

Inclusión social, voluntariado y clubes deportivos en Europa

*Ramón Llopis Goig
Iñaki Sola Espinosa*



Inclusión social, voluntariado y clubes deportivos en Europa

* * * * *

Ramón Llopis Goig
Iñaki Sola Espinosa
Universidad de Valencia

 **libres**

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



© Ramón Llopis Goig
Iñaki Sola Espinosa

© De esta edición:

Nau Llibres

Periodista Badia 10. 46010 València
Tel.: 96 360 33 36
Fax: 96 332 55 82
E-mail: nau@naullibres.com
web: www.naullibres.com

Diseño de cubierta y maquetación:

Pablo Navarro, Nerina Navarrete y Artes Digitales Nau Llibres

Ilustración de la cubierta:

Pablo Navarro

ISBNs Nau Llibres

ISBN_papel: 978-84-16926-45-9
Depósito Legal: V-3188-2017

Impresión: Safekat

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático.



Inclusión social, voluntariado y clubes deportivos en Europa

Ramón Llopis Goig
Iñaki Sola Espinosa
Universidad de Valencia

Christoph Breuer, German Sports University Cologne, Alemania

Elien Claes, KU Leuven, Bélgica

Karsten Elmose-Østerlund, University of Southern Denmark, Dinamarca

Svenja Feiler, German Sports University Cologne, Alemania

Bjarne Ibsen, University of Southern Denmark, Dinamarca

Matthew James, University of Wales Trinity Saint David, Gales

Siegfried Nagel, University of Bern, Suiza

Geoff Nichols, University of Sheffield, Inglaterra

Szilvia Perényi, University of Physical Education and University of Debrecen, Hungría

Monika Piątkowska, Josef Pilsudski University of Physical Education in Warsaw, Polonia

Jeroen Scheerder, KU Leuven, Bélgica

Ørnulf Seippel, Norwegian School of Sports Sciences, Noruega

Dirk Steinbach, Führungsakademie des DOSB, Alemania

Jan-Willem van der Roest, Mulier Institute, Holanda

Harold van der Werff, Mulier Institute, Holanda

Los resultados que se presentan en esta publicación se derivan del proyecto Social Inclusion and Volunteering in Sports Clubs in Europe (SIVSCE) financiado por el programa Erasmus + de la Comisión Europea. Esta publicación sólo refleja el punto de vista de sus autores y la Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

Índice

Capítulo 1. Introducción.....	9
Capítulo 2. Las políticas referidas a los clubes deportivos en Europa	15
1. Introducción	15
2. Tipologías de Estados y trayectorias de desarrollo	17
3. Políticas referidas a clubes deportivos	24
4. Políticas en relación a la inclusión social y el voluntariado ..	31
Capítulo 3. El voluntariado y la integración social en los clubes deportivos europeos.....	39
1. Introducción	39
2. Estructura.....	42
3. Gestión	46
4. Importancia de los voluntarios	52
5. Integración social	58
Capítulo 4. Implicación y compromiso de los socios y voluntarios de los clubes deportivos europeos	65
1. Introducción	65
2. Pertenencia a clubes deportivos.....	68
3. Trabajo voluntario.....	71
4. Integración social	76
5. Características de los socios y voluntarios.....	82
6. Integración social y voluntariado según los clubes deportivos	87
Capítulo 5. Buenas prácticas en integración social y voluntariado de los clubes deportivos europeos.....	95
1. Introducción	95
2. Análisis de buenas prácticas para la promoción de la integración social	97
3. Análisis de buenas prácticas para la promoción del voluntariado en los clubes.....	106

Conclusiones	113
1. Políticas referidas a clubes deportivos en Europa.....	113
2. El voluntariado y la integración social en los clubes deportivos europeos	116
3. Implicación y compromiso de los socios y voluntarios de los clubes europeos	117
4. Buenas prácticas en integración social y voluntariado de los clubes europeos	121
Referencias bibliográficas	125

1 | Introducción

“Inclusión Social y Voluntariado en los Clubes Deportivos de Europa” (Social Inclusion and Volunteering in Sport Clubs in Europe, SIVSCE) es el título de un proyecto de investigación co-financiado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea que se ha llevado a cabo durante los años 2015, 2016 y 2017. El proyecto se ha articulado como un consorcio de colaboración que incluía a 11 socios de 10 países europeos: Dinamarca, Noruega, Inglaterra, Alemania, Holanda, Bélgica, Suiza, Hungría, Polonia y España, con la finalidad de asegurar que las conclusiones fueran relevantes para el conjunto de países europeos. En conjunto, los países socios del proyecto aglutinaban un amplio conocimiento y experiencia en estudios e investigaciones en el campo de las políticas deportivas, participación deportiva, organizaciones y clubes deportivos.

El principal objetivo de este proyecto ha sido ampliar los limitados conocimientos existentes hasta la fecha en relación a las condiciones políticas y las características estructurales de los clubes deportivos que promueven la inclusión social y el voluntariado en el deporte. Por otro lado, la mayoría de conocimiento existente estaba, además, específicamente ligado al contexto específico de cada estado miembro de la Unión Europea (UE). Este proyecto ha pretendido proporcionar conocimientos de carácter comparativo sobre 10 países europeos y transformarlos en sugerencias específicas de actuación, así como difundirlos entre políticos y profesiona-

les del deporte europeos. En cualquier caso, su principal finalidad no es otra que la de promover la inclusión social y el voluntariado en los clubes deportivos europeos.

El proyecto se ha llevado a cabo en siete *work packages* (WP) o bloques de trabajo cuyo contenido y secuencia quedó articulado del siguiente modo. En primer lugar, el WP1, que tenía por objeto efectuar una recopilación y análisis de las políticas y actuaciones de los clubes deportivos de los países participantes en relación con los temas del proyecto, esto es, la inclusión social y el voluntariado. En segundo lugar, el WP2, cuyo objetivo principal se orientaba a realizar una encuesta online a los clubes deportivos de cada uno de los países participantes en el proyecto. En tercer lugar, el WP3, cuya finalidad quedaba referida a la realización de una encuesta online a miembros y voluntarios de los clubes deportivos de cada uno de los países participantes en el proyecto. El objetivo del WP4 consistió en la realización de un análisis global de los resultados obtenidos en los estudios realizados dentro de los tres anteriores bloques de trabajo (WP1, WP2 y WP3). A partir de ahí, el WP5 pretendió la realización de una recopilación de ejemplos de buenas prácticas en relación a la inclusión social y al voluntariado de los clubes deportivos europeos, mientras el objetivo del WP6 quedaba referido a la elaboración de sugerencias para promover la inclusión social y el voluntariado en los clubes deportivos. Por último, el WP7 tenía que ver con la difusión de los resultados, las conclusiones y las sugerencias del proyecto a través de actividades de comunicación y diseminación como congresos nacionales y europeos.

El proyecto se ha articulado en torno a tres conceptos centrales: clubes deportivos, integración social y voluntariado. Generalmente, se considera que los clubes deportivos son asociaciones voluntarias que, por tanto, forman parte del sector voluntario en la oferta de ocio, en contraste con los sectores privado y público. Aunque comparten esta caracterización, el universo de los clubes deportivos europeos es muy variado en una amplia serie de aspectos estructurales y, en consecuencia, es extremadamente difícil presentar una definición clara e inequívoca.

En lugar de ello, los especialistas en este campo han propuesto una caracterización del “tipo ideal” de club deportivo identificando tres elementos constitutivos y cuatro rasgos típicos del mismo (Heinemann y Horch 1981; Ibsen 1992). En primer lugar, la afiliación a los clubes deportivos es voluntaria, de modo que no está sujeta a restricciones u obligaciones políticas, legales o sociales. En segundo lugar, los clubes deportivos estructuran los procesos de toma de decisiones colectivas de forma democrática, situando en el centro de los mismos a una asamblea general en la que todos sus socios tienen derecho a voto. En tercer lugar, los clubes deportivos carecen de ánimo de lucro, por lo que deben reinvertir los excedentes en el propio club para financiar gastos futuros, en lugar de distribuirlos entre sus socios.

Uno de los rasgos típicos del funcionamiento de los clubes deportivos es su orientación al logro de los intereses comunes de sus miembros como, por ejemplo, la organización de actividades deportivas. Asimismo, a pesar de la tendencia reciente al incremento del número de trabajadores contratados, la mayor parte de los servicios provistos por los clubes siguen dependiendo del trabajo voluntario no remunerado de sus socios. Esto último significa que ese trabajo no se realiza a cambio de una transferencia monetaria, contractualmente regulada o que dicha transferencia es suficientemente reducida como para que su desaparición no afecte al sustento vital de quien la percibe. Además, los clubes deportivos son autónomos en la determinación de sus objetivos, organización y funcionamiento. Consecuentemente, se financian con medios propios, fundamentalmente con las cuotas de sus miembros, aunque pueden recibir subvenciones públicas y disponer de otras fuentes externas de recursos siempre y cuando no comprometan dicha autonomía. Finalmente, prevalece en ellos el principio de solidaridad, de modo que las cuotas de membresía dan acceso al uso de los servicios e instalaciones del club, sin que sean necesarias aportaciones monetarias adicionales por su disfrute.

En este proyecto se ha utilizado el concepto de “integración social” en tanto que término con un significado más amplio que el de “inclusión social”, ya que mientras esta última es una noción dicotómica que alude a la presencia o ausencia de individuos de determina-

dos grupos en diferentes contextos sociales, aquél pone el foco en los modos en que se producen dichas interacciones, y plantea cuestiones relativas al grado de asunción de los valores mayoritarios, el conocimiento de las normas, la identificación colectiva o la frecuencia de los contactos. Así, la integración social se refiere a cómo las unidades sociales –en este caso, los individuos– están vinculados entre sí, formando parte de alguna entidad colectiva. Para este estudio es de interés tanto la integración de los individuos en las actividades y organizaciones deportivas, como su integración en otras áreas de la sociedad a través de su participación en el deporte organizado.

Dado el carácter multidimensional del concepto, el proyecto se ha basado en las aportaciones de Ellin, De Knop y Knoppers (2001) y de Esser (2009), en las que se identifican tres dimensiones interrelacionadas de la integración social que llaman la atención sobre diferentes aspectos relevantes del término en el estudio de los clubes deportivos: la integración estructural, la integración sociocultural y la integración socio-afectiva.

En primer lugar, la *integración estructural* alude a la proporción en que los individuos pertenecientes a determinados grupos participan en los clubes deportivos y en otros espacios sociales. Específicamente, se analiza el grado en que están representados en ellos aquellos grupos socialmente desfavorecidos que suelen ser objeto de las políticas deportivas inclusivas como, por ejemplo, los inmigrantes, las minorías étnicas, las personas con alguna discapacidad, las personas mayores, las mujeres o los niños que residen en entornos desfavorecidos.

En segundo lugar, la *integración sociocultural* se puede dividir en dos sub-dimensiones correspondientes a dos tipos de entorno o modelos culturales: el asimilacionista y el pluralista. En el primero de ellos la integración requiere que los individuos sean capaces de conocer y manejar las normas y valores dominantes en un determinado contexto, mientras que en el segundo se exige el reconocimiento y respeto mutuo de las diferencias culturales como base para la convivencia. Normalmente, el entorno de los clubes deportivos se sitúa en un punto intermedio entre estos dos modelos, de modo que la integración de diferentes grupos sociales exige una actitud abierta y tolerante por parte de los socios mayo-

ritarios ante prácticas y valores que les son ajenos, y un esfuerzo de aprendizaje y adaptación por parte de las minorías a las normas y costumbres dominantes en los clubes.

En tercer lugar, la *integración socio-afectiva* también contiene dos sub-dimensiones: la interacción y la identificación. La primera se refiere a la participación de los individuos en aspectos de la vida social del club, más allá de las actividades deportivas, tales como las tareas de dirección, el trabajo voluntario o los eventos sociales. La identificación indica el grado en que los individuos se sienten emocionalmente vinculados al club y al resto de socios que lo integran.

A su vez, se ha definido el voluntariado y el trabajo voluntario a partir de cinco características centrales. Las actividades voluntarias son realizadas libremente, sin que exista coerción legal o presión económica. No están remuneradas o se llevan a cabo a cambio de una cantidad simbólica, a modo de reconocimiento o destinada a sufragar los costes generados por las mismas. Son realizadas por personas ajenas a la familia propia, lo cual las diferencia de las actividades domésticas y de los cuidados informales que se llevan a cabo en el contexto familiar. Están orientadas al beneficio de otras personas, de una asociación o del entorno social al que pertenecen los voluntarios, de manera que representan una forma de ciudadanía activa en la que estos asumen responsabilidades colectivas en base a normas de reciprocidad. Finalmente, están dotadas de un carácter formal al desarrollarse en el marco organizado de los clubes deportivos.

Este proyecto no se ha guiado por un único enfoque teórico para el estudio de los clubes deportivos. Por el contrario, asume que los clubes deportivos son objetos de estudio relevantes por sí mismos. Para entender cómo funcionan los clubes deportivos y porqué, es necesario estudiar sus características centrales. Asimismo, los clubes deportivos no pueden ser entendidos aislándolos de su entorno, ya que éste establece el marco en el que aquéllos funcionan y se desarrollan. Finalmente, los clubes deportivos se forman y funcionan gracias a que sus miembros combinan sus recursos para alcanzar intereses compartidos, lo que significa que los clubes deportivos existen principalmente para servir a los intereses de sus miembros.

Por ello, es imprescindible estudiar sus características personales, sus intereses y formas de compromiso para entender el funcionamiento de los clubes. A tenor de todo ello, este proyecto se ha basado en un modelo multinivel que ha tenido en cuenta el entorno de los clubes deportivos (macro nivel), las características de los clubes deportivos (meso nivel) y las características de sus socios y voluntarios (micro nivel).

Este libro contiene un resumen de los resultados y las conclusiones de cada uno de los informes correspondientes a los distintos bloques de trabajo del proyecto SIVSCE a los que se ha hecho mención con anterioridad. Todos los informes generados por el proyecto se encuentran disponibles en inglés en la página Web del proyecto: <http://www.sdu.dk/SIVSCE>, razón por la cual lo que aquí se presenta es una síntesis de la información recogida en los mencionados informes, pero especialmente orientada al análisis del caso español, al menos en lo que se refiere a las conclusiones finales, ya que la información estadística que se presenta a lo largo de los distintos capítulos incluye siempre a los diez países para facilitar una perspectiva comparada. De acuerdo con este enfoque, este libro ha procedido como sigue. En el segundo capítulo se caracteriza el entorno sociopolítico de los clubes deportivos a partir del análisis de las políticas deportivas y de las relaciones entre los clubes, los diferentes niveles de gobierno y las organizaciones deportivas nacionales y regionales. Además, para una mejor comprensión de dichas relaciones se describen brevemente sus orígenes y desarrollos históricos. El tercer capítulo se dedica al análisis de los rasgos centrales de los clubes deportivos, atendiendo a sus estructuras, recursos y modos de gestión, así como a cuestiones específicas relacionadas con sus perspectivas sobre la inclusión social y el voluntariado. En el cuarto capítulo se describen las características personales, intereses y formas de compromiso de los socios y voluntarios de los clubes. El quinto capítulo presenta un análisis de las buenas prácticas en materia de inclusión social y voluntariado recopiladas entre los clubes de los diez países que han integrado el proyecto. Finalmente, el sexto capítulo formula una serie de conclusiones y recomendaciones generales que van más allá de lo apuntado en cada uno de los capítulos precedentes y que se centran de manera mucho más específica en el caso de España.

2 | Las políticas referidas a los clubes deportivos en Europa

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se exponen los resultados del primer bloque de trabajo del proyecto SIVSCE. Este bloque se basa en una recopilación de las políticas sobre clubes deportivos llevadas a cabo en los diez países socios del proyecto, con el objetivo de dilucidar las asociaciones potenciales entre, por un lado, las condiciones que el entorno político y gubernamental establece y, por otro, la inclusión social y el voluntariado que se desarrolla en los clubes deportivos. Para ello también se ha realizado un análisis de las raíces y proceso de desarrollo histórico de los clubes deportivos de cada país. Al analizar los datos y la información recogidos de la misma manera en todos los países del proyecto, hemos podido obtener conocimientos comparativos sobre las condiciones sociales, culturales y organizacionales que propician la inclusión social y el voluntariado en los clubes deportivos.

Esta parte del proyecto se ha llevado a cabo en tres pasos. En un primer momento, los socios de los diferentes países se reunieron para debatir y desarrollar un marco de análisis como base para la posterior descripción de las políticas sobre clubes de-

portivos de cada país. Dicho marco de análisis incluía las políticas gubernamentales, tanto nacionales, como regionales y locales, y su influencia sobre los clubes deportivos, la relación entre éstos y las organizaciones deportivas nacionales y regionales, así como la historia y desarrollo de las políticas y los clubes deportivos. Los investigadores de cada país analizaron los estudios realizados y el conocimiento disponible al respecto para completar sintéticamente dicha descripción. Finalmente, se editó esta información específica para garantizar su comparabilidad y se analizó con el objetivo, en primer lugar, de identificar las similitudes y diferencias entre los distintos países en relación a sus políticas sobre clubes deportivos y, en segundo lugar, de analizar las posibles explicaciones existentes para ellas.

Las explicaciones existentes se basan en tres enfoques teóricos para la comprensión del tamaño, el carácter y el funcionamiento del sector voluntario. En primer lugar, el “enfoque de los orígenes sociales” o *path dependence theory* argumenta que el carácter específico de las instituciones, organizaciones y políticas públicas puede ser explicado a partir de su origen y desarrollo históricos. En segundo lugar, el “enfoque de la estructura de oportunidades políticas” enfatiza la importancia de las limitaciones y posibilidades que el sistema político y el sector público imponen al comportamiento individual. En tercer lugar, el “enfoque de la desigualdad económica” asume que las formas de desigualdad estructural en una sociedad tienen un impacto fundamental en ciertos patrones culturales y conductuales vinculados, por ejemplo, a la confianza social, la participación política o la práctica deportiva.

El capítulo se estructura de la siguiente manera: en el apartado 2 se propone una tipología estatal para la clasificación de los diez países y se describe brevemente el origen y desarrollo de los clubes y las políticas deportivas en ellos. El apartado 3 lleva a cabo un análisis de las políticas específicas en relación a los clubes deportivos. Finalmente, el apartado 4 estudia las estrategias que las diferentes autoridades y organizaciones de cada país desarrollan para promover la inclusión social y el voluntariado en los clubes deportivos.

2. TIPOLOGÍAS DE ESTADOS Y TRAYECTORIAS DE DESARROLLO

Para realizar las comparaciones internacionales nos basamos en la tipología de Estados del bienestar propuesta por Esping-Andersen (1990), en la cual los conjuntos de instituciones y programas del bienestar se definen a partir del grado en que contribuyen a desvincular los procesos de reproducción social del intercambio mercantil, del modo en que combinan las actividades, responsabilidades y funciones de la familia, el mercado y el Estado en la provisión de los servicios del bienestar social, y de la manera en que transforman la estructura social.

En primer lugar, en el Estado del bienestar liberal, típico de los países anglosajones, destacan las prestaciones condicionadas y con comprobación de medios orientadas hacia los sectores más vulnerables de la población, ocupando el mercado una posición predominante en la provisión de servicios a las clases medias. En segundo lugar, en el Estado del bienestar conservador los programas sociales están ligados al estatus ocupacional de los individuos y prevalece el principio de subsidiariedad estatal. En tercer lugar, en el Estado del bienestar socialdemócrata predominan los programas universalistas basados en la igualdad de estatus, un elevado nivel de gasto público y presión fiscal, y mayores efectos redistributivos agregados. Revisiones posteriores de dicho trabajo incluyen un cuarto tipo de Estado del bienestar “mediterráneo” o “sudeuropeo” (Liebfried 1992; Ferrera 1996), caracterizado por la importancia de la Iglesia Católica, el consiguiente carácter familista de algunos de los programas y la alta fragmentación de los sistemas de protección social (Arts y Gelissen 2002). Además, consideraremos como un quinto tipo de Estado del bienestar el de los países de Europa del Este, cuyo desarrollo está marcado por la herencia de los regímenes comunistas, así como por los posteriores procesos de liberalización, mercantilización y convergencia con los del resto de países europeos a través de la transferencia de ideas y otros recursos. Los países del sur y del este de Europa tienen en común el reciente pasado autoritario, puntuaciones más bajas en los rankings de calidad institucional, unos niveles de ingresos y gasto público relativamente bajos, un mayor grado de desigualdad

social y menores niveles de confianza social. La siguiente tabla muestra la ubicación de cada uno de los países participantes en el proyecto en la clasificación de Estados del bienestar.

Tabla 2.1.
Tipología de Estados del bienestar

Tipos de Estados del bienestar	Países
Liberal	Inglaterra
Conservador/Corporativista	Alemania, Bélgica, Holanda, (Suiza)
Socialdemócrata/Universalista	Noruega, Dinamarca
Mediterráneo	España
Postcomunista	Polonia, Hungría

Las características a las que se refiere esta tipología, basada en el campo de las políticas sociales, tienen también un impacto sobre las políticas deportivas y las relaciones entre el sector público y los clubes deportivos. Así, por ejemplo, es previsible que los países con un sector público más extenso dediquen mayores cantidades de gasto a objetivos y programas de políticas deportivas, que los países con tradiciones corporativistas den mayor protagonismo a las organizaciones deportivas nacionales de origen privado o que la implementación de los programas esté más descentralizada en aquellos países en los que prima el principio de subsidiariedad. Varios estudios comparados sobre políticas deportivas han detectado una importante relación entre las características de éstas y los principios que guían el funcionamiento y organización general del Estado de bienestar (Ibsen y Ottesen 2003), mientras que otros han obtenido resultados más ambiguos (Bergsgard et al. 2007).

Otros aspectos a considerar del contexto institucional son la estructura territorial de gobierno y la gobernanza política del deporte. En cuanto a la primera, distinguimos entre los Estados federales, como Alemania, Bélgica y Suiza, o muy similares, como España, en los que las administraciones regionales tienen gran autonomía política y amplias competencias en la

legislación, planificación deportiva y apoyo financiero, y los Estados unitarios, como Noruega, Dinamarca, Inglaterra, Holanda, Hungría y Polonia, en los que la legislación, el deporte de élite o el apoyo estatal a las organizaciones deportivas nacionales corresponden a las administraciones centrales. No obstante, excepto en Hungría y Polonia, en el resto de Estados unitarios existe un elevado grado de descentralización de la política deportiva a favor del nivel local, de manera que los municipios y las federaciones deportivas juegan el papel de intermediarios entre los clubes deportivos y el gobierno estatal, sin que exista una relación (política o económica) directa entre ellos. Asimismo, en Inglaterra, Suiza, España, Hungría y Polonia, la responsabilidad de la implementación, financiación y administración de los programas y políticas deportivas –políticamente decididas– recae en organismos públicos, mientras que en Noruega, Dinamarca, Alemania, Holanda y Bélgica la ejecución de los principales programas se delega, en gran parte, en organizaciones deportivas de origen privado y carácter corporativo, que se consideran representativas de los clubes deportivos y son consultadas en la toma de decisiones clave sobre política deportiva.

Las instituciones y políticas deportivas de cada país son el producto de desarrollos históricos en cuyo origen y evolución tienen una gran importancia las relaciones de poder entre diferentes grupos sociales y las preferencias y acuerdos entre los actores políticos. No obstante, una vez consolidados, los marcos institucionales generan dinámicas que promueven su continuidad y dificultan los cambios radicales. La existencia de obstáculos a dichos cambios, tales como la formación de grupos sociales con intereses creados en torno a programas y políticas, o la generalización de la aceptación social de los principios que los legitiman, favorece que permanezcan invariantes aunque, en muchos casos, las condiciones políticas y sociales que condujeron a su formación hayan cambiado. En el resto del apartado describiremos brevemente los orígenes sociales y culturales de los clubes y políticas deportivas de países con diferentes modelos de bienestar, así como los modelos de gobernanza del deporte, para entender mejor sus diferencias actuales y la potencial transferibilidad de las políticas entre ellos.

En Inglaterra existe una importante tradición de clubes deportivos dirigidos por voluntarios cuyo inicio se encuentra en la segunda mitad del siglo XIX. El temprano reconocimiento –o simple asunción– de derechos civiles como los de asociación, reunión y libre expresión contribuyó a la emergencia de un denso y arraigado entramado asociativo que, ante el escaso desarrollo de la oferta comercial y estatal de ocio deportivo, protagonizó la formación de los clubes deportivos. Desde entonces los clubes amateurs que participan del sector voluntario profesan una poderosa ideología liberal que celebra su carácter autónomo y recela de los intentos de intervención y control por parte del Estado. Los municipios son los responsables de la implementación de la legislación deportiva nacional, sin que exista un vínculo directo entre los clubes deportivos y el gobierno central. Dicha relación está mediada por los *National Sports Governments Bodies* –federaciones privadas que representan a los clubes– y son financiadas por *Sport England* –organismo público autónomo de los departamentos ministeriales– a cambio de que fomenten la participación deportiva entre los ciudadanos, en el marco de los *Whole Sport Plans*.

La relación entre los clubes deportivos y el Estado en Dinamarca se caracteriza, desde la aprobación de las leyes del deporte entre 1948 y 1968, por un elevado apoyo público a los clubes deportivos voluntarios y sin ánimo de lucro –en lugar de a los comerciales– combinado con la ausencia de intentos de intervención, lo que garantiza una amplia independencia en su gestión por parte de los voluntarios. El escaso intervencionismo gubernamental también se refleja en la existencia de varias organizaciones deportivas nacionales con diferentes objetivos e ideales deportivos que compiten entre sí por arrogarse la representación de los clubes sin que el Estado haya tratado de subsumirlas todas bajo una única “organización paraguas”. Ello es favorecido por una política de apoyo basada en transferencias incondicionadas en lugar de ayudas supeditadas a criterios de evaluación del desempeño. Dinamarca es un Estado unitario descentralizado en el que la implementación de la legislación deportiva, la gestión de las instalaciones o el apoyo económico a los clubes deportivos es competencia de los municipios, los cuales en virtud de la conocida como “Ley del

Ocio” están obligados a facilitar el acceso a las instalaciones y a contribuir a la financiación de aquéllos.

La gobernanza política y organizativa del deporte en Noruega es muy similar a la danesa. Difiere de ella, por un lado, en que una única organización deportiva nacional, la Confederación de Deportes y Comité Olímpico y Paralímpico Noruego (*Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité*, NIF), tiene el monopolio de la representación de los clubes deportivos y, por otro, en que la relación entre el Estado y la NIF posee un carácter más corporativo. Entre ellos existe una “relación de familia” (Selle, 1995), de modo que, por ejemplo, es frecuente el movimiento de personas entre los cargos dirigentes de la NIF y los puestos estatales responsables de las políticas deportivas. Todo ello tuvo su inicio en la fusión arbitrada por el Estado de las dos grandes organizaciones deportivas al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Noruega también es un Estado unitario descentralizado en el que los municipios apoyan las iniciativas organizadas por los clubes deportivos locales, si bien no existe un marco legal estatal que convierta en vinculante tal apoyo.

