

Teorías, tensiones y convergencia del desarrollo deportivo

Theories, tensions and convergence of sports development

Dario Espinal-Ruiz¹, Javier Medina-Vásquez², Flavia Da Cunha-Bastos³

1 Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración. Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Colombia.

2 Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Colombia.

3 Escuela de Educación Física y Deporte. Universidad de São Paulo. Brasil.

CORRESPONDENCIA:

Dario Espinal-Ruiz

dario.espinal@endeporte.edu.co

CÓMO CITAR EL ARTÍCULO:

Espinal-Ruiz, D., Medina-Vásquez, J., & Da Cunha-Bastos, F. (2019). Teorías, tensiones y convergencia del desarrollo deportivo. *Cultura_Ciencia_Deporte*, 14(42), 203-212.

Recepción: abril 2017 • Aceptación: octubre 2018

Resumen

Este artículo tiene como propósito describir las tendencias teóricas, analizar las tensiones emergentes y proponer los puntos de convergencia de las teorías del desarrollo deportivo. A partir de un análisis exploratorio se describieron los distintos enfoques teóricos del desarrollo deportivo, se analizaron las tensiones emergentes de énfasis de política, las ideológicas y las de mercado. Al final, normativamente se proponen los puntos de convergencia de las teorías del desarrollo deportivo. Se concluye que el desarrollo deportivo adopta diferentes énfasis como respuesta a las coyunturas e ideologías políticas y muestra sus principales avances teóricos en la gestión del deporte de elite, sin embargo, la evidencia más extensa se concentra en la influencia del deporte sobre los procesos de cambio social.

Palabras clave: Gestión deportiva, organizaciones deportivas, paradojas, tendencias teóricas.

Abstract

The purpose of this article is to describe the theoretical tendencies, analyze the emerging tensions and propose the points of convergence of the theories of sports development. From an exploratory analysis of the various theoretical approaches described sports development, the emphasis of political tensions, ideological and market were analyzed. Finally, the points of convergence of sports development theories are proposed. It is concluded that sports development adopts different emphases in response to political situations and ideologies and shows its main theoretical advances in the management of elite sport, however, the most extensive evidence focuses on the influence of sport on the processes of social change..

Key words: Sports management, sports organizations, paradoxes, theoretical trends.

Introducción

“El desarrollo deportivo es una excitante, fresca e importante área de la teoría del sport management, que se encuentra creciendo exponencialmente” (Sherry, Schulenkorf, & Phillips, 2016, p. 396). Sin embargo, definir desarrollo deportivo es casi siempre un problema debido a la ambigüedad y diversidad de los diferentes enfoques que predominan en su teoría (Shilbury, Sotiriadou, & Green, 2008). Su conceptualización se ha construido sobre la base de dos enfoques teóricos (dimensiones), el *desarrollo del deporte* y el *deporte para el desarrollo*, que, aunque se encuentran relacionados, tienen propósitos diferentes (Sherry et al. 2016). El desarrollo del deporte se enfoca en crear las condiciones para aumentar la participación deportiva que permita la identificación de talentos y mejorar el desempeño en el deporte de elite (De Bosscher, Shibli, Van Bottenburg, De Knop, & Truyens, 2010). Por otro lado, el deporte para el desarrollo se enfoca en la contribución que el deporte puede realizar para mejorar las condiciones sociales y el bienestar de las comunidades (Schulenkorf, Sherry, & Rowe, 2016).

Aunque estas dimensiones son complementarias, han generado una serie de tensiones en los procesos de gestión e investigación del desarrollo deportivo. En parte, como consecuencia de la capacidad del deporte para adaptarse más *rápido que sus organizaciones* a las nuevas tendencias sociales y tecnológicas globales (Ratten & Ferreira, 2016; Galarraga, Aldaz, & Prat, 2018). Sin embargo, hay pocos estudios que aborden las diferentes perspectivas teóricas que caracterizan el desarrollo deportivo y las tensiones que emergen en sus procesos de gestión e investigación.

Teniendo en cuenta este escenario, por medio de un análisis exploratorio, el presente artículo tiene como propósito describir las tendencias teóricas que predominan, analizar las tensiones del desarrollo deportivo de énfasis de política, ideológicas y de mercado que sobresalen; y de manera normativa proponer los posibles puntos de convergencia de las teorías del desarrollo deportivo. Este artículo propone que para estudiar los procesos de gestión e investigación del desarrollo deportivo se deben comprender los enfoques teóricos que los caracterizan y las tensiones y convergencias que emergen entre los distintos enfoques del desarrollo deportivo.

Método

A través de una revisión de la literatura en bases de datos científicas (SPORTDiscus, SCOPUS) y en bibliografía seminal del desarrollo deportivo, se realizó un

análisis de tipo exploratorio que tuvo como objetivo identificar las principales tendencias y tensiones emergentes en la teoría del desarrollo deportivo. A partir de estos resultados, de manera normativa se formularon los puntos de convergencia teórica (Houlihan, 2012), con el propósito de avanzar en la comprensión del desarrollo deportivo como fenómeno social y político.

Resultados y discusión

Teorías del desarrollo del deporte

El desarrollo del deporte tiene como propósito establecer caminos para incentivar la participación deportiva, promover las organizaciones deportivas, la identificación de talentos y su posterior promoción al deporte de elite (Sherry et al. 2016). Los fundamentos sobre los cuales se han construido las teorías del desarrollo deportivo han sido, el efecto “trickle-down” (Frick & Wicker, 2016), el ciclo virtuoso del deporte (Grix & Carmichael, 2012) y la teoría de la doble pirámide (Van Bottenburg, 2002). El efecto *trickle down* es un proceso por el cual las personas se involucran en actividades deportivas debido a la función inspiradora de la performance de elite; la función social de los atletas de elite (estrellas deportivas como personalidades); y el legado de los eventos de elite. El *ciclo virtuoso del deporte* sostiene que la inversión en el deporte de elite promueve la participación en el deporte de masas, que, a su vez brinda beneficios evidentes para la salud en la población y proporciona una amplia base de la cual saldrán los campeones de elite del futuro. La teoría de la *doble pirámide* afirma que miles de personas que practican el deporte se encuentran en la base de la pirámide lo que conduce a la formación de unos pocos campeones y, al mismo tiempo la existencia de estos modelos motiva a más personas a participar en el deporte.

