y sexo, así como edad para fines estadísticos y de estratificación como lo presenta la (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Estratificación de dirigentes de ODSFL entrevistados*

Regiones	Casos		Distribución Casos Entrevistados		Grupos Etarios Casos Entrevistados			
	Casos totales	Casos Perdidos	Casos Entrevistados	Damas	Varones	18 - 35	35 - 65	66 y más
16	341	41	300	89	211	40	168	92
100%	100%	12,1%	87,9%	29,6%	70,4%	13,3%	56%	30,7%
Representación Regiones								
Metropolitana	Valparaíso	Bío Bío	Maule	Antofagasta	O'Higgins	Resto		
150 (50%)	45 (15%)	33 (11%)	12 (4%)	8 (2,6%)	7 (2,3%)	45 (15%)		

El instrumento de análisis se elabora en base a cuatro ejes, los cuales pretenden buscar respuestas relativas a a) sostenibilidad, b) políticas públicas, c) Gestión y d) Financiamiento; en donde se genera un "pool" de preguntas que permitan a los entrevistados expresar sobre estos en base a su conocimiento y experiencia dentro de la ODSFL (Tabla 2). Los cuales, mediante la técnica de la entrevista, permiten la obtención de datos que permitan identificar patrones comunes, y con esto la obtención de relaciones que permitan establecer conclusiones certeras.

**Tabla 2**

*Preguntas del instrumento de análisis para dirigentes de ODSFL*

Eje	Relación	Preguntas	Codificación base
Sostenibilidad	Sostenibilidad, Impacto y estrategias	1.- ¿En su situación actual, como establece/dimensiona la sostenibilidad de su ODSFL?, ¿tiene estrategias que le permitan abordar el futuro?	S1
		2.- En retrospectiva, ¿Cuáles han sido las acciones con mayor impacto en su ODSFL que han permitido valorar la continuidad de esta a través del tiempo?	S2
		3.- A nivel de estrategia y dentro del ámbito decisional, ¿Qué acciones hechas dentro de su periodo de gestión han conducido a mejorar la calidad de vida de su organización y por ende de sus beneficiarios?	S3
Políticas Públicas	Relación con normativa y apoyo gubernamental	4.- ¿Conoce la legislación que rige a las ODSFL?, ¿puede dar un alcance respecto a su aprovechamiento en su gestión como directivo?	P4
		5.- ¿Su ODSFL ha concursado en financiamiento público?, ¿me puede explicar cuál ha sido su experiencia al respecto?	P5
		6.- Dentro de su comuna, ¿Se siente apoyado por organismos públicos y sectoriales?	P6
Gestión	Estrategias de gestión y operación	7.- Como dirigente, ¿Qué ha hecho para mejorar las condiciones de vida de su ODSFL y por ende de sus socios y beneficiarios?, ¿éstas son estrategias constantes a través del tiempo?	G7
		8.- Si pudiera soñar un poco, ¿Qué estrategia aplicaría (teniendo los recursos y todo disponible) que le garantice un proceso sano, equilibrado y sostenible de gestión dentro de la ODSFL?	G8
Financiamiento	Fuentes de financiamiento y sostenibilidad económica	9.- ¿Cómo logra que su ODSFL reúna recursos para sus actividades? ¿cómo distribuye esos recursos?	F9
		10.- ¿Existe dependencia económica en su ODSFL?, en caso de ser positivo ¿Qué o Quiénes aportan para el cumplimiento pecuniario mensual comprometido?	F10
		11.- Bajo su experiencia, ¿Qué falta para que las ODSFL puedan lograr la sostenibilidad económica?, ¿Su ODSFL la cumple o está en vías de cumplirla?	F11

Las entrevistas se llevan a cabo durante un período de 3 meses continuos durante el año 2024 en un formato semiestructurado de forma presencial y/o virtual mediante plataforma MEET® o ZOOM® según disponibilidad y/o lejanía del participante con una extensión máxima de 30 minutos aproximadamente por entrevistado, favoreciendo siempre el registro y explicación del entrevistado por sobre la explicación del entrevistador, lo que permite a los participantes expresar sus opiniones y experiencias de manera libre. Este tipo de entrevistas proporciona flexibilidad para profundizar en áreas de interés según lo que surja en la conversación, favoreciendo un diálogo más dinámico.