El desarrollo de los clubes y las actividades deportivas en Alemania ha estado marcado, desde el siglo XIX, por su fuerte politización. En los años treinta el nazismo centralizó el control político de los clubes disolviendo todos aquéllos que no se integraron en la Federación Imperial Alemana de Actividades Físicas dirigida por mandatarios del Partido Nazi. Desde la Segunda Guerra Mundial, la política deportiva de Alemania –entonces la República Federal de Alemania (RFA)– se caracteriza por el federalismo, el principio de subsidiariedad y el corporativismo. Los gobiernos federales, en colaboración con los municipios, asumen importantes responsabilidades en la planificación deportiva, en la financiación de los clubes y las organizaciones deportivas federales o en la construcción y gestión de las instalaciones, mientras que el Estado financia el deporte de élite y las federaciones deportivas nacionales. No obstante –al contrario que de lo que sucedía en la República Democrática de Alemania (RDA)– dicho apoyo no está vinculado al control político directo, en un intento de restablecer la independencia de las asociaciones voluntarias. Asimismo, existe una especie de acuerdo

corporativo entre las organizaciones deportivas nacionales y el Estado, de modo que las federaciones deportivas –autónomas del Estado, pero dependientes del mismo en su financiación– son las responsables del desarrollo de los programas y políticas deportivas a cambio de proporcionar servicios y actividades deportivas de manera apolítica. Dichas federaciones deportivas nacionales, junto con las dieciséis confederaciones deportivas regionales, integran la Confederación Alemana de Deportes Olímpicos (*Deutscher Olympischer Sportbund*, DOSB).

El modelo federal también es propio de Bélgica, donde las regiones de Flandes y Valonia tienen sus propias políticas deportivas, departamentos ministeriales del deporte, federaciones y organizaciones multideportivas, limitándose las federaciones deportivas nacionales a lo que tiene que ver con las competiciones internacionales. Las federaciones deportivas flamencas, agrupadas en la Confederación Deportiva Flamenca (*Vlaamse Sportfederatie*, VSF) y los municipios, hacen de intermediarios entre el gobierno regional y los clubes deportivos locales. Igualmente, los 26 cantones suizos tienen sus propias leyes deportivas y son responsables de la construcción y mantenimiento de las instalaciones deportivas, así como de la implementación del programa *Jugend + Sport* (Juventud y Deporte), mientras que a las instituciones nacionales les corresponde su diseño y la aprobación de la legislación deportiva.

En Hungría, a finales del siglo XIX tuvo lugar la formación de numerosas asociaciones deportivas voluntarias que, tras la implantación del régimen comunista, fueron integradas en un sistema corporativo controlado por el Partido Comunista y sus organizaciones satélites a través de la designación de los cargos dirigentes y la distribución presupuestaria. Además, el aparato estatal proporcionaba empleo a un número importante de atletas y profesionales del deporte. A partir de 1989 las federaciones deportivas adquirieron un estatus independiente del Estado y su financiación dejó de depender de transferencias directas de este. A pesar de estos cambios, los deportes en Hungría continúan relativamente controlados por el Estado, en las políticas deportivas sigue predominando un enfoque elitista y el voluntariado no

tiene el reconocimiento legal y social que se le da en otros países europeos. En Hungría, la Secretaría de Estado de Deportes es la responsable del diseño e implementación de los programas y políticas deportivas, mientras que, desde 2012, el Comité Olímpico Húngaro (*Magyar Olimpiai Bizottság*, MOB), organización semi-pública representante de los clubes deportivos, es el encargado de la distribución de fondos gubernamentales entre las federaciones. En Polonia –que como Hungría es también un Estado unitario centralizado–, el Ministerio de Deporte y Turismo define los objetivos de la política deportiva, mientras que el Comité Olímpico Polaco (*Polski Komitet Olimpijski*, PKO), dependiente de aquél, se encarga de desarrollarlas.

En España, con la instauración del régimen franquista los clubes deportivos fueron integrados en la estructura estatal y sometidos a un control político centralizado a partir de la creación de la Delegación Nacional de Deportes (DND), cuyos altos cargos eran nombrados entre dirigentes de la Falange Española. Los clubes deportivos perdieron su carácter privado, su autonomía y su *ethos* democrático, siendo obligados a aceptar su subordinación a la DND para ser reconocidos legalmente y poder participar en competiciones deportivas. A partir de la transición, la Constitución de 1978 y la Ley 10/1990 del Deporte establecieron un nuevo marco normativo que regulaba las funciones y responsabilidades del Estado en el deporte, basándose en la distinción entre el deporte profesional de élite y el deporte recreativo o “deporte para todos”. La promoción municipal de éste último a partir de los años ochenta del siglo XX fue acompañada de la construcción y renovación de numerosas instalaciones deportivas, dando lugar a un movimiento deportivo protagonizado por un creciente número de asociaciones y clubes autónomos. En los noventa, todas las Comunidades Autónomas habían aprobado ya sus propias leyes del deporte, con disposiciones y normas específicamente referidas a las asociaciones deportivas. La estructura descentralizada de la gestión pública del deporte se articula sobre la distribución de recursos y competencias entre el nivel estatal central, el autonómico y el local, teniendo estos dos últimos mayor influencia a través de la concesión de subvenciones y la provisión de instalaciones, respectivamente. Las acciones del gobierno estatal en materia deportiva se llevan a

cabo a través del Consejo Superior de Deportes (CSD), organismo autónomo adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, y responsable de la financiación de las federaciones deportivas nacionales. En definitiva, el modelo deportivo español se basa en la colaboración de las diferentes administraciones del Estado con los clubes deportivos a través de la provisión de transferencias monetarias, las cuales representan su fuente más importante de financiación, y la construcción y gestión de instalaciones, a cambio de que éstos promocionen la práctica deportiva entre el público. Además, el Estado, principalmente a nivel municipal, tiene un papel protagonista a la hora de proporcionar oportunidades directas para la práctica deportiva a los ciudadanos, jugando las iniciativas de los clubes voluntarios un rol menor.

3. POLÍTICAS REFERIDAS A CLUBES DEPORTIVOS

En este apartado se examinan las políticas generales de los diferentes países en relación a los clubes deportivos, distinguiendo entre las propias del nivel administrativo nacional o regional y las del municipal. En términos globales, el apoyo al deporte recreativo o “deporte para todos” es la prioridad de tales políticas, si bien existe gran variabilidad entre países en el peso real otorgado a dichas prácticas deportivas en relación al concedido a la promoción del deporte de élite.

En los países del centro y norte de Europa existe un mayor compromiso con el deporte popular, ligado a tasas más elevadas de práctica deportiva entre la población y de voluntariado en clubes deportivos, mientras que en los países Europa del Este una de las líneas de continuidad con los antiguos regímenes comunistas es la mayor importancia atribuida al deporte de alto rendimiento y al éxito en competiciones internacionales. Así, por ejemplo, en Dinamarca la legislación nacional obliga a los municipios a apoyar económicamente a las asociaciones y clubes deportivos amateurs, en Suiza el principal programa para la extensión del deporte y el ejercicio físico, “Juventud y Deporte”, logra involucrar anualmente a dos tercios de la población suiza entre 10 y 20 años, y en Norue-

ga el 10% de los fondos deportivos nacionales, distribuidos por la confederación deportiva nacional (NIF), deben ir destinados a los clubes locales a través de los Consejos Deportivos Municipales. Por el contrario, el Comité Olímpico Húngaro (MOB) tan solo dedica el 1,9% de los fondos estatales que distribuye al deporte recreativo y, en Polonia, hasta 2016 no se había llevado a cabo ningún plan dirigido al desarrollo del deporte popular. El compromiso de España con la promoción del “deporte para todos” está recogido en el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Plan A+D) del Consejo Superior de Deportes (CSD), uno de cuyos objetivos consistía en “incrementar notablemente nuestro nivel de práctica deportiva (...) de manera que España ocupe, en el contexto internacional, el mismo lugar en los niveles de práctica deportiva que ocupamos en los resultados de las competiciones de alto nivel europeas, mundiales y olímpicas” (CSD 2010:135).

En todos los países estudiados las políticas deportivas se plantean una serie de objetivos más allá de la propia actividad deportiva, que es concebida como un medio para la mejora de la salud pública, el desarrollo económico, el aumento del capital social o la integración de grupos en riesgo de exclusión social. La capacidad del deporte para generar estos resultados positivos depende en gran medida del papel desempeñado por los clubes deportivos y otros actores en su desarrollo. Así, otra característica de las políticas deportivas de la mayoría de los países es que están dirigidas principalmente a los clubes deportivos, a los cuales se les atribuyen responsabilidades en su implementación. No obstante, las administraciones de algunos países como Alemania, Flandes o Noruega, en los que un número creciente de personas practica deportes individuales fuera del entorno organizado de los clubes, optan a menudo por prestar directamente sus propias actividades de deporte inclusivo –en lugar de valerse para ello del trabajo de los clubes– o por dirigir sus propuestas de cooperación a individuos y otras instituciones distintas a los clubes. Igualmente, en España existe una relación de colaboración entre el Estado y los clubes deportivos, en virtud de la cual aquél proporciona recursos a éstos a cambio de que promocionen la práctica deportiva entre la población. Sin embargo, el Estado no es un mero promotor auxiliar, sino que está implicado

en la oferta un amplio rango de oportunidades para la práctica deportiva. Así, el modelo puede calificarse de intervencionista, ya que su colaboración con el estado convierte a los clubes en económicamente dependientes de él. Una consecuencia de ello es que los clubes deportivos de algunas regiones juegan un papel débil en la oferta de actividades deportivas que, en gran medida, queda en manos de los ayuntamientos.

Entre las funciones de la mayoría de Estados a nivel nacional está la definición de los requisitos que deben cumplir las organizaciones deportivas para poder optar a la obtención de fondos públicos o exenciones fiscales, entre otras posibilidades. En Bélgica, Alemania, Holanda y Suiza existen leyes nacionales que los especifican, mientras que en Hungría y Dinamarca dichos requisitos están plasmados en leyes del deporte o del ocio y, en Noruega, en varios libros blancos. En países como Dinamarca, Alemania y Holanda, el derecho de asociación está reconocido en sus constituciones. En España, la Constitución recoge en sus artículos 22 y 43 el derecho de asociación y la responsabilidad estatal en el fomento del deporte, respectivamente, mientras que el estatus legal de los clubes deportivos amateurs se establece en la Ley 10/1990 del Deporte y en la Ley Orgánica 1/2002 reguladora del Derecho de Asociación.

El apoyo económico de los Estados a los clubes deportivos puede ser directo o indirecto. El indirecto consiste en que se proporcionan recursos económicos a las federaciones, a los gobiernos regionales y a los municipios que serán utilizados para apoyar las actividades deportivas de los clubes locales. El directo se materializa a través de la financiación de actividades de los clubes o a través de la ejecución de programas estatales de los que éstos se benefician. Como mencionábamos más arriba, en Noruega, el 10% del presupuesto deportivo estatal se transfiere a través del NIF a los Consejos Deportivos Locales, los cuales lo distribuyen entre los clubes y otros destinatarios. En Alemania, los Estados federales realizan pagos a entrenadores y contribuyen a la construcción de instalaciones, mientras que el gobierno central únicamente concede beneficios fiscales. En Flandes, Holanda, Polonia y Suiza, los clubes locales pueden solicitar dinero

para propósitos específicos en el marco de programas deportivos concretos diseñados por los gobiernos nacionales o regionales a cambio de llevar a cabo actividades que contribuyan a la consecución de los objetivos priorizados por la política deportiva nacional. Además, los clubes suizos reciben anualmente de manera ordinaria un pago por cada joven menor de 20 años que participa en el programa “Juventud y Deporte”, que en gran medida es implementado por los propios voluntarios de los clubes deportivos. En España, las funciones y competencias para la promoción de la práctica deportiva no corresponden al gobierno central, sino a las Comunidades Autónomas, tal y como queda recogido en sus respectivos Estatutos de Autonomía y leyes deportivas. Las Comunidades Autónomas otorgan reconocimiento, supervisan y financian a las federaciones deportivas autonómicas y clubes deportivos, aportan recursos económicos a los municipios para la construcción de instalaciones y son responsables de la formación y cualificación de entrenadores y árbitros. Además, llevan a cabo convocatorias anuales de propuestas a las que los clubes y federaciones deportivas autonómicas pueden presentar sus proyectos para obtener subvenciones. En cualquier caso, la autonomía política de estos gobiernos regionales da lugar a una gran heterogeneidad en lo relativo al modo en que desarrollan sus competencias sobre política deportiva.

En países como Noruega, Inglaterra, Alemania y Holanda, no existen normas estatales que obliguen a las autoridades locales a apoyar a los clubes deportivos, a pesar de lo cual éstos reciben diferentes tipos de ayudas municipales. Por el contrario, en Dinamarca, Flandes, Suiza, Hungría y Polonia la legislación estatal establece un marco regulatorio del apoyo de los municipios a los clubes, especificando, en el caso de Flandes o Suiza, la cuantía mínima de gasto en transferencias a los clubes¹ o, en el caso de Dinamarca, qué medidas han de tomar para concretar dicho apoyo. En España, la Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local obliga a los ayuntamientos de municipios con

1 A partir de 2016 se introdujo un cambio de normativa, incluyendo las subvenciones deportivas en un presupuesto global que integra otras áreas de políticas públicas, dejando de este modo un mayor margen a los municipios para decidir la distribución del gasto municipal entre las diferentes partidas.

más de 20.000 habitantes a proporcionar instalaciones deportivas de uso público.

En cualquier caso, en todos los países estudiados el nivel local de la administración pública es el que más influencia tiene sobre los clubes deportivos. Los principales modos de apoyo de los municipios a los clubes son la provisión de acceso a instalaciones deportivas y la concesión de subsidios económicos. Las instalaciones deportivas son, por regla general, propiedad de las autoridades locales, quienes además son responsables de su mantenimiento y administración en la mayoría de los países. No obstante, hay diferencias notables entre ellos tanto en la proporción de clubes que utilizan las infraestructuras deportivas municipales como en las condiciones de uso de las mismas. En Dinamarca, los clubes tienen acceso gratuito a ellas y la posibilidad de recibir un reembolso de dos tercios del alquiler de instalaciones privadas. En Polonia, muchos clubes se forman en instituciones educativas y centros deportivos locales que garantizan el acceso a sus instalaciones y les proporcionan recursos materiales. A diferencia de ellos, cuatro de cada diez clubes ingleses alquilan instalaciones del gobierno local a precios preferenciales. Una proporción menor es propietaria de las instalaciones que usa, aunque debe pagar por dicho uso una tarifa al gobierno local, si bien las asociaciones caritativas y comunitarias están exentas de la misma. En España, en torno a la mitad de clubes pagan cuotas por el uso de instalaciones públicas, si bien dicho sistema de pagos y descuentos no está implantado de la misma manera en las diferentes regiones, siendo más habitual en las grandes ciudades.

Asimismo, podemos distinguir tres tipos de ayuda económica de las autoridades locales a los clubes. En primer lugar, en Dinamarca y Noruega las más habituales son las subvenciones básicas concedidas sin ningún requerimiento específico en relación al uso del dinero, sin criterios explícitos de rendimiento o eficacia, y con un nivel bajo de supervisión externa. Dichas ayudas se otorgan a modo de una suma global de dinero concedida a los clubes o a partir de cuotas por cada miembro joven. En segundo lugar, están los subsidios focalizados o dirigidos a grupos de población, actividades o fines específicos priorizados

por las políticas deportivas. En Hungría, la asignación de fondos por las autoridades locales se basa en criterios de rendimiento deportivo y éxito en competiciones, favoreciendo a los clubes de élite. Por el contrario, en Suiza reciben recursos económicos los clubes que llevan a cabo programas especiales para la integración social de los inmigrantes a través del deporte. Asimismo, en Alemania y en Polonia los clubes que aspiran a recibir fondos deben demostrar el interés público de las actividades y programas que se van a financiar con ellos. Los ayuntamientos de la mayoría de los municipios españoles realizan convocatorias anuales abiertas y competitivas para subvencionar la actividad de los clubes deportivos amateurs y de élite y para evaluar las propuestas presentadas tienen en cuenta criterios como el número de equipos, la categoría, el número de licencias, el proyecto deportivo, la promoción del deporte femenino, la participación en campañas de interés público y la proporción de fondos propios aportados. El tercer tipo de ayuda económica tiene que ver con la cooperación o co-producción entre los clubes deportivos e instituciones públicas locales tales como escuelas y universidades, las cuales prestan o alquilan sus instalaciones.

En términos globales el nivel de apoyo financiero de las autoridades locales a los clubes es relativamente más alto en Noruega, Dinamarca, Alemania, Flandes y Suiza, y más bajo en Inglaterra y Holanda, donde el volumen de las ayudas a los clubes ha descendido notablemente en la última década. Asimismo, en algunos países como Dinamarca y Noruega el órgano responsable de la distribución de los recursos económicos de la política deportiva de cada municipio es una especie de institución corporativa en la que, junto con los miembros de la junta de gobierno municipal, participan los representantes de los clubes deportivos y otras asociaciones dedicadas al ocio. En el resto de países dicha función corresponde a una unidad administrativa de la autoridad local que, en España, toma diferentes nombres tales como Patronato Deportivo Municipal, Instituto Deportivo Municipal o Consejo Delegado de Deportes.

Como se señaló en el punto 2, existe un tipo de organización deportiva “paraguas” a nivel nacional, de carácter privado, repre-

sentante de los clubes e interlocutora con los gobiernos, que realiza ciertas funciones públicas tales como la distribución de fondos. Frente a este modelo corporativo presente en los países del centro y el norte de Europa, los del Sur y el Este tienen una organización pública o semipública, establecida por ley y responsable de un mayor número de funciones públicas. En España, por ejemplo, las acciones del gobierno nacional en materia deportiva corresponden al Centro Superior de Deportes (CSD), un órgano administrativo adscrito al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, cuyo Presidente tiene el rango de Secretario de Estado y es nombrado por el Consejo de Ministros.

Entre las funciones de las confederaciones y federaciones deportivas se encuentra la organización de torneos, competiciones y eventos, el desarrollo del deporte de élite y la participación nacional en competiciones de élite de carácter internacional, la representación de los intereses de las federaciones y clubes ante los gobiernos, autoridades públicas y otras partes interesadas, la oferta de cursos y programas educativos para entrenadores y gerentes, la proporción de apoyo, asesoramiento e inspiración a las federaciones y los clubes, y la realización de programas para el desarrollo del deporte.

En la mayoría de países, incluida España, los clubes deportivos son miembros de una federación deportiva nacional y/o una organización regional que, a su vez, es miembro de la confederación nacional de deportes. No obstante, dicha membresía no es obligatoria y muchos clubes deportivos, especialmente los que no participan en competiciones, optan por no inscribirse en ninguna federación en la medida en que ello no les reporta beneficios. Los que sí lo hacen deben pagar una cuota de inscripción generalmente muy baja y con un carácter simbólico. Con la mencionada excepción de Noruega, las organizaciones deportivas nacionales no realizan transferencias monetarias a los clubes integrados en ellas. No obstante, proporcionan una serie de servicios tales como cursos y actividades de forma gratuita. Además, los clubes socios pueden solicitar ayudas económicas en el marco de programas que ocasionalmente desarrollan dichas organizaciones nacionales.

4. POLÍTICAS EN RELACIÓN A LA INCLUSIÓN SOCIAL Y EL VOLUNTARIADO

En este apartado se analiza cómo se promueve la integración social y el voluntariado en los clubes deportivos de los diez países estudiados. Para la mayoría de los gobiernos y autoridades deportivas aumentar la participación deportiva de los colectivos inactivos y fomentar la integración de los grupos en riesgo de exclusión social es una prioridad política. Sin embargo, normalmente estos objetivos se expresan de manera muy difusa y general –en términos de incrementar la presencia en el deporte organizado de los grupos infra-representados– y su concreción en programas precisos y planes vinculantes es muy limitada.

En los países escandinavos la participación igualitaria y la inclusión deportiva de los grupos sociales desfavorecidos es un objetivo importante explícitamente reconocido por las autoridades y las organizaciones deportivas locales. No obstante, son relativamente infrecuentes los programas que se dirigen de manera específica a minorías étnicas, discapacitados o personas con bajos ingresos. Aunque se espera que los municipios y las organizaciones deportivas financiadas con recursos públicos promuevan la participación de estos grupos en los clubes deportivos y en actividades ofertadas al público en general, apenas hay planes reales que especifiquen los medios para conseguir tales fines o que incluyan criterios específicos de éxito que permitan su evaluación. Los gobiernos danés y noruego tampoco exigen que las organizaciones y clubes deportivos dediquen una proporción mínima de las subvenciones que reciben a fomentar la participación de los grupos socialmente desfavorecidos. Ello refleja la autonomía que prevalece en las relaciones entre dichos gobiernos y las asociaciones deportivas voluntarias, basada en la confianza en que aquéllas funcionarán y actuarán de forma socialmente inclusiva. Algunas excepciones a lo anterior son los programas focalizados ofertados por las confederaciones deportivas danesas y subvencionadas por el Estado danés, tales como las actividades deportivas realizadas en áreas marginales o para refugiados.

La estrategia más frecuentemente utilizada para promover la integración social en el deporte es el *modelo programa*, en virtud del cual el Estado crea un programa específico destinado a determinados grupos de población, actividades o fines concretos para un periodo de tiempo, respecto al cual las organizaciones deportivas, municipios y clubes deportivos pueden solicitar recursos para financiar proyectos, propuestos o implementados por dichas organizaciones, que contribuyan a la consecución de los objetivos contenidos en el mencionado programa específico. Así, por ejemplo, en Holanda el Ministerio de Salud Pública, Bienestar y Deporte apoya programas destinados a la juventud como: “Juventud en Movimiento”, “El deporte es cool”, “Toda la juventud participando a través del deporte”, “Barrio, Educación y Deporte” o “Impulso Deportivo”; dirigidos a las mujeres: “Deportes, incluso yo lo practico”; a las personas con discapacidad: “Héroes Especiales”; a la población inmigrante: “El deporte es cool” y “Todos los inmigrantes participando a través del deporte”; y a las personas mayores. Igualmente, en Inglaterra hay programas orientados a jóvenes con alguna discapacidad, a mujeres y a incrementar la actividad deportiva de las personas sedentarias en aras a reducir las desigualdades sociales existentes en materia de salud. Por el contrario, la gestión de los flujos migratorios y la integración de los inmigrantes son temas controvertidos en torno a los que no existe un consenso amplio, de modo que el gobierno inglés no promueve programas de inclusión de los inmigrantes a través del deporte.

Una política más sistemática y mejor definida en forma de legislación, decretos, subvenciones y programas con continuidad temporal existe únicamente en países como Suiza y Bélgica. En el primero, los Cantones y las Comunas conceden subsidios para garantizar el acceso a las instalaciones deportivas públicas de las personas con bajos ingresos; instruyen a los entrenadores y jugadores para la gestión de la integración y los posibles conflictos en los clubes deportivos; difunden conocimiento experto entre las federaciones, los clubes, las familias y las escuelas a través de manuales, videos y folletos en varios idiomas; e implementan programas dirigidos a jóvenes, inmigrantes y personas con alguna discapacidad. Entre ellos destaca el programa “Juventud y Deporte”, en el que los voluntarios de los clubes organizan cursos, even-

tos y campamentos para niños y adolescentes. Además, la Ley de Igualdad de Oportunidades para discapacitados de 2004 y la Ley de extranjeros de 2008 obligan a los Cantones y Comunas a establecer las condiciones que faciliten la participación, integración e igualdad de oportunidades en el acceso al deporte de la población inmigrante y de las personas con alguna discapacidad.

En Flandes (Bélgica) también se ha adoptado un enfoque estructural y basado en proyectos. Una vez al año el gobierno flamenco publica una convocatoria para recibir propuestas de los clubes y otras asociaciones en el marco de un programa destinado a aumentar la participación en el deporte de uno de los cinco grupos identificados como infrarrepresentados en la práctica deportiva: personas que viven en condiciones de pobreza, presos, personas de origen inmigrante, personas con alguna discapacidad y familias con niños pequeños. No obstante, las evaluaciones realizadas muestran que normalmente las propuestas recibidas y financiadas provienen mayoritariamente de entidades distintas a los clubes deportivos. Asimismo, en 2014 se aprobó un decreto sobre el deporte ético y saludable que interpellaba a las federaciones para que llevasen a cabo proyectos y acciones de sus disciplinas con visibilidad, tanto a nivel de clubes como de participación individual en torno a temas como los derechos de los niños en el deporte, la inclusión, el juego limpio, la integridad física y psicológica de los individuos, el respeto por la diversidad y la solidaridad. Otro decreto de 2012 sobre la política deportiva local permitía a los municipios belgas considerar los esfuerzos de promoción de la integración social de los clubes deportivos entre los criterios utilizados para la concesión de subvenciones. Sin embargo, investigaciones recientes señalan que las autoridades locales hacen poco uso de este tipo de políticas y prefieren alcanzar los objetivos sociales a través de su propia oferta de actividades deportivas en lugar de valerse de las acciones de los clubes. A su vez, la Confederación de Deportes Flamenca ofrece a las federaciones y clubes recursos y asesoramiento individual en lo relativo a la integración y el fomento de la participación deportiva entre personas que viven en condiciones de pobreza, grupos étnicos minoritarios, personas con alguna discapacidad y personas mayores.

En España, el propósito de la integración social en el deporte estaba recogido en el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Plan A+D), para el periodo 2010-2020, cuya elaboración estuvo dirigida por el Consejo Superior de Deportes en colaboración con las Comunidades Autónomas. Dos de los objetivos de este plan estratégico eran impulsar el deporte como una herramienta de inclusión social y avanzar en la igualdad efectiva entre mujeres y hombres. De este modo, las medidas propuestas estaban orientadas a “posibilitar que los sectores de población en riesgo de exclusión social tengan un acceso real a la práctica de la actividad física y del deporte como un elemento de inclusión social, salud, educación y recreación” y a “fomentar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el acceso a la práctica deportiva y a los puestos técnicos y de dirección de las organizaciones deportivas, disminuyendo sensiblemente las actuales diferencias” (CSD 2010:135). Asimismo, cuatro de los quince programas recogidos en el plan estaban explícitamente relacionados con diferentes aspectos de la integración social. El Programa 4 aspiraba a generalizar la práctica deportiva entre las personas con discapacidad, proveyendo instalaciones deportivas adaptadas en un entorno inclusivo próximo a su contexto social y con la asistencia de profesionales especializados. El Programa 6 estaba orientado a la promoción de hábitos saludables entre las personas mayores y la implementación de políticas de envejecimiento activo en diferentes sectores. El Programa 7 proponía acciones de lucha contra el racismo, prácticas deportivas igualitarias y el desarrollo del sentido lúdico, relacional, comunicativo y pedagógico del deporte. Finalmente, el programa 9 aconsejaba introducir la perspectiva de género en los programas y proyectos deportivos de las entidades públicas y privadas, promover la participación de las mujeres en todos los niveles de práctica deportiva y en la toma de decisiones de las organizaciones deportivas, y visibilizar su participación mediante la presencia en los medio de comunicación. Dado que en España la mayoría de las competencias sobre deporte corresponden a las comunidades autónomas, los programas del Plan A+D eran propuestos de manera que sirvieran de marco para su desarrollo en las políticas deportivas autonómicas.