Los fundamentos teóricos del desarrollo del deporte han sido construidos sobre los supuestos relacionados al efecto demostración, el cual sostiene que los deportistas de elite son los principales motivadores de la práctica deportiva, y por tanto, mientras mejores resultados deportivos, mayor será el efecto motivador en los practicantes. Sin embargo, estas teorías no tienen en cuenta los factores básicos que incentivan la participación deportiva como lo son: la cultura física de la población, la calidad y el acceso a la infraestructura deportiva y los programas deportivos. Por ende, no resultan suficientes para comprender el desarrollo deportivo como fenómeno social y político. Diversos marcos teóricos describen el proceso de desarrollo del deporte, de acuerdo a su alcance, estos pueden ser a nivel micro, meso y macro (Sherry et al. 2016).

Teorías de desarrollo del deporte a nivel micro

Una de las metáforas más antiguas para el desarrollo del deporte es la estructura piramidal (Green B. , 2005; De Bosscher, Sotiriadou, & Van Bottenburg, 2013). La base de la pirámide representa el nivel de entrada a la práctica deportiva y se compone de un gran número de participantes en un nivel recreativo. El camino hacia la excelencia, comienza desde la base de la pirámide y avanza hacia arriba a través de procesos cada vez más selectivos. Esto implica que durante el proceso de selección para llegar a la cúspide la pirámide la mayoría de los deportistas son descartados de acuerdo a criterios que se fundamentan sobre el desempeño competitivo en el contexto internacional, lo que conlleva a focalizar las inversiones en el deporte de elite para sostener los resultados deportivos en el tiempo, y de esta forma justificar la financiación realizada.

La teoría del desarrollo de los atletas a largo plazo (Balyi, Way, & Higgs, 2013; Cote & Lidor, 2013; Álvarez-Pérez & López-Aguilar, 2018), especifica cuatro etapas (para los deportes de especialización temprana) o cinco etapas (para los deportes de especialización tardía) de formación según la edad para llegar a niveles de elite, suponiendo que la carrera deportiva comienza con los niños más pequeños. La teoría fundamentos, talento, elite, maestría para el desarrollo del atleta (Gulbin, Crosser, Morley, & Weissensteiner, 2013), amplía las cuatro o cinco etapas de la teoría de desarrollo de atletas a largo plazo, a 10 etapas y clasifica a cada deportista por su *hándicap*.

La teoría de la *iglesia deportiva* (Scheerder, 2007), indica que el deporte competitivo y el deporte recreativo coexisten sin orden jerárquico entre ellos, encargándose de promover la participación deportiva, y solo una parte del deporte competitivo puede ser considerado como la base que sustenta el deporte de elite, que sería la torre de la iglesia. Las teorías del *continuum* del desarrollo deportivo se basan en diferentes escalas verticales u horizontales que en su base tienen el aprendizaje, seguido de la participación comunitaria, la recreación, el desempeño deportivo y la excelencia deportiva (Hylton, 2013). La teoría de la atracción, retención, transición y consolidación (Sotiriadou, Shilbury, & Quick, 2008) tiene en cuenta los procesos a nivel intermedio que son necesarios para atraer a las comunidades a participar en el deporte, generar incentivos para mantener los niveles de participación, proporcionar las condiciones para el desarrollo de los atletas y, en consecuencia, consolidar sus niveles de rendimiento deportivo.

La teoría de los micro y macro determinantes de la participación deportiva (Wicker, Hallmann, & Breuer,

2012) identifica los factores humanos (micro) y del contexto (macro) que incentivan o disminuyen la práctica deportiva. Esta teoría avanza sobre los modelos que se centran en los atletas y los procesos deportivos, incorporando la dimensión del contexto (macro), haciendo del desarrollo deportivo un fenómeno de investigación y gestión complejo y sistémico.

Las teorías del desarrollo del deporte coinciden en suponer que el desarrollo deportivo es un proceso lineal (horizontal/vertical), en el cual los ciudadanos transitan por distintos caminos que se deben iniciar preferiblemente desde edades tempranas generando los incentivos necesarios para mantener a las personas vinculadas a los programas deportivos, los cuales varían en sus objetivos y se ofertan de manera progresiva y secuencial. Estas teorías desconocen las características del contexto que influyen la sostenibilidad de los procesos deportivos en el largo plazo y los aspectos culturales que condicionan su implementación en los diferentes sistemas deportivos. La implementación de los modelos de desarrollo deportivo que promueven estas teorías, se fundamentan en procesos deportivos verticales u horizontales en distintos niveles recreativos, formativos o competitivos.

Teorías de desarrollo del deporte a nivel meso

Las teorías a nivel meso se fundamentan en los recursos y capacidades que las organizaciones deportivas deben desarrollar para mejorar su desempeño (O'Boyle & Hassan, 2014). Entre las teorías basadas en los recursos y capacidades organizacionales se encuentran las que estudian el papel de los recursos humanos sobre el éxito o fracaso del desempeño organizacional (Frisby, 1986; Bayle & Robinson, 2007); las que comparan el reclutamiento y retención de voluntarios frente al desempeño de directivos y empleados remunerados (Wicker & Hallmann, 2013); y la teoría basada en los recursos organizacionales (recursos humanos, finanzas, comunicación institucional, relaciones interinstitucionales, volumen y calidad de los servicios, atletas y desempeño internacional) (Madella, Bayle, & Tome, 2005).