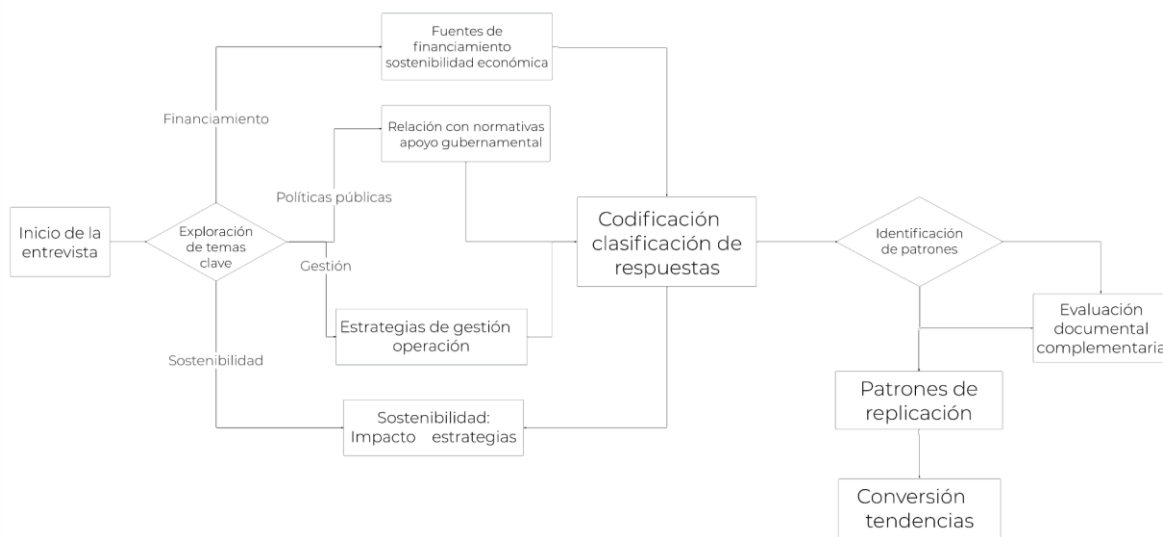
El análisis de las respuestas obtenidas durante las entrevistas se lleva a cabo a través del enfoque de análisis de contenido temático con un enfoque deductivo (Díaz Herrera, 2018; Lochmiller, 2021). Este método implica identificar, analizar y reportar patrones comunes dentro de las entrevistas, que permitan identificar supuestos y cuantificar hechos interesantes para los objetivos de la investigación; siendo estos datos recopilados mediante planillas de datos Microsoft Excel® diseñadas vía estructura de programación Visual Basic para tales fines por el investigador; siendo codificados y clasificados de forma manual acorde las categorías previamente definidas y vinculadas a este estudio. Esta metodología permite abordar las respuestas desde una perspectiva crítica, identificando similitudes y diferencias que pueden aportar a la comprensión del contexto en el que operan estas organizaciones,

además de complementar el análisis con una evaluación documental de literatura existente y otros documentos relevantes que enriquezcan la información proporcionada por los dirigentes entrevistados, evitando en el proceso el uso de IA (Inteligencia Artificial).

En la estructuración del proceso de preparación de la información (elaboración del instrumento), hasta pasar a la entrevista y posterior codificación de información, que permitiese la elaboración de patrones, su contrastación y posterior confección para configuración de tendencias identificables, que permitan reflejar desde un punto de vista objetivo la situación y realidad de los dirigentes deportivos de las ODSFL acorde a los ejes definidos en un inicio por parte del investigador; esto queda reflejado en la Figura 1, mediante un flujograma de acción que explica el proceso investigativo seguido en función de las diversas etapas que cumplen con la metodología de enfoque de análisis temático seleccionada.

**Figura 1**

*Flujograma de modelo de entrevista con enfoque de análisis temático*



Otro de los aspectos importantes en la realización de este estudio es la consideración ética. Puesto se toma en cuenta aspectos como el consentimiento informado y la confidencialidad de los participantes (Grande Ratti et al., 2024). Cada Dirigente que es partícipe en la investigación es informado sobre el objetivo del estudio, la naturaleza de las preguntas que se le formulen, así como los posibles usos que se da a la información recolectada. La participación es completamente voluntaria y se garantiza que los datos son tratados de forma anónima, protegiendo así la identidad de los involucrados cumpliendo con la normativa vigente en Chile que rige la protección de datos personales y la investigación en humanos (Ley N°19.628, 1999; Ley N°20.120, 2006), la investigación social (Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo [ANID], 2021) y con los principios de ética en la investigación (Sánchez López et al., 2021).