A nivel europeo prevalecen como tendencia general los discursos que apuntan a fortalecer el voluntariado y la sociedad civil a través de la cooperación entre el sector público y el sector voluntario. En Dinamarca, la importancia de la sociedad civil y las expectativas en torno a las asociaciones y voluntarios que la integran quedan reflejadas tanto en los programas electorales de los gobiernos recientes, como en el objetivo del actual de aumentar hasta el 50% la proporción de la población que trabaja como voluntaria en los clubes deportivos. En Noruega, los últimos tres libros blancos del deporte apuntan a fortalecer el deporte recreativo voluntario intensificando las relaciones entre el sector público y los clubes gestionados por voluntarios.

En Inglaterra y en Holanda, el discurso que enfatiza el papel de la sociedad civil está vinculado a un proyecto ideológico liberal que aspira a reducir el peso del Estado en la provisión de bienes públicos, otorgando dicha responsabilidad a asociaciones civiles voluntarias. Así, la idea rectora de la *Big Society*, difundida por el anterior gobierno británico, refleja la pretensión de lograr una ciudadanía activa atribuyendo a los grupos locales dirigidos por voluntarios la función de compensar la reducción del gasto público a través de iniciativas como la gestión autónoma de pequeñas instalaciones deportivas anteriormente administradas por los gobiernos municipales. Dicho enfoque –recogido en la expresión “hacer democracia” (*Doe-democratie*)– ha sido desarrollado en Holanda de forma paralela a la descentralización a nivel local de la prestación de servicios de bienestar y a la disminución de los presupuestos con que cuentan los municipios que se encargan de ello. De esta forma, la participación de las asociaciones voluntarias locales a través de iniciativas de innovación y emprendimiento social se considera una vía adecuada para fomentar el enriquecimiento de la sociedad civil, a la vez que un modo de reducir los costes de los servicios públicos. El voluntariado es pensado como una manera de que los inmigrantes se familiaricen con la comunidad o como una forma de incorporar a la gente al mercado de trabajo mediante la activación social.

En otros países el fomento del voluntariado en el deporte se ha llevado a cabo a través de la aprobación de legislación que regula el

estatus legal de los voluntarios, clarificando sus derechos y obligaciones y los de las organizaciones en las que trabajan. En Flandes, la Ley sobre voluntarios aprobada en 2005 establece el deber de las asociaciones de contratar un seguro de responsabilidad civil para los voluntarios, el reembolso de los gastos asumidos por los voluntarios o las actividades de voluntariado realizadas por personas con subsidios públicos. Asimismo, tanto en Dinamarca como en Holanda, durante la fase preparatoria del procedimiento de elaboración de leyes y regulaciones se debe incluir una evaluación del impacto que dicha normativa tendrá sobre las iniciativas del voluntariado y la sociedad civil. En ambos países se han tratado de reducir las reglas restrictivas que dificultan las acciones y propuestas voluntarias.

Una medida complementaria para incentivar el voluntariado consiste en permitir que los voluntarios reciban una remuneración libre de impuestos por el trabajo realizado en los clubes, siempre y cuando su valor se sitúe por debajo de cierto umbral máximo. Éste es de 30€ por día y 1.200€ por año en Flandes; 2.400€ para entrenadores y 720 € para el resto de voluntarios en Alemania (anuales y libres de impuestos); 4,5€ por hora y 1.500€ al año en Holanda y 650€ para cubrir gastos en Dinamarca (anuales y libres de impuestos).

En cuanto a las confederaciones y organizaciones deportivas nacionales y regionales, éstas fomentan el trabajo voluntario ayudando a los clubes deportivos en diversas tareas. En Flandes, Dinamarca y Suiza, proporcionan bases de datos online para mediar entre las organizaciones y los voluntarios, facilitan el reclutamiento, organizan seminarios para formar a los dirigentes en aspectos relacionados con el apoyo y la motivación de los voluntarios, y llevan a cabo, junto con autoridades locales y fundaciones, eventos como la elección del “Voluntario del año” o la “Semana del voluntario”, en los que se realizan actividades de apoyo y reconocimiento al trabajo de los voluntarios. En estos y en otros países como Holanda e Inglaterra, sus confederaciones deportivas imparten cursos para administradores, entrenadores y árbitros que tratan habitualmente con ellos, y asesoran a los clubes en asuntos administrativos, legales, fiscales, económicos y de aseguramiento

relacionados con el voluntariado. Para ello se valen de recursos de aprendizaje como información en páginas web, asistencia online o folletos, así como de herramientas de gestión, evaluación, talleres y, en el caso de Inglaterra, de un sistema de acreditación para entrenadores.

A diferencia de los mencionados países, en Polonia estos servicios son prestados por el propio Estado. Diversos ministerios, en el marco de la “Estrategia 2020 de Desarrollo del Capital Social” proporcionan páginas web con herramientas de aprendizaje online, organizan conferencias, encuentros y sesiones de formación en temas de voluntariado, y conceden exenciones fiscales a las asociaciones de voluntarios. Igualmente, en España dichas funciones corresponden al Consejo Superior de Deportes y a las federaciones deportivas nacionales y regionales parcialmente financiadas por este. Así, el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte incluía entre sus medidas, por ejemplo, el apoyo a la incorporación de personas mayores al voluntariado deportivo, proveyendo recursos organizativos para los mayores activos que quisieran seguir prestando sus servicios en el sector deportivo o “la creación y potenciación de Asociaciones Universitarias de Voluntariado Deportivo” (CSD 2010:43).

3 | El voluntariado y la integración social en los clubes deportivos europeos

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo se ha realizado a partir de los resultados obtenidos en el segundo y el cuarto bloque de trabajo del proyecto *Inclusión Social y Voluntariado en Clubes Deportivos de Europa* (SIVSCE, por sus siglas en inglés). El primero se centraba en estudiar las características estructurales de los clubes deportivos europeos y su relación con las prácticas de integración social y voluntariado que se dan en ellos. Para su realización se llevó a cabo una encuesta online dirigida a los presidentes y directivos de los clubes deportivos. El cuarto bloque de trabajo del proyecto relacionaba las políticas deportivas de integración social y de promoción del voluntariado con los rasgos estructurales de los clubes y las características individuales de los socios y voluntarios. Estas últimas fueron identificadas por medio de otra encuesta online, en esta ocasión dirigida a los socios y voluntarios de los clubes deportivos europeos, de la que se da detallada cuenta en el siguiente capítulo.

El objetivo de estudiar los clubes deportivos de Europa desde una perspectiva empírica y comparativa se inició recientemente con el libro *Sports Clubs in Europe* (Breuer, Hoekman, Nagel y Van der Werff, 2015), al cual efectuaron contribuciones la mayoría de inves-

tigadores que han participado en el proyecto SIVSCE. Pero, mientras el libro mencionado se basaba en datos nacionales, este estudio se basa en datos recogidos usando el mismo cuestionario y método de muestreo entre los clubes deportivos de los diez países que han participado en él. Por tanto, este estudio es el primero que permite realizar un análisis comparativo de los diez países europeos.

En este capítulo se describen e interpretan, a la luz de lo que se ha expuesto sobre políticas referidas a clubes deportivos en el segundo capítulo, los resultados de una encuesta online realizada a partir de una muestra inicial de 139.659 clubes deportivos. Para invitar a éstos a participar en la encuesta, los socios recopilaron información sobre la población de clubes deportivos de sus respectivos países y obtuvieron direcciones de correo electrónico a través de las cuales dirigirse directa e individualmente a los clubes deportivos. La información disponible sobre los clubes en los diferentes países es muy diversa, lo cual explica que finalmente se obtuvieran tamaños muestrales y tasas de respuesta muy variadas, tal como muestra la Tabla 3.1. En el caso de España, por ejemplo, se contó con los correos electrónicos de los clubes deportivos de seis comunidades autónomas (Andalucía, Asturias, Comunidad Valenciana, La Rioja, Madrid y Navarra) que suponen el 46,9% de la población de todo el país. El resto de comunidades autónomas o bien no disponía del correo electrónico de los clubes en sus registros o bien declinó participar en el estudio.

Los objetivos, el diseño metodológico de la encuesta y un primer borrador del cuestionario fueron debatidos y mejorados por los investigadores de los diez países participantes en el proyecto en una primera reunión de trabajo que se desarrolló en junio de 2015. Tras este primer encuentro el equipo coordinador de este bloque de trabajo preparó la versión final del cuestionario en inglés y la envió al resto de socios para su traducción a cada uno de los idiomas de los países participantes. El trabajo de campo de la encuesta para los clubes de Dinamarca, Inglaterra, Hungría, Noruega, Polonia y España se inició en septiembre de 2015 y se realizó de manera centralizada desde la German Sport University. Previamente, los coordinadores de cada país hicieron una prueba piloto de los cuestionarios en los respectivos idiomas para comprobar la ausencia de errores de traducción y la inteligibilidad de las preguntas.

La invitación a responder el cuestionario fue enviada por email a los presidentes de cada uno de los clubes deportivos. El cuestionario online incluía preguntas comparables referidas a las características estructurales de los clubes deportivos y a los principales asuntos relacionados con su gestión, así como diferentes preguntas sobre actitudes, actividades y objetivos de inclusión social y voluntariado de los clubes. A los clubes europeos que no respondieron a la primera invitación se les envió dos recordatorios y el trabajo de campo finalizó dos semanas después de que se enviara el segundo recordatorio, en noviembre de 2015. La preparación de los archivos de datos correspondientes a cada país se llevó a cabo de la misma manera en lo relativo a la depuración, la codificación, las verificaciones de plausibilidad y el cálculo de nuevas variables. A continuación, todos los archivos nacionales, con la excepción del correspondiente a Suiza, se integraron en un único archivo de datos y se procedió a su análisis. Un total de 35.790 clubes deportivos participaron finalmente en la encuesta, cuyos resultados se presentan en los apartados siguientes.

Tabla 3.1.
*Muestra de partida, encuestas realizadas
y encuestas terminadas*

	Muestra	Encuestas realizadas		Encuestas terminadas	
		N	% de la muestra	N	% de la muestra
Alemania	75.845	20.546	27,1	10.712	14,1
Bélgica	9.906	1.002	10,1	681	6,9
Dinamarca	11.554	3.631	31,4	2.815	24,4
España	6.045	870	14,4	434	7,2
Holanda	2.027	1.103	54,4	868	42,8
Hungría	5.670	1.071	18,9	672	11,9
Inglaterra	2.677	667	24,9	449	16,8
Noruega	1.958	601	30,7	432	22,1
Polonia	8.895	583	6,6	369	4,1
Suiza	15.082	5.335	35,4	4.411	29,2
Total	139.659	35.790	25,6	21.843	15,6

El capítulo está estructurado como sigue. En el siguiente apartado se describen y analizan las características estructurales de los clubes deportivos europeos considerando aspectos tales como el tamaño del club, la naturaleza, el año de fundación, el tamaño de la comunidad en la que se ubica y las instalaciones deportivas de que dispone o utiliza. En el tercer apartado se describe un amplio conjunto de valores y cuestiones relacionadas con la gestión de los clubes con el fin de alcanzar una visión general acerca de cómo son gestionados y dirigidos, lo que incluye aspectos referidos a la filosofía del club, los recursos humanos, la situación financiera, la disponibilidad de instalaciones deportivas y el grado en que compiten con otros con proveedores de actividades deportivas. El apartado cuarto proporciona un análisis de la importancia de los voluntarios para los clubes deportivos europeos, describiendo su presencia y desarrollo, así como las medidas de reclutamiento y conservación de voluntarios. En el quinto apartado se aborda el segundo de los ejes principales de este proyecto de investigación, la integración social en los clubes deportivos de Europa, a partir del concepto de integración social explicitado en el primer capítulo. Este último apartado proporciona información sobre los grupos de población que se encuentran dentro de los clubes deportivos, las opiniones de los presidentes sobre la integración social y las iniciativas dirigidas a distintos grupos específicos de población que llevan a cabo los clubes deportivos.

2. ESTRUCTURA

La mayoría de los clubes deportivos europeos son pequeños, contando cada uno de ellos con un promedio de 239 miembros (véase tabla 3.2). No obstante, en todos los países la mediana de dicha variable es inferior a la media aritmética –lo que indica la existencia de un número muy reducido de clubes con una cantidad muy elevada de socios–, mientras que la mayoría de clubes se sitúan por debajo de dicha media. Los clubes más grandes se encuentran entre los más antiguos, debido tanto a sus mayores trayectorias de crecimiento como a la mayor frecuencia con la que los clubes fundados en el siglo XX ofrecen diversas modalidades deportivas a sus socios, en contraste con la mayor frecuencia con que los clubes creados en las últimas

dos décadas se encuentran especializados en una sola disciplina deportiva. España es, junto con Polonia, Suiza, Hungría y Bélgica, uno de los países cuyos clubes son más pequeños. Más de la mitad de ellos tiene 45 o menos integrantes, mientras que la media asciende a 168 socios. Otra característica de los clubes españoles –expresada en el mayor valor de la desviación típica– es la elevada heterogeneidad en cuanto a su tamaño, en contraste con la mayor uniformidad que presentan los del resto de países. A su vez, en casi todos los países el número de integrantes de sus clubes se ha mantenido bastante estable durante los últimos cinco años, siendo ligeramente superior el porcentaje de los españoles, polacos y húngaros que comunican haber aumentado su número de miembros en más del 10%. Esta circunstancia es coherente con su mayor juventud, su menor tamaño y, consecuentemente, sus mayores expectativas de crecimiento.

Tabla 3.2.
Número de miembros de los clubes, su evolución, porcentaje de mujeres en ellos y porcentaje de clubes jóvenes

	Número de miembros		Porcentaje de mujeres	Porcentaje de clubes cuyo tamaño ha...			Porcentaje de clubes fundados desde 2000
	Media	Mediana		Disminuido	Se mantiene estable	Aumentado	
Alemania	365	163	38	26	49	25	13
Bélgica	146	76	33	20	45	36	25
Dinamarca	320	112	39	25	46	29	22
España	169	45	30	17	38	46	73
Holanda	410	270	38	29	42	30	7
Hungría	128	50	32	17	39	45	48
Inglaterra	246	112	34	20	36	44	28
Noruega	378	199	40	16	49	35	21
Polonia	112	60	28	15	36	49	64
Suiza	121	58	36	21	52	27	11
Total	239	-	35	20	43	36	31

En cuanto a su composición por género, la proporción de mujeres socias de clubes deportivos es menor que la de hombres en todos los países. España y Polonia son los países con mayor desigualdad de género en sus clubes, representando las mujeres el 30% de los integrantes de los clubes deportivos españoles. Por el contrario, este porcentaje se acerca al 40% en los países escandinavos. Estas variaciones entre países se corresponden con las relativas al grado de igualdad de género existente en otros ámbitos de sus sociedades, como el mercado de trabajo (Eurostat 2016a).

Respecto a la tipología de clubes deportivos, tres cuartos de los clubes europeos y de los españoles ofrecen un único deporte a sus miembros, destacando Holanda con la más elevada tasa de clubes especializados en una única disciplina (91%), contrariamente a lo que sucede en Alemania, que alcanza la cuota más elevada en clubes multideportivos (42%). Al igual que en el conjunto de Europa, el deporte más comúnmente ofertado por los clubes españoles es el fútbol (12%), seguido de disciplinas individuales o semi-individuales como el ciclismo (11%), el senderismo (9%) o el atletismo (9%).

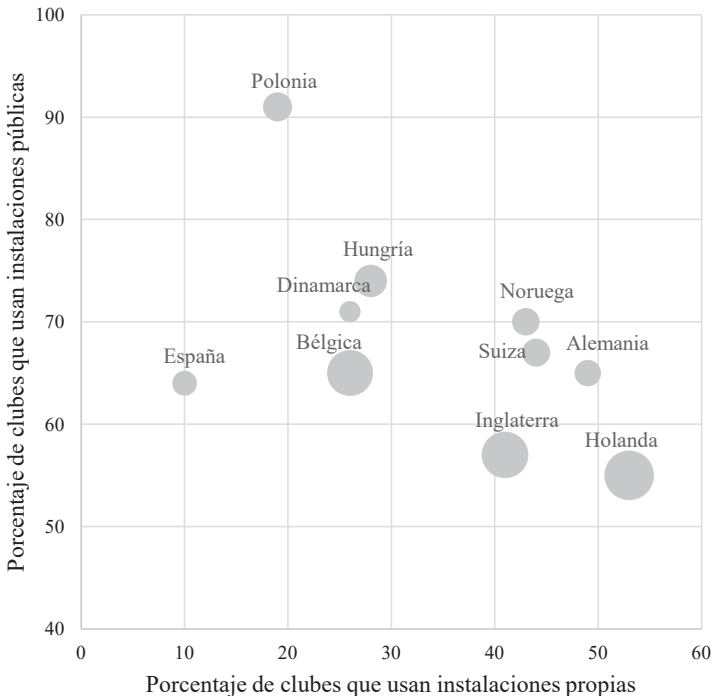
En lo relativo a la antigüedad, la población de clubes deportivos europeos contiene una combinación de los fundados por generaciones anteriores y los que cuentan con trayectorias más recientes. Uno de cada cinco clubes deportivos fue creado antes de 1945, mientras que casi uno de cada tres se ha sido fundado tras el cambio de milenio. Los primeros son más comunes en países con Estados del bienestar conservadores, socialdemócratas o liberales, y una larga tradición de participación y voluntariado en la sociedad civil, ininterrumpida desde –al menos– la Segunda Guerra Mundial. Los segundos son más frecuentes en los países del sur y este de Europa, cuyas transiciones a la democracia desde regímenes autoritarios son también más recientes. Particularmente, los clubes españoles se encuentran entre los más jóvenes de Europa, habiendo sido creados el 73% a partir del año 2000 y apenas el 18% con anterioridad a 1989.

Otro de los aspectos investigados se refiere al carácter urbano o rural de los municipios en los que se ubican los clubes deportivos. En términos agregados el 46% de los clubes europeos se

encuentran en pueblos de menos de 20.000 habitantes, el 30% en ciudades con menos de 100.000 habitantes, el 14% en ciudades con entre 100.000 y medio millón de habitantes y, finalmente, el 10% en grandes ciudades con más de medio millón de habitantes. España, junto con los países del Este de Europa, se halla en el extremo urbano de la variación, estando más de un tercio de los clubes españoles ubicados en ciudades con más de 100.000 habitantes, a diferencia de Suiza, que se sitúa en el extremo rural.

En cuanto al uso de instalaciones, dos tercios de los clubes utilizan equipamientos públicos y un tercio utiliza sus propias instalaciones (véase gráfico 3.1).

Gráfico 3.1.
Uso de instalaciones públicas, propias y pago de cuotas



Nota: El tamaño de los puntos indica la proporción de clubes que pagan cuotas por el uso de instalaciones públicas

La mayor proporción de clubes que utiliza instalaciones públicas se encuentra en los países con Estados del bienestar socialdemócratas o postcomunistas, mientras que la menor corresponde a Inglaterra y Holanda. El 64% de los clubes deportivos españoles tienen acceso a instalaciones públicas para desarrollar sus actividades, situándose en este aspecto España en un nivel más próximo a países centroeuropeos como Bélgica y Alemania que a los de Europa del Este. Por el contrario, los clubes deportivos españoles son los que disponen en menor medida de sus propias instalaciones, de manera que solo uno de cada diez es propietario de los equipamientos que utiliza.

Asimismo, entre los clubes que utilizan instalaciones públicas, el 64% afirman que están obligados a pagar una cuota de uso. Este porcentaje es mayor en Holanda (96%), Inglaterra (90%), y Bélgica (89%), siendo España, tras Dinamarca, el país en el que menor proporción de clubes –la mitad– deben abonar una tarifa a cambio de la utilización de dichas instalaciones. No obstante, en España el pago por el uso de instalaciones públicas no se implementa del mismo modo en las diferentes regiones. Aun así, hay grandes diferencias entre ellas en cuanto a los sistemas de descuento y pago.

3. GESTIÓN

En este apartado se examinan los valores y los objetivos priorizados por los propios dirigentes de los clubes en el desarrollo de sus actividades. La gran mayoría de los dirigentes de los clubes deportivos dan una gran importancia a los aspectos sociales vinculados a la práctica deportiva (véase tabla 3.3). Si bien en todos los países, excepto en los de Europa del Este, se prioriza el compañerismo sobre la competitividad, los clubes españoles son los que más énfasis hacen en la convivencia y cooperación entre sus miembros, afirmando tres de cada cuatro clubes estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Asimismo, algo más de la mitad de los clubes españoles está de acuerdo en conceder un gran valor al éxito deportivo, en línea con la media europea. En el conjunto de países, la importancia dada al compañerismo depende inversa-

mente del tamaño de los clubes y del entorno en el que se ubican, de modo que la consideración de la convivencia como objetivo prioritario es más frecuente en los clubes pequeños y en aquéllos situados en entornos rurales².

Tabla 3.3.
*Grado de acuerdo de los juntas directivas de los clubs
con los siguientes objetivos prioritarios y modos de gestión
(escala de 1 a 5)*

	Compañerismo y convivencia	Competitividad y éxito	Participación democrática	Delegación en comités	Planificación a largo plazo	Seguimiento de los planes
Alemania	4,1	3,1	4,0	2,9	3,6	3,8
Bélgica	4,6	3,3	3,7	2,9	3,6	3,8
Dinamarca	4,5	3,3	3,7	3,6	3,4	3,7
España	4,7	3,4	4,3	3,4	4,0	4,0
Holanda	4,5	3,8	4,2	3,2	3,7	3,9
Hungría	3,8	3,9	4,0	2,4	3,8	4,1
Inglaterra	4,1	3,7	4,0	3,4	4,0	3,8
Noruega	4,4	3,1	4,0	3,6	3,8	3,9
Polonia	4,1	4,1	3,8	2,9	3,8	3,9
Suiza	4,4	3,3	4,2	--	3,4	--
Total	4,3	3,5	4,0	3,1	3,7	3,9

Si atendemos a cómo se concretan esos objetivos en las formas de organización, más de tres de cada cuatro clubes europeos (78%) implican a sus miembros en los procesos de toma de decisiones, mientras que algo menos de la mitad (47%) delega las decisiones desde la junta directiva a las comisiones de trabajo. Consistentemente con la relevancia atribuida al compañerismo, los clubes es-

² Estos resultados se han obtenido a partir de un análisis de regresión logística que incluye las siguientes variables independientes: antigüedad del club, tamaño del club, club multideportivo, tamaño de la población en que se ubica, y 21 variables dicotómicas referidas a las disciplinas deportivas más populares.

pañoles son, junto con los holandeses, suizos y noruegos, los que se organizan de forma más democrática. Casi nueve de cada diez clubes españoles (87%) declaran promover la participación de sus socios cuando han de tomar decisiones colectivas importantes y seis de cada diez clubes delegan algunas decisiones desde la junta directiva a los comités. De nuevo, el fomento de la participación democrática es mayor en los clubes más pequeños. La cercanía de los contactos entre sus socios y el reconocimiento de la importancia de la aportación de cada uno de ellos en el funcionamiento y la continuidad del club favorecen la emergencia de un mayor sentido de reciprocidad, compañerismo e implicación en las decisiones colectivas.

Finalmente, la planificación a largo plazo también es frecuentemente utilizada por los clubes europeos. Dos de cada tres clubes aseguran que la llevan a cabo y tres de cada cuatro sostienen que supervisan el grado de implementación de sus planes. Nuevamente, España está, junto con Hungría e Inglaterra, entre los países en los que más clubes (79%) recurren a la ella, si bien en este tema las diferencias entre países son menores. Para explicar las diferencias al respecto entre los clubes hay que atender a algunas de sus características estructurales. Un análisis de regresión logística³ ha mostrado que la utilización de herramientas de planificación es mayor cuanto más joven y grande es el club. En los clubes consolidados y con una mayor tradición de gestión amateur, es más difícil introducir nuevas técnicas de gestión orientadas a su profesionalización. A su vez, los dirigentes de los clubes con mayor número de socios y voluntarios deben hacer frente a más necesidades y problemas organizativos, para cuya resolución puede ser útil la planificación a largo plazo. Asimismo, estos grandes clubes poseen más recursos humanos y económicos para su implementación.

Otro aspecto relevante de la gestión de los clubes deportivos es, por tanto, el relativo al manejo de los recursos económicos. La mayoría de los clubes deportivos europeos tienen ingresos y gastos relativamente bajos, mientras que una minoría de grandes clubes posee niveles mucho más elevados (véase tabla 3.4). Las

3 Este análisis incluía como variables independientes, el país, la antigüedad del club, el tamaño del club, la especialización deportiva y el tamaño de la población en la que está radicado.

mayores medias de ingresos y gastos por miembro se hallan en los clubes deportivos suizos, noruegos, ingleses y polacos, siendo las de Hungría las más bajas. En España, al igual que sucede en Polonia y Dinamarca, el elevado valor de las desviaciones típicas de las variables analizadas indica que existe una gran heterogeneidad en la cuantía de recursos económicos que utilizan los clubes. Así, aunque las medias españolas de ingresos (322€) y gastos por socio (327€) sean superiores al promedio europeo, el 50% de los clubes españoles ingresa y gasta anualmente menos de 100€, valor solo superior al de Hungría. A su vez, en torno a tres cuartas partes de los clubes españoles y europeos tenían una situación de equilibrio o superávit financiero en 2014 –que era el año por el que se preguntaba en la encuesta–, si bien tratándose de organizaciones sin ánimo de lucro, dichos excedentes deberán ser reinvertidos en los propios clubes y destinados a financiar gastos futuros.

Tabla 3.4.
Ingresos, gastos, balance y subvenciones recibidas por los clubes (2014)

	Ingresos por socio (media) ¹	Ingresos por socio (mediana) ¹	Gastos por socio (media) ¹	Gastos por socio (mediana) ¹	Balance positivo ²	Subvenciones públicas directas ²
Alemania	249	120	245	115	77	9
Bélgica	225	109	217	100	85	13
Dinamarca	299	137	388	130	76	15
España	322	94	327	100	73	11
Holanda	279	221	320	213	78	5
Hungría	25	0,1	28	0,1	80	28
Inglaterra	383	168	466	154	75	6
Noruega	450	274	409	255	77	17
Polonia	364	143	492	145	72	41
Suiza	478	273	463	267	66	14
Total	307	--	335	--	76	16

1 = Euros. 2 = Porcentaje de clubes que las reciben.

Junto con las cuotas de inscripción, los patrocinios privados o la recaudación por las entradas a los eventos que organizan, los clubes deportivos obtienen parte de su financiación a través de subsidios públicos directos. Tras la provisión de instalaciones deportivas, éstos constituyen la principal forma de apoyo estatal al deporte recreativo. Los países con Estados del bienestar post-comunistas o socialdemócratas son los que tienen una mayor proporción de clubes receptores de tales subsidios, mientras que en Inglaterra y en Holanda solo se beneficia de ellos uno de cada veinte clubes. Así, un rasgo distintivo de los primeros es el elevado nivel de gasto público, en contraposición con el carácter residual de la provisión de bienes públicos en los Estados de bienestar liberales. En cuanto a España, el porcentaje de clubes deportivos que recibe financiación pública es de un 11%, un valor inferior a la media europea y similar al de los países con Estados del bienestar conservadores.