Las teorías del desempeño organizacional (Winand, Rihoux, Qualizza, & Zintz, 2011; Bayle & Madella, 2002) se pueden clasificar en tres categorías: nivel micro, macro y configuracional (Bayle et al. 2007). A nivel micro, se encuentran las que se enfocan en el comportamiento de los actores (Cuskelly, Boag, & McIntyre, 1999) el poder, el conflicto y sus efectos al interior de las organizaciones (Thibault, Slack, & Hinings, 1991). A nivel macro, están las que estudian las relaciones entre el entorno y las organizaciones (Wittcock,

Laporte, & Meerbeek, 1991). Finalmente, se encuentra la teoría configuracional que analizan los factores clave que afectan el desempeño organizacional como la estrategia, la estructura, el entorno, los sistemas administrativos, y la cultura organizacional (Kikulis, Slack, Hinings, & Zimmermann, 1989; Papadimitriou & Taylor, 2000).

El isomorfismo mimético (DiMaggio & Powell, 1983) de las organizaciones deportivas hacia una estructura corporativa empresarial, ha permitido que el mercado deportivo adquiera una dinámica propia, en el cual, el desempeño, el resultado y el logro deportivo son los factores que constituyen la *rentabilidad deportiva*, que se define como los beneficios deportivos obtenidos como producto de las inversiones realizadas para el desarrollo del deporte.

Teorías de desarrollo del deporte a nivel macro

Las teorías a nivel macro del desarrollo del deporte se centran en las políticas deportivas y los factores estructurales necesarios para establecer un sistema de desarrollo deportivo. Las teorías que se centran en las políticas deportivas son: la teoría de los tres niveles para el éxito deportivo, la cual analiza la sociedad, las organizaciones deportivas y la relación del sistema deportivo con el entorno, como las características que definen la relevancia sociopolítica del deporte para un país (Digel, 2005). En este sentido, el marco teórico de la globalización deportiva (Houlihan & Green, 2008) sugiere que las políticas de desarrollo deportivo de las naciones son cada vez más homogéneas debido a la globalización, la comercialización y la gubernamentalización que caracterizan al sector deportivo, proceso que implica la estandarización de políticas, modelos y prácticas fundamentadas principalmente en el modelo olímpico de desarrollo deportivo internacional.

La teoría de los tipos de sistemas deportivos (Camy, Clijsen, Madella, & Pilikington, 2004) explica cuatro configuraciones que pueden adoptar los sistemas deportivos: la burocrática, la emprendedora, la misionera y la social. Cada configuración depende de los aspectos sociopolíticos propios de del sistema deportivo en cada país de acuerdo al papel que desempeñan las autoridades públicas y las regulaciones locales, al nivel de coordinación de los actores, al rol de los diferentes actores públicos, privados, voluntarios y comerciales, y a la adaptabilidad del sistema a los cambios en la demanda del mercado. Las teorías políticas del desarrollo deportivo orientan su análisis hacia los factores que determinan el crecimiento del deporte como fenómeno social, cultural y económico en los diferentes países y la influencia política que ejerce en el contexto global.

Las teorías fundamentadas en los factores de éxito para el desarrollo deportivo son: el modelo *Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS) (De Bosscher et al. 2010; De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & Van Bottenburg, 2015), el cual examina nueve factores de política para el éxito deportivo internacional en el contexto del deporte de élite. Por otro lado, el modelo *Organizational Resources and First Order Capabilities* (ORFOC) (Truyens, De Bosscher, Sotiriadou, Heyndels, & Westerbeek, 2016) analiza cómo los países tienden a desarrollar una ventaja competitiva desplegando su capacidad para combinar y asignar sus recursos internos (procesos, información, conocimiento, estrategia) y externos (rivalidad competitiva, intensidad de la competencia y barreras) que le permitan mejorar su eficiencia y eficacia para lograr el éxito deportivo.

Finalmente, la teoría integradora del deporte de élite y la participación deportiva masiva (Smolianov, Murphy, McMahon, & Naylor, 2015) se fundamenta en tres niveles (macro, meso y micro) y siete dimensiones estructurales de análisis, avanzando sobre los modelos SPLISS y ORFOC, ya que estudia de manera complementaria la dimensión del deporte de élite y la participación deportiva. Las teorías estructurales para el desarrollo deportivo definen de manera normativa el camino para lograr el éxito deportivo en el contexto internacional, es decir, en el deporte de élite, determinando los factores críticos que se deben tener en cuenta para garantizar el desarrollo deportivo se pueden focalizar los esfuerzos de gestión en los procesos críticos que permitan acelerar el éxito deportivo internacional.

Teorías del deporte para el desarrollo

El deporte para el desarrollo se ha definido como “el uso del deporte para ejercer una influencia positiva en la salud, socialización de niños, jóvenes y adultos, la inclusión social de las personas desfavorecidas, el desarrollo de las regiones y los estados, así como el intercambio intercultural y la resolución de conflictos” (Lyra & Welty Peachey, 2011, p. 311). El deporte para el desarrollo se preocupa por la forma en que el deporte puede generar cambios en los individuos, grupos, comunidades, naciones e incluso la sociedad en su conjunto (Sherry, Schlenker, & Chalip, 2015).

El deporte para el desarrollo va más allá del deporte mismo, se enfoca en utilizarlo como una herramienta para alcanzar propósitos superiores que están fuera de su alcance, donde los individuos y grupos buscan objetivos psicológicos, sociales, culturales, educativos o económicos (Sherry et al. 2016); esto requiere

de la creación y fortalecimiento de alianzas con otras organizaciones que tienen una mayor experiencia, habilidades y capacidades en el desarrollo de este tipo de prácticas, promovidas principalmente por organismos internacionales como UNESCO, UNOSDP y el sector de las ONG's (Coalter, 2010).

Lyras y Welty Peachey (2011) proporcionan un marco teórico del deporte para el desarrollo que permite identificar los componentes necesarios para el éxito de sus programas; su teoría identifica cinco componentes: evaluación de impactos, componentes de la organización, componentes deportivos, componentes educativos y de enriquecimiento cultural. Schulenkorf (2012) proporciona áreas específicas de atención a través de eventos deportivos; estas son: gestión de eventos deportivos, impactos sociales directos y los resultados sociales a largo plazo. Como nuevas tendencias futuras, Schulenkorf (2017) sugiere el estudio del emprendimiento, el liderazgo y el diseño de los sistemas de pensamiento para agregar valor y extender los beneficios a las personas.

Coalter (2005; 2007) propone el enfoque *Plus Sport*, poniendo énfasis en el deporte como un medio en vez de ser un fin en sí mismo. Se utiliza la capacidad que tiene el deporte para reunir a un gran número de jóvenes y lograr los objetivos de los programas sociales y de salud ofertados. Green, B. (2008) sugiere tres tipos de categorías dentro de su marco de análisis para el deporte para el desarrollo: el deporte para la inclusión social, el deporte para la diversión y el deporte como *gancho*. Esta propuesta se basa en el supuesto de que la participación deportiva provee amplios beneficios a los participantes; por lo tanto, resulta necesario llevar los programas deportivos a la población menos beneficiada.

El deporte para el desarrollo presenta una extensa evidencia en el mejoramiento de la salud física y mental (Walsh, 2011), el aumento del bienestar económico y la felicidad de los practicantes (Downward & Raschute, 2011; Tejero-González, 2016), en la resolución de conflictos especialmente en jóvenes (Wilson & Lipsey, 2000), en la prevención y recuperación del consumo de drogas (Rowe & Siefken, 2016), y en el deporte como estrategia educativa (Martin, 2010). También prevalecen las relacionadas al deporte para el cambio social (Sherry et al. 2015), el incremento del capital social de personas en situación de vulnerabilidad (Taylor, Davies, Wells, Gilberston, & Tayleur, 2015), la inclusión social (Spaaij, 2012), el voluntariado (Kay & Bradbury, 2009), la socialización de personas en situación de discapacidad (Hanson, Nabavi, & Yuen, 2001), la integración étnica (Hallinan, 2019), el deporte para el desarrollo y la paz (Giulianotti, 2011), los estudios

relacionados a la industria deportiva (Tao, 2006), los concernientes al desarrollo sostenible (Lindsey, 2008; Preuss, 2013) y al desarrollo local (Sánchez, 2019).

Tensiones del desarrollo deportivo

Las paradojas se caracterizan por la presencia simultánea de contradicciones (Cameron & Quinn, 1988). Los dos polos opuestos de una contradicción pueden estar presente simultáneamente, operar en diferentes niveles y tener éxito en diferentes momentos (Clegg, da Cunha, & Pina e Cunha, 2002). En el desarrollo deportivo, las paradojas se revelan de manera simultánea, generalmente prevalece alguna de sus dimensiones en el discurso político y las tensiones sobresalen en tres dominios: (a) La tensión entre el énfasis de política del desarrollo del deporte y del deporte para el desarrollo; (b) Las tensiones que surgen en el deporte como espacio de legitimación de diferentes ideologías políticas; (c) Las tensiones entre los énfasis de mercado y los énfasis sin ánimo de lucro en las organizaciones deportivas.

Las tensiones entre el *énfasis de política* del desarrollo del deporte y el deporte para el desarrollo, emergen del debate sobre cuál de las dos dimensiones debería ser apoyada por los gobiernos como los mayores financiadores de este tipo de políticas (Houlihan & Green B., 2011). Las grandes inversiones son justificadas con el argumento de que el éxito de los atletas de élite y la celebración de eventos deportivos internacionales generan beneficios como la mejora de la identidad nacional y el orgullo, el prestigio internacional, el reconocimiento diplomático, el desarrollo individual de atletas talentosos y la capacidad de inspirar una mayor participación masiva en el deporte (Van Bottenburg, Elling, Hover, Brinkhof, & Romijn, 2011; De Croock, 2012). Sin embargo, no existen pruebas suficientes para apoyar estas afirmaciones que se consideran mitos o historias del desarrollo deportivo, lo que resulta consistente con la afirmación de que las políticas de desarrollo deportivo se han construido sobre el discurso político y no sobre evidencias técnicas y científicas (Green M., 2007; Collins, 2008; Houlihan et al. 2008; Green M., 2009; Coalter, 2010; Grix et al. 2012; Hallmann, Breuer, & Kuhnreich, 2013).

Por otro lado, al interior de las organizaciones deportivas se presenta el dilema sobre la utilización del deporte para obtener resultados competitivos o su utilización para fines más idealistas (Sherry et al. 2016). Ambas dimensiones del desarrollo deportivo comparten el vínculo común de la motivación de la participación deportiva, pero a menudo los fines o los resultados deseados son diferentes (Shilbury et al. 2008). En dife-

rentes momentos el énfasis del desarrollo deportivo ha variado entre las estrategias reactivas y proactivas, entre los objetivos de participación y los objetivos de rendimiento (Houlihan & White, 2002). Existen tensiones considerables entre algunas organizaciones del desarrollo deportivo que se manifiestan en las diferencias intrínsecas y extrínsecas sobre la provisión de políticas de desarrollo deportivo (Hylton, 2013). Algunos actores afirman que el desarrollo deportivo debe ser utilizado para alcanzar propósitos extrínsecos más amplios relacionados a los beneficios sociales, políticos, económicos y culturales. Por otro lado, otros actores enfatizan que el propósito del desarrollo deportivo se debe fundamentar en potenciar los beneficios intrínsecos de la participación y la competencia deportiva. Esto ha ocasionado el surgimiento de una serie de organizaciones fragmentadas con propósitos distorsionados dentro de las estructuras del desarrollo deportivo (Green M. & Houlihan, 2005; Hylton & Bramhan, 2008).

Las tensiones *ideológicas* se manifiestan de manera discursiva, esta construcción subyace en el privilegio de ciertos intereses mientras se marginan otros (Green M., 2004). La participación de múltiples actores compitiendo por intereses políticos, la inestabilidad de los objetivos de política, la variabilidad en su relevancia para los gobiernos, las dinámicas de poder y la pugna por la administración de los recursos determinan los diferentes roles en los que el deporte interviene en los procesos de desarrollo (Houlihan et al. 2002; Hoye, Nicholson, & Houlihan, 2010). Las ideologías políticas orientan el énfasis de las políticas de desarrollo deportivo, los gobiernos y sus ideologías definen el gasto público sobre los deportes que deben ser desarrollados y la asignación de los recursos depende frecuentemente de los deportes olímpicos (Girginov, 2008). Las diferencias en los énfasis de las políticas de desarrollo deportivo son el resultado de decisiones de quienes tienen el poder para definir e implementar el alcance del desarrollo planeado y no de sus actores (Houlihan et al. 2011; Houlihan, 2016). Las contradicciones no son solo el resultado directo o indirecto de las relaciones con el entorno, las organizaciones deportivas son un campo de poder (Harris & Adams, 2016) donde la lucha por la distinción y la dominación a menudo permiten (e incluso fomentan) puntos de vista contradictorios que coexisten en una sola institución (Bourdieu, 1978). Skinner, Zakus, y Cowell (2008) examinaron los contextos políticos y el grado en que la inclusión social ha sido parte de las políticas de gobierno, logrando demostrar la paradoja entre el discurso y las acciones, ya que, las políticas de desarrollo deportivo se orientaron principalmente al deporte de competencia y el discurso hacia la inclusión social.

Las tensiones también son resultado entre el *enfoque de mercado* y el *enfoque sin ánimo de lucro* (Nowy, Wicker, Feiler, & Breuer, 2015). Hull y Lio (2006) sugieren que las organizaciones sin ánimo de lucro se resisten a innovar y al cambio en mayor medida que las organizaciones con ánimo de lucro. Las tensiones surgen cuando el deporte se convierte en un proceso emprendedor donde la innovación se busca por medio del favorecimiento del riesgo, la proactividad y la creación de valor a través de productos y servicios (Ratten, 2010; Ratten, 2011). Las tensiones se consolidan cuando para la adopción de las innovaciones resulta necesario cambiar los procesos y la administración de los mismos, generando contradicciones en las dinámicas de la toma de decisiones. El mercado de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro se encuentra restringido por los valores sociales que promueven y por las regulaciones impuestas desde las organizaciones deportivas internacionales, nacionales, agencias de regulación y las autoridades del sector público (Winand, Vos, Claessens, Thibaut, & Scheerder, 2014). Sus procesos de financiación dependen de algunos stakeholders públicos y privados incrementando las tensiones sobre los retornos esperados en cuanto a los beneficios comerciales o los beneficios sociales (Ratten et al. 2016).

Shilbury, Ferkins, y Smythe (2013) exponen que el deporte tradicionalmente se ha basado en la cultura del voluntariado y el amateurismo, esta cultura se ha ido transformando hacia la construcción de un modelo comercialmente sustentable basado en el profesionalismo, surgiendo tensiones entre el trabajo voluntario y el trabajo profesional remunerado. Esta tensión se intensifica y crea conflictos en las mesas directivas y en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones deportivas. El incremento en las exigencias por parte de los gobiernos sobre la rendición de cuentas de los recursos asignados, revela las tensiones entre dos culturas diferentes de gestionar el desarrollo deportivo, manifestándose en la ambigüedad y tensiones sobre los resultados esperados en los escenarios donde convergen los intereses de las organizaciones sin ánimo de lucro junto con las organizaciones con fines de lucro (Tobias, Pamela, Svenja, & Christoph, 2015).

Convergencia del desarrollo deportivo

La convergencia es la tendencia de las sociedades a desarrollarse de maneras similares en sus estructuras, procesos y desempeños (Kerr, 1983). Houlihan (2012) sostiene que la convergencia puede ser explicada en el desarrollo deportivo por presiones

miméticas que incrementan las posibilidades para el aprendizaje y transferencia de políticas. Los modelos de desarrollo deportivo se imitan con relativa rapidez y se adaptan a través de los límites de las organizaciones deportivas (Digel, 2005) generando un efecto de isomorfismo institucional (Di Maggio & Powell, 1983) que define un modelo de basado en el tipo ideal del movimiento olímpico internacional y el sistema federado global.

Las motivaciones principales del desarrollo deportivo parten de los propósitos superiores que estructuran las condiciones sociales, económicas y culturales propias del contexto. Las motivaciones garantizan la coexistencia de sistemas con objetivos divergentes pero que comparten un propósito superior que sería en este caso, el acceso al deporte como derecho fundamental. El desarrollo deportivo construye su verdad a través de la elaboración de relatos factuales sobre sus logros concretos, es decir, sus supuestos. El énfasis de política es medido en experiencias exitosas asociadas al logro deportivo, o al desarrollo humano y social de sus instituciones y organizaciones. La ideología que sustenta el discurso político evidencia las coaliciones alrededor de proyectos conjuntos que responden a los imaginarios sobre lo que se considera correcto como paradigma de desarrollo deportivo.

La combinación de recursos financieros, humanos, las capacidades administrativas, además del origen de los mismos (públicos, privados y del sector sin ánimo de lucro) refleja el balance necesario para lograr el propósito superior del desarrollo deportivo. Los recursos financieros provenientes del sector público se enfocan en garantizar el bienestar en torno a la articulación intersectorial con la salud y la educación; el sector privado busca el desarrollo de una industria deportiva auto sostenible, mientras que el sector sin ánimo de lucro genera prácticas alternativas que buscan incrementar la participación deportiva.

El impacto se refiere a la medida real en que el cambio ha sido logrado. A nivel de políticas se establecen los alcances de cada una de las dimensiones en cuanto a su importancia en las transformaciones económicas, sociales y ambientales que se esperan que el desarrollo deportivo realice. Los procesos dilucidan los cambios en las capacidades institucionales y organizacionales necesarias para lograr cumplir con el propósito superior del desarrollo deportivo de manera oportuna. Las prácticas reflejan la innovación sistemática de los procesos y servicios deportivos sobrellevando las tendencias sociales y tecnológicas que avanzan más rápido que la capacidad de respuesta de las instituciones y organizaciones del desarrollo deportivo.

Conclusiones

El desarrollo deportivo está representado en un cuerpo de valores que se constituye como aceptable sobre el deporte para la sociedad y, por lo tanto, debería ser promovido siguiendo un modelo que se estructura en un sistema que responde a las características de las instituciones políticas de cada país. La identificación de los valores estructurales representados en las políticas a menudo se manifiesta como historias o mitos que reflejan el énfasis que recibe el desarrollo deportivo en cada territorio. Los gobiernos de la mayoría de naciones han implementado sus políticas de desarrollo deportivo en dos pilares fundamentales: apoyar el deporte de élite y el aumento de las tasas de participación deportiva, esto sustentando en el supuesto de que el éxito deportivo internacional genera un efecto inspirador en la población para vincularse a la práctica deportiva, sin embargo, este supuesto no han podido ser demostrados de manera contundente.

Las teorías del desarrollo del deporte a nivel micro fundamentan su análisis en el deportista como el actor principal del sistema deportivo proponiendo procesos o fases de transición entre un nivel y otro. Por otro lado, las teorías a nivel meso analizan las organizaciones deportivas como el núcleo central de cualquier sistema deportivo, mientras que las teorías a nivel macro analizan las políticas y estructuras de los sistemas deportivos como los determinantes del desarrollo deportivo. La teoría aborda de manera extensa la institución del deporte de elite, empero, no resulta concluyente como influye en los procesos de desarrollo de las naciones y los territorios. Por otro lado, la dimensión del deporte para el desarrollo presenta una amplia evidencia sobre su influencia en los procesos de transformación social, no obstante, no resultan claros los marcos teóricos que expliquen sus procesos de gestión e investigación.

La teoría del desarrollo deportivo, así como sus organizaciones son un espacio natural de tensiones, estas se manifiestan en las acciones y discursos de quienes gestionan el desarrollo deportivo. El desarrollo deportivo adopta diferentes énfasis como respuesta a las coyunturas e ideologías políticas. La racionalidad del mercado entra en conflicto con las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, alterando los procesos de toma de decisiones e incentivando la innovación en procesos y servicios que las hagan más competitivas.

El análisis de la convergencia de las dimensiones del desarrollo deportivo contribuye a facilitar los procesos de toma de decisiones, investigación y planificación que tengan como propósito un abordaje integral desde la perspectiva del acceso al deporte como derecho

y avanzando hacia la construcción de una teoría unificada que explique el desarrollo deportivo con mayor profundidad.

La investigación futura se orienta hacia el estudio de la distribución de los recursos y capacidades para incrementar el alcance de las políticas, procesos y prácticas de desarrollo deportivo y hacia la comprensión de los fenómenos sociales y políticos que influyen en la consolidación de los diferentes modelos de desarrollo deportivo en los diferentes contextos. Por

otro lado, las tensiones existentes se deben estudiar en cuanto a sus consecuencias en los procesos de toma de decisiones y la influencia de las ideologías políticas y del poder para limitar o ampliar el acceso al deporte como derecho. Finalmente, las dimensiones de convergencia deben ser ampliadas para determinar de manera empírica su alcance en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones que gestionan el desarrollo deportivo y su potencial impacto futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Pérez, R., & López-Aguilar, D. (2018). Trayectorias y planificación del proyecto vital y profesional de deportistas de élite. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 13(39), 207-218. doi:<http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v1i1.1143>
- Balyi, I., Way, R., & Higgs, C. (2013). *Long term athlete development*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21. doi:10.1080/17461390200072205
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of National governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. doi:10.1080/16184740701511037
- Bourdieu, P. (1978). Deporte y clase social, materiales de sociología del Deporte. *Congress of the history os sports and physical education association*. 17,6, págs. 819-840. Paris: Sage.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1988). *Organizational paradox and transformation*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Camy, J., Clijsen, L., Madella, A., & Pilikington, A. (2004). *Vocasport. Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training. Vocational education and training field of sport in the European union. Situation, trends and outlook*. Lyon: Université Claude Bernal Lyon 1.
- Clegg, S., da Cunha, J., & Pina e Cunha, M. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503. doi:10.1177/0018726702555001
- Coalter, F. (2005). *The Social Benefits of Sport: An Overview to Inform the Community Planning Process*. SportScotland Research Report no. 98.
- Coalter, F. (2007). *Sport-in-Development a monitoring and evaluation manual*. Stirling, Scotland: University of Stirling.
- Coalter, F. (2010). The politics of sport for development: limited focus programs and broad gauge problems. *International review for the sociology of sport*, 45(3), 295-314. doi:10.1177/1012690210366791
- Collins, M. (2008). *Examining Sports Development*. London: Routledge.
- Cote, J., & Lidor, R. (2013). *Conditions of children talent development in sport*. Morgantown, WV: Fit publishing.
- Cuskelly, G., Boag, A., & McIntyre, N. (1999). Differences in organizational commitment between paid and volunteer administrators in sport. *European Journal for Sport Management*, 6, 9-61.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Van Bottenburg, M., De Knop, P., & Truyens, J. (2010). Developing a methodology for comparing the elite sport systems and policies of nations: A mixed research methods approach. *Journal of Sport Management*, 24, 467-600.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies. An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting succes in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer.
- De Bosscher, V., Sotiriadou, P., & van Bottenburg, M. (2013). Scrutinizing the sport pyramid metaphor: an examination of the relationship between elite success and mass participation in Flanders. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3), 319-339. doi:10.1080/19406940.2013.806340
- De Bosscher, V., Sotiriadou, P., & Van Bottenburg, M. (2013). Scrutinizing the sport pyramid metaphor: an examination of the relationship between elite success and mass participation in Flanders. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3), 319-339. doi:10.1080/19406940.2013.806340
- De Croock, S. (2012). The inspirational function of role models for sport participation and development. *Proceedings of the 20th conference of the European Association of Sport* (pág. 160). Aalborg: University College of Northern Denmark.
- Digel, H. (2005). Comparisson of successful sport systems. *New studies in athletics*, 20(2), 7-18.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institucional Isomorphism and Collective Rationality in Organizacional Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 126-153.
- Downward, P., & Rasciute, S. (2011). Does sport make you happy? An analysis of the well-being derived from sports participation. *International Review of Applied Economics*, 25(3), 331-348. doi:10.1080/02692171.2010.511168
- Frick, B., & Wicker, P. (2016). The trickle-down effect: how elite sporting success affects amateur participation in German football. *Applied Economics Letters*, 23, 259-263. doi:10.1080/13504851.2015.1068916
- Frisby, W. (1986). The organizational structure and effectiveness of voluntary organizations: The case of Canadian sport governing bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 4(3), 61-74.
- Galarraga, A., Aldaz, J., & Prat, M. (2018). Claves para el análisis de la evolución y el desarrollo del deporte a través de los estudios de innovación. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 13(39), 267-280. doi:<http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v1i1.1148>
- Girginov, V. (2008). *Management of sport development*. Oxford: Elsevier.
- Gulianotti, R. (2011). The Sport Development and Peace Sector: A Model of Four Social Policy Domains. *Journal of Social Policy*, 40(4), 757-776. doi:10.1017/S0047279410000930
- Green, B. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention and transtion toward a normative theory of sport development. *Journal of sport management*, 19(3), 233-253.
- Green, B. (2008). Sport as an agent for social and personal change. En V. Girginov, *Management of sport development* (págs. 129-145). Oxford: Taylor & Francis.
- Green, M. (2004). Changing policy priorities for sport in England: the emergence of elite sport development as a key policy concern. *Leisure studies*, 23(4), 365-385. doi:10.1080/0261436042000231646
- Green, M. (2007). Olympic glory or grassroots development? Sport policy priorities in Australia, Canada and the United Kingdom, 1960-2006. *International Journal of the History of Sport*, 24, 921-953. doi:10.1080/09523360701311810
- Green, M. (2009). Podium or participation? Analysing policy priorities under changing modes of sport governance in the United Kingdom. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1(2), 121-144. doi:10.1080/19406940902950697
- Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development, policy learning and political priorities*. London: Routledge.
- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73-90. doi:10.1080/19406940.2011.627358

- Gulbin, J., Crosser, M., Morley, E., & Weissensteiner, J. (2013). An integrated framework for the optimization of sport and athlete development. *Journal of sports sciences*, 31(12), 1319-1331.
- Hallinan, C. (2019). Race relations, Indigenous Australia and the social impact of professional Australian football. En R. Spaaij, *The Social Impact of Sport: Cross-Cultural Perspectives* (Vol. 12, págs. 112-127). doi:10.4324/9781315875057-9
- Hallmann, K., Breuer, C., & Kuhnreich, B. (2013). Happiness, pride and elite sporting success: What population segments gain most from national athletic achievements? *Sport Management Review*, 16(2), 226-235. doi:10.1016/j.smr.2012.07.001
- Hanson, C., Nabavi, D., & Yuen, H. (2001). The effect of sports on level of community integration as reported by persons with spinal cord injury. *American Journal of Occupational Therapy*, 55(3), 332-338. doi:10.5014/ajot.55.3.332
- Harris, K., & Adams, A. (2016). Power and discourse in the politics of evidence in sport for development. *Sport management review*, 19(2), 97-106. doi:10.1016/j.smr.2015.05.001
- Houlihan, B. (2012). Sport policy convergence: a framework for analysis. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 111-135. doi:10.1080/16184742.2012.669390
- Houlihan, B. (2016). Public sector sport policy: Developing a framework for analysis. *International review for the sociology of sport*, 40(2), 163-185. doi:10.1177/1012690205057193
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). *Comparative sport elite sport development: systems, structures and public policy*. Oxford: Elsevier.
- Houlihan, B., & Green, M. (2011). *Routledge handbook of sports development*. London: Routledge.
- Houlihan, B., & White, A. (2002). *The politics of sport development*. London: Routledge.
- Hoye, R., Nicholson, & Houlihan, B. (2010). *Sport and Policy: Issues and Analysis*. Oxford: Elsevier.
- Hull, C., & Lio, B. (2006). Innovation in non profit and for profit organizations: Visionary, strategic and financial considerations. *Journal of change management*, 6(1), 53-65. doi:10.1080/14697010500523418
- Hylton, K. (2013). *Sports Development: Policy, Process and Practice*. London: Routledge.
- Hylton, K., & Bramhan, P. (2008). *Sport development: policy, process and practice* (2 ed.). London: Routledge.
- Kay, T., & Bradbury, S. (2009). Youth sport volunteering: developing social capital? *Sport, Education and Society*. *Sport, Education and Society*, 14(1), 121-140.
- Kerr, C. (1983). *The future of industrial societies: Convergence or continuing diversity?* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kikulis, L., Slack, T., Hinings, C., & Zimmermann, A. (1989). A structural taxonomy of amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 3, 129-150. doi:10.1123/jsm.3.2.129
- Lindsey, I. (2008). Conceptualising sustainability in sports development. *Leisure Studies*, 27(3), 279-294. doi:10.1080/02614360802048886
- Lyras, A., & Welty Peachey, J. (2011). Integrating sport for development theory and praxis. *Sport management review*, 14(4), 311-326. doi:10.1016/j.smr.2011.05.006
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5, 207-220. doi:10.1080/17461390500344644
- Martin, K. (2010). *Brain boost: Sport and physical activity enhance children's learning*. Perth: School of Population Health. The University of Western Australia.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and forprofit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175. doi:10.1080/16184742.2014.995691
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. doi:10.1080/16184742.2014.898677
- Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3, 23-46. doi:10.1016/S1441-3523(00)70078-7
- Preuss, H. (2013). The Contribution of the FIFA World Cup and the Olympic Games to Green Economy. *Sustainability*, 3581-3600. doi:10.3390/su5083581
- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 557-565.
- Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 57-69. doi:10.1007/s11365-010-0138-z
- Ratten, V., & Ferreira, J. (2016). *Sport entrepreneurship and innovation*. London: Routledge.
- Rowe, K., & Siefken, K. (2016). Cap. IX. Sport and health promotion. En E. Sherry, N. Schulenkorf, & P. Phillips, *Managing sport development* (págs. Pos.3110-3439). London: Routledge.
- Sánchez, J. (2019). Los eventos deportivos como instrumento de desarrollo local. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(41), 91-92.
- Scheerder, J. (2007). *Recreation sport in Flanders. Growth, size and segmentation of the flemish recreation sport market*. Antwerp: F&G partners.
- Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport for Development projects. *Sport Management Review*, 15(1), 1-12. doi:10.1016/j.smr.2011.06.001
- Schulenkorf, N. (2017). Managing sport-for-development: Reflections and outlook. *Sport Management Review*, 20(3), 243-251. doi:10.1016/j.smr.2016.11.003
- Schulenkorf, N., Sherry, E., & Rowe, K. (2016). Sport for Development: An Integrated Literature Review. *Journal of Sport Management*, 30(1), 22-39. doi:10.1123/jsm.2014-0263
- Sherry, E., Schulenkorf, N., & Chalip, L. (2015). Managing sport for social change: The state of play. *Sport management review*, 18(1), 1-20. doi:10.1016/j.smr.2014.12.001
- Sherry, E., Schulenkorf, N., & Phillips, P. (2016). *Managing sports development*. London: Routledge.
- Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport management review*, 16(3), 349-363. doi:10.1016/j.smr.2012.12.001
- Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, C. (2008). Sport Development. Systems, Policies and Pathways: An Introduction to the Special Issue. *Sport management review*, 11(3), 217-223. doi:10.1016/S1441-3523(08)70110-4
- Skinner, J., Zakus, D., & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged people. *Sport Management Review*, 11(3), 253-275.
- Smolianov, P., Murphy, J., McMahon, S., & Naylor, A. (2015). Comparing the practices of US Soccer against a global model for integrated development of mass and high-performance sport. *Managing Sport and Leisure*, 20(1), 1-21. doi:10.1080/13606719.2014.929402
- Sotiriadou, K., Shilbury, D., & Quick, S. (2008). The attraction, retention/transition and nurturing process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of SportManagement*, 22(3), 247-272. doi:10.1123/jsm.22.3.247
- Spaaij, R. (2012). Building social and cultural capital among young people in disadvantaged communities: lessons from a Brazilian sport-based intervention program. *Sport, Education and Society*, 17(1), 77-95. doi:10.1080/13573322.2011.607913
- Tao, X. (2006). Sports Industry and Sustainable Development of Sports Economy on Vacation Study Recreation. *Journal of Sports and Science*, 6, 123-132.
- Taylor, P., Davies, L., Wells, P., Gilberston, J., & Tayleur, W. (2015). *A review of the Social Impacts of Culture and Sport*. London: The Culture and Sport Evidence (CASE).
- Tejero-González, C. (2016). On the importance of sport as political action: Reasons and governance measures. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 11(31), 3-6. doi:http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v11i31.637
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary organizations. *International Review for Sociology of Sport*, 26(2), 83-97.

- Tobias, N., Pamela, W., Svenja, F., & Christoph, B. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175. doi:10.1080/16184742.2014.995691
- Truyens, J., De Bosscher, V., Sotiriadou, P., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2016). A method to evaluate countries' organisational capacity: A four country comparison in athletics. *Sport management review*, 19, 279-292. doi:10.1016/j.smr.2015.05.002
- Van Bottenburg, M. (2002). Sport for all and elite sport policy: do they benefit one another? Proceedings world sport for all congress. *Proceedings world sport for all congress, Sport for all and elite sport: Rivals or partners?* (pág. 25). Ahrnem: NOC*NSF. Recuperado el 31 de Marzo de 2017
- Van Bottenburg, M., Elling, E., Hover, P., Brinkhof, S., & Romijn, D. (2011). *The social meaning of elite sport*. Utrecht: Mulier Instituut & Universiteit Utrecht.
- Walsh, R. (2011). Lifestyle and Mental Health. *American Psychologist*, 66(7), 579-592. doi:10.1037/a0021769
- Wicker, P., & Hallmann, K. (2013). A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 110-139. doi:10.1080/16184742.2012.744768
- Wicker, P., Hallmann, K., & Breuer, C. (2012). Micro and macro level determinants of sport participation. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(1), 51-68. doi:10.1108/20426781211207665
- Wilson, S., & Lipsey, M. (2000). Wilderness challenge programs for delinquent youth: a meta-analysis of outcome evaluations. *Evaluation and Program Planning*, 23(1), 1-12. doi:10.1016/S0149-7189(99)00040-3
- Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., & Zintz, T. (2011). Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1, 234-251. doi:10.1108/20426781111162657
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121-150. doi:10.1080/13606719.2013.859460
- Witlock, H., Laporte, W., & Meerbeek, R. (1991). The development of an instrument with which sports NGBs can evaluate and optimize their management. *European Journal for Sport Management*, 1, 90-101.