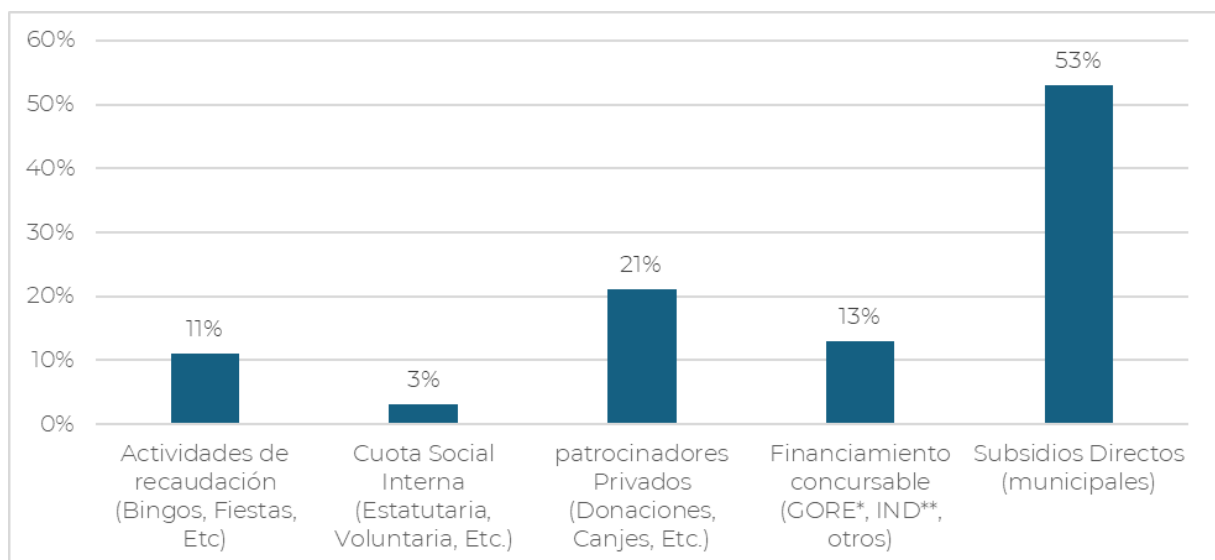
## RESULTADOS

A través del análisis de las respuestas, se codificaron estas, se identificaron patrones y tendencias que emergen de la información recolectada, revelando aspectos cruciales del panorama actual en este sector.

Una de las estrategias más efectivas identificadas por los dirigentes de ODSFL para diversificar sus fuentes de financiamiento es la implementación de actividades de recaudación y la búsqueda proactiva de patrocinadores privados (Figura 2). Los entrevistados señalaron que la combinación de subsidios gubernamentales y financiación privada ha sido fundamental para asegurar su operatividad. Además, muchos líderes mencionaron la importancia de utilizar la Ley del Deporte (2001) como un marco regulatorio que les ha permitido explorar nuevas oportunidades de crecimiento y financiamiento, dado que establece un entorno específico para la gestión y sostenibilidad de estas entidades.

Figura 2

*Diversificación de fuentes de financiamiento*



**Nota.** \*Gobierno Regional \*\*Instituto Nacional de Deportes

A razón de lo anterior, y en consecuencia con la Figura 2 los entrevistados declaran conocer las diversas fuentes de financiamiento, y se logra establecer grados de importancia en función a sus respuestas y cómo estos dirigentes perciben según su experiencia. No obstante, destacan los Subsidios Directos Municipales (53%), entendiendo que es una fuente de financiamiento estatal, desagregando de esta categoría como un ente particular y de vital importancia para el desarrollo de las organizaciones, debido a que se realiza en forma similar a una alianza estratégica con un privado, en donde le garantiza a la organización una base de funcionamiento ya sea con financiamiento directo para sus actividades o la facilitación de bienes y servicios municipales.

El enfoque colaborativo expresado en las entrevistas respecto a la búsqueda de alianzas no solo facilita el acceso a recursos financieros adicionales, sino que también promueve el intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Tal como destacaron un alto número de participantes en los códigos (F9) y (F10) en donde se determina que es crucial crear alianzas estratégicas y establecer redes con

otros actores relevantes para fortalecer la capacidad de financiamiento y aumentar la visibilidad de las iniciativas deportivas a nivel local.

Atendiendo al crecimiento, las tendencias en las entrevistas hacen directa relación entre crecimiento y financiamiento, situación que, a modo interpretativo del investigador, indica que existe una confusión o desconocimiento por parte de los dirigentes de ODSFL respecto a los factores que inciden el crecimiento versus la línea de apoyo y concreción de objetivos que se establecen mediante el financiamiento de las ODSFL (S2). Lo que indica que la relación entre ambos parámetros se confunde o bien se prioriza más el factor economicista para garantizar la “*vida organizacional*” que los factores que la fundan como ODSFL (S3).

Un factor potente de analizar es la relación entre los grados de importancia y relevancia que se le da a las alianzas estratégicas y el cumplimiento y compromiso de la “*cuota social*”, ya que al parametrizar los efectos de las entrevistas se observa que existe un claro conocimiento de los efectos y la relación entre el financiamiento, sustentabilidad y la gestión de recursos (S1); pero que no se ve interpretado factores propios del crecimiento como fuente de perduración y vida de la ODSFL (G8), esto de forma recurrente por los mismos entrevistados.

**Tabla 3**

*Sustentabilidad y gestión de recursos*

Beneficios de Alianzas Estratégicas	Nivel de impacto en la sustentabilidad de la organización*		Importancia de la cuota social
Acceso a recursos financieros para la comunidad	MUY ALTO	MEDIO	Refuerza el soporte de la comunidad
Intercambio de conocimiento comparado y experiencia	ALTO	MEDIO	Proporciona recursos internos directos
Mejora la visibilidad en la comunidad	MEDIO	ALTO	Fomenta la responsabilidad social
Facilita la creación de redes comunitarias	MEDIO	BAJO	Aumenta la participación de los socios
Innovación en la práctica de membresía - mensualidad	MEDIO	BAJO	Aumenta el compromiso de los socios activándose

*Nota.* \*Los niveles de impacto (Muy Alto, Alto, Medio, Bajo) representan la percepción de frecuencia reportada por la mayoría de los dirigentes para cada beneficio

De igual forma y como se expresa en la Tabla 3, también con un grado de relevancia se observó el concepto de “*cuota social*” el cual viene incorporado dentro de la constitución de las organizaciones deportivas y que al no ser respetado como una “*obligación*” por parte de la comunidad de socios, éste pierde fuerza y por ende limita la posibilidad de rescate de recursos internos desde el mismo seno comunitario, siendo un impacto negativo para la sustentabilidad en el efecto de participación de socios (BAJO) y compromiso de socios (BAJO)(F9)(S2).