En su gestión cotidiana, los dirigentes y socios de los clubes deportivos deben afrontar una serie de problemas, algunos de los cuales amenazan su continuidad. Con la excepción de Bélgica, los clubes de los países con Estados del bienestar conservadores tienen como principal reto la captación y conservación de miembros y voluntarios, mientras que, para los clubes españoles y de Europa del Este, la mayores amenazas conciernen al volumen de regulaciones estatales, a su situación económica y al acceso a instalaciones, siendo esta última, también, la mayor preocupación de los clubes ingleses (véase tabla 3.5).

Asimismo, más de un tercio de los clubes españoles, húngaros, polacos, suizos y alemanes afirman que uno de los diversos problemas mencionados pone en peligro su continuidad futura, siendo esta proporción mucho menor en Bélgica (9%) y Holanda (13%). Al margen del país en el que se encuentren, el análisis de regresión logística efectuado⁴ ha puesto de manifiesto que la probabilidad de que un club tenga este tipo de problemas es menor cuanto mayor es el tamaño y la antigüedad del club. Así, los clubes grandes, con

⁴ El análisis de regresión logística incluyó como variables independientes, el país, la antigüedad del club, el tamaño del club, la especialización deportiva y el tamaño de la comunidad local.

una larga trayectoria y con estructuras organizativas consolidadas son menos vulnerables a los ciclos de remplazamiento de socios y voluntarios, y cuentan con más recursos materiales, económicos y humanos.

Tabla 3.5.
Porcentaje de clubes para los cuales son graves o muy graves diversos problemas

	Reclutamiento de socios	Reclutamiento de voluntarios a nivel de junta	Reclutamiento de entrenadores	Reclutamiento de árbitros y asistentes	Situación económica	Disponibilidad de instalaciones	Número de leyes	Cambios demográficos	Competencia con proveedores comerciales	Uno o más problemas existenciales
Alemania	26	53	39	43	12	18	24	6	7	36
Bélgica	9	13	17	13	7	17	12	4	5	9
Dinamarca	36	38	30	18	20	21	17	7	11	21
España	18	21	18	11	35	47	24	7	14	33
Holanda	18	27	14	22	8	13	7	6	6	13
Hungría	25	20	28	19	52	47	33	21	19	34
Inglaterra	17	20	20	21	17	25	14	4	8	18
Noruega	16	26	20	19	14	24	10	4	8	19
Polonia	24	25	32	21	53	38	33	22	16	38
Suiza	38	37	39	38	8	20	16	8	9	35
Total	23	28	26	23	22	26	19	10	10	26

4. IMPORTANCIA DE LOS VOLUNTARIOS

Los clubes deportivos europeos, en tanto que asociaciones sin ánimo de lucro, están dirigidos fundamentalmente por personal voluntario. De media, hay un voluntario en un puesto fijo por cada cinco miembros y un voluntario sin un cargo definido por cada seis miembros (véase tabla 3.6). España es, junto con Hungría, el país en cuyos clubes deportivos mayor protagonismo tienen los trabajadores voluntarios, siendo esta proporción menor en los clubes alemanes e ingleses. No obstante, tanto en España como en los países de Europa del Este, la instauración y disolución tardía de sus regímenes autoritarios supuso una ruptura en la tradición de auto-organización social, cuyo reflejo presente es un menor nivel de asociacionismo y voluntariado en general (Eurostat 2015). Así, en estos países el desarrollo reciente de movimientos de deporte recreativo a nivel local ha convertido a los clubes deportivos autónomos en actores centrales de la sociedad civil y en espacios que ofrecen oportunidades para el trabajo voluntario.

Durante los últimos cinco años, la evolución del número de voluntarios en los clubes europeos ha sido bastante estable, no habiendo variado significativamente el número de aquéllos en dos tercios de los clubes. Por tanto, los datos obtenidos no respaldan la tesis de que existe un declive generalizado del voluntariado en las sociedades occidentales. Una posible explicación para esta continuidad es que los clubes dividen las mismas tareas entre más miembros y, así, reducen la carga de trabajo para cada voluntario, con el objetivo de hacer más atractivo el trabajo voluntario. Tal estrategia ha sido observada, por ejemplo, entre los clubes suizos (Lamprecht et al. 2017). De nuevo, los clubes de España y de Europa del Este son los que más aumentan su número de voluntarios, mientras que en los países centroeuropeos son mayores los porcentajes de clubes que han perdido voluntarios durante los últimos años. La mayoría de los voluntarios españoles y europeos en posiciones fijas trabajan en tareas de gestión y administración –junta y comités directivos– seguidas por las de entrenamiento y formación, las relativas a las competiciones –entre las cuales se encuentran las de árbitros o asistentes– y otras tareas como, por ejemplo, el mantenimiento y gestión de instalaciones.

Tabla 3.6
Número de voluntarios, evolución y áreas en las que trabajan

	Voluntarios en puestos fijos (1)	Voluntarios en total (1)	Evolución (5 años)		Áreas en las que trabajan los voluntarios (4)			
			Estable (2)	Variación (3)	Gestión	Entren.	Comp.	Otras
Alemania	13	30	65	-11	67	26	5	3
Bélgica	19	37	67	3	51	28	9	11
Dinamarca	20	34	67	3	49	32	7	12
España	23	41	61	19	53	30	10	7
Holanda	21	34	66	-1	30	28	17	25
Hungría	22	38	62	24	48	25	15	12
Inglaterra	20	26	56	6	45	34	15	6
Noruega	19	35	67	7	41	34	16	10
Polonia	18	31	66	14	53	23	14	10
Suiza	14	39	70	-6	44	30	11	6
Total	19	35	65	5	48	30	12	10

- (1) = Porcentaje en relación a los socios; (2) = Porcentaje de clubes;
 (3) = Diferencia entre el porcentaje de clubes cuyo número de voluntarios ha aumentado y el porcentaje de aquéllos en los ha disminuido,
 (4) = Porcentaje en relación al conjunto de voluntarios.

Aunque los clubes deportivos están principalmente dirigidos por voluntarios, también hay, en todos los países, clubes que contratan personal remunerado, es decir, trabajadores que reciben una retribución imponible. De media, hay un trabajador remunerado por cada 50 miembros, siendo más habitual su presencia en los clubes españoles y de los países de Europa del Este (véase tabla 3.7). La menor tradición de voluntariado deportivo de estos países y su mayor juventud facilitan la incorporación de empleados, sin que ello conlleve cambios problemáticos en su cultura organizativa. Como en el caso de los voluntarios, la

evolución de la proporción de empleados en los clubes ha sido bastante estable en los últimos cinco años, si bien son más los clubes europeos que han experimentado un incremento en el número de trabajadores retribuidos (17%) que los que comunican un descenso de los mismos (6%). España es el único país en el que más del 10% de sus clubes han reducido significativamente sus empleados, debido, probablemente, a las dificultades experimentadas para disponer de suficientes recursos financieros tras el inicio de la crisis económica.

Tabla 3.7
Número de empleados, evolución y áreas en las que trabajan

	Empleados (1)	Directivos empleados (2)	Evolución (últimos 5 años)		Áreas en las que trabajan los empleados (5)			
			Estable (3)	Variación (4)	Gestión	Entr.	Comp.	Otras
Alemania	2	7	82	10	10	66	4	20
Bélgica	1	3	85	9	10	74	8	9
Dinamarca	1	8	84	4	20	62	5	13
España	3	8	72	-1	16	58	10	15
Holanda	1	6	87	3	6	82	1	11
Hungría	2	15	76	16	23	63	5	9
Inglaterra	1	19	75	10	34	45	4	18
Noruega	1	17	72	18	33	49	2	17
Polonia	5	9	74	16	16	74	5	6
Suiza	1	3	69	24	14	72	5	9
Total	2	9	78	11	18	65	5	13

(1) = Porcentaje en relación a los socios; (2) = Porcentaje sobre el conjunto de directivos; (3) = Porcentaje de clubes, (4) = Diferencia entre el porcentaje de clubes cuyo número de empleados ha aumentado y el porcentaje de aquéllos en los ha disminuido; (5) = Porcentaje sobre el conjunto de empleados.

El personal remunerado se dedica fundamentalmente a tareas de entrenamiento. En relación con el conjunto de Europa, los empleados españoles en clubes deportivos se ocupan en menor medida del entrenamiento y formación (58%) y en mayor medida del arbitraje, la asistencia y otras funciones propias de las competiciones (10%). Uno de cada diez clubes españoles y europeos tiene una persona remunerada en una posición directiva, ya sea a tiempo parcial o completo, siendo más común esta figura en Inglaterra y Noruega, y menos en Suiza y Bélgica.

Para afrontar el desafío de reclutar y conservar voluntarios, los clubes deportivos adoptan diferentes estrategias. Más de la mitad de los clubes reclutan voluntarios fundamentalmente a través de las redes de los voluntarios y miembros con los que ya cuentan, un porcentaje similar les animan verbalmente y algo menos de la mitad organizan reuniones para ello (véase tabla 3.8). La estrategia seguida por mayor número de clubes españoles es la motivación mediante charlas y conversaciones. A su vez, más de dos tercios de los clubes suizos y de los alemanes organizan fiestas y encuentros para reforzar la identidad grupal. Suiza es el único país en el que la mayoría de los clubes informan a sus socios de que esperan que contribuyan con trabajo voluntario, mientras que sólo en Inglaterra más de la mitad de los clubes pagan a sus voluntarios para que se formen y obtengan cualificaciones. Finalmente, poco más de uno de cada diez (13%) clubes europeos afirma no hacer nada en particular para reclutar y conservar voluntarios, proporción que asciende a uno de cada cinco en el caso de los clubes españoles y húngaros.

Si atendemos a la opinión expresada por los representantes de los clubes deportivos europeos, entre ellos hay un apoyo amplio del ideal de que el trabajo voluntario debe continuar jugando un papel fundamental en dichos clubes. Así, en todos los países, la mayoría de los dirigentes de estos clubes sostiene que todos los socios pueden ser voluntarios independientemente de sus cualificaciones, que no son simplemente clientes vinculados a ellos en virtud de una transacción comercial, sino que tienen derechos de participación y obligación de contribuir al buen funcionamiento del mismo, y que lo hacen llevando a cabo las tareas con pasión, dedicación y energía (véase tabla 3.9). La mayor variación entre países se da en el grado de acuerdo con la afirmación de que los clubes deportivos deben estar dirigidos exclusivamente por voluntarios. La mayoría de los representantes de los clubes de los países escandinavos y centroeuropeos suscriben esta idea, mientras que recibe un apoyo minoritario entre los dirigentes de los clubes de Europa del Este. Dichas diferencias no se pueden explicar por las prioridades de las políticas deportivas de cada Estado, ya que en todos ellos se concede un papel protagonista a los clubes gestionados por voluntarios en la provisión de ofertas deportivas, se fomenta el voluntariado a través de recursos, programas y asesoramiento de las federaciones deportivas, y se llevan a cabo, por parte de los clubes, diferentes estrategias de reclutamiento de voluntarios. Es más probable que exista una asociación entre esas actitudes hacia el voluntariado y la mayor tradición de clubes voluntarios y autónomos en los países con democracias más antiguas.

Tabla 3.9
Porcentaje de dirigentes de clubes que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las siguientes opiniones

	Socios como clientes de los que no se espera trabajo	No exigir cualificaciones a voluntarios	Gestión exclusiva de los clubes por voluntarios	Los voluntarios son dedicados y trabajadores	Hay baja tasa de rotación de voluntarios
Alemania	9	94	75	38	67
Bélgica	13	87	63	72	63
Dinamarca	9	80	68	55	66
España	14	90	59	72	65
Holanda	5	89	54	66	53
Hungría	13	86	41	83	68
Inglaterra	8	92	54	78	72
Noruega	6	91	57	68	74
Polonia	11	80	22	70	62
Suiza	8	--	84	79	64
Total	10	88	57	68	66

5. INTEGRACIÓN SOCIAL

Uno de los objetivos que se planteaba el proyecto SIVSCE era proporcionar una visión general sobre el grado de integración social en los clubes deportivos europeos. Para estudiar la dimensión estructural de esta integración, en la encuesta se pedía a los clubes que estimaran el porcentaje de socios que pertenecían a los siguientes tres grupos de población: personas con alguna discapacidad, personas con historial migrante y personas mayores de 65 años. Respecto a las primeras, la mitad de los clubes europeos y españoles afirmaron tener miembros pertenecientes a este grupo (véase tabla 3.10). Asimismo, el 7% de los clubes españoles tienen más del 10% de personas con alguna discapacidad entre sus socios y el 3% está formado en su mayoría por personas de dicho colectivo. La mayor

proporción de clubes con personas con alguna discapacidad se encuentra en Inglaterra y Alemania, mientras que la menor cantidad se encuentra en Suiza y en Polonia. En cuanto a las personas de origen migrante, dos tercios de los clubes europeos y españoles afirman tener miembros de ese grupo, siendo su presencia más habitual en Noruega, Holanda y Alemania, y menor entre los clubes polacos. En uno de cada cinco clubes españoles más del 10% de sus integrantes son personas con historial migrante y en uno de cada veinte éstos suponen más del 50% de los socios. A su vez, las personas mayores están presentes en casi siete de cada diez clubes europeos. Por la menor antigüedad de sus clubes, España es, junto con Polonia y Hungría, uno de los países con menor presencia de personas mayores de 65 años en los clubes deportivos, siendo tal presencia superior en países cuyos clubes tienen trayectorias más largas, tales como Alemania, Holanda y Dinamarca.

Tabla 3.10.
Porcentaje de clubes según la presencia de diversos grupos de población.

	Con algún discapacitado (1)	Más del 10% de discap.	Con algún inmigrante (2)	Más del 10% de inmigrantes	Con alguna persona mayor (3)	Más del 10% de personas mayores
Alemania	71	7	78	24	93	69
Bélgica	46	4	64	19	65	26
Dinamarca	42	5	54	9	81	49
España	49	7	64	19	46	15
Holanda	62	5	78	16	89	45
Hungría	35	5	54	13	57	18
Inglaterra	74	11	74	20	74	33
Noruega	65	6	79	21	72	26
Polonia	30	4	26	2	43	10
Suiza	27	2	73	30	74	55
Total	50	5	64	16	69	34

(1) = Personas con discapacidades tanto físicas como mentales; (2) = Personas que son extranjeras o que al menos uno de sus padres es extranjero, o personas pertenecientes a minorías étnicas; (3) = Personas con más de 65 años.

Además de comunicar la presencia de miembros dentro de los grupos de población seleccionados, se preguntó a los clubes si habían tomado iniciativas específicas para integrar a las personas pertenecientes a los seis grupos poblacionales que aparecen recogidos en la tabla 3.11. Los resultados muestran que, tanto en España como en el conjunto de Europa, los más comunes son los programas específicos dirigidos a niños y adolescentes, seguidos de los destinados a personas con bajos ingresos y los dedicados a mujeres y niñas. Menos de un cuarto de los clubes llevan a cabo iniciativas especiales para personas mayores, con discapacidad o de origen migrante.

Tabla 3.11
Porcentaje de clubes que adoptan iniciativas para incrementar la participación de diferentes grupos de población

	Personas con bajos ingresos	Personas con historial migratorio (1)	Personas con alguna discapacidad (2)	Personas mayores (3)	Menores y adolescentes	Mujeres y chicas
Alemania	42	19	18	38	73	30
Bélgica	30	13	14	15	45	14
Dinamarca	17	7	8	22	47	12
España	49	23	28	21	56	40
Holanda	35	6	17	17	44	17
Hungría	67	36	39	40	77	61
Inglaterra	29	6	15	11	47	24
Noruega	23	14	19	13	61	27
Polonia	67	10	21	22	73	40
Suiza	57	49	18	56	64	64
Total	42	18	20	26	59	33

(1) = Personas que son extranjeras o que al menos uno de sus padres es extranjero, o personas pertenecientes a minorías étnicas; (2) = Personas con discapacidades (físicas o mentales); (3) = Personas con más de 65 años.

La gente con bajos ingresos conforma el grupo social al que se dirigen de forma prioritaria las iniciativas de los clubes deportivos de los países postcomunistas, mientras que los clubes de los países con Estados del bienestar socialdemócratas son los que menos orientan sus iniciativas a dicho grupo. Una posible explicación apunta a que en éstos últimos el nivel de desigualdad de renta es menor, de modo que no se percibe la misma urgencia que en los primeros para adoptar programas dirigidos específicamente al mencionado grupo. Sin embargo, el caso de Inglaterra cuestiona esa relación, ya que, a pesar de ser el país con mayor desigualdad de renta, el número de iniciativas para personas con pocos recursos es muy inferior a la media europea. En general, los clubes húngaros y los suizos son los que más medidas especiales implementan en relación a casi todos los grupos, siendo éstas menos frecuentes entre los clubes daneses, los belgas y los holandeses. Por su parte, los clubes deportivos españoles –tras los húngaros– los que más atención dedican a las personas con alguna discapacidad. A su vez, la mitad de los clubes suizos tienen iniciativas especiales para personas de origen migrante, siendo ese porcentaje mucho menor en Inglaterra –donde la inmigración es un tema políticamente controvertido– en Holanda y en Dinamarca.

Las iniciativas de integración más frecuentes llevadas a cabo por los clubes españoles consisten en actividades deportivas dirigidas a colectivos específicos. Particularmente, un tercio de los clubes organizan actividades deportivas para menores y adolescentes, y un cuarto para mujeres y chicas (véase tabla 3.12). Ambos grupos de población son también quienes disponen en mayor medida de equipos propios en los clubes. A su vez, tres de cada diez clubes españoles aplican algún tipo de reducción o exención de cuotas de inscripción a personas con bajos ingresos y dos de cada diez las aplican a menores de edad. Asimismo, dos de cada diez clubes cooperan con los gobiernos locales en lo relativo a la promoción de la participación de adolescentes y niños, mientras que uno de cada diez colabora con los municipios para aumentar la integración en dichos clubes de personas con bajos ingresos y mujeres. Finalmente, uno de cada diez clubes realiza esfuerzos especiales para compensar las discapacidades de algunos de sus socios proporcionando equipamiento especializado o adaptando las instalaciones.

Tabla 3.12.

Porcentaje de clubes españoles que realiza cada tipo de iniciativa para los diferentes grupos de población. Entre paréntesis los porcentajes correspondientes a los clubes europeos

	Personas con bajos ingresos	Personas con historial migratorio (1)	Personas con alguna discapacidad (2)	Personas mayores (3)	Menores y adolescentes	Mujeres y chicas
Actividades deportivas específicas	12 (11)	10 (6)	11 (9)	8 (11)	35 (38)	24 (18)
Equipos específicos	3 (2)	3 (1)	4 (4)	2 (5)	16 (21)	11 (11)
Cooperación con organizaciones deportivas	7 (6)	6 (3)	7 (5)	4 (3)	14 (16)	10 (7)
Cooperación con el gobierno local	11 (12)	6 (4)	7 (6)	5 (4)	18 (18)	11 (7)
Reducción de cuotas	31 (26)	5 (5)	7 (6)	8 (9)	19 (28)	6 (6)
Esfuerzos para compensar discapacidades	--	--	9 (7)	--	--	--

(1) = Personas que son extranjeras o que al menos uno de sus padres es extranjero, o personas pertenecientes a minorías étnicas; (2) = Personas con discapacidades tanto físicas como mentales; (3) = Personas con más de 65 años.

Al ser interrogados acerca de la percepción que tienen sobre su carácter integrador, dos tercios de los dirigentes de los clubes deportivos afirman que estos tratan de ofrecer actividades deportivas al mayor número posible de grupos de población (véase tabla 3.13). No obstante, dicha proporción se reduce cuando se les pregunta sobre si tratan de ayudar de cara a que diversos grupos socialmente vulnerables se integren mejor en sus clubes, respondiendo afirmativamente la mitad de ellos. Los clubes españoles destacan por su naturaleza abierta e integradora, de modo que el 85% realizan esfuerzos para ampliar su oferta deportiva al mayor

número de población y el 72% contribuye a integrar a minorías étnicas, personas con discapacidades o grupos de bajos ingresos, entre otras.

Tabla 3.13.
Porcentaje de clubes deportivos que afirman cumplir las siguientes funciones sociales.

	Ofrece deportes al mayor número de grupos de población	Ayuda a la integración de grupos socialmente vulnerables	Tiene que ser recompensado por sus esfuerzos de integración	Ofrece programas de actividad física beneficiosa para la salud	Considera su deporte como actividad beneficiosa para la salud
Alemania	59	61	40	27	71
Bélgica	60	38	20	37	77
Dinamarca	60	32	19	48	81
España	85	72	19	86	94
Holanda	65	43	30	58	79
Hungría	80	63	20	88	94
Inglaterra	81	58	19	78	90
Noruega	76	45	44	83	90
Polonia	70	58	35	55	86
Suiza	53	--	--	42	--
Total	68	52	27	61	85

Por el contrario, solo la mitad de los clubes suizos intenta extender su oferta deportiva a nuevos colectivos poblacionales y únicamente tres de cada diez clubes daneses dedican esfuerzos a la integración en ellos de personas pertenecientes a grupos socialmente vulnerables. Menor apoyo recibe la opinión de que los clubes deben ser recompensados económicamente por asumir como responsabilidad la inclusión de diferentes grupos de población. Solamente uno de cada cinco de los dirigentes de clubes encuestados en España, Dinamarca, Inglaterra, Bélgica y Hungría suscribe dicha postura, mientras que el 44% de los clubes noruegos están a favor de ello.

4 | Implicación y compromiso de los socios y voluntarios de los clubes deportivos europeos

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de una encuesta online dirigida a socios y voluntarios de los clubes deportivos con la que se ha pretendido analizar sus características, pautas de participación y compromiso con los clubes. Con el objetivo de estudiar las relaciones entre esas características individuales y los atributos de los clubes descritos en el capítulo 3, se realizan diversos análisis estadísticos multivariados utilizando tanto los datos de la encuesta a clubes como los de la encuesta a socios y voluntarios.

Por lo que se refiere a esta última encuesta, para garantizar la comparabilidad de los resultados, también los diez países participantes utilizaron el mismo cuestionario. Inicialmente, los coordinadores del WP3 elaboraron un modelo de cuestionario sobre el cual el resto de socios del proyecto efectuaron diversos comentarios y sugerencias de mejora. Posteriormente, los coordinadores nacionales lo tradujeron a sus respectivos idiomas. Asimismo, los coordinadores establecieron un procedimiento estándar respecto a cómo seleccionar a los clubes y a sus socios y voluntarios. En cada país debía seleccionarse, al menos, treinta clubes deportivos

dispuestos a permitir que todos sus socios y voluntarios mayores de 16 años participasen en la encuesta. Aquellos países en los que, por la experiencia previa con este tipo de encuestas, se esperaba una tasa de respuesta baja y/o se tenían mayores ambiciones para el tamaño de la muestra, fueron libres de incluir en ella más clubes y, por tanto, un mayor número potencial de socios y voluntarios de cara a conseguir un número de respuestas más elevado que permitiese realizar análisis estadísticos más sofisticados.

El principal criterio para la selección muestral fue lograr suficiente variación en el tipo de modalidades deportivas en cada país. Se acordó que, de los treinta clubes por país, diez debían ofertar deportes de equipo (tales como fútbol, baloncesto o balonmano), de los cuales, a su vez, cinco debían ser, específicamente, clubes de fútbol. Entre los otros veinte clubes dedicados a deportes (semi) individuales, cinco debían ser de tenis o, en caso de que no fuera posible, de otros deportes de raqueta, tales como bádminton, tenis de mesa o pádel. Además, de esos veinte clubes, cinco debían ser de natación o, si ello no era posible, de otros deportes individuales como ciclismo o *running*. De esta manera, se especificaba la disciplina deportiva de quince de los clubes a seleccionar, mientras que se dejaba libertad para elegir el resto, procurando cierto equilibrio entre los que practican deportes (semi)individuales y de equipo. Las muestras nacionales también debían reflejar suficiente variación en las características estructurales de los clubes, tales como su tamaño (número de socios) y el grado de urbanización del área de ubicación. Con la utilización de estos tres criterios se ha pretendido representar la diversidad existente en la población de clubes deportivos de cada país.

Además, los coordinadores redactaron una carta de invitación a participar en la encuesta y un recordatorio para completar el cuestionario que se enviaba con posterioridad, pudiendo los socios nacionales introducir modificaciones, siempre y cuando no alteraran el núcleo de las mismas. Las invitaciones fueron enviadas por los propios socios nacionales mismos o por los coordinadores europeos. En ambos casos, o bien los investigadores enviaron las invitaciones con enlaces personalizados directamente a las direcciones de los socios y voluntarios facilitadas por los responsables

de los clubes, o bien, en caso de no disponer de tal información, fueron los mismos clubes quienes se encargaron de distribuir las invitaciones entre sus miembros.

El trabajo de campo se realizó entre abril y julio de 2016. Finalmente, respondieron el cuestionario 13.082 socios y voluntarios de 642 clubes deportivos, cuya distribución entre los diez países se refleja en la tabla 4.1. En España, los 445 cuestionarios fueron respondidos por socios y voluntarios de 55 clubes que ya habían participado en la encuesta a clubes deportivos del WP2, de manera que se logró una variación similar a la de esta encuesta en las características estructurales de tamaño del club, el entorno y las modalidades deportivas ofrecidas. Aunque, debido a los modos de distribución de las invitaciones resulta difícil calcular cuáles son las tasas de respuesta, es razonable pensar que, en la mayoría de países, éstas son relativamente bajas. Además, hay que tener en cuenta que es posible que los socios más implicados y comprometidos con sus clubes estén ligeramente sobrerrepresentados, dada su mayor disposición a participar en los asuntos relacionados con estos.

Tabla 4.1.
Numero de encuestados de cada país

País	Numero de encuestados
Alemania	2.455
Bélgica	762
Dinamarca	3.163
España	445
Holanda	1.965
Hungría	716
Inglaterra	717
Noruega	1.330
Polonia	570
Suiza	959
Total	13.082

El capítulo se estructura de la siguiente manera: en el apartado 2 se describen los resultados relativos a la pertenencia a los clubes y a la participación deportiva. En el apartado 3 se analizan los datos sobre los tipos, frecuencia y condiciones del trabajo voluntario en los clubes. En el apartado 4 se estudian diferentes aspectos de la integración social en los clubes, tales como la capacidad de influir en la toma de decisiones, la participación en vida social del club o la vinculación emocional con éste. En el apartado 5 se describen las características de los socios y voluntarios y, por último, en el apartado 6 se analiza cómo influyen los rasgos de los clubes en la integración social y el voluntariado.

2. PERTENENCIA A CLUBES DEPORTIVOS

Además de ser el principal entorno para la actividad deportiva, los clubes deportivos desarrollan una dimensión social cuando ofertan actividades sociales y ofrecen oportunidades para la realización de voluntariado y trabajo comunitario, de manera que en ellos participa un mayor número de personas de las que son socias y, entre estas últimas, no todas son deportistas.