En cuanto a la percepción de los dirigentes de ODSFL sobre el entorno regulatorio (eje políticas públicas), se observó que las políticas públicas deportivas actuales presentan tanto oportunidades como desafíos (P4). Aunque se reconoce la importancia de la normativa en el impulso del desarrollo deportivo, también expresa preocupaciones sobre la burocracia y las limitaciones impuestas por ciertas normativas. Algunos dirigentes denotan que las políticas públicas son instrumentos mediante los cuales el gobierno responde a demandas ciudadanas, y garantiza el cumplimiento de los derechos

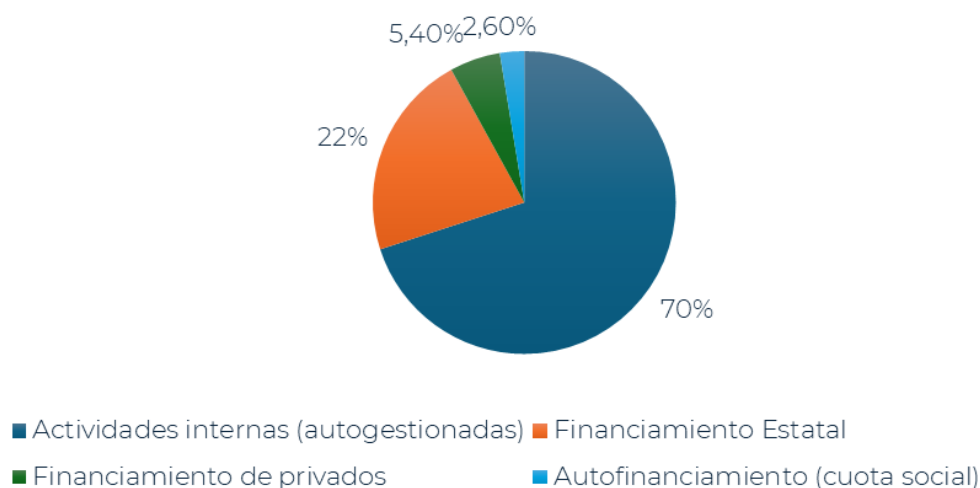
proclamados por la Constitución, lo que sugiere que dentro de un marco más dúctil se podría facilitar la implementación de iniciativas de sostenibilidad, financiamiento y crecimiento (P5), lo que sugiere que, existe un conocimiento respecto a la incidencia de estas normativas hacia las ODSFL pero no se establecen mecanismos ciertos que relacionen las políticas públicas con la realidad contingente de estas organizaciones (P6).

Las entrevistas también revelaron que algunas de las prácticas más exitosas entre las organizaciones incluyen la creación de eventos deportivos comunitarios que no solo generan ingresos, sino que también promueven la participación y el sentido de pertenencia entre los miembros (G7). Las organizaciones que han adoptado un enfoque inclusivo y han fomentado un ambiente de participación proactiva lo que tienden a tener mejores resultados en términos de sostenibilidad financiera y operativa (S3). Este compromiso comunitario se traduce en un mayor apoyo local, lo cual es vital para la comunidad y las ODSFL.

En la Figura 3, se puede observar que acorde el rescate de información de los entrevistados, se obtiene una clara tendencia a buscar formas de financiamiento en primera instancia desde el interior de la organización, no obstante, no bajo la lógica de la “cuota social”, sino que a través de la generación de actividades que permitan dentro de su ámbito de acción y participación recaudar rápidamente recursos, los cuales van en directa relación con gastos inmediatos o de breve plazo. Este hecho implica entender que los efectos inmediatos siempre priman por sobre objetivos de más larga data; seguido a esto se encuentra la clara dependencia de recursos mediante la búsqueda de financiamiento por vías estatales, seguido por el financiamiento de privados y en último lugar el cumplimiento de la “cuota social” como fuente concreta de financiamiento.

**Figura 3**

*Distribución de actividades y obtención de recursos, marco de dependencia financiera*



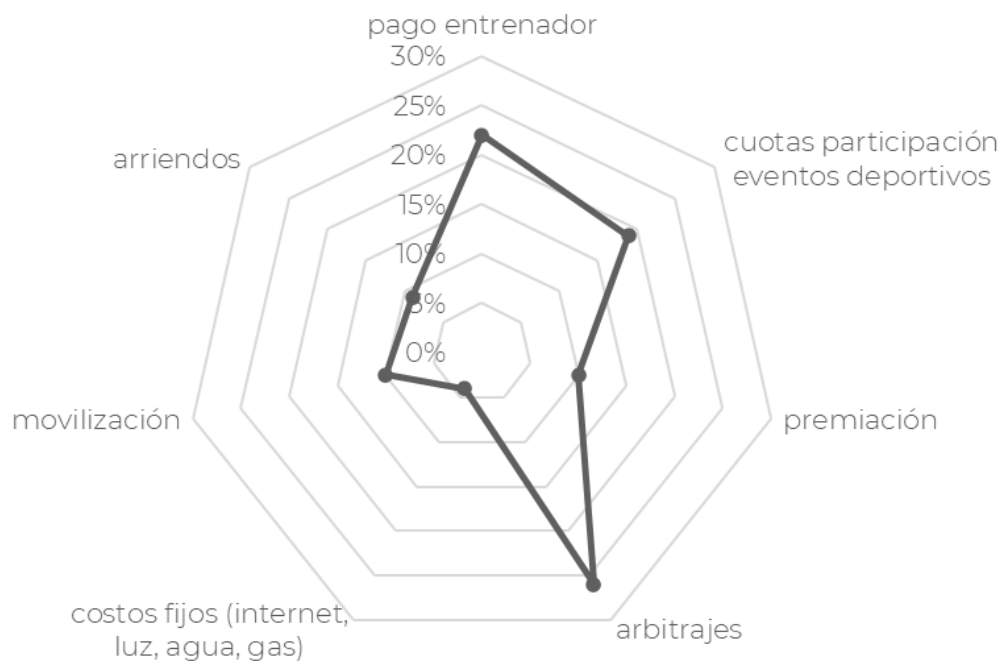
Al analizar la influencia de la colaboración entre organizaciones deportivas y otros actores de la comunidad, se encuentra que esta interacción no solo fortalece las capacidades organizativas, sino que también permite una mayor adaptación a las demandas locales. Fue recurrente en los dirigentes el destacar que trabajar en conjunto con escuelas, universidades y empresas locales permite diversificar

las fuentes de financiamiento y brindar nuevas oportunidades para la implementación de programas propios de las ODSFL(S2) (F8) (F10). Esta colaboración se muestra efectiva en contextos donde existe un alto nivel de participación ciudadana o en grandes centros urbanos.

Por otra parte, al ser consultados los dirigentes en cómo es la distribución de los gastos de esos recursos, la mayoría indicó que la cancelación de costos variables y dependientes de las competencias deportivas, asumiendo: “pago del entrenador” (22%), “arriendos” (9%), “cuotas de participación” (19%), “premiaciones” (10%), “coste de arbitrajes” (26%) y “movilización” (10%); siendo una minoría que asumió en precaria función costos fijos de mantención de alguna sede (luz, agua, gas, internet, etc.) (F9) (G7). Lo que refuerza el hecho de que las ODSFL por lo general a nivel de país, trabajan orientadas justificar el coste diario y emergente respecto a las actividades deportivas en que participan con sus grupos; dejando a la vista una situación de precariedad respecto a la pertenencia, usufructo y goce de una propiedad que genere identidad, ascendencia y pertenencia con la ODSFL (Figura 4).

**Figura 4**

Distribución de costos fijos – variables de las ODSFL en Chile



Finalmente, se observó una notable variación en las estrategias de sostenibilidad entre organizaciones ubicadas en distintas comunas de Chile (S1) (S2) (S3). Este hallazgo sugiere que el grado de apoyo gubernamental y la cultura de participación comunitaria pueden influir notablemente en las capacidades de financiamiento de las organizaciones (Tabla 4). Las que operan en áreas con recursos limitados enfrentan mayores desafíos para implementar estrategias consistentes, lo que puede llevarlas a depender en exceso de fuentes externas de financiamiento.

**Tabla 4**

*Estrategias de sustentabilidad detectadas por las ODSFL según codificación*

Actividades Internas	Financiamiento Estatal	Financiamiento Privado	Autofinanciamiento
70%	22%	5,4%	2,6%

- Rifas (23%)	- FONDEPORTES <sup>1</sup> (28%)	- Ley Donaciones	- Cuota Social (97%)
- Bingos (21%)	- FNDR <sup>2</sup> regional (14%)	- Deportivas (13%)	- Cuota deportista (3%)
- Cobro Entradas (46%)	- Asig. Directa GORE <sup>3</sup> (2%)	- Ley Donaciones	-
- Colaboraciones (9%)	- FFOIP <sup>4</sup> (1%)	- Culturales (6%)	
- Beneficios (3%)	- SENAMA <sup>5</sup> (1,2%)	- Fondos de Privados	
	- Subvenciones	(81%)	
	- Municipales (53%)		
	- Otros (0,8%)		

**Nota.** <sup>1</sup>Fondo nacional de Deportes <sup>2</sup>Fondo Nacional de Desarrollo Regional <sup>3</sup>Gobierno Regional <sup>4</sup>Fondo de Fortalecimiento Organizaciones de Interés Público <sup>5</sup>Servicio Nacional del Adulto Mayor

Estos resultados resaltan la importancia de entender las diversas dinámicas que influyen en la sostenibilidad de estas organizaciones y que se ven influenciadas por diversos factores internos y externos. Permitiendo identificar estrategias efectivas y los desafíos específicos, se abre un camino para que las ODSFL en Chile puedan adaptarse y prosperar en un entorno favorecedor y con mayor oportunidad de crecimiento a través del tiempo.