Como se observa en la tabla 4.2, en el conjunto de los diez países que han participado en la investigación, tres cuartas partes de las personas encuestadas practica algún deporte en ellos; el 88% es socio formal; algo más de un tercio realiza trabajo voluntario regularmente y el 54% lo hace ocasionalmente. Estas dos últimas categorías se solapan, de modo que el total de personas que lleva a cabo algún tipo de trabajo voluntario se sitúa en torno a los dos tercios de las personas encuestadas. Como mencionábamos en el tercer capítulo, España destaca –junto a Noruega– por la mayor proporción de voluntarios, al realizar este tipo de trabajo de forma regular la mitad de los encuestados y, de modo ocasional, seis de cada diez. La lealtad de los socios de los clubes deportivos europeos es bastante alta, el 60% de los encuestados lo es desde hace 5 o más años. Ello se ve favorecido por la oferta, en muchos clubes, de prácticas deportivas adecuadas para diferentes grupos de edad, de modo que se facilita la continuidad en el mismo club a

lo largo de las distintas fases del ciclo vital. No obstante, en España, Polonia y Hungría la antigüedad media de la vinculación de los encuestados con los clubes es significativamente menor, aunque quizás esto es debido a que los propios clubes son más jóvenes que los del resto de países.

Tabla 4.2
Tipos y antigüedad de la implicación en los clubes deportivos (%)

	Tipo de vinculación con el club				Antigüedad de la participación en el club		
	Deportista	Socio	Voluntario regular	Voluntario ocasional	Menos de 5 años	10 años o menos	Más de 20 años
Alemania	81	94	42	53	30	50	30
Bélgica	81	89	33	53	33	59	21
Dinamarca	81	84	27	37	35	59	22
España	71	92	50	60	65	89	5
Holanda	70	86	46	55	30	52	28
Hungría	81	--	26	54	47	73	10
Inglaterra	66	89	39	62	40	63	24
Noruega	60	91	50	73	40	65	17
Polonia	66	70	30	40	53	81	2
Suiza	82	94	39	56	25	49	29
Total	74	88	38	54	39	63	19

La participación deportiva en los clubes suele llevarse a cabo en equipos o grupos, ya que la posibilidad de relacionarse con otros es una de las razones por las que la gente opta por practicar deporte en los clubes. Así, únicamente el 4% de los encuestados asegura realizar ejercicio sólo, mientras que más de la mitad lo hace en grupos de al menos 10 personas. Al respecto, existe gran variabilidad entre países, destacando España, donde, a pesar del

reducido tamaño de los clubes, la mitad de los equipos que los integran tienen más de 20 miembros. Asimismo, tanto para el conjunto de países como para España, más de seis de cada diez personas entrevistadas participan en competiciones deportivas, siendo esta proporción particularmente alta en Inglaterra (81%) y Polonia (78%), y comparativamente baja en Bélgica y Dinamarca (36%). En estos últimos países, los movimientos deportivos recreativos y populares tienen una mayor tradición, y en las últimas décadas ha aumentado el interés por las actividades físicas orientadas a mantener la salud.

Para gran parte de las personas encuestadas, los clubes deportivos son un espacio –entre otros disponibles– en el que practicar deporte. Como muestra la tabla 4.3, más de la mitad de las personas encuestadas también practica deporte individualmente y un tercio de ellas lo hace junto a otras personas de manera informal, mientras que en torno a un cuarto acude a gimnasios privados.

Tabla 4.3
Modos de práctica deportiva (%)

	ALE	BEL	DIN	ESP	HOL	HUN	ING	NOR	POL	SUI	Total
Informal e individualmente	54	50	53	49	48	40	55	70	61	65	55
Informalmente y con otras personas	35	25	26	30	19	38	34	39	33	50	33
En gimnasio privado	17	10	22	36	19	17	25	33	30	22	23
En otro club deportivo	23	24	25	17	16	13	29	20	10	25	20
En el centro de estudios o trabajo	13	8	10	4	7	13	13	20	20	20	13
En otros espacios organizados	10	7	5	10	7	13	18	9	18	11	11
Sólo en el club deportivo	12	15	13	12	14	15	9	5	8	5	11
No practica deporte	4	6	3	5	8	6	7	4	6	1	5

Los gimnasios privados han ganado popularidad durante los últimos años en España, de modo que, frente al 23% de promedio que registra el total europeo, el 36% de las personas encuestadas en España recurren a ellos. Por el contrario, a diferencia de otros países en los que existe una mayor tradición de equipos y competiciones de empresa, en España sólo el 4% de las personas encuestadas practica deporte en los centros laborales o educativos.

3. TRABAJO VOLUNTARIO

Las personas que realizan voluntariado juegan un papel clave en el funcionamiento de los clubes, ya que realizan una amplia variedad de tareas. En el total europeo, más de una tercera parte está implicada en la organización de actividades y torneos, tres de cada diez son entrenadores o monitores y algo menos de una cuarta parte es miembro de la junta directiva (véase tabla 4.4). En España, en torno a un cuarenta por ciento de las personas voluntarias se dedican a cada una de estas actividades, siendo mayor que en ningún otro país la proporción de voluntarios que realizan tareas directivas. Este es un rasgo común con Polonia que puede estar relacionado con el predominio en ambos países de clubes pequeños y, por tanto, proporcionalmente más demandantes de puestos directivos.

Tabla 4.4
Tipos de trabajo voluntario (%)

	ALE	BEL	ESP	DIN	HOL	HUN	ING	NOR	POL	SUI	Total
Actividad deportiva											
Entrenador/ monitor	39	31	37	31	31	18	28	32	31	34	31
Árbitro/ delgado	10	8	10	6	21	10	14	15	16	9	12
Otras relacionadas	18	9	16	20	11	17	25	27	23	16	19

	ALE	BEL	ESP	DIN	HOL	HUN	ING	NOR	POL	SUI	Total
Liderazgo de club											
Miembro junta directiva	29	26	39	17	16	18	13	29	33	25	24
Miembro comité	15	11	9	22	25	7	29	20	6	13	16
Otras relacionadas	6	10	14	6	7	14	16	11	15	4	10
Tareas episódicas											
Org. actividades/torneos	38	39	43	25	28	55	38	30	49	33	38
Conductor	24	13	17	29	18	24	27	37	17	17	23
Administrativas	16	15	22	9	9	18	17	14	22	12	15
Comunicación	17	12	18	10	10	12	14	13	18	11	14
Técnicas	13	25	12	19	14	13	12	19	12	8	13
Económicas	7	7	20	11	4	14	12	15	20	7	12
Otras relacionadas	10	8	8	11	11	5	15	10	8	13	10

La frecuencia con que las personas encuestadas realizan el trabajo voluntario y el número de horas que le dedican al año es bastante similar en los diez países. Algo más de una cuarta parte de las personas voluntarias realizan trabajo voluntario al menos una vez a la semana. Los voluntarios más implicados se encuentran en Polonia, Noruega, Holanda y Alemania, y los que menos en Suiza y Hungría. La dedicación de los voluntarios españoles es similar a la media europea, destacando un 8% que realiza tales tareas cinco o más días a la semana (véase tabla 4.5).

Tabla 4.5.
Frecuencia y horas dedicadas al trabajo voluntario

	Frecuencia (%)				Horas anuales	
	5 o más días a la semana	2 o más días a la semana	1 o más días a la semana	Menos de una vez al mes	Media de horas al año	Mediana de horas al año
Alemania	6	30	47	33	167	90
Bélgica	5	21	40	39	143	60
Dinamarca	4	21	43	33	138	60
España	8	29	39	41	192	60
Holanda	4	30	55	24	179	84
Hungría	5	15	25	51	155	30
Inglaterra	4	22	38	38	155	50
Noruega	5	30	44	35	186	72
Polonia	12	34	45	38	292	100
Suiza	2	18	32	47	119	40
Total	6	26	42	38	173	60

Los datos de la tabla 4.6 muestran que la mayoría de los voluntarios de cada país, incluida España, sienten que su trabajo es reconocido y apoyado por el resto de miembros del club, consideran que se les informa y se atiende a sus preocupaciones, y que tienen autonomía para desempeñar sus tareas, las cuales les resultan interesantes y estimulantes. Es menor el número de quienes afirman ser recompensados con pagas simbólicas o beneficios adicionales. Así, en todos los países, al menos el 60% de los voluntarios están satisfechos con las condiciones en las que llevan a cabo su trabajo. Esta proporción asciende a 8 de cada 10 voluntarios en España y Bélgica.

Tabla 4.6.
Condiciones en las que los voluntarios realizan su trabajo

	BEL	DIN	ING	ALE	HUN	HOL	NOR	POL	ESP	SUI	Total
Mi trabajo como voluntario es reconocido	4,2	4,3	4,5	4,1	4,4	4,1	4,3	4,0	4,0	4,2	4,2
Las tareas son interesantes y estimulantes	3,9	4,0	4,1	4,0	4,2	3,7	4,1	4,0	4,2	4,0	4,0
Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma	4,0	3,3	3,8	4,3	4,2	3,9	3,6	3,9	3,9	4,3	3,9
Me informan sobre los grandes asuntos del club	3,9	3,5	4,2	3,9	4,3	3,6	3,8	3,9	4,1	4,1	3,9
Otros miembros del club apoyan mi trabajo voluntario	3,8	4,0	4,2	3,7	3,8	3,7	4,0	3,9	4,1	3,9	3,9
Mis problemas y preocupaciones como voluntario se toman en serio	3,7	3,8	3,9	3,8	3,9	3,5	3,6	3,7	4,0	3,8	3,8
El club me honra por mi trabajo como voluntario	4,2	4,1	3,1	3,1	2,8	4,0	4,0	3,4	3,9	3,3	3,6
Recibo comentarios constructivos de la dirección	3,5	3,3	3,3	3,2	3,8	2,9	3,3	3,6	3,9	3,2	3,4
Obtengo compensaciones (p. e. rebajas en las cuotas)	2,5	2,5	2,2	1,8	1,9	2,1	1,9	2,5	2,3	2,9	2,3
El club me paga por mi trabajo como voluntario	2,2	1,7	1,4	2,0	1,9	1,9	1,4	2,5	2,2	2,2	1,9

Unidad: media (grado de acuerdo con las diversas afirmaciones, en una escala de 1 a 5, donde 1 = en total desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

Existen múltiples motivos y maneras a través de las cuales los voluntarios se inscriben y comienzan a trabajar como tales. España es el país en el que más voluntarios (29%) son animados por otra persona del club. En Inglaterra y Alemania destacan los que llegan a serlo presentándose ellos mismos ante el club (48% y 46% respectivamente), mientras que en Suiza es más habitual que los voluntarios sean movilizados por los dirigentes de los clubes (41%).

Por su parte, entre los socios que no trabajan como voluntarios, las razones más frecuentemente alegadas para ello son que no están interesados o que dichas actividades les exigen demasiado tiempo (véase tabla 4.7). Los socios holandeses y suizos aluden en mayor medida a la primera razón, mientras que polacos y daneses se refieren más a la segunda. Por el contrario, es menor la proporción de socios que no se sienten suficientemente cualificados para desempeñar dichas tareas, lo cual es coherente con la opinión generalizada entre los dirigentes de los clubes de que no se debe exigir ninguna titulación o preparación especial para trabajar como voluntario.

También es minoritario el grupo de quienes afirman no saber qué tendrían que hacer para implicarse como voluntarios, si bien no se observa relación entre quienes expresan esta razón y las condiciones estructurales o medidas de reclutamiento y conservación de voluntarios que llevan a cabo sus clubes, como, por ejemplo, tener una persona responsable de la coordinación de los voluntarios. Entre los socios españoles que no trabajan como voluntarios, el motivo más frecuentemente mencionado es que sus clubes no utilizan voluntarios. Otra razón por la que los socios no se implican como voluntarios en los clubes deportivos es que algunos de ellos ya dedican su tiempo y esfuerzo al trabajo voluntario en otras organizaciones. Esta circunstancia es más habitual en Noruega (76%), Inglaterra (62%) o Suiza (61%), que en España (25%), Polonia (22%) o Hungría (28%). Como comentábamos en el apartado 4 del capítulo 3, la existencia, en los primeros, de sociedades civiles más densas y con trayectorias de desarrollo favorecidas por la continuidad de los regímenes democráticos, hace que existan mayor número de alternativas para la implicación de las personas como voluntarias en otros tipos de organizaciones.

Tabla 4.7.
*Principales razones para no ser voluntario
 en los clubes deportivos (%)*

	BEL	DIN	ING	ALE	HUN	HOL	NOR	POL	ESP	SUI	Total
Las tareas exigen demasiado tiempo	28	23	30	24	26	36	32	10	20	35	26
No estoy nada interesado	31	41	13	29	20	32	22	43	7	23	26
No me siento cualificado para ninguna tarea	7	12	22	13	13	4	14	19	15	16	14
No sé qué tipo de voluntarios requiere el club y/o donde registrarme	9	7	18	13	24	6	11	17	12	10	13
No conozco lo suficiente al resto de socios	9	6	11	12	8	5	16	5	10	12	9
El club no tiene voluntarios	5	-	4	2	7	1	6	17	21	-	8
Necesitaría ser recompensado económicamente	2	1	1	5	3	2	3	5	3	6	3
Otras razones	29	27	30	32	15	35	36	13	28	39	28

4. INTEGRACIÓN SOCIAL

Los clubes deportivos son organizaciones sociales que funcionan de manera democrática, posibilitando a sus socios participar en los procesos de toma de decisiones colectivas. No obstante, solo en España y Suiza más de la mitad de los encuestados afirman haber acudido a la última reunión general anual de su club, siendo esta proporción mucho menor en los países escandinavos. Además, de media, el 17% de los encuestados participan en otros

tipos de reuniones que tienen lugar en el curso del funcionamiento cotidiano de los clubes, con una periodicidad mensual, siendo tal porcentaje casi el doble en España y Polonia (véase tabla 4.8).

En España y en Polonia es también mucho más frecuente que los socios recurran a otras formas de participación informal como comunicar sus opiniones a personas que ocupan cargos directivos del club o compartir sus puntos de vista con otras personas del club.

Tabla 4.8.
Tipos de participación en la toma de decisiones del club (%)

	Asistencia a la última reunión general anual	Participación en reuniones del club, una o más veces al mes	Decir lo que se piensa a personas destacadas del club, una o más veces al mes	Compartir las opiniones con otros socios, una o más veces al mes	Intentar influir en las decisiones del club, una o más veces cada 3 meses
Alemania	49	14	30	45	36
Bélgica	41	20	43	55	33
Dinamarca	22	9	21	39	27
España	64	28	66	75	53
Holanda	36	12	32	49	27
Hungría	42	15	32	49	25
Inglaterra	37	21	45	62	41
Noruega	35	19	42	56	45
Polonia	42	29	51	65	44
Suiza	57	8	20	37	30
Total	42	17	38	53	36

La existencia de estas interacciones sociales horizontales es uno de los requisitos para que los clubes deportivos generen los efectos positivos sobre la cultura cívica que prevén los teóricos del capital social como Putnam (2000). Al discutir problemas y abordar asuntos colectivos a pequeña escala y en el marco de organizaciones voluntarias locales, las personas adquieren habilidades

comunicativas, desarrollan actitudes participativas y se interesan por los asuntos públicos. En España, algo más de la mitad de las personas encuestadas habían intentado en los tres meses anteriores a la realización de la encuesta influir de algún modo en la toma de decisiones de sus clubes. La proporción registrada para el conjunto de los encuestados europeos es ligeramente superior a un tercio (36%).

Asimismo, los clubes son espacios que favorecen las interacciones sociales entre sus miembros y la formación de un sentido de pertenencia. Sin embargo, tanto a nivel de clubes como de países, hay gran variabilidad en la intensidad y periodicidad de dichas relaciones. Así, en España y Polonia más de la mitad de las personas encuestadas acude con, al menos, una frecuencia trimestral a los encuentros sociales organizados por sus clubes. En algunos países se dice que el “tercer tiempo” es el más importante de las competiciones deportivas. De este modo, en torno a la mitad de los socios y voluntarios de los clubes deportivos europeos se quedan junto a otros para hablar tras acabar los entrenamientos o partidos, al menos una vez cada dos semanas, siendo ello más habitual en los países centroeuropeos que en los escandinavos (véase tabla 4.9). A su vez, la mitad de los encuestados europeos y el 60% de los españoles se relacionan cotidianamente con miembros del club distintos a los integrantes del equipo con quienes practican deporte.

Los clubes son entornos en los que la mayoría de socios y voluntarios no sólo reproducen o refuerzan las redes sociales preexistentes, sino que establecen nuevas relaciones de amistad, contribuyendo a extender o conformar nuevas redes sociales. Así, casi nueve de cada diez personas encuestadas afirman haber hecho nuevas amistades a lo largo de su participación en el club, siendo ello es más común en los clubes deportivos ingleses (95%), españoles y belgas (92%) y menos en los daneses (78%) (datos no incluidos en la tabla). No obstante, esto plantea la cuestión de si la socialización con los nuevos contactos se reduce al contexto del club o se extiende más allá de sus límites. Lo segundo parece ser más frecuente, ya que casi dos tercios de los encuestados afirman que se relacionan, fuera del ámbito de las actividades de los

clubes, con personas que no conocían antes de unirse ellos. Esta cifra es especialmente alta en España (90%) y mucho menor en Dinamarca (41%).

Tabla 4.9.
Participación en la vida social del club (%)

	Participación en reuniones sociales del club, al menos, cuatro veces al año	Hablar con personas de otro equipo del mismo club, al menos, dos veces a al mes	Reunirse tras los entrenamientos o partidos con otras personas del club, al menos, dos veces al mes
Alemania	34	51	49
Bélgica	41	60	66
Dinamarca	21	52	49
España	55	60	50
Holanda	32	62	64
Hungría	28	38	31
Inglaterra	39	58	48
Noruega	27	25	41
Polonia	50	53	50
Suiza	32	53	55
Total	37	51	51

Si, además de en la profundidad, nos fijamos en la amplitud de las relaciones sociales dentro del club, observamos que la mayoría de los afiliados parecen tener trato con mucha gente. Al respecto, un cuarto de los entrevistados aseguran conocer a más de 50 personas de su club por su nombre, siendo esa proporción más elevada en los clubes de Holanda, Alemania o Suiza que en los de Europa del Este y España (véase tabla 4.10). Sin embargo, en ello también influye el mayor tamaño de los clubes de los países centroeuropeos.

Otro aspecto de la integración socio-afectiva de los socios y voluntarios es su vinculación emocional con los clubes en los que

participan y con el resto de personas que forman parte de ellos. La mayoría de los socios y voluntarios europeos se sienten orgullosos de expresar su pertenencia a los clubes y afirman que el ambiente en ellos es bastante bueno. Esas valoraciones positivas son más frecuentes entre los encuestados húngaros, ingleses y españoles, y menos entre los de los países centroeuropeos (véase tabla 4.10). Asimismo, para prácticamente casi seis de cada diez personas encuestadas el club deportivo es uno de los grupos sociales más importante al que pertenecen. España (74%) y Polonia (72%) tienen los porcentajes más altos de total acuerdo con esta afirmación, mientras que Dinamarca (41%) y Holanda (45%) comunican valores significativamente menores (datos no incluidos en la tabla). Ello, no obstante, además de indicar la medida en que los clubes deportivos funcionan a modo de espacios de integración social, expresa la importancia relativa que los individuos atribuyen a otros tipos de asociaciones voluntarias, con mayor presencia en los países del centro y norte de Europa, tal y como hemos visto al analizar el trabajo voluntario fuera de los clubes deportivos.

Habitualmente, se describe a los clubes deportivos como organizaciones de apoyo mutuo en las que la asunción de compromisos colectivos favorece el desarrollo de vínculos de reciprocidad entre sus afiliados. Esta concepción parece estar justificada, ya que más de seis de cada diez encuestados está parcial o totalmente de acuerdo con la afirmación de que los socios de su club se ayudan y apoyan mutuamente en asuntos privados cuando es necesario. Más de tres cuartas partes de los socios y voluntarios polacos, húngaros (78%) y españoles (77%) suscriben esta idea que, por el contrario, no resulta tan evidente para los daneses, suizos, alemanes y holandeses (tabla 4.10).

Junto a la dimensión socio-afectiva, la dimensión socio-cultural de la integración hace referencia, en su acepción asimilacionista, al modo en que los individuos de los grupos minoritarios conocen y asumen los valores y normas prevalecientes en el entorno del club, y, en su acepción pluralista, al modo en que en el club se respetan y reconocen sus prácticas diferentes. Respecto a lo primero, en todos los países –excepto en Alemania, con un 68%–, aproximadamente ocho de cada diez encuestados aseguran conocer

cómo funciona el club, lo cual es un indicador de alta asimilación (datos no incluidos en la tabla). Igualmente, tres cuartas partes de los socios y afiliados europeos afirman saber cuándo y cómo dar su opinión en los procesos de toma de decisiones en el club, siendo pequeñas las diferencias entre países. En cuanto a la aceptación del pluralismo, en los diez países la gran mayoría de las personas encuestadas sienten que sus compañeros les respetan por lo que son. El 82% de los encuestados europeos y el 81% de los españoles están de acuerdo con dicha afirmación, mientras que tal porcentaje es mayor entre los afiliados de los clubes alemanes (95%) y suizos (91%), y menor entre los de los clubes ingleses (72%).

Tabla 4.10.

Grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su vinculación social y emocional con el club (% bastante y totalmente de acuerdo)

	Conozco a más de 50 personas del club por su nombre	En el club hay un buen ambiente	Estoy orgulloso de decir que pertenezco al club	En el club nos ayudamos mutuamente en asuntos privados si es necesario	Me relaciono principalmente con personas del club que son similares a mí
Alemania	32	76	78	56	22
Bélgica	20	90	84	51	33
Dinamarca	19	86	74	49	34
España	21	91	90	77	78
Holanda	42	84	71	44	32
Hungría	17	94	90	78	56
Inglaterra	25	89	90	63	34
Noruega	25	88	86	53	38
Polonia	12	83	84	78	40
Suiza	32	87	85	58	34
Total	25	87	83	61	40

A su vez, una posible explicación para el nivel relativamente alto de participación y compromiso emocional hallado entre los afiliados a clubes deportivos podría ser que éstos son, en cierta medida, espacios en los que se encuentran personas con características relativamente similares, lo cual facilita el desarrollo de los vínculos sociales. Para comprobarlo, se pidió a los encuestados que indicaran su grado de acuerdo con una afirmación que recogía el grado en que estos consideraban que en el club se socializaban principalmente con personas similares a ellos en términos de género, etnicidad y empleo. De media, dos de cada cinco entrevistados se mostraron básicamente de acuerdo con la mencionada afirmación, mientras que algo más de un tercio mostró su desacuerdo, si bien se identificó una gran variación entre países. En un extremo, el 78% de los socios y voluntarios españoles aseguran que se relacionan principalmente con personas semejantes a ellos mismos. En Hungría ese porcentaje es del 56% y en Polonia del 40%, siendo en el resto de países inferior a tal valor (véase tabla 4.10). La mayor homogeneidad en la composición interna de los clubes del Sur y Este de Europa indica la mayor importancia que tienen tales factores de estratificación en la conformación de las asociaciones voluntarias de esos países. Asimismo, la realización de un análisis de regresión lineal⁵ ha puesto de manifiesto que el tamaño del club está asociado en un sentido negativo con la homogeneidad de su composición. De este modo, cuanto más se ensanchan las redes de socios y voluntarios, más probable es que incluyan individuos con características sociales diferentes.

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS SOCIOS Y VOLUNTARIOS

Como mencionábamos en el primer capítulo, la dimensión estructural de la integración alude al grado en que los diferentes grupos sociales están presentes entre los socios del club en relación a su peso en cada país. Así, en primer lugar, las mujeres

⁵ El análisis incluía, como variables independientes, el tipo de vinculación con el club deportivo, la antigüedad de la vinculación, el género, la edad, el nivel educativo, la discapacidad, el origen inmigrante, la antigüedad del club y el tamaño del club.

están infrarrepresentadas en los clubes deportivos de los diez países. De media, algo más de tres de cada cinco encuestados son hombres (véase tabla 4.11). España es el país con una distribución por género más desigual, suponiendo, las mujeres, menos de una cuarta parte de la muestra de encuestada. En cambio, en los clubes deportivos daneses las mujeres representan casi la mitad de sus integrantes. En cuanto a la edad de los socios y voluntarios, más de la mitad de ellos tienen entre 16 y 45 años, el 17% son jóvenes entre 16 y 25 años, y el 10% personas de más de 65 años. En los clubes polacos la proporción de jóvenes es el doble de la media europea, mientras que, al igual que en los españoles, el porcentaje de personas mayores es de la mitad que en el conjunto de los diez países participantes en el estudio. Dicho patrón se invierte en los clubes daneses y en holandeses, donde la importancia relativa de las personas mayores es mucho más alta.

Tabla 4.11
Características sociales de los encuestados (%)

	Mujeres	Menores de 25 años	Mayores de 65 años	Estudiantes	Desempleados y jubilados	Nacidos en el extranjero	Minoría étnica
Alemania	43	14	13	14	22	4	2
Bélgica	40	14	9	12	21	3	2
Dinamarca	48	7	23	8	30	3	3
España	23	17	5	14	13	5	9
Holanda	37	11	14	10	23	3	2
Hungría	43	17	9	20	18	3	3
Inglaterra	36	9	15	8	23	8	7
Noruega	38	24	8	26	11	7	5
Polonia	46	39	4	36	14	0	7
Suiza	34	23	9	17	14	8	4
Total	39	17	10	17	19	4	4

Asimismo, cuatro de cada diez personas encuestadas viven con hijos menores de edad. Entre ellos es bastante habitual que inscriban a sus hijos en el mismo club deportivo al que pertenecen, contribuyendo, así, a la transmisión intergeneracional del vínculo con aquél. De media, el 59% de los socios y voluntarios con niños afirman tal circunstancia, siendo esta proporción mayor en Noruega (77%), Alemania (70%) e Inglaterra (70%) donde los clubes tienen mayor antigüedad y tamaño, y ofrecen una mayor oferta deportiva adaptada a las diferentes edades.

Otro aspecto relevante para estudiar la integración de los diferentes grupos sociales en los clubes deportivos es analizar el estatus ocupacional de sus socios y voluntarios. En general, casi la mitad de los encuestados europeos son empleados a tiempo completo, uno de cada diez son trabajadores a tiempo parcial y el mismo porcentaje son autónomos, de modo que casi dos tercios de todos los socios y voluntarios están ocupados. Mientras este colectivo está sobrerrepresentado, la presencia de pensionistas y desempleados en los clubes deportivos es menor que su peso en el conjunto de la población europea. Por otro lado, existen diferencias notables entre países en la distribución por estatus ocupacional, si bien éstas pueden explicarse, al menos en parte, por las diferencias en la distribución por edad comentadas. Así, el porcentaje de estudiantes duplica al de desempleados y jubilados en los clubes de Polonia y Noruega, y es menos de la mitad en los de Dinamarca, Holanda e Inglaterra. En los españoles tanto el porcentaje de estudiantes como el de desempleados y pensionistas son inferiores a la media europea, siendo, en cambio, el segundo país con mayor proporción de empleados a tiempo completo (51%) y autónomos (13%) entre los socios de sus clubes.

Otro grupo social que suele ser objeto de las políticas de integración en los clubes deportivos es el de las personas con alguna discapacidad. De media, el 13% de los encuestados tiene algún tipo de discapacidad. La tabla 4.12 muestra que las formas más comunes de discapacidad son las enfermedades crónicas y las discapacidades físicas, seguidas de las deficiencias visuales o auditivas, siendo menos frecuente la participación en clubes deportivos de las personas con discapacidades de tipo intelectual. Entre los diez

países, Dinamarca destaca por el relativamente elevado número de personas con discapacidades físicas que forman parte de sus clubes deportivos, Inglaterra es el país con mayor porcentaje de encuestados con enfermedades crónicas, y en Polonia se encuentra la mayor proporción de socios y voluntarios con discapacidad visual.

Tabla 4.12
Tipos de discapacidades entre los encuestados (%)

	Física	Visual	Auditiva	Enfermedad crónica	Intelectual	Otras	Ninguna
Alemania	6	2	2	8	<1	1	85
Bélgica	3	1	1	5	<1	1	91
Dinamarca	11	2	3	7	<1	1	81
España	2	1	<1	3	<1	2	92
Holanda	3	1	1	6	<1	1	89
Hungría	4	3	5	6	1	<1	85
Inglaterra	4	1	3	9	<1	1	85
Noruega	4	2	2	6	<1	1	88
Polonia	3	9	1	4	<1	<1	85
Suiza	2	2	1	3	<1	1	93
Total	4	2	2	6	<1	1	87

La mayoría de estos encuestados con alguna discapacidad afirma no requerir ninguna adaptación especial para realizar actividades deportivas. Entre quienes sí las necesitan, la más habitual es la provisión de material deportivo adaptado, como, por ejemplo, bicicletas, raquetas o pelotas, seguida de la adopción de normas de juego especiales y la utilización de sillas de ruedas adaptadas para el deporte. En línea con lo anterior, dos tercios de los encuestados con, al menos, una discapacidad aseguran que éstas no suponen una restricción u obstáculo en el contexto de la práctica deportiva. A diferencia de ellos, el 12% de los socios y voluntarios con discapacidades sostienen que les resulta difícil encontrar actividades deportivas que se ajusten a ellos, el mismo porcentaje

que comunica que tiene dificultades para respirar y que se cansa pronto cuando realiza ejercicio. Por último, el 20% afirma que las consecuencias de su discapacidad son muy diferentes dependiendo del (momento del) día. Por otro lado, a casi un cuarto de los encuestados españoles con discapacidad o problemas de salud le resulta difícil concentrarse durante la práctica deportiva.

Asimismo, el 70% de los encuestados con alguna discapacidad practica deporte en grupos formados por personas sin ninguna discapacidad, mientras que el 7% únicamente practica deporte en grupos integrados exclusivamente por personas con alguna discapacidad. El cuarto restante lo hace en ambos tipos de grupos. Es decir, una amplia mayoría de personas con discapacidades realiza actividades deportivas con personas sin esas dificultades. Ese porcentaje es del 100% en Suiza, Bélgica e Inglaterra. En el otro extremo, el 20% de los socios españoles con discapacidades solamente practican deporte junto a personas con alguna discapacidad, y el 40% lo hace tanto en grupos homogéneos como mixtos.

En otro orden, el estudio ha permitido constatar que el 4% de los europeos y el 5% de los españoles son inmigrantes, siendo estos porcentajes mayores en Inglaterra, Suiza y Noruega, mientras tal circunstancia no se dio en ningún caso en Polonia. En general, las diferencias entre países en el número de inmigrantes que integran sus clubes deportivos se ajusta a la presencia de inmigrantes entre sus poblaciones (Eurostat, 2016b), aunque esta correspondencia no es perfecta ya que, por ejemplo, Bélgica es el segundo Estado con mayor número de inmigrantes, a pesar de que estos están menos representados en los clubes belgas que en los ingleses o noruegos. Entre aquéllos socios y voluntarios nacidos en otro país, el 27% llegaron al que residen actualmente antes de 1979, el 44% lo hicieron entre 1980 y 1999, y el 36%, después del año 2000. En los clubes españoles y suizos se haya la mayor proporción de inmigrantes de los clubes llegados en el presente siglo (59% y 55%, respectivamente), mientras que, en Hungría, el 73% lo hicieron en las dos últimas décadas del siglo pasado, y el 43% de los inmigrantes en los clubes holandeses llegaron a dicho país antes de 1980. Un aspecto distinto a la trayectoria migrante de los socios y voluntarios, es si éstos sienten que pertenecen a una

minoría étnica o cultural. Así lo afirma el 4%, porcentaje relativamente uniforme entre países, aunque mayor en España, Inglaterra y Polonia. Por tanto, a pesar de que pocos socios y voluntario polacos tienen un origen migrante, una proporción relevante de ellos se perciben como miembros de una minoría étnica o cultural.

A su vez, cuando se interroga a los encuestados de los grupos minoritarios acerca de las personas con las que practican deporte, algo más de una quinta parte afirma que únicamente lo hace con personas de su misma minoría cultural y/o étnica, más de dos de cada cinco sostienen que sólo llevan a cabo actividades deportivas con personas con diferentes *background* étnicos y culturales, y el 35% comunica ambas circunstancias. Al respecto, hay diferencias significativas entre los diez países. La mitad de los encuestados belgas de minorías culturales y en torno a un tercio de los húngaros y de los daneses practican deporte sólo en grupos étnicamente homogéneos, mientras que, por el contrario, estos porcentajes se reducen al 5% y 6% en Inglaterra y Alemania. Además, la mitad de los encuestados españoles de minorías étnicas, el 52% de los suizos, el 61% de los ingleses y el 66% de los alemanes practican deporte en grupos formados por personas de diferentes procedencias étnicas y culturales.

6. INTEGRACIÓN SOCIAL Y VOLUNTARIADO SEGÚN LOS CLUBES DEPORTIVOS

En este apartado analizamos los efectos que tienen sobre los grados y modos de integración social y promoción del voluntariado algunas de las características de los clubes deportivos, tratando de dar cuenta de las diferencias y similitudes al respecto entre países –que no pueden ser explicadas por su legado histórico– sus estructuras institucionales o sus políticas deportivas.

En primer lugar, los niveles de representación estructural en los clubes deportivos de los colectivos presentados en el apartado anterior están influidos por el tipo de disciplina deportiva que ofrece cada club. Las personas con alguna discapacidad están mejor representadas en los clubes de golf y natación, mientras que

las personas de más de 65 años participan en mayor medida en los clubes de golf, tiro, tenis, tenis de mesa, gimnasia y senderismo. La presencia de ambos grupos es menor en clubes que ofertan boxeo, judo fútbol, balonmano, baloncesto y voleibol. Una posible explicación de ello es que a los clubes les resulta más fácil la integración de personas con algún tipo de limitación física o psíquica en actividades deportivas individuales que en las de equipo o que en aquéllas que implican un enfrentamiento físico directo con el oponente. Por su parte, los clubes de boxeo, deportes de combate, fútbol y baloncesto tienen una mayor proporción de integrantes con historial migrante y de socios con bajos ingresos, siendo ambos grupos menos proclives a participar en clubes de golf, de ciclismo o de tiro. Ello se debe, por un lado, a que los primeros son deportes más populares, en el sentido de que son más conocidos y practicados por amplias capas de la población en un mayor número de países y, por otro lado, a que los segundos son deportes cuya práctica resulta más cara y elitista, ya sea por la necesidad de adquirir material técnico o por el mayor precio de las cuotas de inscripción en los clubes. Finalmente, la construcción histórica de los roles de género se plasma en la mayor presencia de mujeres deportistas en unas pocas actividades deportivas tales como el voleibol, la danza, la gimnasia o el aeróbic. No obstante, aunque la participación de las mujeres en equipos de fútbol es inferior a la de los hombres, los clubes que ofrecen éste y otros deportes de equipo, como baloncesto o balonmano, son los que más iniciativas especiales llevan a cabo para la promoción de la presencia de las mujeres en ellos.

A su vez, al examinar los efectos de los esfuerzos de los gobiernos y los clubes deportivos en el ámbito de la integración estructural constatamos que no hay una relación unívoca y generalizable entre las prioridades de las políticas deportivas estatales, las iniciativas y actitudes de los clubes, y la presencia en ellos de los diversos colectivos estudiados, ya que podemos encontrar diferentes casos para las diversas combinaciones entre esos tres niveles de análisis. Así, por ejemplo, en Alemania sí que existe dicho alineamiento general en lo relativo a la integración de los inmigrantes, dado que éste es un objetivo al cual el Estado dedica 11 millones de euros anuales, es perseguido por un porcentaje significativo

de clubes a través de iniciativas especiales, y se traduce en una representación elevada de dicho colectivo en ellos. Sin embargo, a pesar de que el gobierno inglés no contempla a los inmigrantes en sus políticas deportivas inclusivas y de que apenas hay clubes que adopten iniciativas especiales para ellos, la proporción de personas de origen inmigrante en los clubes ingleses es similar a la de los clubes alemanes. De manera similar, el alto porcentaje de personas con alguna discapacidad en los clubes ingleses no va acompañado de un número elevado de iniciativas especiales para ellos. Igualmente, en los países escandinavos la falta de programas estatales e iniciativas de clubes dirigidas específicamente a las mujeres, no impide que tales clubes tengan la composición de género más igualitaria de Europa. Finalmente, los clubes húngaros son los que más iniciativas especiales realizan para la integración de los seis colectivos estudiados, mientras que las políticas deportivas de las instituciones húngaras priorizan el éxito en competiciones deportivas y la gestión profesional sobre los fines inclusivos, y la representación de los colectivos estudiados en sus clubes es relativamente baja. En definitiva, aunque las políticas estatales y los programas de las organizaciones y clubes deportivos pueden tener efectos positivos en la consecución de los fines inclusivos que se proponen, dicha influencia no es automática y depende de otros factores contextuales. Además, hay que considerar la dirección inversa de la relación causal, ya que en algunos casos el establecimiento de la integración como una prioridad política puede ser el resultado de la constatación por parte de las autoridades de que la baja participación deportiva de los colectivos socialmente vulnerables es un problema que al que deben aportar soluciones. Igualmente, la adopción de iniciativas especiales por parte los clubes puede ser consecuencia de valoración de la inefectividad de sus métodos ordinarios de reclutamiento para llegar a dichos colectivos de población.

Considerando los diferentes elementos de la integración socio-estructural, se han llevado a cabo diversos análisis de regresión logística y lineal con los que se ha pretendido examinar los impactos sobre aquella de las características estructurales, de gestión y

actitudinales de los clubes⁶. Entre las primeras, solo el tamaño de los clubes está positiva y significativamente asociado con la integración estructural, de manera que cuanto mayor es el número de socios, mayor es la propensión de los clubes a adoptar iniciativas especiales y más positivas son sus actitudes hacia la integración social. Los clubes más grandes tienen más capacidad para extender el público objeto de sus estrategias de reclutamiento más allá de los entornos y redes próximos a los socios actuales, aumentando así la heterogeneidad del grupo y la representación de los colectivos minoritarios. A su vez, tanto el número de empleados como la utilización de la planificación a largo plazo están positivamente asociados con la probabilidad de realizar iniciativas especiales y las actitudes inclusivas de los clubes. Un modo de interpretar ello es que los clubes que adoptan un enfoque más profesional de gestión están dotados con mayores recursos técnicos y humanos que pueden utilizar, además de para proporcionar los servicios deportivos básicos, para llevar a cabo iniciativas más ambiciosas de extensión y mejora de su funcionamiento. Asimismo, los clubes que otorgan un gran valor a la convivencia y el compañerismo muestran mayor interés en la consecución de los objetivos de inclusión social. Finalmente, como señalábamos más arriba, las tres medidas de integración estructural, representación, actitudes e iniciativas, correlacionan entre sí de manera positiva, aunque imperfecta.

En segundo lugar, la integración sociocultural, en su acepción asimilacionista, depende en gran medida del tipo y la duración de la vinculación de las personas con sus clubes. Un análisis de regresión lineal⁷ muestra que el conocimiento sobre el funcionamiento y los procesos de toma de decisiones en los clubes es significativamente mayor entre los voluntarios, especialmente entre los regulares, y aumenta según lo hace la antigüedad de la pertenencia al club. Así, la implicación en el trabajo voluntario

6 Se han incluido, como variables independientes, la antigüedad del club y su tamaño, la especialización deportiva, el tamaño de la población en la que se sitúa, la existencia de empleados, la práctica de la planificación a largo plazo, la valoración del compañerismo y de la competitividad, y las 21 disciplinas deportivas más populares.

7 Se incluyeron, como variables independientes, el tipo de participación, la duración de la participación, el género, la edad, el nivel educativo, la discapacidad, el origen inmigrante, la antigüedad del club y el tamaño del club.

parece conllevar mayor interés sobre cómo se gestiona el club, y la experiencia fomenta las habilidades y conocimientos sobre cómo participar en sus estructuras. Por su parte, tales conocimientos son ligeramente mayores entre los hombres que entre las mujeres, en aquellas personas con mayor nivel de estudios y entre las nacidas en el país en el que está radicado el club. De este modo, para los inmigrantes es más costoso aprender y dominar las habilidades necesarias para ejercer influencia en las decisiones colectivas del club. Finalmente, el análisis revela que la comprensión de los procedimientos decisorios disminuye a medida que aumenta el tamaño del club, puesto que en los de mayor tamaño las estructuras de toma de decisiones son más complejas y es mayor la distancia percibida entre los socios y la junta directiva.

En cuanto a su dimensión pluralista, de nuevo, la integración sociocultural está asociada positiva y significativamente con la implicación en el trabajo voluntario del club y con la antigüedad de la participación en el mismo⁸. Ello puede significar tanto que el respeto mutuo es un elemento clave para la conservación de los voluntarios, como que la confianza y el respeto se desarrollan a lo largo del tiempo. A su vez, a diferencia de lo que ocurre con la asimilación, las personas con discapacidades y aquéllas con un historial inmigrante no se sienten menos respetadas que el resto de integrantes de sus clubes. Ello indica que, una vez que las personas de estos colectivos encuentran su lugar en sus clubes, llegando a conocer y dominar las normas y valores que prevalecen en ellos, se sienten tan respetadas e integradas como el resto de sus compañeros.

En tercer lugar, los diferentes indicadores de la integración socio-afectiva también guardan una relación positiva con la participación con regularidad como voluntario y con la antigüedad de la vinculación a los clubes. Además, la realización de diversos análisis de regresión lineales y logísticos⁹ ha permitido comprobar

8 Para comprobarlo se ha realizado un análisis de regresión lineal con las variables independientes mencionadas en la nota 3.

9 Se incluyeron, como variables independientes, el tipo de vinculación con el club, la antigüedad de la vinculación con el club, el género, la edad, el nivel educativo, las discapacidades, el origen inmigrante, la antigüedad del club, el tamaño del club, la importancia dada al compañerismo y las 15 disciplinas deportivas más populares.

que las mujeres son ligeramente más proclives que los hombres a participar en la democracia asociativa de los clubes, mientras que la participación social y el compromiso emocional con el club se reduce levemente en la medida que aumenta la edad de las personas asociadas. Por el contrario, no se observan diferencias en función del lugar de nacimiento, en lo relativo a la asistencia a reuniones sociales y a encuentros tras la actividad deportiva, si bien las personas con historial migrante conocen por su nombre a un menor número de personas de sus clubes e interactúan con menor frecuencia con socios de otros equipos del mismo club. Así, la condición de inmigrante influye más en la extensión que en la intensidad de las relaciones sociales dentro de los clubes.

Por otra parte, las tres sub-dimensiones de la integración socio-afectiva están relacionadas en sentido negativo con el tamaño de los clubes, de modo que cuanto más grandes son éstos, menor es el nivel de participación democrática y social, y de implicación emocional de sus socios y voluntarios. Ello se puede deber a que las comunidades de clubes más pequeños fomentan relaciones más estrechas y cercanas, y requieren mayor actividad y compromiso de sus miembros para desarrollar las tareas y resolver los problemas que permitan el buen funcionamiento y la continuidad de tales clubes. A su vez, el tipo de disciplina deportiva practicada en ellos tiene efectos únicamente en la sub-dimensión de la participación social. En aquéllos que practican deportes de equipo –como fútbol, baloncesto o voleibol– los jugadores tienen una mayor propensión a quedarse a hablar con sus compañeros tras la actividad deportiva. Por el contrario, ello es menos habitual en los clubes de aeróbic, fitness o gimnasia, donde las redes de contacto entre sus socios también son significativamente más pequeñas. Así, el carácter individual y no competitivo de esas disciplinas y la orientación más comercial en la gestión de dichos clubes influyen en un menor nivel de participación social de sus afiliados y voluntarios.

En cuarto lugar, respecto al segundo gran eje de la investigación, el voluntariado, constatamos que la proporción de trabajadores voluntarios registrada en los clubes deportivos europeos se relaciona de manera negativa con el tamaño de los clubes. Es decir, el mayor número de socios no lleva consigo un aumento lineal de

la necesidad de voluntarios. Ello se debe a que todos los clubes tienen unas necesidades relacionadas con el desempeño de ciertos cargos y tareas –como, por ejemplo, tesorero o presidente– que son independientes de su número de socios. Asimismo, la proporción de voluntarios es significativamente mayor en los clubes fútbol que en los de natación y tenis, ya que aquéllos que ofrecen deportes de equipo necesitan un mayor número de voluntarios. A su vez, podría pensarse que el incremento en la contratación de empleados en los clubes reduce la voluntad de los socios de trabajar en ellos voluntaria y gratuitamente. Sin embargo, los resultados del análisis bivariable respecto a la evolución del número de empleados y voluntarios en cada club no respalda esta hipótesis. Una posible explicación para ello es que el personal remunerado apoya y facilita el trabajo de los voluntarios, haciendo éste más atractivo y motivando a aquéllos a comprometerse de manera regular durante más tiempo.

Como describimos en el apartado 4 del capítulo 3, los clubes adoptan diferentes estrategias y medidas de reclutamiento y conservación de voluntarios. Casi todas ellas son llevadas a cabo con mayor frecuencia en los clubes grandes que en los pequeños, ya que los primeros tienen mayor necesidad de voluntarios y más problemas para reclutar el número necesario de manera espontánea y sin ninguna estrategia planificada. Únicamente la comunicación de expectativas de trabajo voluntario a los nuevos socios es más habitual en los clubes pequeños, posiblemente debido a la mayor presión social que hay en ellos, ya que es más probable que sus miembros se conozcan entre sí personalmente. A su vez, si atendemos a la relación entre la aplicación de dichas medidas de reclutamiento y la evolución del número de voluntarios de cada club, observamos que tener una persona responsable de la gestión del voluntariado, recompensar a los voluntarios con beneficios en especie –como descuentos en las cuotas de socio o subvenciones del material deportivo– y la activación de las redes de voluntarios y socios, parecen ser las estrategias más eficaces en su cometido.

Finalmente, para evaluar los factores que influyen en la satisfacción de los voluntarios con su trabajo, se ha realizado un análisis de regresión logística entre cuyas variables independientes

se incluyen las cinco dimensiones relativas a las condiciones de trabajo de los voluntarios y las variables sobre las características estructurales y de gestión de los clubes mencionadas más arriba. Los resultados muestran que lo que más influye en la satisfacción de los voluntarios es que éstos perciban que su trabajo es reconocido y apreciado por sus compañeros y por los dirigentes de sus clubes. Los aspectos relacionados con el liderazgo, tales como recibir comentarios constructivos e información sobre los grandes asuntos por parte de la dirección, y con el apoyo del club, en forma de ayuda en la realización del trabajo y consideración adecuada de los problemas y preocupaciones expresadas por ellos, también tienen efectos positivos sobre la satisfacción de los voluntarios. Por el contrario, los incentivos materiales y el interés y autonomía en la realización de las tareas son menos relevantes al respecto. Asimismo, apenas hay diferencias en la satisfacción con el trabajo voluntario entre quienes trabajan más o menos horas, ni entre quienes lo hacen con mayor o menor frecuencia. Tampoco tienen efectos significativos sobre la mencionada variable el tamaño del club, la proporción de empleados en él, ni la adopción de medidas especiales de reclutamiento y conservación de voluntarios.

5 | Buenas prácticas en integración social y voluntariado de los clubes deportivos europeos

1. INTRODUCCIÓN

Las estrategias utilizadas por los clubes para atraer y conservar a los socios y voluntarios juegan un papel clave en las decisiones que las personas adoptan a la hora de determinar su compromiso con aquéllos (Schlesinger y Nagel, 2013). Asimismo, la capacidad de los clubes para ser más inclusivos y conseguir integrar a segmentos de la población infra-representados en ellos es un aspecto crucial de su evolución futura y de las funciones que asumirán en oposición al deporte informal y comercial, cuya popularidad es creciente en Europa (Breuer et al., 2015). Este capítulo se basa en la recopilación y análisis de una serie de casos de buenas prácticas en clubes deportivos de los diez países estudiados con el objetivo de proporcionar una descripción cualitativa de los proyectos exitosos en la promoción de la integración social y el voluntariado. Los ejemplos de buenas prácticas se relacionan con los hallazgos obtenidos en la investigación y se exponen de manera que puedan ayudar e inspirar a otros clubes de Europa a encontrar soluciones creativas, eficaces y adaptadas a sus circunstancias para afrontar los retos de conservar el protagonismo del voluntariado en el fun-

cionamiento diario de los clubes y la participación deportiva de grupos socialmente desfavorecidos.

Los investigadores del proyecto son conscientes de las limitaciones y los disensos existentes en torno a los fundamentos teóricos y metodológicos del campo de investigación de “buenas prácticas”, tales como la ausencia de una definición consensuada del concepto o de un método generalmente aceptado para su identificación y evaluación (Myers, Smith y Martin, 2004: 4; Veselý, 2011: 99). Teniendo en cuenta estas restricciones y las limitaciones materiales de la presente investigación, se ha optado por utilizar un concepto de “buenas prácticas” según el cual éstas pueden incluir desde un club en su conjunto hasta un proyecto concreto, pueden ser una colección de elementos útiles que hayan funcionado bien en uno de los países, que sean innovadores, al introducir nuevos procedimientos y enfoques extensibles a otros clubes, y que posibiliten la emergencia nuevas prácticas al ser transformados para ajustarse a las diferentes situaciones que se generan en un club deportivo (Tuominen et al., 2004).

La recopilación de datos se llevó a cabo conforme a los siguientes pasos. En un primer momento cada socio nacional propuso entre tres y cinco ejemplos de buenas prácticas, de las cuales, junto con el equipo coordinador, seleccionaron tres para su posterior descripción, incluyendo al menos un ejemplo exitoso de promoción de la integración social y otro de voluntariado. Cada socio nacional fue libre de elegir la metodología concreta para la selección de los clubes, pudiendo basarse tanto en investigaciones previas propias, como en el conocimiento disponible sobre los clubes deportivos de cada país, en los resultados de la encuesta a clubes del bloque de trabajo 2 o en información solicitada a las federaciones deportivas. En cualquier caso, los clubes seleccionados debían ser organizaciones democráticas con dinámicas participativas entre sus socios en un ambiente social inclusivo. Por el contrario, quedaron excluidos aquellos programas y actividades que hubieran sido implementados por un Estado, una federación o por la Unión Europea.

Los coordinadores de este bloque de trabajo recibieron 49 descripciones breves de buenas prácticas, de las cuales seleccio-

naron 23 casos en el área de la integración social, 12 casos en el del voluntariado y 14 casos que combinaban ambos temas. Para ello, además de la diversidad en dichos temas, se tuvo en cuenta la variabilidad en las características que se utilizan para definir los grupos a los que se dirigían los programas, tales como la edad, el género, el bagaje migratorio o la discapacidad.

Seguidamente, cada socio nacional envió una descripción de las “buenas prácticas” seleccionadas a partir del análisis de una serie de elementos clave del funcionamiento de los clubes:

- a) La planificación estratégica a corto, medio y largo plazo.
- b) Las fuentes, cantidad y utilización de recursos financieros.
- c) Los patronazgos y colaboración con asociaciones locales, redes de interés, organizaciones deportivas, etc.
- d) La comunicación y las herramientas de sensibilización.
- e) Los procedimientos de reclutamiento y conservación de socios y voluntarios.
- f) Las actividades extradeportivas, tales como reuniones sociales, actividades comunitarias o la gestión de donativos.
- g) El empoderamiento a través del deporte en aspectos tales como la movilidad social, el mercado de trabajo, la iniciativa empresarial, o el entrenamiento y formación deportiva.

Esta información se presenta sintéticamente en los apartados siguientes identificando los grupos sociales más desfavorecidos e infrarrepresentados y los principales desafíos que los clubes necesitan abordar para promover el voluntariado, ejemplificando cada uno de esos puntos con la descripción de casos seleccionados en la investigación.

2. ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL

La participación en el deporte organizado contribuye a la integración de grupos socialmente vulnerables al fomentar la adquisición de habilidades y conocimientos, posibilitar la interacción con personas con diferentes bagajes sociales y culturales, y favorecer

el desarrollo personal en un entorno inclusivo. En este apartado se exponen los casos de buenas prácticas en la promoción de la integración de migrantes y refugiados, minorías étnicas, personas mayores, personas con discapacidad, mujeres y niños, adolescentes y adultos desfavorecidos en comunidades locales.

Un ejemplo de lo primero es el programa FC Thun macht Schule (FC Thun hace escuela) con el que dicho club de fútbol de la primera división suiza ofrece entrenamiento a jóvenes de los albergues de refugiados con el que contribuye de manera más general a su formación personal y la adquisición de competencias sociales. En el marco de este programa se desarrollan los Wednesday Afternoon Specials, jornada semanal de entrenamiento que tiene lugar en el estadio donde juega el primer equipo, cuyos futbolistas profesionales también se involucran en la organización y realización de actividades, cumpliendo así, una importante función ejemplarizante. Las interacciones entre los refugiados, otros participantes y los organizadores, permite a los primeros mejorar su conocimiento de la lengua alemana y las costumbres sociales del país. Las actividades deportivas son gratuitas, están abiertas a todos los refugiados sin considerar su nivel futbolístico y se desarrollan de forma paralela a las que se dirigen a discapacitados psíquicos y físicos, con quienes comparten las instalaciones. Dado que el FC Thun es un club profesional controlado por accionistas privados y que dicho programa no tiene como finalidad reclutar a deportistas de élite, se presenta como un ejemplo de responsabilidad social corporativa.

Otro ejemplo de buena práctica de integración social de refugiados es el protagonizado por el Club Budokan Maintal. Este club ha alquilado al ayuntamiento de la ciudad alemana de Maintal las instalaciones de la recientemente construida escuela de judo para que sea utilizada durante los próximos seis años como alojamiento para refugiados. Además, este club ofrece entrenamiento a los refugiados y, en colaboración con las escuelas de la zona, les ayuda en la preparación de comidas saludables que satisfagan las necesidades nutricionales de los niños y les proporciona apoyo educativo.