## DISCUSIÓN

El enfrentar las complejidades de funcionamiento en un entorno en constante cambio, aludiendo a cuestiones clave sobre su sostenibilidad financiera y los desafíos que enfrentan en su contexto específico hace que se observe sobre la dependencia de financiamiento externo, tiene un fuerte impacto en la capacidad de planificación a largo plazo (Murillo-Fort, 2023; López-Carril et al., 2019; Sánchez-Fernández et al., 2023), siendo la mayoría de ellas dependiente de subsidios y concursos de financiamiento del gobierno, lo que crea una vulnerabilidad inherente en su operativa, provocando una limitación de su autonomía e incrementando una dependencia financiera que puede anular a su vez su capacidad de gestión (Retamales-Muñoz et al., 2023). Tal dependencia puede llevar a que estas entidades se enfrenten a dificultades significativas para establecer proyecciones realistas y sostenidas en el tiempo, obligándose a centrarse en soluciones a corto plazo (Sandino Rodríguez et al., 2022).

Por otra parte, para contrarrestar este tipo de dependencia, las organizaciones han comenzado a implementar diversas prácticas exitosas para diversificar sus fuentes de financiamiento (López-Arceiz et al., 2022), ahondando en la realización de eventos deportivos competitivos y comunitarios, actividades recreativas y colaboraciones con el sector privado (Murillo-Fort, 2023). Por su parte, Retamales-Muñoz (2023) indica que *"las organizaciones deportivas deben explorar diferentes métodos para generar ingresos, creando eventos que no solo generan recursos, sino también promueven la participación comunitaria y el sentido de pertenencia"*. Esta doble función no solo mejora la situación financiera, sino que también refuerza el lazo con la comunidad, promoviendo un entorno más inclusivo y cohesionado.

La percepción de los dirigentes sobre el marco normativo actual también influye enormemente en la sostenibilidad de estas organizaciones (Troncoso Venegas, 2015). Muchos dirigentes sienten que las políticas públicas respecto a la actividad deportiva -si bien han impulsado el desarrollo e incentivo para que la población quiera pertenecer a una organización deportiva-, a menudo son generalizadas y no consideran suficientemente las necesidades de las organizaciones de base (Retamales-Muñoz et al., 2023). Esto se ve reflejado como indica Levoratti (2016), en el hecho de que *"el deporte social representa prácticas que buscan la integración social y la construcción de identidad cultural"* (p. 1102). Lo que sugiere que la verdadera función del deporte en la comunidad va más allá de la mera competencia y

busca fomentar un sentido de pertenencia, lo que es fundamental para el desarrollo social y comunitario (Retamales-Muñoz, 2023).

La gestión organizacional y la capacitación en liderazgo son otros elementos determinantes en el camino hacia la sostenibilidad principalmente cuando se observa una “desconexión” causal entre dirigentes, normativas y la gestión de las ODSFL, a razón de la evidente confusión entre “crecimiento” y “financiamiento”, efectos que se deduce van muy de la mano de un efectivo proceso de capacitación y desarrollo de dirigentes bajo el concepto de “responsabilidad profesional en el deporte” (Ordoñez-Saavedra, 2023). Un liderazgo fuerte y una cultura organizacional que promueva la participación pueden crear un ambiente donde las estrategias son más fácilmente implementadas (Raw et al., 2022). Este tipo de liderazgo puede inspirar a los integrantes de la organización a comprometerse de manera más profunda con la misión y visión institucional, facilitando su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Malagila et al., 2021).

Ante el desarrollo y estructuración de un estudio de estas características, es necesario detectar ciertas condicionantes que pueden ser un factor de limitación instrumental hacia los resultados obtenidos, como así de las conclusiones observadas; en esto el investigador reconoce que la dependencia de datos autoinformados y relatados por los dirigentes en las entrevistas realizadas presentan un riesgo cierto de sesgo involuntario bajo la metodología usada. No obstante, este busca centrar los esfuerzos en mantener la objetividad de los resultados a favor de encontrar certezas respecto a la situación de las ODSFL chilenas. Por otro lado, al ser un diseño transversal, que se limita a rescatar un “momento” de la realidad de las ODSFL, puede verse una situación particular que se vea afectada por efectos exógenos a los propios relatados por los dirigentes. Por último, la transferencia de datos cualitativos y su procesamiento cuantitativo para reflejar certezas dentro de los resultados expuestos, puede tener una pérdida de matices propios de la riqueza del lenguaje y la experiencia retratada; efecto pese que es reconocido, no se puede generar un control fiable para su profundización y mejora de conclusiones del estudio.

## CONCLUSIONES

El análisis de las estrategias de las ODSFL en Chile permite concluir que estas organizaciones operan predominantemente bajo una lógica de supervivencia a corto plazo, lo que limita su crecimiento estructural. En términos de financiamiento, existe una dependencia crítica de los subsidios estatales específicamente municipales, los cuales, si bien aseguran la operatividad inmediata, restringen la autonomía y la planificación estratégica debido a su incertidumbre cíclica.

Respecto al crecimiento y sustentabilidad, se evidenció una disociación conceptual en la gestión directiva, donde se tiende a confundir la obtención de recursos monetarios con el desarrollo organizacional. Las estrategias actuales descuidan fuentes basales como la “cuota social”, priorizando la búsqueda de fondos externos. En consecuencia, se determina que la viabilidad futura de estas organizaciones requiere la profesionalización de su gestión hacia la diversificación de ingresos y la concreción de alianzas estratégicas multisectoriales que reduzcan la vulnerabilidad financiera.

Finalmente, se sugiere proyectar futuras líneas de investigación que profundicen en el impacto de las dinámicas locales como la cultura de participación ciudadana y la tenencia de infraestructura propia

sobre la sostenibilidad, para comprender con mayor precisión cómo el contexto territorial influye en la operatividad y viabilidad de estas organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. (2021). *Lineamientos para la evaluación ética de la investigación en ciencias sociales y humanidades*. <https://s3.amazonaws.com/documentos.anid.cl/proyecto-investigacion/Lineamientos-evaluacion-etica.pdf>
- Agudelo-Rodríguez, J. F. (2024). *Propuesta de estrategia de innovación en la gestión de procesos en las Entidades sin Ánimo de Lucro - ESAL – de Medellín* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico Metropolitano]. <https://hdl.handle.net/20.500.12622/6631>
- Añorve Añorve, D., & Flores Palafox, J. G. (2021). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro del deporte social latinoamericano: Una organización-metodología desde México. *Cuadernos Del Claeh*, 40 (114), 245–265. <https://doi.org/10.29192/claeh.40.2.15>
- Cañas-Mejía, S. A., Macías-Urrego, J. A., & García-Pineda, V. (2023). Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: una revisión sistemática de literatura. *Entramado*, 19 (1), 1–16. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8769>
- Castillo-Retamal, F., Matus-Castillo, C., Vargas-Contreras, C., Canan, F., Starepravo, F. A., Aparecido, A., & Bássoli de Oliveira, A. (2020). Participación ciudadana en la elaboración de las políticas públicas de actividad física y deporte: el caso de Chile. *Retos*, 38, 482-489. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.76340>
- Chadwick, S. (2022). From utilitarianism and neoclassical sport management to a new geopolitical economy of sport. *European Sport Management Quarterly*, 22(5), 685–704. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2032251>
- Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2022). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 139–160. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1768572>
- Díaz Herrera, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. <https://doi.org/10.5209/RGID.60813>
- Gómez-San Juan, H. (2023). *Desarrollo de un plan de empresa para la expansión de un club de ajedrez* [Tesis, Universidad de Valencia]. <https://riunet.upv.es/bitstreams/1e3466c4-26a9-4217-898a-8ee106c6a84b/download>

- Retamales-Muñoz, F. (2026). Situación actual en organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSFL) en Chile: análisis y estrategias. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*, 27(1), 81-98. <http://doi.org/10.29035/rcaf.27.1.6>
- Gortaire-Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 72, 205–228. <https://doi.org/10.17141/ICONOS.72.2022.5094>
- Gowon, M., & Popoola, O. (2022). Contingency and Institutional Approaches to Conceptualizing Organizational Performance in Non-Profit Sector. *Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance*, 6(3), 3-15. <https://doi.org/10.52962/ipjaf.2022.6.3.137>
- Grande Ratti, M. F., Murature, D., Sánchez Del Roscio, A., Frei, S., & Benitez, S. E. (2024). Ética en la investigación cualitativa. *Revista del Hospital Italiano de Buenos Aires*, 44(1), 56-60. <https://doi.org/10.51987/revhospitalbaires.v44i1.295>
- Guan, S., Tian, S., & Deng, G. (2021). Revenue diversification or revenue concentration? Impact on financial health of social enterprises. *Public Management Review*, 23(5), 754–774. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1865439>
- Izcara-Palacios, S.P. (2014). Manual de Investigación cualitativa. Editorial Fontamara. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4613>
- Inoue, Y., Lock, D., Gillooly, L., Shipway, R., & Swanson, S. (2022). The organizational identification and well-being framework: theorizing about how sport organizations contribute to crisis response and recovery. *Sport Management Review*, 25(1), 1–30. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1911496>
- Ko, W. W., & Liu, G. (2021). The Transformation from Traditional Nonprofit Organizations to Social Enterprises: An Institutional Entrepreneurship Perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15–32. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z>
- Lee, Y.J. (2021). Nonprofit Marketing Expenses: Who Spends More than Others? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(3), 385–402. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1707743>
- Levoratti, A. (2016). Un estudio sobre política pública deportiva en Argentina: nociones del deporte social en el menemismo y el kichnerismo. *Movimiento (ESEFID/UFRGS)*, 22(4), 1091–1104. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.62760>
- Ley N°19.418. (25 de septiembre de 1995). *Establece Normas sobre Juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://bcn.cl/2fbe6>
- Ley N°19.628. (18 de agosto de 1999). *Sobre protección de la vida privada*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://bcn.cl/2eqfn>
- Ley N°19.712. (30 de enero de 2001). *Ley del Deporte*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://bcn.cl/24laq>
- Ley N°20.120. (7 de septiembre de 2006). *Sobre la investigación científica en el ser humano, su genoma, y prohíbe la clonación humana*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://bcn.cl/2eu9b>
- Ley N°20.500. (4 de febrero de 2011). *Sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública*. Diario Oficial de la República de Chile. <https://bcn.cl/2f7nb>