Asimismo, en los barrios periféricos de Oslo, donde mayor es la proporción de inmigrantes y los niveles de desempleo de la población, desarrollan sus actividades deportivas con un enfoque inclusivo tres clubes; el Tøyen, el Holmlia SK y el Furuset IF. En todos ellos, para garantizar la accesibilidad a las personas con menos recursos, las cuotas de inscripción son muy bajas y, en aras a lograr una mayor imbricación en la comunidad local, establecen relaciones regulares de cooperación con otras asociaciones, escuelas y autoridades municipales. El principal objetivo del Tøyen no es la práctica de un deporte específico en sí misma sino ofrecer la oportunidad de realizar ejercicio físico y participar en actividades deportivas que contribuyan a favorecer el desarrollo personal de los niños y a fortalecer la vida social del barrio en un entorno inclusivo y respetuoso, como una alternativa a las dinámicas de exclusión social a las que conducen la falta de oportunidades laborales, la pobreza infantil, la percepción de inseguridad, el aislamiento y la emigración a otras zonas urbanas. Consecuentemente, la gestión del club no se basa en estructuras rígidas o enfoques profesionales, sino que se ofertan múltiples deportes minoritarios adaptándose a las necesidades, demandas y recursos de los colectivos participantes, de las asociaciones colaboradores y de los planes educativos y de infraestructuras municipales. En una línea similar, el Holmlia SK participa en actividades municipales como el Be Proud Festival (Vær stolt festival), con los objetivos de fortalecer la identidad local –ubicando en el centro de la misma el reconocimiento de la riqueza que supone la diversidad cultural– y de distanciarse de los estereotipos negativos que asocian la inmigración con la delincuencia.

De manera parecida, el Club de Hockey Feijenoord se creó en este barrio del sur de Rotterdam –donde un 70% de la población es de origen inmigrante– como una iniciativa para contribuir a afrontar los problemas sociales y económicos estructurales más acuciantes que afectaban a sus habitantes. El club tiene como objetivo tender puentes entre diferentes grupos, reuniendo en sus equipos a personas con estatus sociales, tradiciones culturales y religiones diversas. Para ello su gestión y estructura organizacional se distinguen de las de los clubes deportivos centrados en las competiciones y se asemejan más a las de las organizaciones del

campo de la educación y el bienestar social. La gestión del club corre a cargo de un equipo formado por un maestro de educación física y pedagogo, un entrenador jefe y criminólogo, y un director de programas, así como por estudiantes voluntarios que actúan como entrenadores, instructores, líderes de equipo y otras funciones técnicas. Dicho equipo complementa la práctica del hockey con actividades para fomentar las habilidades sociales y los recursos vitales de los socios jóvenes, debatiendo, orientando y haciendo un seguimiento en torno a temas como la nutrición, la salud o la seguridad.

Aunque no tengan bagaje migrante, la población gitana de Hungría constituye una minoría étnica infra-representada en el deporte organizado. El Debrecen DHSE PMD-Fencing Club juega un importante papel en la integración social de los niños gitanos, al facilitarles la práctica de un deporte diferente a aquéllos que generalmente se les oferta, tales como el boxeo. Tras el éxito experimentado en la implementación de un programa de cooperación con escuelas de la localidad de Hajdúhadház –donde hay una mayor concentración de población gitana– para la extensión de la esgrima entre los niños, el DHSE apoyó la creación de un club independiente en esta localidad, el Club Deportivo y Cultural Hajdúvitéz (Hajdúvitézi Kulturális és Sportegyesület), proporcionando asesoramiento deportivo, asistencia en asuntos de gestión y facilidades para incorporarse a las competiciones de esta disciplina. Además, colaboró con el ayuntamiento en la construcción de instalaciones adecuadas para la práctica de la esgrima, estableciendo las condiciones necesarias para la popularización de este deporte.

Por otra parte, conforme avanza la tendencia al envejecimiento de las poblaciones europeas se hacen más patentes los problemas específicos de exclusión social y aislamiento en los ancianos. Algunos de los casos seleccionados en la investigación son ejemplos de cómo los clubes deportivos abordan de manera efectiva estos desafíos, adaptando su modo de funcionamiento y organización a las necesidades de las personas mayores y su entorno. El club danés Idræt om Dagen, Helle (Deporte de día) ofrece una amplia variedad de actividades físicas, desde natación a petanca, dirigidas fundamentalmente a personas mayores en horario de mañana.

Los participantes acuden una vez a la semana a las instalaciones locales y durante la sesión de actividades realizan un descanso en el que aprovechan para charlar mientras toman una taza de café, bollos o fruta en un entorno amigable. De este modo, además de mantenerse activos en el plano físico, evitan las dinámicas de aislamiento a las que conduce la inactividad en algunas personas mayores.

Asimismo, la Asociación Recreativa Etká-Yoga (Etká Jóga Rekreációs Egyesület) se dedica a la educación y popularización de esta modalidad de Yoga en Hungría, siendo la mayoría de quienes practican sus actividades personas mayores con problemas de salud que aspiran a mejorar su calidad de vida a través del método propuesto por los instructores. El club tiene en cuenta la opinión de los asistentes a las clases y recopila sus experiencias y observaciones con regularidad, lo que contribuye al desarrollo continuo del método. Las principales metas del club son llegar al mayor número de gente posible a través de la difusión de sus enseñanzas y construir pequeñas comunidades de personas mayores para el ejercicio físico.

En Polonia, la Asociación Europea de Promoción de la Actividad Física 50+ (Europejskie Stowarzyszenie Promocji Aktywności Ruchowej 50+) proporciona programas recreativos de ámbito nacional para adultos y personas mayores, lleva a cabo investigaciones científicas en el campo de la evaluación de la eficiencia de la actividad física, organiza eventos al aire libre para personas mayores y apoya y organiza cursos para monitores. La asociación ofrece servicios que contribuyen a aumentar la seguridad en sí mismas de las personas mayores, así como a mantener su autonomía y promover su bienestar físico y emocional a través de la cooperación con autoridades locales, nacionales y especialistas en geriatría. Esta asociación lleva a cabo una estrategia de desarrollo continuo de la organización mediante el apoyo a iniciativas surgidas de las personas que participan en sus actividades así como a la formación de estas a través de diversos talleres. Con ello se pretende que extiendan el ámbito territorial de actuación de la asociación convirtiéndose en dinamizadores de sus actividades y programas.

La participación en actividades deportivas ayuda a la integración social de las personas con algún tipo de discapacidad física, sensorial, intelectual o mental al favorecer el desarrollo de sus habilidades comunicativas, experimentar el compañerismo al interactuar con otras personas –con o sin discapacidades– en un proyecto común, y mostrar lo que son capaces de hacer, más allá de las limitaciones que se les presupone.

Un ejemplo de buena práctica al respecto es protagonizado por el club holandés de atletismo Sprint Bred, dirigido a personas con un amplio rango de discapacidades, desde motrices a mentales o enfermedades degenerativas como el alzhéimer. Este club concibe el deporte como un medio de integración social y trata de crear un entorno inclusivo para su práctica, ofreciendo todo tipo de disciplinas del atletismo a todas las personas mayores de siete años independientemente de su discapacidad. La Junta Directiva intenta ajustar continuamente su estrategia de gestión atendiendo a las necesidades específicas de los deportistas, contratando a entrenadores especialistas y mejorando los aspectos técnicos de las instalaciones, en colaboración con instituciones externas como la Universidad Técnica. Dada la importancia otorgada a la identificación de los deportistas con el club, se posibilita que los atletas con discapacidades ocupen en él cargos de gestión y dirección.

En Dinamarca, el club de tiro Randers Skyttekreds (RSK) oferta actividades para personas con discapacidades en general y, específicamente, a niños con Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH), siendo un ejemplo de cómo un club puede desarrollar con éxito actividades deportivas y recreativas que comúnmente no se considerarían apropiadas a las características de un determinado colectivo. El club tiene una persona responsable de la organización y coordinación de las actividades dirigidas a discapacitados. Las reglas se adaptan para ajustarse a las personas con discapacidad y el club invierte en la adquisición de equipamiento especial, tal como rifles de aire específicamente adaptados para invidentes. El proyecto se basa en la cooperación entre el club y la escuela de la localidad. Esta inscribe a los niños con TDAH y los traslada a las instalaciones del club, donde los voluntarios y entrenadores les enseñan como disparar en un entorno

tranquilo y seguro. Las actividades tienen lugar en horario escolar y no exigen que los niños sean socios del club, si bien motivan a muchos de ellos a unirse como socios. Los maestros y pedagogos afirman que dicha participación tiene efectos positivos sobre el rendimiento escolar y el comportamiento de los niños, tanto en la escuela como en sus casas, al aumentar su capacidad de concentración y proporcionar seguridad y tranquilidad a los niños con TDAH. El RSK también colabora con la Federación Deportiva Danesa de Discapacitados (Dansk Handicap Idræts-Forbund) para la organización de competiciones dirigidas a este colectivo.

El Club de Rugby Alcobendas, cuyo primer equipo compite en la División de Honor nacional, desarrolla desde 2014 un proyecto de rugby inclusivo con el que pretenden avanzar en la normalización de la participación de personas con discapacidades cognitivas o conductuales junto con personas sin discapacidades en equipos de categorías infantiles. El proyecto surgió de la colaboración entre el club y la Asociación de Padres de Alumnos Discapacitados de Alcobendas, y comenzó con un proceso de formación de la junta directiva, los socios, los jugadores, el equipo técnico y los delegados del club, para el que se colaboró con Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. El club cuenta con entrenadores y técnicos de apoyo especializados que trabajan con jugadores con discapacidades de tipo cognitivo y conductual (autismo, déficit de atención, hiperactividad...). Dos técnicos de apoyo coordinan las necesidades de los entrenadores de cada categoría, de forma que todos los jugadores pueden seguir el ritmo de aprendizaje y entrenamiento.

La participación en actividades deportivas es un factor importante de integración para las niñas en la medida en que les permite el acceso a espacios sociales seguros, siendo estos cada vez más restringidos y circunscritos al ámbito doméstico en la medida que alcanzan la adolescencia, especialmente en el caso de las que pertenecen a minorías étnicas u otros grupos socialmente vulnerables.

El Club de Baloncesto Foyer Molenbeek trabaja en este barrio de Bruselas con una elevada proporción de población con historial migrante para formar equipos femeninos inclusivos compuestos por niñas y adolescentes con diferentes bagajes culturales. Un

equipo de especialistas supervisa a las niñas en situación vulnerable en diferentes áreas de sus vidas, atendiendo a sus necesidades más allá del ámbito deportivo. Con el objetivo de superar los obstáculos que dificultan el acceso al club, este tiene un sistema progresivo de cuotas de inscripción en el que las personas con menos recursos pagan cantidades más bajas, mantiene un contacto regular con los padres y otros supervisores, y coopera con el Centro Regional de Integración Foyer, escuelas y otras asociaciones juveniles, para hacer llegar su oferta deportiva a los entornos en los que se encuentran las niñas en condiciones sociales desfavorecidas. En aras a mejorar la cohesión del club se organizan campamentos de aventura con actividades diferentes de las que normalmente practican las socias.

A diferencia de los casos anteriores, la campaña *This Girl Can* fue promovida a nivel nacional por la organización estatal Sport England en colaboración con varios clubes encargados de su implementación, entre ellos el Market Harborough Squash Club. El objetivo de la campaña era empoderar a las mujeres e invitarlas a participar más activamente en el deporte organizado, en este caso, en el squash. Las entrenadoras del club representaban un modelo que sirve para animar a las jugadoras a progresar en sus competencias deportivas y a asumir responsabilidades de dirección deportiva. Las sesiones de entrenamiento se ofrecían a un precio especial y, a aquellas que cumplían ciertos requisitos, se les proporcionaba gratis equipamiento y vestimenta. El club también organiza eventos sociales en los que se fomenta la cohesión de los equipos y se reconocen los logros de las jugadoras.

A su vez, la participación en el deporte organizado proporciona a los colectivos socialmente desaventajados oportunidades para interactuar con otros grupos sociales y afrontar los riesgos de exclusión social. Un ejemplo de ello es el club Idealverein für Sportkommunikation und Bildung e.V. (ISB) de la localidad alemana de Schweinfurt, que dirige el proyecto *Bewegte Ganztagschule* (Escuela de jornada completa en movimiento). Se trata de un programa de tarde en escuelas de jornada completa/intensiva que incluye la oferta de todo tipo de deportes, educación sobre diferentes temas como nutrición, merienda saludable y apoyo en

la realización de los deberes escolares. Con ello se pretende fomentar el aprendizaje social, desarrollar la confianza de los niños en sí mismos y contribuir a reducir las desigualdades que tienen lugar al haber niños cuyas dietas tienen carencias nutricionales o cuyos padres no tienen la disponibilidad horaria o los recursos culturales para ayudarles en las actividades escolares. El club es capaz de reaccionar a las condiciones sociales cambiantes de su entorno adaptando la oferta deportiva y creando nuevos programas sociales, como, por ejemplo, el proyecto Vereint in Bewegung (Unidas en movimiento), dirigido a mujeres de origen migrante. Por ello se ha convertido en un modelo a imitar por otros clubes a los que proporciona asesoramiento y formación para el desarrollo de sus propios proyectos.

Asimismo, la Brussels Boxing Academy (BBA) logra atraer a sus actividades a un amplio rango de participantes de diferentes capas sociales, especialmente a jóvenes de barrios populares con antecedentes migrantes, ofreciendo un programa de entrenamiento de boxeo al que cualquiera puede incorporarse en cualquier momento del año a un precio razonable. Los entrenadores cumplen una doble función, ya que, además de instruir a los participantes en la actividad física, realizan una labor de seguimiento, escuchándoles y ayudándoles a resolver los problemas personales, familiares o escolares. Así, el BBA trabaja para contribuir al empoderamiento y autonomía de los jóvenes bruseleses tanto a través del deporte como de proyectos extradeportivos y asesoramiento individual. Para hacer llegar la oferta deportiva y los programas de integración social al mayor número de jóvenes, el BBA organiza torneos de iniciación en las calles, en las escuelas y en las fiestas del vecindario.

Por su parte, el Club Juventud Alcalá utiliza el baloncesto como un medio de integración social entre niños expuestos a riesgos de discriminación por razones culturales de género o socioeconómicas. Con el objetivo de ofrecer “baloncesto para todos” realiza descuentos o exenciones en las cuotas anuales para aquellas familias con pocos recursos o con alguno de los cónyuges en situación de desempleo. A través de la práctica del baloncesto pretenden crear grupos cohesionados en los que los niños disfruten jugando

mientras siguen unas reglas marcadas por los entrenadores, se comportan respetuosamente con los compañeros, asumen responsabilidades y se comprometen con las metas colectivas del equipo. Teniendo en cuenta que en muchos casos se trata de niños con problemas de absentismo y comportamiento escolar, y que se enfrentan a dificultades y situaciones de exclusión social, la participación en las actividades del club les ayuda a ampliar sus intereses, mejorar su calidad de vida e incorporar los valores transmitidos a través de la propia actividad. Los entrenadores se coordinan con la escuela de manera que si el niño falta a las clases o se comporta inadecuadamente se le restringe su participación en las actividades del club. Los equipos de orientación escolar evalúan positivamente la experiencia ya que afirman que tiene efectos positivos sobre la integración, el rendimiento y el comportamiento de los niños.

3. ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PROMOCIÓN DEL VOLUNTARIADO EN LOS CLUBES

A diferencia de otros ofertantes de actividades deportivas, los clubes son organizaciones con estructuras democráticas en las que los socios desempeñan roles importantes y su trabajo voluntario es esencial para el correcto desarrollo de las actividades que ofertan. Este papel central del voluntariado en la gestión de los clubes plantea problemas específicos que deben ser resueltos con estrategias, enfoques y procedimientos adecuados. A continuación se presentan los principales desafíos y las buenas prácticas que en los casos estudiados se han desarrollado para aumentar y mejorar la implicación de los voluntarios en los clubes deportivos.

En primer lugar, las políticas de voluntariado de las organizaciones que dan importancia a los servicios proporcionados por los voluntarios, adaptan su funcionamiento a sus necesidades, desarrollan nuevos enfoques provistos de suficiente financiación y generan una respuesta positiva por parte de aquellos. Un ejemplo de ello es el desarrollo por parte del Skjold Skævinge Sports Club de la iniciativa “club para los voluntarios”, con la que han aumentado su número de 14 a 225 en tres años. El objetivo de

esta iniciativa es posibilitar que los socios y otras personas de la comunidad local puedan contribuir con trabajo voluntario y con la frecuencia que prefieran. Para ello han creado un procedimiento de inscripción online y una base de datos que permite a los voluntarios apuntarse para tareas específicas en intervalos temporales predefinidos. Desde su implementación, esta iniciativa ha sido reproducida por muchos otros clubes daneses.

En esta línea, la inglesa Exmouth Swimming and Lifesaving Society utiliza herramientas de gobernanza tales como la definición y publicación en su página web de un conjunto de códigos de buenas prácticas, que incluyen la planificación de las políticas de reclutamiento y renovación del voluntariado, y descripciones detalladas de los cargos dentro de la estructura del club. Ello les permite asegurarse de que disponen de un número suficiente de voluntarios, que comprenden sus funciones y responsabilidades, y que la gestión del club es transparente. A su vez, la elaboración de los sucesivos planes de acción tiene en cuenta la información recabada a través de encuestas realizadas a los socios y sus familiares, así como a través de otras vías de comunicación con las que estos cuentan para expresar sus demandas.

De manera paralela a la tendencia ascendente del deporte comercial e informal, muchos clubes tienen cada vez más dificultades para atraer a nuevos voluntarios, convirtiendo los procedimientos efectivos de reclutamiento en un área de actuación de especial interés. Mientras que algunos clubes se apoyan en estrategias informales tales como la organización de eventos sociales, otros, como el Northern Hype Gym Club, explicitan en los formularios de inscripción las expectativas que tienen sobre el compromiso con el club, en forma de realización de trabajo voluntario, de los nuevos socios o de sus familiares. En ese primer contacto se les pide que indiquen los roles específicos que podrían desempeñar, ofreciéndoles una variedad de pequeñas y limitadas tareas que facilitan su incorporación a las dinámicas de trabajo del club. Además, los padres disponen de una sala donde pueden esperar cómodamente a sus hijos, conocer y relacionarse con otros padres, tomar café o trabajar, facilitando así tanto la labor de acompañamiento como el fortalecimiento de las redes sociales del club.

El Club Natació Banyoles utiliza un esquema comunitario e intergeneracional de movilización del voluntariado, ya que se basa la activación de las redes de contactos del club y de sus socios en un entorno local y regional cuya vida deportiva y cultural ha protagonizado desde hace casi un siglo. Así, por ejemplo, para las dos principales y más antiguas pruebas organizadas por el club gerundense, la “Travesía del Lago” y la “Media Maratón”, convoca a todas las personas que están o han estado vinculadas al club solicitándoles ayuda, pudiendo llegar a recurrir a personas cuyos hijos practicaron deporte en él hace más de 50 años. El club tiene una fuerte presencia en la comunidad, que se refuerza a través de la colaboración en la organización de acontecimientos deportivos de la comarca, dando su apoyo técnico y humano.

El desafío para los clubes no consiste solo en reclutar voluntarios, sino también en mantener su nivel de motivación e implicación a lo largo del tiempo, evitando los sucesivos ciclos de reemplazamiento que reducen la capacidad de estos para dar continuidad a los proyectos a largo plazo. Para ello, el club alemán TSG Bergedorf organiza una ceremonia anual en la que se premia a los voluntarios por su excelente trabajo y se agradece la labor de los padres de los socios menores. Otros modos de reconocimiento son el envío de tarjetas de felicitación en sus cumpleaños o la invitación a participar en eventos deportivos especiales.

La capacidad de conservación de los voluntarios también depende de los métodos de gestión y organización de los clubes. El club de baloncesto belga Leuven Bears es un ejemplo de cómo desarrollar una estructura orgánica claramente definida y unos protocolos de actuación que faciliten el trabajo y la integración de los voluntarios. Los problemas y oportunidades relacionados con el voluntariado se debaten y analizan en las reuniones que cada dos semanas tiene su Comité Ejecutivo. Este se organiza en Unidades y Secciones, una de las cuales es responsable de la supervisión y coordinación de todos los aspectos relacionados con el voluntariado, incluida la recepción y orientación de los nuevos voluntarios. Asimismo, cada voluntario tiene una tarea específica bien delimitada y relacionada con sus intereses personales. Algunos de ellos se dedican a tareas de liderazgo en los órganos de gestión, otros se

hacen cargo del entrenamiento de los equipos y de la organización de las competiciones, mientras que la mayoría contribuye con tareas menores de asistencia durante los partidos. En cualquier caso, el club basa su cooperación con ellos en el contacto personal y en la receptividad ante sus opiniones y preferencias.

Aunque el trabajo de los voluntarios se basa en decisiones personales que tienen en cuenta el compromiso solidario y recíproco con un colectivo, el ofrecimiento de prestaciones tangibles e intangibles puede ayudar mejorar la realización de sus tareas y a mantener su motivación a lo largo del tiempo. Así, algunos de los clubes estudiados financian cursos para la formación de sus voluntarios. La Exmouth Swimming and Lifesaving Society obliga a sus voluntarios a realizar cursos de primeros auxilios, salvamento y atención a los niños, organizados o financiados por ella, y posibilita su asistencia gratuita los cursos necesarios para obtener el título de monitor concedido por la Amateur Swimming Association. Igualmente, el Northern Hype Gym Club, que cuenta con entrenadores contratados y voluntarios, compensa a estos últimos ofreciéndoles cursos de formación como contraprestación por el trabajo realizado. Por su parte, el TSG Bergedorf recibe a los nuevos voluntarios con una semana de actividades que incluyen seminarios y visitas a las instalaciones, organiza talleres y viajes con voluntarios de otros clubes para intercambiar ideas y experiencias, y anima a los suyos a que obtengan títulos de entrenadores.

Asimismo, en varios países se permiten pequeños pagos a los voluntarios a modo de reconocimiento simbólico por su contribución o para sufragar los costes de sus actividades. Los clubes también pueden concederles otras prestaciones indirectas pero tangibles como bebida y comida durante las actividades deportivas, abonos de comida, dietas de viajes, certificados de formación, aseguramiento o la admisión de solicitudes de empleo. El ya mencionado Leuven Bears proporciona uniformes a sus voluntarios con los que se visibiliza su vinculación y contribución al club. Además, les inscribe como socios del club con el fin de que dispongan de aseguramiento durante la realización de sus actividades.

La Travelling Inspiration Association es una organización polaca que organiza marchas ciclistas y otras actividades deportivas

para personas con discapacidades, especialmente para personas con problemas auditivos y visuales. Ha desarrollado su propio sistema de capacitación y certificación de monitores de turismo ciclista y voluntarios para viajes en tándem con personas sordo-ciegas. Desde 2014 paga a sus voluntarios cursos de lenguaje de signos y les ayuda a obtener becas nacionales para la realización de tales cursos. La asociación desarrolla sus proyectos estratégicamente, incorpora a nuevos voluntarios durante las presentaciones y conferencias que realiza en sus giras, e incentiva la permanencia de los que ya lo son mediante la provisión de equipamiento deportivo, viajes gratuitos o descuentos en empresas con las que colabora.

Además, los clubes pueden utilizar los diversos medios y tecnologías de la comunicación a su disposición para llegar a los grupos a los que se dirigen, así como para registrar, programar y organizar el trabajo de los voluntarios. El club inglés Market Harborough Squash Club ha adoptado diferentes métodos de comunicación para mejorar la tarea de informar a sus socios y ampliar las audiencias a las que dirigen sus iniciativas. Además de los tablones de anuncios situados en sus instalaciones, distribuye electrónicamente un boletín mensual entre sus socios, en el que se presenta una lista de tareas y cargos disponibles para la realización de trabajo voluntario y permite la inscripción en los cursos y torneos que organiza a través de su página web. El club también utiliza un perfil de Facebook para la comunicación entre sus socios y una cuenta de Twitter para dirigirse a otras organizaciones y al público en general.

También está presente en las mencionadas redes sociales el TSG Bergedorf, club que utiliza su página web para realizar anuncios y premiar al “voluntario del mes”, cuyas experiencias y contribuciones más importantes son brevemente descritas, junto con un agradecimiento por parte del club. Este también publica artículos y reportajes sobre los voluntarios en medios de comunicación de ámbito regional y local, reconociendo su trabajo, reforzando su compromiso y animando a otras personas a sumarse al club. A su vez, el club polaco ESPAR 50+ ha grabado una película, disponible en su muro de Facebook, para documentar las actividades llevadas en su taller de formación para personas mayores y facilitar la

organización de nuevos talleres en las diferentes localidades en donde está presente el club.

Junto a los tradicionales, numerosos clubes desarrollan nuevos enfoques alternativos en la gestión del voluntariado. Como se explicó en el apartado 3 del capítulo 5, el programa Wednesday Afternoon Specials llevado a cabo por el club FC Thun es un ejemplo de las iniciativas orientadas a implicar voluntariamente a los deportistas profesionales y entrenadores en tareas de extensión y divulgación del deporte entre grupos vulnerables. En él los futbolistas de los equipos del club que compiten en las categorías superiores colaboran en las jornadas de entrenamiento dirigidas a refugiados y personas con discapacidades, alentando la práctica deportiva entre estos y contribuyendo a su identificación con el club.

A su vez, se puede mejorar la efectividad de la gestión del voluntariado recurriendo al asesoramiento de expertos externos. El programa Mehr Freiwillige im Fussballverein (Más Voluntarios en los Clubes de Fútbol), llevado a cabo por la Federación Suiza de Fútbol para asesorar a clubes como el FC Laupen, es un ejemplo de cómo la efectividad de dicho asesoramiento es mayor si, en lugar de tratarse de una intervención directa con planes preestablecidos, se centra en presentar nuevas puntos de vista y herramientas de actuación que ayuden a los clubes a encontrar soluciones adecuadas e innovadoras a partir del conocimiento práctico que tienen de su entorno. Así, se formó un equipo de trabajo de voluntarios que asistió a cuatro talleres de formación de la Federación a lo largo de cinco meses y se responsabilizó de la implementación del programa de promoción del voluntariado en el club. Este equipo fue supervisado y apoyado por un instructor, una aplicación informática de procesamiento de datos, y un manual que contenía directrices prácticas, cronogramas para la implementación del proyecto, formularios para contactar con voluntarios potenciales, modelos de notas a medios de comunicación, consejos para reclutar nuevos voluntarios, cuestionarios para los voluntarios o instrucciones para la utilización de herramientas informáticas.

El voluntariado también puede utilizarse como una herramienta de integración de grupos socialmente desfavorecidos que, a

través de las actividades y procedimientos formales, adquieren las capacidades, las competencias y los métodos utilizados en dichas tareas, practican el idioma e interactúan con otros socios fuera del contexto de la actividad deportiva. Un ejemplo de ello es el proyecto de integración del Club de Baloncesto Femina Bern dirigido a niñas y jóvenes inmigrantes, iniciado en el contexto del aumento del flujo de refugiados que tuvo lugar en 2015. Dicho proyecto les ofrece entrenamiento gratuito, tanto a nivel competitivo como recreativo. Además, las jóvenes inmigrantes pueden participar como voluntarias y asumir grandes niveles de responsabilidad trabajando como entrenadoras o en la junta directiva, donde, de hecho, más de la mitad de sus integrantes tienen antecedentes migratorios. El club reconoce el trabajo voluntario con un sistema de recompensas en el que, por la realización de dichas actividades, se distribuyen puntos que al final del año son canjeados por descuentos en las cuotas de las socias. El club también organiza varios eventos extradeportivos que reafirman el compromiso de las deportistas y voluntarias y su vinculación con el club y el resto de las socias.

Por último, el Club Deportivo de Sordos Budapest (Siketek Sport Klubja Budapest) ofrece una amplia variedad de actividades deportivas dirigidas a este colectivo. Su funcionamiento es público y tiene como principio el rechazo de toda forma de discriminación por razón de género, edad, origen, raza u otras. Como en el caso anterior, ofrece trabajo como voluntarios a personas con discapacidad auditiva y a sus familiares, involucrándolos en la gestión diaria del club, la organización de actividades, los entrenamientos y las competiciones, ya sea como entrenadores o como árbitros. Uno de sus objetivos es fortalecer las relaciones sociales entre personas con y sin discapacidades, así como entre las familias y las organizaciones que trabajan en el ámbito de la discapacidad. Para ello, entre otras iniciativas, se llevan a cabo actividades extradeportivas como encuentros, comidas y excursiones, en cuya organización los voluntarios juegan un importante papel.

Conclusiones

I. POLÍTICAS REFERIDAS A CLUBES DEPORTIVOS EN EUROPA

El análisis comparativo de las políticas referidas a los clubes deportivos y para la inclusión social y el voluntariado que se ha efectuado en este trabajo muestra tanto similitudes como diferencias significativas entre los diez países estudiados. En todos ellos el deporte recreativo es la principal prioridad de dichas políticas, si bien en los países de Europa del Este se otorga un mayor peso relativo al deporte de élite. Estas políticas de “deporte para todos” se dirigen fundamentalmente a los clubes, aunque en Noruega, Alemania y Flandes una proporción relevante de las mismas está destinada a individuos que practican deporte al margen de aquéllos. Tanto en los países con Estados del bienestar universalistas como en aquéllos con Estados del bienestar corporativistas, los voluntarios son los mayores responsables de la oferta de oportunidades para la práctica de deporte recreativo. En Inglaterra, el compromiso ideológico con las iniciativas privadas de los clubes voluntarios contrasta con el escaso apoyo económico recibido por parte del sector público. En España, Hungría y Polonia, las políticas deportivas se han transformado de

manera paralela a los procesos de transición desde sistemas dictatoriales a democráticos y de incorporación a la Unión Europea, aunque todavía se encuentran, en cierto modo, influidos por estructuras de gobernanza y medidas que tienen su origen en los regímenes autoritarios y se caracterizan por el control gubernamental, el profesionalismo y el elitismo.

En todos los países, el sector público apoya de manera directa o indirecta a los clubes deportivos, si bien hay diferencias significativas en el grado y los modos en que se ejerce tal apoyo. El principal tipo de apoyo consiste en garantizar el acceso a las instalaciones deportivas públicas gestionadas por los municipios. En países como Dinamarca o Polonia la mayoría de los clubes tienen acceso gratuito a ellas y reciben reembolsos por el alquiler de instalaciones privadas, mientras que en Inglaterra la mayor parte de los clubes que usan instalaciones públicas deben pagar una tasa de concesión por su alquiler y los clubes que poseen sus propias instalaciones tienen que abonar una tarifa municipal por su utilización. El otro modo de apoyo público a los clubes deportivos consiste en la asignación de recursos financieros de diferentes maneras. Las más comunes son la subvenciones destinadas a colectivos, fines o actividades específicas priorizadas por las autoridades en el marco de programas a los que los clubes pueden presentar solicitudes para obtenerlas. En Noruega, Dinamarca y Suiza son más habituales los subsidios concedidos con pocas condiciones o requisitos muy generales. Una tercera forma de apoyo es la coproducción o colaboración entre los clubes deportivos e instituciones locales como las escuelas. En términos agregados, el apoyo económico público es relativamente mayor en Noruega, Dinamarca, Flandes, Suiza y Alemania, y menor en Inglaterra y Holanda, donde el gasto en políticas deportivas se redujo significativamente en la década pasada.

En los diez países estudiados, el nivel local de las administraciones públicas es el que mayor influencia tiene sobre los clubes deportivos. En los países escandinavos, anglosajones y centroeuropeos no existe vínculo –o éste es débil– entre el Estado central y los clubes locales. En Noruega, Inglaterra, Alemania y Holanda, no existen normas estatales que obliguen a las autoridades loca-

les a apoyar a los clubes deportivos, mientras que en Dinamarca, Flandes, Suiza, Hungría y Polonia la legislación estatal establece un marco que regula el apoyo de los municipios a éstos, especificando, en el caso de Flandes o Suiza, la cuantía mínima de gasto en transferencias a los clubes o, en el caso de Dinamarca, garantizando el acceso gratuito a las instalaciones públicas a menores de edad. Otro rasgo común de los clubes de los diferentes países es la pertenencia de la mayoría de ellos a federaciones deportivas nacionales y/o regionales que, a su vez, son integrantes de una confederación deportiva nacional. Dicha membresía requiere el pago de una cuota generalmente muy baja y no compromete la independencia de los clubes. Con la excepción de Noruega, las confederaciones nacionales no transfieren directamente dinero a sus clubes, si bien desarrollan programas que proporcionan ayudas para financiar sus actividades.

En la mayoría de los países el aumento de la participación y la integración en los clubes deportivos de grupos marginales o socialmente desfavorecidos es una prioridad política, si bien existen diferencias a la hora de determinar qué grupos deben ser beneficiarios de dichas políticas deportivas inclusivas. Éstas se expresan de modo general y difuso, siendo poco frecuente su concreción en planes precisos y vinculantes. Lo más habitual es que el Estado publique un programa, para un periodo dado, con el que los clubes y federaciones pueden colaborar proponiendo o realizando acciones financiadas por el mismo. Políticas más sistemáticas y mejor definidas, basadas en legislación, decretos y programas con continuidad temporal existen únicamente en países como Suiza y Bélgica. Asimismo, es una tendencia general entre los gobiernos europeos la adopción de un discurso dirigido a reforzar el voluntariado y la sociedad civil a través de la cooperación entre el sector público y el sector voluntario. Para ello adoptan medidas –con diferente intensidad y frecuencia– tales como aprobar legislación que regule el estatus legal de los voluntarios y de sus organizaciones, minimizar las reglas restrictivas que obstaculicen las iniciativas voluntarias, permitir la remuneración libre de impuestos de los voluntarios y desarrollar –junto a las federaciones deportivas– programas orientados a facilitar el reclutamiento, la cualificación y la conservación de los voluntarios en los clubes deportivos.

2. EL VOLUNTARIADO Y LA INTEGRACIÓN SOCIAL EN LOS CLUBES DEPORTIVOS EUROPEOS

Los clubes deportivos españoles se asemejan a las de Europa del Este, países que tienen en común con España la relativa juventud de su sistema democrático y la presencia en ellos de niveles comparativamente altos de desigualdad social. Así, los clubes españoles –como los polacos y los húngaros– se encuentran entre los más jóvenes –pues la mayoría han sido creados en el presente siglo–, entre los más pequeños –la mayoría de ellos tienen menos de cincuenta socios–, entre los que mayor crecimiento han experimentado en los últimos años, entre los más urbanos, entre los que hay una mayor infrarrepresentación de las mujeres –siete de cada diez socios son hombres– y entre los que disponen de instalaciones deportivas propias en menor medida.

Entre los clubes españoles existe una gran heterogeneidad respecto a los recursos que poseen, teniendo la mayoría de ellos unos ingresos anuales por socio inferiores a los cien euros. De este modo, el acceso a instalaciones deportivas y la situación económica son los problemas percibidos como más graves por sus dirigentes.

A diferencia de los de los países de Europa del Este, los clubes españoles otorgan un gran valor a la convivencia en su organización y funcionamiento, y priorizan el compañerismo sobre otras metas tales como los éxitos en competiciones deportivas. En esta línea, casi todos ellos tratan de involucrar a sus socios en los procesos de toma de decisiones colectivas. Asimismo, son los que tienen mayor proporción de voluntarios –cuatro de cada diez socios– lo que contrasta con el hecho de que son los que menos estrategias de reclutamiento y conservación de voluntarios llevan a cabo. En cualquier caso, las estrategias más frecuentes son la organización de fiestas y encuentros así como la comunicación a los socios de las expectativas relativas a su contribución con trabajo voluntario.

A su vez, los clubes deportivos españoles son los que en mayor medida declaran realizar esfuerzos para extender su oferta deportiva a todos los grupos de población y, especialmente, a los

grupos socialmente desfavorecidos para facilitar su integración. Dos tercios de los clubes deportivos españoles tienen entre sus socios a alguna persona con historial inmigrante, en la mitad de ellos participa alguna persona con discapacidad y, también en uno de cada dos, hay algún miembro con más de 65 años, siendo esta última proporción una de las más bajas de Europa. Las iniciativas de integración de los clubes se dirigen en mayor medida a los menores, las personas con bajos ingresos y las mujeres. Entre las iniciativas dirigidas a los grupos desfavorecidos destacan la organización de actividades deportivas y la reducción de cuotas aplicada a menores de edad y a personas con ingresos reducidos.

3. IMPLICACIÓN Y COMPROMISO DE LOS SOCIOS Y VOLUNTARIOS DE LOS CLUBES EUROPEOS

Desde una perspectiva comparada y más allá de la práctica deportiva, los clubes deportivos españoles destacan por la importancia del trabajo cotidiano de sus voluntarios, el carácter democrático de su funcionamiento, la implicación emocional y el compromiso de sus socios, y la densidad de los vínculos comunitarios que se forman en ellos. Así, la mitad de los españoles realizan trabajo voluntario en sus clubes deportivos de manera regular. La mayoría de ellos afirman que el club y sus compañeros reconocen y apoyan su trabajo, que les informan debidamente y tienen en cuenta sus preocupaciones, y que disponen de amplia autonomía para llevar a cabo sus tareas, las cuales les resultan interesantes y estimulantes, aunque la mayoría no reciba ningún pago por ellas. Los clubes españoles estructuran la toma de decisiones sobre su organización y funcionamiento de manera democrática, posibilitando y facilitando la participación en ella de sus socios y voluntarios. Éstos, junto con los miembros de los clubes polacos, son los que en mayor medida hacen uso de las vías formales e informales de participación a su disposición.

Ello resulta paradójico teniendo en cuenta la mayor tradición de clubes deportivos locales autónomos dirigidos por voluntarios,

el mayor desarrollo de políticas de apoyo al deporte recreativo basadas en la colaboración y en el reconocimiento de la autonomía de los clubes, y los mayores niveles de igualdad, confianza social y práctica deportiva, en países como Dinamarca, Holanda o Alemania. Una primera explicación podría apuntar al menor tamaño y antigüedad de los clubes deportivos españoles. Así, tres de cada cuatro clubes españoles fueron fundados después del año 2000, mientras que el 78% de los daneses, el 87% de los alemanes y el 93% de los holandeses se crearon antes de esa fecha. Además, más de la mitad de los clubes españoles tienen menos de 50 socios, mientras que en Dinamarca la mediana del tamaño de los clubes es de 112 socios, en Alemania de 163 y en Holanda de 270. Como consecuencia de ello el funcionamiento cotidiano de los clubes está menos sujeto a estructuras organizativas estables y procedimientos formalizados, y depende en mayor medida de la implicación informal de los socios. Asimismo, las relaciones entre ellos son más directas, reforzándose los vínculos de reciprocidad y los compromisos con las obligaciones mutuas, lo cual facilita la formación de un *ethos* comunitario más marcado y desalienta la adopción de posturas de *free-rider*.

En muchos casos, en España, los clubes han sido creados a iniciativa de los propios socios y voluntarios con el fin de crear un entorno adecuado para la práctica de un deporte, mientras que en los países del centro y norte de Europa es más habitual la transmisión inter-generacional de la membresía a un club o que los deportistas se incorporen a clubes con una larga trayectoria y estructuras de funcionamiento ya consolidadas. Es previsible que, en el primer caso, sea mayor la implicación del socio con el club y la conciencia de que su continuidad depende de la participación y el trabajo de sus socios. Un aspecto en el que se expresan dichas diferencias entre países en la estructura de los clubes es que en Alemania, Holanda o Suiza es más frecuente que los voluntarios sean interpelados por su dirección a través de procedimientos estandarizados de extensión y reclutamiento, mientras que, comparativamente, en España es más habitual que los voluntarios y socios actuales animen a sus conocidos a incorporarse al club como voluntarios.

Una segunda explicación tiene que ver con la tradición deportiva y la historia política reciente de España. A diferencia de la mayoría de los países del centro y norte de Europa, en España la tradición de práctica deportiva en clubes voluntarios sufrió una ruptura de más de tres décadas durante el régimen franquista. Éste impuso un control político, a través de la Delegación Nacional de Deportes, sobre los clubes deportivos, los cuales perdieron su carácter privado, autonomía y cultura democrática. Con la restauración de la democracia, el derecho al deporte y la popularización de su práctica fue una prioridad para diversos agentes políticos y sociales y, como tal, se recogió en la Constitución y, posteriormente, en normas con rango de ley. Asimismo, durante la transición y los años ochenta, se llevaron a cabo políticas de promoción municipal del deporte recreativo dando lugar a un movimiento deportivo protagonizado por un creciente número de asociaciones y clubes autónomos. De esta manera, la creación de nuevos clubes ha estado marcada por el impulso democratizador y la cultura participativa que, desde entonces, predomina en el deporte español. Además, dichos clubes han pasado a ser una de las expresiones de auto-organización más características de la sociedad civil española. Así, para tres de cada cuatro encuestados españoles su club deportivo es uno de los grupos sociales más importantes de los que forma parte, siendo esa proporción notablemente superior a las de resto de los países. Igualmente, entre los encuestados del centro y norte de Europa, es más frecuente la realización de trabajo voluntario en otros tipos de organizaciones sociales a las que también están vinculados.

Las dos explicaciones anteriores también sirven para dar cuenta de por qué los socios y voluntarios españoles son quienes más acuden a las reuniones sociales de sus clubes; quienes –junto con los encuestados holandeses– más interactúan con personas de otros equipos del mismo club; quienes –tras los ingleses– más orgullosos se sienten de decir que pertenecen a sus clubes– y quienes –tras los húngaros– más se ayudan entre sí en asuntos privados. No obstante, los clubes españoles son más homogéneos que los del resto de países estudiados en términos del sexo, clase social y ocupación de sus integrantes. Ello es un indicador de un mayor nivel de segregación social y desigualdad. Además, es un elemento

que puede contribuir a aumentar el nivel de participación e implicación de los socios, en la medida en que, entre personas con características relativamente similares, es más fácil el desarrollo de vínculos sociales.

A su vez, si bien las mujeres están infra-representadas en los clubes deportivos de todos los países europeos, en los españoles se da el mayor nivel desigualdad a este respecto, suponiendo tan solo el 23% de sus integrantes. También están poco presentes en los clubes deportivos las personas mayores de 65 años, que representan menos del uno por ciento de los encuestados españoles, mientras que el 60% de éstos son jóvenes adultos con edades comprendidas entre 26 y 45 años. Asimismo, el 8% de los socios y voluntarios españoles tienen alguna discapacidad, siendo más habitual que en el resto de países la existencia de equipos compuestos únicamente por personas con estos problemas. Tanto las personas mayores como aquéllas con alguna discapacidad participan en mayor medida en disciplinas deportivas individuales en las que no tiene lugar un enfrentamiento físico directo con otros deportistas. Por su parte, un 4% de los socios y voluntarios españoles nacieron en otro país y un 9% se percibe como parte de un grupo étnico minoritario. Éstos, al igual que las personas con pocos recursos, participan con mayor frecuencia en clubes de fútbol, baloncesto y de boxeo, al ser estas disciplinas más populares, conocidas internacionalmente y menos costosas en lo relativo al equipamiento y las cuotas de inscripción.

Finalmente, los datos españoles relativos a la dimensión socio-cultural de la integración son similares a los del conjunto de la muestra europea. Así, en la mayoría de los clubes españoles, los socios y voluntarios conocen el modo de funcionamiento y las normas de sus clubes, y los describen como entornos respetuosos con la diversidad. La valoración sobre ambos aspectos es más positiva entre los voluntarios regulares y entre aquéllos que llevan más tiempo participando en sus clubes. Asimismo, aunque a los inmigrantes les resulta más costoso conocer los aspectos básicos del funcionamiento de sus clubes, sienten que son tratados con el mismo respeto y consideración por parte de sus compañeros y de los dirigentes de los clubes.

4. BUENAS PRÁCTICAS EN INTEGRACIÓN SOCIAL Y VOLUNTARIADO DE LOS CLUBES EUROPEOS

Las descripciones realizadas en el quinto capítulo de este libro permiten identificar una serie de elementos de buenas prácticas de integración social y promoción del voluntariado que se encuentran presentes en varios de los clubes deportivos estudiados.

En primer lugar, en relación a la integración social, es importante que los clubes proporcionen ofertas deportivas atractivas que satisfagan las necesidades de los grupos a los que se dirigen. Al respecto no hay una única solución aceptable. Algunos llevan a cabo una única disciplina deportiva, mientras que otros tienen equipos en varias de ellas, algunos ofrecen actividades que presumiblemente se ajustan a las características de los grupos destinatarios de los programas, mientras que otros desafían con éxito los estereotipos acerca de las limitaciones de dichos colectivos para el desempeño de actividades físicas y recreativas. Un segundo elemento de buenas prácticas de los clubes deportivos consiste en que estos ajusten la organización temporal de las actividades deportivas a la disponibilidad y ritmos horarios propios de los grupos que participan en ellos, por ejemplo, programando las actividades para personas mayores por la mañana. Asimismo, para evitar el obstáculo que supone la falta de recursos, muchos clubes ofrecen sus actividades a un precio razonable, establecen un sistema de cuotas progresivo con cuotas bajas y descuentos para las familias con problemas económicos, y conceden prestaciones adicionales como el uso gratuito de equipamiento, de instalaciones o de servicios de entrenamiento.

Por otra parte, para mejorar la efectividad de los programas inclusivos, varios clubes recurren a la contratación de entrenadores cualificados que pueden servir como modelos a seguir. Desempeñan un papel doble, como entrenadores deportivos y como educadores que ofrecen asesoramiento y orientación individual más allá del ámbito deportivo. En quinto lugar, en algunos de los clubes investigados hay un comité responsable de coordinar las actividades dirigidas a los grupos socialmente vulnerables. Además, es importante que los clubes definan unas reglas básicas de convivencia interna y proporcionen espacios para la reunión y for-

talecimiento de las relaciones entre los miembros del club, todo lo cual puede servir para fomentar la integración social y extenderla fuera del ámbito deportivo.

Otro elemento de buenas prácticas se refiere a la imbricación de cada club en su comunidad local. Participar en las actividades y eventos sociales organizados en ella contribuye a dar a conocer al club y reforzar su identificación con el municipio o la región. A su vez, establecer una amplia red de colaboración con diferentes organizaciones sociales, deportivas y públicas permite a los clubes aproximarse a grupos socialmente vulnerables y desarrollar acciones coordinadas con personas en contacto ellos, tales como los trabajadores sociales o los maestros.

En noveno lugar, adoptar una estrategia de desarrollo futuro para el club puede ayudar a alcanzar sus objetivos de integración social. Asimismo, el compromiso de los dirigentes y la participación activa de los socios y sus familiares en los programas de integración social son factores que contribuyen a mejorar su efectividad. Finalmente, algunos de los clubes que tienen éxito en la promoción de la integración social ayudan y asesoran a otros para que reproduzcan y adapten sus proyectos.

En cuanto a los enfoques y procedimientos que fomentan el voluntariado, varios clubes descritos muestran la importancia de abordar en sus planes y documentos de trabajo aspectos de aquél como las estrategias de reclutamiento y retención o el reconocimiento del trabajo voluntario. Para mejorar la calidad de la gestión de los voluntarios, los clubes estudiados adoptan un enfoque orientado al servicio de aquéllos, siendo receptivos a sus preferencias sobre el tipo, momento y frecuencia de las tareas que llevan a cabo, animándoles a que asuman responsabilidades de liderazgo, o designando a una persona para que atienda sus dudas y sugerencias. Además, ofrecen tareas específicas, bien definidas y limitadas en el tiempo, de modo que, además de por los voluntarios habituales, puedan ser realizadas por aquéllos que colaboran puntualmente con el club. Para ello utilizan sistemas informáticos de registro, gestión del trabajo y comunicación con los voluntarios, facilitando su implicación.

Al igual que en lo relativo a la integración social, un aspecto clave del reclutamiento de voluntarios es la presencia del club en las actividades sociales, culturales y deportivas de su comunidad local, en la medida en que ello permite extender el ámbito de reclutamiento más allá de los contactos inmediatos de las redes de los socios y voluntarios actuales. Del mismo modo, es más probable que los voluntarios mantengan su compromiso con el club a lo largo del tiempo si hacen nuevas amistades y refuerzan sus vínculos con el resto de socios, para lo cual se organizan eventos sociales y actividades extradeportivas. A su vez, las prestaciones indirectas pero tangibles, como entrenamientos pagados, uniformes o dietas contribuyen a mejorar la calidad del trabajo voluntario, a sufragar los gastos que conlleva y a reconocer la labor de los voluntarios.

Finalmente, la participación de las personas pertenecientes a grupos sociales vulnerables como voluntarias en los clubes favorece su integración en ellos y en el contexto social más amplio en el que se ubican. El trabajo voluntario les permite implicarse y conocer con mayor profundidad las actividades del club y los procedimientos que subyacen a su implementación, adquiriendo así nuevas destrezas en tareas deportivas, administrativas y de liderazgo. Al realizar dichas tareas y asumir mayores responsabilidades estos voluntarios aprenden las normas, valores y costumbres que rigen el entorno local en que se haya el club, y disfrutan de un reconocimiento que refuerza sus sentimientos de pertenencia al club y a la comunidad local.

Referencias bibliográficas

- Arts, W. y Gelissen, J. (2002): Three worlds of welfare capitalism or more? A state of the art report. *Journal of European Social Policy*, 12 (2): 137-158.
- Bergsgard, N.A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S.I. y Rommetveit, H. (2007): *Sport Policy. A Comparative Analysis of Stability and Change*, Elsevier Ltd.
- Bergsgard, N.A. y Nordberg, J. (2010): Sports policy and politics – the Scandinavian way. *Sport in Society*, 13 (4): 567-582.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., y van der Werff, H., eds. (2015): *Sports clubs in Europe. A Cross-National Comparative Perspective*. Cham: Springer International Publishing.
- CSD (2010): *Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Elling, A., De Knop, P., y Knoppers, A. (2001): The social integrative meaning of sport: A critical and comparative analysis of policy and practice in the Netherlands. *Sociology of Sport Journal*, 18 (4): 414-434.
- Esping-Andersen, G. (1990): *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Policy Press.
- Esser, H. (2009): Pluralisierung oder Assimilation? Effekte der multiplen Inklusion auf die Integration von Migranten [¿Plu-

ralización o asimilación? Los efectos de la inclusión múltiple sobre la integración de los inmigrantes]. *Zeitschrift für Soziologie*, 38 (5): 358-378.

Eurostat (2015): *Social and Cultural Participation, EU Statistics on Income and Living Conditions (EU-SILC)*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/data/database> [Fecha de consulta: 24 de octubre de 2017].

Eurostat (2016a): *Employment and activity, Labour Force Survey (LFS)*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database> [Fecha de consulta: 24 de octubre de 2017].

Eurostat (2016b): *Population, Population (Demography, Migration and Projections)*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data/database> [Fecha de consulta: 24 de octubre de 2017].

Ferrera, M. (1996): The 'Southern' Model of Welfare in Social Europe. *Journal of European Social Policy*, vol. 6, n° 1, pp. 17-37.

Heinemann, K. y Horch, H.D. (1981): Soziologie der Sportorganisation [La sociología de la organización deportiva] *Sportwissenschaft*, 11 (2): 123-150.

Ibsen, B. (1992): *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger [El voluntariado en los clubes deportivos]* Copenhagen: DHL/Systeme.

Ibsen, B. y Ottesen, L. (2003): Sport and welfare policies in Denmark. En Heinemann, K. (ed.): *Sport and Welfare Policies. Six European Case Studies*, Series Club of Cologne, 3, pp. 31-86, Cologne: Hofmann Verlag.

Lamprecht, M., Bürgi, R. Gebert, A. y Stamm, H.P. (2017): *Sportvereine in der Schweiz: Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven [Los clubes deportivos en Suiza: desarrollo, desafíos y perspectivas]*. Magglingen: BASPO.

Leibfried, S. (1992): Towards a European welfare state? On integrating poverty regimes into the European Community. En Ferge, Z. y Kolberg, J.E. (eds.): *Social Policy in a Changing Europe*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Myers, S. M., Smith, H. P. y Martin, L. L. (2004): Conducting Best Practices Research in Public Affairs. Working Paper, vol. 3,

- Center for Community Partnerships College of Health & Public Affairs, University of Central Florida.*
- Putnam, R. (2000): *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.
- Schlesinger, T., y Nagel S. (2013): Who will volunteer? Analysing individual and structural factors of volunteering in Swiss sports clubs. *European Journal of Sport Sciences*, 13 (6): 707-715.
- Selle, P. (1995): *Idretten Og Det Offentlege: Ein Familie? En Klausen, K. K. y Selle P. (eds.): Frivillig Organisering I Norden [La organización voluntaria en los países nórdicos]* Oslo: Tano.
- Tuominen, P., Koskinen-Ollonqvist, P., y Ruvinen-Wilenius, P. (2004): *Terveyden edistämisen hyvät käytännöt. Hyvät käytännöt kirjallisuuteen ja käytännön hankkeisiin perustuvan tarkastelun kohteena [Buenas prácticas en la promoción de la salud. La investigación de buenas prácticas a través de la revisión de la literatura y los proyectos prácticos]*. Helsinki: Terveyden edistämisen keskus.
- Veselý, A. (2011): Theory and Methodology of Best Practice Research: A Critical Review of the Current State. *Central European Journal of Public Policy*, 5 (2): 98-117.

Este libro contiene un resumen de los resultados y las conclusiones del proyecto Inclusión Social y Voluntariado en los Clubes Deportivos Europeos (Social Inclusion and Volunteering in Sport Clubs in Europe, SIVSCE). El proyecto ha sido cofinanciado por el programa Erasmus + de la Unión Europea y su principal objetivo ha sido aumentar los conocimientos sobre las condiciones sociales y las características estructurales de los clubes que promueven la inclusión social y el voluntariado en el deporte. El proyecto se ha llevado a cabo durante los años 2015, 2016 y 2017 con la colaboración de 11 socios de 10 países europeos: Dinamarca, Noruega, Inglaterra, Alemania, Holanda, Bélgica, Suiza, Hungría, Polonia y España.

 NAU llibres

ISBN13: 9788416926459



9 788416 926459

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