- Retamales-Muñoz, F. (2026). Situación actual en organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSFL) en Chile: análisis y estrategias. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*, 27(1), 81-98. <http://doi.org/10.29035/rcaf.27.1.6>
- Lochmiller, C. (2021). Conducting Thematic Analysis with Qualitative Data. *The Qualitative Report*, 26(6), 2029-2044. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.5008>
- López-Arceiz, F. J., Bellostas, A. J., & Rivera, P. (2022). *El modelo de empresa social en las ESFL: Diversificación de ingresos*. 33º Congreso Internacional del CIRIEC. <http://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-126.pdf>
- López-Carril, S., Añó, V., & Villamón, M. (2019). El campo académico de la Gestión del Deporte: pasado, presente y futuro. *Cultura\_Ciencia\_Deporte*, 14(42), 277-288. <https://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/1341/463>
- Malagila, J. K., Zalata, A. M., Ntim, C. G., & Elamer, A. A. (2021). Corporate governance and performance in sports organisations: The case of UK premier leagues. *International Journal of Finance & Economics*, 26(2), 2517-2537. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1918>
- Matus-Castillo, C. (2015). *La situación de los clubes deportivos chilenos. El caso de la región del Biobío* [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. <https://hdl.handle.net/2445/65748>
- Murillo Fort, C. M. (2023). The contribution of the economy to sport. A round-trip. *Cuadernos Económicos de ICE*, (106), 9-36. <https://doi.org/10.32796/cice.2023.106.7693>
- Ordoñez-Saavedra, N. (2023). Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista digital: Actividad Física y Deporte*, 10(1). 2534 <https://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534>
- Pino-Jiménez, P. (2024). *Diseño de una organización deportiva sin ánimo de lucro para el empoderamiento y desarrollo integral de la comunidad de la ciudad de Popayán*. [Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/67310/1/pmpinoj.pdf>
- Ramos-Moreno, E., & Torres-Paredes, M. J. (2023). Planificación estratégica y gestión por procesos para planificar actividades deportivas en beneficio de la población. *GESTIONES - Revista Avanzada*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14574753>
- Ratten, V. (2021). Introduction: Innovation and entrepreneurship in sport management. En *Innovation and Entrepreneurship in Sport Management* (pp. 1-8). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783473960.00008>
- Raw, K., Sherry, E., & Schulenkorf, N. (2022). Managing Sport for Development: An Investigation of Tensions and Paradox. *Sport Management Review*, 25(1), 134-161. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.09.002>
- Retamales-Muñoz, F. J., Ortiz Reyes, P. E., & Arellano Correa, S. (2023). Percepción de dirigentes deportivos locales y funcionarios municipales sobre políticas públicas deportivas locales de la comuna de Linares. *Revista Ciencias de la Actividad Física*, 24(2), 1-18. <https://doi.org/10.29035/rcaf.24.2.7>

Retamales-Muñoz, F. (2026). Situación actual en organizaciones deportivas sin fines de lucro (ODSFL) en Chile: análisis y estrategias. *Revista Ciencias de la Actividad Física UCM*, 27(1), 81-98. <http://doi.org/10.29035/rcaf.27.1.6>

Retamales-Muñoz, F. J. (2023). *El Club Deportivo: la esencia de una comunidad sana*. Editorial Seuz Sportiva.

Sánchez-Fernández, P., Sánchez, L. C., & Barajas, A. (2023). *Spanish sports federations: a multivariate management evaluation*. *Cuadernos Económicos*, (106), 81-100. <https://doi.org/10.32796/cice.2023.106.7697>

Sánchez López, J. D., Cambil Martín, J., & Luque Martínez, F. (2021). Informe Belmont. Una crítica teórica y práctica actualizada. *Journal of Healthcare Quality Research*, 36(3), 179-180. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.011>

Sandino Rodríguez, M. C., Carranza Bautista, D. D., Rojas Núñez, C. F., & Gómez Hincapié, Á. (2022). Factores clave de la gestión deportiva y de actividades físicas en Latinoamérica. *Revista Observatorio del Deporte*, 8(2), 1-18. <https://doi.org/10.58210/odep280>

Soto-Lagos, R., & Jauregui-Tobar, P. (2021). Políticas públicas del Deporte en Chile. En *Políticas públicas del deporte en Latinoamérica* (pp. 127-150). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. CLACSO. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2v88d87.10>

Troncoso Venegas, N. (2015). *Políticas Públicas Deportivas; ¿Fomento al deporte? o ¿una respuesta de la presión ciudadana?, el caso de la comuna de Providencia* [Tesis, Universidad de Chile]. [https://www.bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay/alma991001888699703936/56UDC\\_I NST:56UDC\\_INST](https://www.bibliotecadigital.uchile.cl/discovery/fulldisplay/alma991001888699703936/56UDC_I NST:56UDC_INST)

#### Dirección para correspondencia

---

**Retamales-Muñoz, Francisco J.**

Magister Gestión de la Actividad Física y Deportiva

Municipalidad de Linares

Chile

<https://orcid.org/0000-0001-6073-6683>

[retamales.fco@gmail.com](mailto:retamales.fco@gmail.com)

Recibido: 29-05-2025

Aceptado: 18-02-2026



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional.