



---

# PRESIDENTES, DIRECTIVOS Y PROPIETARIOS

REPRESENTACIONES DISCURSIVAS SOBRE EL CAMPO DIRIGENCIAL DEL  
FÚTBOL PROFESIONAL CHILENO Y SUS AGENTES PROTAGÓNICOS (1997-2017)

---

SANTIAGO, 2019

VICENTE JAVIER LÓPEZ MAGNET

PROFESOR GUÍA: EDUARDO SANTA CRUZ ACHURRA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE SOCIÓLOGO

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE CHILE



## Carta de aprobación para entrega de Memoria de Título

Prof. Juan Enrique Opazo M.

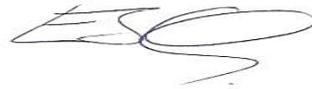
Jefe de Carrera Sociología

**PRESENTE:**

Por medio de la presente confirmo que la Memoria de Título: “Presidentes, Directivos y Propietarios: Representaciones Discursivas sobre el Campo Dirigencial del Fútbol Profesional Chileno y sus Agentes protagónicos (1997-2017)”, realizada por el estudiante Vicente López Magnet bajo mi dirección, reúne los requisitos para ser presentado ante la Coordinación de la Carrera de Sociología para su evaluación.

Sin otro particular

Saluda atentamente,



Eduardo Santa Cruz Achurra

Profesor Titular

Instituto de la Comunicación e Imagen

Universidad de Chile

Santiago, 03 de octubre de 2019.



## Tabla de contenido

1	RESUMEN.....	8
2	INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
2.1	El Canal del Fútbol: la viga maestra.....	10
2.2	Cambio organizacional: crisis, formación y establecimiento de las Organizaciones Deportivas Profesionales.....	12
2.3	Formulación del problema: Propósitos y motivaciones epistémicas de la investigación.....	17
2.3.1	Propósito 1: Explorar los discursos elaborados sobre las transformaciones simbólicas, económicas y políticas experimentadas por la gestión y organización del fútbol profesional chileno en la historia reciente.....	17
2.3.2	Propósito 2: Caracterizar en términos teóricos e históricos a las problemáticas y actores asociados a la gestión y organización del fútbol chileno en tanto capitales en disputa en el campo de poder.....	19
3	OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	21
4	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	22
5	MARCO TEÓRICO.....	23
5.1	La constitución social del Dirigente como Agentes del Campo de la Gestión y Organización del Fútbol Profesional Chileno.....	23
5.2	Sobre la Constitución del Campo del periodismo futbolístico en Chile.....	26
5.3	Sentido subjetivo: los Dirigentes como actor individual.....	28
5.3.1	<i>H1: Sobre el sentido subjetivo en la acción de cada Dirigente.....</i>	<i>30</i>
5.4	Cambio organizacional y Sentido práctico: Dirigentes como actor colectivo.....	30
5.4.1	H2: Sobre el sentido práctico de la acción de los Dirigentes.....	33
5.5	Fútbol como fetiche y empresarios devenidos en dirigentes.....	34
5.5.1	H3: Producto-Fútbol y empresarios posicionados como dirigentes.....	37

5.6	Fútbol como asunto de Estado y plataforma de dirigentes-empresarios devenidos en políticos .....	37
5.6.1	H4: Autoridad, responsabilidad institucional y relación con el Estado.....	40
6	METODOLOGÍA Y PLAN DE ANÁLISIS.....	41
6.1	Unidades de información y Unidad de análisis .....	41
6.2	Análisis Estructural de Discurso.....	42
6.2.1	Categorías e índices de valorización .....	42
6.2.2	Estructuras: relaciones entre categorías y códigos .....	44
6.3	Selección de casos y Datos textuales .....	44
6.4	Sobre el análisis y la presentación de resultados .....	47
7	SENTIDO SUBJETIVO EN LA REPRESENTACIÓN DE LOS DIRIGENTES .....	49
7.1	Tipologías de la acción dirigencial e impresión de sentido subjetivo .....	50
7.1.1	Acción Tradicional y Acción Afectiva.....	50
7.1.2	Modalidades de la acción racional.....	51
7.2	Síntesis de los Resultados .....	54
8	ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL, ACTORES Y SENTIDO PRÁCTICO EN EL CAMPO DIRIGENCIAL.....	55
8.1	Estructuración orgánica de las instituciones del fútbol .....	55
8.1.1	Estructuras paralelas: Crisis del formato de asociación por Clubes Sociales y Decadencia de la ANFP; y Consolidación de las ODP y Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al fútbol .....	55
8.2	Competencias en la gestión y dirección.....	57
8.2.1	Estructuras paralelas: Amateurismo e (in)eficiencia de la dirección deportiva y Modernización estructural de las instituciones del fútbol profesional e Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva .....	57
8.3	Entornos de pertenencia de los dirigentes.....	59

8.4	Síntesis de los Resultados .....	61
9	PRODUCTO-FÚTBOL: PASIÓN Y GESTIÓN DEL PODER EMPRESARIAL.....	62
9.1	Estrategia de operaciones comerciales en torno al producto fútbol.....	62
9.2	Manejo de la información contable .....	63
9.3	Prácticas económicas en la dirección de las instituciones del fútbol.....	64
9.4	Síntesis de los Resultados .....	64
10	PODER SIMBÓLICO: LA RELACIÓN DEL FÚTBOL CON LA POLÍTICA Y LOS POLÍTICOS.....	66
10.1	Responsabilidad institucional: conflictividad y desviación de intereses .....	66
10.2	Relación del fútbol profesional con el Estado y la política.....	67
10.3	Síntesis de los Resultados .....	68
11	CONCLUSIONES: RESIDUALIDAD Y NOVEDAD EN LOS DIRIGENTES DEL FÚTBOL PROFESIONAL CHILENO .....	70
11.1	Lógicas y posiciones en el Campo Dirigencial del Fútbol Profesional en Chile	70
11.2	Pitazo ¿final?: lineamientos teóricos para la constitución de una agenda de Economía Política del Fútbol Profesional en Chile y Latinoamérica.....	74
12	BIBLIOGRAFÍA .....	78
13	ANEXO: RESULTADOS .....	85
13.1	Esquema 1. Acción tradicional.....	85
13.2	Esquema 2. Acción afectiva.....	85
13.3	Esquema 3. Acción Racional con arreglo a Valores .....	86
13.4	Esquema 4. Acción Racional-Pragmática con arreglo a Fines.....	87
13.5	Esquema 5. Acción Racional-Instrumental con arreglo a Fines .....	88
13.6	Esquema 6.1. Crisis del formato de asociación por Clubes Sociales y Decadencia de la ANFP .....	88

13.7	Esquema 6.2. Consolidación de las ODP y Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al fútbol .....	90
13.8	Esquema 7.1. Amateurismo e (in)eficiencia de la dirección deportiva.....	91
13.9	Esquema 7.2. Modernización estructural de las instituciones del fútbol profesional e Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva	92
13.10	Esquema 8. Entornos de pertenencia de los dirigentes .....	93
13.11	Esquema 9. Estrategia de operaciones comerciales en torno al producto fútbol	95
13.12	Esquema 10. Manejo de la información contable .....	97
13.13	Esquema 11. Prácticas económicas en la dirección de las instituciones del fútbol	99
13.14	Esquema 12.1. Responsabilidad institucional: conflictos de interés y ventajas simbólicas .....	100
13.15	Esquema 12.2. Responsabilidad institucional: Usos criminales y responsables de las instituciones .....	102
13.16	Esquema 13. Relación del fútbol profesional con el Estado y la política .....	103

# 1 RESUMEN

La presente Memoria de Título corresponde a un análisis sociohistórico basado en un diseño cualitativo comparado de dos casos con una finalidad comprensiva, descriptiva y de formulación de alcances explicativos, correspondientes a los Dirigentes y el Campo dirigencial del fútbol profesional en las situaciones previa y posterior a la creación del Canal del Fútbol y la promulgación de la Ley 20.019 que regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales en Chile.

Tomando como referente teórico nuclear la teoría de los campos sociales de Pierre Bourdieu, y mediante el análisis documental profundo de cuatro investigaciones periodísticas plasmadas en libros y el empleo de la técnica de Análisis Estructural de Discurso (AED) sobre la enunciación de los discursos en ellos vertidos, se formularon cuatro capítulos de resultados: estos versan sobre (1) la impresión de sentido subjetivo y (2) sentido práctico en la acción dirigencial, (3) la construcción social del producto fútbol en un contexto de mercantilización y transformación de la sociedad chilena, y (4) la relación del campo dirigencial con las autoridades e instituciones de gobierno estatal y sus agentes.

Los discursos analizados nos permitieron una comprensión parcial de las transformaciones simbólicas, económicas y políticas acontecidas en el campo dirigencial y protagonizadas por los dirigentes. En rasgos generales, podemos afirmar la convivencia de elementos culturales residuales, personificados en la permanencia de antiguos dirigentes en el campo, junto con la aparición de nuevos dirigentes, que personifican el nuevo modelo de negocios y el nuevo mercado de inversionistas que implicaron dichas transformaciones. La caracterización de ambas formas culturales como opuestas nos permite dar cuenta de su conflictiva convivencia, la cual aventuramos que se encuentra anclada no sólo en sus contraposiciones en el campo, sino también en asuntos relativos a sus orígenes de clase y los sentidos y esquemas de representaciones que desarrollan sobre el fútbol como mercancía, la gestión institucional y el Estado. En último término, dicha comprensión nos es de utilidad para avanzar en la conformación de lineamientos para la investigación y reflexión sobre la economía política del fútbol profesional chileno y su inserción en el sistema mundo del fútbol globalizado.

**Palabras clave:** Campo – Bourdieu – Fútbol Profesional – Dirigentes – Periodismo Deportivo

## **2 INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En 1994 se celebraba el primer contrato entre la Asociación Nacional de Fútbol Profesional<sup>1</sup> y una emisora del cable por los derechos de transmisión televisiva del fútbol chileno. La lógica de licitar los derechos de transmisión por cierto período de tiempo se mantuvo como tal durante cerca de 10 años, en los que mientras algunos resultados dentro de la cancha maquillaban la agudización de contradicciones administrativas y la irresponsabilidad jurídico-financiera que caracterizaba al fútbol asociado. Aún pese a la incertidumbre, la televisión cumplía el rol de ser la principal fuente de ingresos del fútbol nacional: para 2002, el contrato suscrito con Fox-Sky Sports representaba poco más del 40% de los ingresos del fútbol chileno (Santa Cruz, 2003)

Si los años 90 y principios de los 2000 estuvieron marcados por una fuerte penetración de la industria televisiva y el auge de los patrocinadores y la publicidad (Nike, Adidas y Cristal, entre los más insignes), la “plata dulce” de esos años no duró mucho en desvanecerse. Tras varios intentos por crear el Canal del Fútbol<sup>2</sup> tuvo su primera emisión un 11 de abril de 2003. Tras un poco más de 15 años después, se trata del producto de mayor precio en la historia de las telecomunicaciones del país.

Poco tiempo después, el 5 de mayo de 2005 signaba la implementación de la Ley 20.019 que regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales<sup>3</sup>. La implementación de dicha ley significó la implementación de un modelo jurídico en el que los clubes sociales y con fútbol y/u otras ramas deportivas, pasarían de ser corporaciones sociales sin fines de lucro, a conformarse como “organizaciones deportivas profesionales”.

La presente investigación abordará cómo dirigentes y periodistas deportivos han representado dichas transformaciones y las implicancias que la mercantilización del fútbol ha tenido, especialmente con respecto al campo de poder de los propios dirigentes.

---

<sup>1</sup> En adelante, abreviada como ANFP

<sup>2</sup> En adelante, abreviado como CDF

<sup>3</sup> En adelante, abreviada como SADP

## **2.1 El Canal del Fútbol: la viga maestra**

Desde inicios de la discusión en torno a la Ley 20.019, es posible dar cuenta de que uno de los elementos diagnosticados que mayor consenso lograba era la necesidad de un cambio institucional radical, en el cual los clubes fueran transformados en empresas capaces de recibir y gestionar el influjo de nuevos recursos y profesionales más competentes, que velarían por aumentar los ingresos del fútbol y atraerían nuevamente la asistencia masiva a los estadios. Una transformación de la estructura organizativa de las instituciones era considerada como la clave para la superación de la crisis administrativa y deportiva del fútbol asociado.

Un plano paralelo de la problemática aparece referido a la transformación de la trama de circulación del capital y generación de dinero que permitiera hacer sostenible la actividad. Entendiendo que lo anterior significa un reordenamiento de todos los niveles de producción y consumo en función de un nuevo espectáculo futbolístico, identificaremos el protagonismo de dos íconos cruciales para entender la concepción del fútbol como mercancía: la Selección Nacional masculina y el Canal del Fútbol.

El nuevo milenio, afirman Soria & Maldonado (2016), mostraba a una Selección Nacional como una marca económicamente muy devaluada. Ahora bien, su supuesta baja rentabilidad nunca estuvo aparejada a una disminución de su peso simbólico en la construcción de representatividad social y cultural. La televisión, en tanto eje articulador de la vida y la cultura cotidianas del siglo XXI, produce y representa en la selección chilena su propio relato de la chilenidad: la idea de un nacionalismo de mercado (Santa Cruz, 2003) como síntesis discursiva verosímil que, por sobre la heterogeneidad cultural y junto a la inserción global, apuntala la construcción de identidad echando mano al repertorio tradicionalista conservador como matriz básica, y dejando que las fuerzas invisibles y abstractas del mercado oficien como escuela de formación de la ciudadanía en el relato hegemónico, esto es, la idea de una mentalidad capaz de ganar en cualquier parte y a cualquier costo (Vilches Parra, 2016).

Parfraseando a Althusser, este aparato ideológico del mercado “ha encontrado un ámbito preferente en las competencias deportivas, en nuestro caso especialmente el fútbol y el tenis, donde se busca, un tanto frenética y estridentemente, la confirmación simbólica de un país exitoso y eficiente, capaz de pararse de igual a igual frente a cualquier otro” (Santa Cruz,

2003, p. 214). El nacionalismo de mercado ofrece en las experiencias de consumo masivo como los partidos de la selección chilena, por tanto, la conexión principal de nuestro fútbol y de la ciudadanía, o bien los consumidores, con el mercado global: la Selección Chilena es, a fin de cuentas, el referente simbólico del mercado global a través del fútbol televisado:

*“La Selección Nacional (popularmente, La Roja) es el centro de variadas y complejas operaciones comerciales por montos que para el mercado nacional son cuantiosos. Pero todo ello está supeditado a dos fenómenos: uno es el éxito que es necesario conseguir, y, a partir de él, la adhesión masiva de espectadores entusiastas, volcados hacia el consumo de todos los productos ligados al hecho futbolístico, cuestión sujeta totalmente al logro de las metas fijadas. Por eso es que en ese punto se ligan las expectativas del mercado y un discurso nacionalista e identitario que busca motivar la participación activa de los hinchas en él, en tanto espectadores-consumidores.”* (Santa Cruz, 2003, p. 219)

Si la selección es el centro de las variadas y complejas operaciones comerciales organizadas para dar continuidad a la actividad profesional, la televisión es el elemento aglutinante que opera como fundamento de sostenibilidad de la industria.

La creación del Canal del Fútbol en 2003, proceso liderado por el empresario Jorge Claro Mimica<sup>4</sup>, significa un proceso paralelo similar al de las Sociedades Anónimas, marcando un hito en el proceso de institucionalización de una lógica mercantil a la base de la gestión y organización del fútbol chileno al instituir los criterios y porcentajes de reparto del ingreso en los propios estatutos de la ANFP. La lógica de monopolio televisivo apuntaría a reorientar la visión de corto plazo de las dirigencias amateur, aventurando la creación de nuevos mercados y expandir rendimientos económicos, expresados en negocios estables al mediano plazo. Dicha lógica se encuentra a su vez directamente imbricada con la del gerenciamiento en tanto producción de una institucionalidad legítima para la introducción de estrategias comerciales por parte de las empresas que concurren a la gestión y organización de la actividad (Gil, 2000).

---

<sup>4</sup> Ingeniero de profesión, ex dirigente del Club Deportivo Universidad Católica y administrador principal del Canal del Fútbol desde su creación en 2003 y hasta su venta en 2018 a la multinacional de telecomunicaciones Turner.

En una reseña histórica comparada que toma en cuenta el lugar del fútbol en la configuración de la identidad nacional, Soria y Maldonado (2016) conciben al fútbol como un producto excepcional en la industria cultural. Sin embargo, comparada al auge de la industria del entretenimiento y la del retail, señalan que el fútbol no es en la actualidad ni igual de atractivo que los cines, ni construye vínculos con sus clientes como el retail. A esto, añaden que se requieren cambios profundos: más y mejor management, y planificación de largo plazo.

## **2.2 Cambio organizacional: crisis, formación y establecimiento de las Organizaciones Deportivas Profesionales**

El CDF ha sido exitoso como apuesta de revalorización de la mercancía fútbol, creando dinero para que los clubes puedan invertir en sí mismos. Pero ni el cambio en la estructura de propiedad ni el nuevo modelo de negocios implican que los clubes harán un uso correcto y eficiente de dicha reinversión. Junto con el problema de cómo se concibe el fútbol en tanto mercancía y se articulan esfuerzos para que la industria goce de buena salud, el otro gran problema son la ética y las prácticas desarrolladas por los actores en el ámbito de la gestión y organización del deporte.

Moreira (2018) identifica en la experiencia nacional dos consecuencias ineludiblemente generalizadas, salvo contadas excepciones que confirman la regla: la marginalización y desinversión del deporte amateur y la desaparición del vínculo social de los clubes (asuntos que reportan una baja rentabilidad); y aparejada, la clausura definitiva del acceso de los socios a la toma de decisiones en sus respectivos clubes, seguida de la habilitación del ingreso de capitales (tanto empresas como personas) privados.

Refiriéndose a la configuración del activo político que participaba en la elección y/o dirección de los clubes sociales y con fútbol, la autora señala lo siguiente:

*“Si bien las elecciones son eventos que convocan a socios que quieren intervenir en la vida institucional como votantes y/o dirigentes, en rigor no todos acceden a las posiciones reconocidas y encumbradas del poder político. Por lo general, las personas que ocupan puestos de dirección gozan de un tiempo libre dado por la profesión o el trabajo que realizan. El rol económico de los dirigentes incluye las profesionales liberales como la abogacía, la administración de empresas o la economía, así como también la actividad comercial y empresarial. La desigual distribución del tiempo libre*

*introduce una concentración de cargos administrativos en provecho de aquellos que disponen del tiempo necesario para cumplir las funciones de manera gratuita. Algunos autores han destacado que como los dirigentes realizan su trabajo sin cobrar remuneración, se produce la coexistencia de dos éticas opuestas: un fútbol profesional administrado por dirigentes amateurs” (Moreira, 2018, p. 140)*

Al amparo de la implementación de un nuevo modelo jurídico, dichos dirigentes amateur serían desplazados por empresas y personas provenientes del sector privado, quienes vienen a oficiar como dirigentes profesionales. Se harán comunes en la jerga las referencias a una transformación radical de la gestión, tales como modernización, racionalización y marketing. Dichas nociones se han hecho visibles en el desarrollo de estrategias comerciales de inserción de los clubes en el mercado internacional, la búsqueda de los mejores contratos de patrocinio y la procuración de aumentos en la rentabilidad del trabajo de formación en las fuerzas básicas de las instituciones.

De todo lo anterior, es posible captar un sentido común generalizado: un problema fundamental de la desvalorización del fútbol chileno era la incompetencia de sus dirigentes y el estado de fosilización en que se encontraba su institucionalidad, lo que hacía necesaria una reforma que pudiera integrarlo en los vaivenes de la actividad en la escena de la globalización-mediatización del deporte.

En los fundamentos de la iniciativa de la Ley 20.019 (Congreso Nacional de Chile, 2005, p. 3), se presentaba el siguiente diagnóstico y articulación lógica:

1. El Estado debe promover la actividad física y deportiva, dentro de la cual es determinante el papel de ciertas organizaciones de la sociedad civil (los clubes deportivos)
2. Dichas organizaciones (especialmente los clubes con deporte profesional) están caracterizadas por su precaria organización: no son modernas, sólidas, ni eficientes; y carecen de mecanismos de autocontrol y fiscalización para desarrollar adecuadamente su papel. Dentro de dicho escenario de precariedad, sobresale la carencia de responsabilidades jurídicas y financieras claras sobre las actividades comerciales de dichas organizaciones.

3. La medida anterior aparece comprendida en la finalidad de constituir a los clubes como sociedades anónimas especiales. Dicha finalidad, a su vez, asegura el acceso a nuevos recursos, mecanismos claros de control de las responsabilidades jurídicas y financieras y goce de beneficios en tanto "mercado emergente"

Con todo, el problema de precariedad estructural del Fútbol Chileno requería medidas de transformación profunda. La finalidad de la implementación de la ley era, entonces, constituir a los clubes como organizaciones cuya reorganización esté orientada a un equilibrio entre la maximización del beneficio comercial y la promoción de la actividad física y deportiva. Dicha finalidad se traducía en una tridimensionalidad de propósitos a continuación detallados:

El primero de ellos, referido a la modernización, solidez y eficiencia de su institucionalidad, nos emplaza a poner ojo en la estructura de propiedad y los procesos de toma de decisiones, así como su relación con el Estado y el sector público en general. Herrera (2015) demuestra que durante los años que han seguido a la implementación de la Ley, se ha dado más bien una tendencia isomórfica y mimética de las instituciones en el campo organizacional: no hay una modernización real de la institucionalidad, justamente porque dichas experiencias no han sido procesadas en una misma dirección por todo el campo organizacional, dejando la posibilidad abierta “de que algunas organizaciones puedan imitar y asimilar de buena manera la lógica europea, aun cuando eso merma el desarrollo de los demás clubes participantes” (p. 26). En ese sentido, la relación Estado-Poder-Fútbol ha sido objeto de la construcción de una mitología de mejora institucional, cimentada sobre la adopción de “nuevas” prácticas de gestión y organización de la actividad; a su vez, se ha encontrado marcada por la absoluta dependencia de los clubes para con el Estado en materia de infraestructura.

El segundo, referido a las responsabilidades jurídicas y financieras y la corrupción y gestión discrecional ha sido desmentido por la historia: el problema antes de la ley eran el manejo discrecional basado en la relación de mecenazgo que emprendían ciertos dirigentes para con sus clubes y la corrupción generalizada como secreto a voces; tras la implementación de la ley, el destape de la red de corrupción de la FIFA tuvo a Sergio Jadue<sup>5</sup> como uno de los principales involucrados.

---

<sup>5</sup> Presidente de la ANFP, 2011-2015

El problema, sin embargo, sostenemos que se encuentra referido al manejo público de la información contable, y la carencia de herramientas y espacios para su análisis crítico. La incertidumbre de los estados financieros y la figura de la quiebra, por su parte, han sido una constante y arbitraria amenaza hacia las Organizaciones Deportivas Profesionales a lo largo de todo el período estudiado. En aquel aspecto, Jara y Carrasco (2016) consignan la importancia que representan tanto las quiebras de Colo-Colo (2002) como la de Universidad de Chile (2006), casos que al afectar a las dos instituciones más grandes del fútbol nacional sin ser excepcionales ilustraban el escenario generalizado de endeudamiento laboral, previsional y comercial del fútbol nacional.

Dicho escenario, sin embargo, no ofrece mayor contraste con las conclusiones elaboradas a partir de los procesos de rendición de cuentas de 2015:

*“Sin duda, aún existe mucho espacio de mejora, especialmente en la transparencia informativa de los clubes de fútbol profesional chileno, pero para ello se necesita la voluntad de los administradores para considerar a la contabilidad financiera como el principal sistema generador de información útil para tomar decisiones, proporcionando antecedentes de forma oportuna y con una alta calidad informativa.”*  
(Jara & Carrasco, 2016, p. 44)

El juicio de los autores es contundente: ni ayer los clubes sociales, ni en la actualidad las Organizaciones Deportivas Profesionales cerradas han entregado públicamente y de manera oportuna la información contable, la cual no cumple con criterios mínimos de homogeneidad que la hagan comparable, ni es tampoco transparente o confiable. Según su análisis, la excepción que confirma la regla son las SADP que cotizan en bolsa, como es el caso de Blanco y Negro (2005), Azul Azul (2007) y Cruzados (2009), lo cual se debería, en parte, a su encumbrada posición mediática y el estado de vigilancia permanente (luego de la Ley, por parte de la Superintendencia de Valores y Seguros – hoy Comisión para el Mercado Financiero) sobre su imagen pública.

Por último, sobre la promesa de participación y representación de hinchas y socios en la toma de decisiones, la participación real de los hinchas mediante acciones es mínima, reproduciendo el patrón de concentración de voz política en las dirigencias. Por lo mismo, establece De la Maza (2016), al alero de los clubes como imaginario han surgido

organizaciones que buscan una participación activa, la recuperación del patrimonio cultural e histórico y el establecimiento de una relación directa de los clubes con la sociedad. A su vez, cabe destacar que la organización de dichos hinchas ha sido disruptiva con las condiciones de concesión o la tradición organizacional de los clubes e hinchadas, avanzando hacia el desarrollo de espacios de colaboración que buscan superar la lógica confrontacional basada en el mandato del aguante<sup>6</sup>, y orientando los esfuerzos a la constitución de un nuevo modelo organizacional asociativo para el fútbol chileno.

En teoría, podríamos entender el diagnóstico sobre la industria antes de la Ley 20.019 y los resultados esperados después de su implementación en los siguientes términos:

Tabla 1. Implementación de la Ley 20.019 que regula las SADP: Ejes del análisis, Diagnósticos y Resultados esperados

Ejes del análisis	(-) Diagnóstico de la “industria” antes de la Ley 20.019	(+) Resultados esperados después de la Ley 20.019
Representación individual de los dirigentes	Tradición como orientación predominante de la toma de decisiones en la acción de los dirigentes	Racionalización del sentido subjetivo impreso en la acción y toma de decisiones por los dirigentes
Estructuración orgánica y Actores	Nicho clausurado marcado por el liderazgo tradicional y la dedicación parcial de los dirigentes.	Profesionalización y dedicación exclusiva de los dirigentes a la inserción creativa y eficiente de la industria nacional en el sistema mundo del fútbol globalizado
Fútbol como problema económico	Manejo personal y discrecional de los dineros institucionales por parte de los dirigentes	Despersonalización del vínculo entre el dirigente y los dineros institucionales
Fútbol como asunto político y de Estado	Funcionamiento institucional y responsabilidades jurídicas poco claras. Relación de mutua desconfianza con los poderes del Estado	Claridad del funcionamiento institucional, las responsabilidades jurídicas Relación de mutua cooperación con los poderes del Estado

<sup>6</sup> Con ajuste a la perspectiva relacional desarrollada por Bourdieu, elegimos la idea del aguante como capital en tanto identidad comunitaria, corporal y popular: para los barras bravas es verbo, en la medida que pelearse junto a los compañeros y contra los rivales es identificación y pertenencia con una comunidad (la barra, en el marco de la hinchada); es sustantivo, en cuanto se constituye como herramienta práctica de distinción, y significante al que diversos grupos dentro de la hinchada (donde, vale la pena puntualizar, puede contarse al dirigente de algún club) atribuyen significados distintos a la violencia corporal masculina como distinción (como la fidelidad y el fervor). (Alabarces & Garriga Zucal, 2008, p. 277)

## **2.3 Formulación del problema: Propósitos y motivaciones epistémicas de la investigación**

### **2.3.1 Propósito 1: Explorar los discursos elaborados sobre las transformaciones simbólicas, económicas y políticas experimentadas por la gestión y organización del fútbol profesional chileno en la historia reciente**

La presente investigación tuvo como propósito sumergirse, al menos parcialmente, en los discursos elaborados por dirigentes, periodistas deportivos y otros actores externos sobre las transformaciones simbólicas, económicas y políticas experimentadas por la gestión y organización del fútbol profesional chileno en el pasado reciente, elaborando una recuperación histórica coherente de aquello que a simple vista es invisible en aquel proceso, esto es, su estructura de relaciones objetivas.

A través de dicha exploración, sostenemos, será posible identificar claves ilustrativas sobre cómo la así llamada por algunos “industria del fútbol profesional”, a pesar de todas las transformaciones estructurales experimentadas (organizacionales, jurídicas, mediáticas, financieras, etc.), arrastra hasta la actualidad muchos de los problemas que la aquejan desde incluso varios años antes del corte histórico aquí señalado. Es, ante todo, un proyecto que busca por medio del análisis riguroso de información, desmentir aquellas voces que claman sobre lo moderna y profesional que sería la gestión y organización de la actividad profesional hoy día en comparación a lo que era hace dos décadas atrás, en consonancia con lo establecido por Santa Cruz a continuación:

*“En el contexto de la etapa actual de la sociedad capitalista moderna, la sociedad chilena ha vivido un intenso proceso de transformaciones sociales, culturales, políticas y económicas que tienen el propósito de insertarla en los parámetros marcados por las tendencias globalizantes, a partir de la naturalización del orden social, sus fines y supuestos. Lo anterior ha generado un conjunto de repercusiones y procesos de reformulación de lo político, lo social y lo público, entre otros. (...) No siendo posible el aislamiento frente a los procesos antes señalados, el fútbol ha transitado desde ser un fenómeno sociocultural que articulaba complementariamente sus dimensiones profesional y amateur, hacia un estatuto que se puede denominar como fútbol*

*mediatizado que juega un rol subalterno en el contexto del mercado futbolístico mundial.”(Santa Cruz, 2014, pp. 109-110)*

¿Cómo podemos estudiar dichas transformaciones desde nuestro domicilio disciplinar y las herramientas inscritas en él, para desmentir aquellos discursos? Lo anterior plantea el potencial que el presente estudio tiene a la hora de brindar una interpretación del problema antes señalado. Teniendo en cuenta las herramientas de la investigación cualitativa, recurriremos a las representaciones discursivas que se hacen de dichas problemáticas y actores nos ofrece un amplio universo de versátiles datos textuales, los cuales pueden ser manipulados y flexibilizados en la búsqueda de sentido sobre cómo las problemáticas y los actores de hoy, se encuentran íntimamente ligados con aquellas y aquellos de ayer.

Para explicar dicho razonamiento, bien vale la pena remitir a un candente elemento de la discusión en los estudios socioculturales del deporte en Latinoamérica, relativo al proyecto de plebeyización de la cultura popular:

*“Todo aquello que en nuestras viejas tradiciones se revelaba como sistemas de conflicto y oposición (culto/popular, dominante/dominado) se disolvía a partir del neoliberalismo en un plebeyismo homogeneizador que disolvía falazmente las oposiciones y los conflictos. Justamente, en esos años, mientras trabajábamos con la cuestión de la cultura futbolística, encontrábamos la idea de la futbolización de las sociedades, y esa futbolización reflejaba simultáneamente esas tendencias homogeneizadoras y esas tendencias plebeyizadoras (...) A pesar de todas estas transformaciones, y a pesar de que podamos ver un partido de fútbol fútbol en un teléfono celular, la vieja cultura de masas, la vieja televisión abierta, sigue siendo, sigue constituyendo todavía hoy la agenda central de los consumos simbólicos de las clases populares latinoamericanas. ¿Hay cambios y tensiones? No hay la menor duda. ¿Tenemos que estar atentos a esas tensiones? Por supuesto que sí.” (Alabarces, 2018, pp. 18-19)*

Esta investigación recalcará la realidad sui generis de la mercantilización del fútbol profesional en Chile, pero está comprendida dentro de una agenda de investigación personal y colectiva más amplia, dirigida a la producción de un programa heterodoxo y maximalista de economía política del fútbol profesional en Chile y Latinoamérica. A modo general, he

planteado que a partir de la implementación del neoliberalismo en Chile, el fútbol profesional chileno ha atravesado un proceso histórico de “empresarización”, caracterizado por el hecho del creciente control y posicionamiento del empresariado nacional (y más recientemente, internacional) en torno a su sistema de gestión y organización, y por supuesto, de acumulación de riquezas y capitalización del plusvalor en su seno generado (López, 2018, 2019).

Dicho esto, entonces, la presente memoria de título constituye una invitación a problematizar cómo ciertos discursos no solo informan sobre la transformación experimentada por ciertos actores posicionados en un campo particular como son los dirigentes, sino que busca aportar evidencia sobre las transformaciones de la cultura empresarial nacional en el marco de la experiencia socio-política e histórica del neoliberalismo en Chile y la región. En términos epistémicos, por tanto, nos abocaremos al análisis de un segmento de aquello que junto a Williams (2009), Alabarces (2018, p. 19) denomina como “lo residual” (esto es, la etapa previa a la implementación de la Ley 20.019) y su contraste, continuidades y tensiones con “lo nuevo” (los momentos posteriores a su implementación)

### **2.3.2 Propósito 2: Caracterizar en términos teóricos e históricos a las problemáticas y actores asociados a la gestión y organización del fútbol chileno en tanto capitales en disputa en el campo de poder**

Para llevar a cabo dicha tarea, gran utilidad cobra la recuperación del proyecto de sociología histórica de las élites en Latinoamérica esbozado por Rovira (2011) sobre la potencia de la teoría de la estructuración de Bourdieu en el análisis de la formación y reproducción de la diferencia categorial entre élites y clases sociales. Vale detenerse en aquel punto para anticipar otro de los propósitos de la investigación, como es lograr una caracterización teórica de las problemáticas y actores asociados al desarrollo del fútbol profesional chileno en tanto campo de poder. La utilidad de la crítica-proyecto de estudio histórico de Rovira (2011) reside, justamente, en el hecho de que el análisis profundo de nuestro campo requiere adentrarnos en la caracterización de los actores y problemáticas que han maleado la configuración histórica del campo estudiado, y la multiplicidad de posiciones que ocupan en éste.

La perspectiva multiposicional de Bourdieu sobre los agentes en el campo de poder también es compatible con el enfoque planteado por Wright Mills sobre la “élite del poder”. Enfocándose en el trinomio de los poderes económico, político y militar, el autor estadounidense elaboró una caracterización histórica del campo de poder en su nación, dando con la siguiente lista: los altos círculos; la sociedad local; los 400 de Nueva York; las celebridades; los muy ricos; los altos directivos; los ricos corporativos; los señores de la guerra; la ascendencia militar; el directorio político; y la sociedad de masas en tanto público (Wright Mills, 2000). Como puede apreciarse a lo largo de su obra y como veremos a lo largo de nuestra investigación, existe una multiplicidad de asociaciones e intersecciones entre los diversos grupos ahí descritos. En aras de la aplicabilidad práctica a instancias de esta investigación (de carácter descriptivo), trataremos los poderes económicos y político-militares de modo genérico. En las conclusiones, por su parte, se planteará la importancia de profundizar sobre las pertenencias de los dirigentes a los diversos grupos específicos de la sociedad.

Esto también implica marcar una posición crítica con la propia transformación del periodismo deportivo en la actualidad. El propio Santa Cruz (2003) nos entrega una clave de lectura para entender los textos que serán analizados a continuación y los lugares de enunciación en el campo de poder que los hacen posibles:

*“Dicho de otra forma, se trata de una gigantesca operación comercial [la global-mediatización del fútbol] que beneficia segmentadamente a empresas e individuos en distintos niveles. Este es el fenómeno medular que está en la base, por ejemplo, de la transformación que también ha vivido el periodismo deportivo para convertirse más bien en promotor del espectáculo, rol muy distante de aquel autoasignado en proyectos modernizadores pasados (...). Abandonando toda pretensión ilustradora o formativa de una opinión y un público, en el sentido habermasiano del término, se caracteriza mayoritariamente en la actualidad por una dinámica autorreferencial en que se sobrevaloran las capacidades de tal o cual jugador, técnico o equipo, y se condena a la oscuridad a otros; se sobredimensiona la importancia de encuentros o competencias, llegando a veces a lo grotesco; se infla la popularidad de algunos de manera artificial; se ocultan hechos o se es cómplice de otros, etc. Todo ello en función*

*de estimular el consumo de los distintos productos, incluyendo el periodístico e informativo, que supone el hecho futbolístico.” (Santa Cruz, 2003, p. 218).*

En sintonía con Alabarces (2018), confrontaremos la idea de plebeyización que se expresa en la pretensión de resolver del todo los problemas del fútbol profesional chileno por medio de la creación de un nuevo mercado.

Con todo, nos enfrentamos frente al siguiente problema: entendiendo la implementación de la Ley como un punto de quiebre en el devenir histórico del fútbol profesional chileno, y asumiendo la evolución histórica de los discursos sobre los dirigentes como uno de todos los aspectos que nos informa sobre dicho devenir, ¿Qué diagnósticos se han desarrollado sobre lo residual, o sea, sobre los dirigentes en la etapa previa a la Ley? ¿Cómo han sido representados los nuevos dirigentes que ingresaron al campo luego de la implementación de la Ley y los resultados de ésta?

### **3 OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Las problemáticas planteadas y las anteriores interrogantes pueden condensarse en la siguiente Pregunta y Objetivos de Investigación:

**Pregunta de Investigación:** Según los discursos vertidos en las investigaciones periodísticas plasmadas en los documentos revisados, ¿cómo se ha transformado el Campo Dirigencial del Fútbol Profesional chileno, y especialmente, los actores en él posicionados antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales?

**Objetivo General:** Comprender y comparar cómo se ha transformado Campo Dirigencial del Fútbol Profesional chileno, y especialmente, los actores en él posicionados antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales, según los discursos vertidos en las investigaciones periodísticas plasmadas en los documentos revisados.

#### **Objetivos Específicos**

- (1) Dar cuenta del cambio en las atribuciones de sentido subjetivo a la acción de los dirigentes en el contexto del Campo Dirigencial del Fútbol profesional chileno, antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales

- (2) Explorar los diferentes sistemas de disposiciones, prácticas y representaciones de los dirigentes que integran y disputan el campo del Fútbol profesional chileno, antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales
- (3) Dar cuenta de cómo es representado el “producto fútbol” y los actores asociados a su mercantilización posicionados como dirigentes del Fútbol profesional chileno, antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales
- (4) Describir cómo son representadas las autoridades institucionales del Campo Dirigencial, sus responsabilidades, el uso de sus posiciones de autoridad y su relación con la política (particularmente, el Estado, los gobiernos y los políticos), antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales

## 4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**Diseño cualitativo y comparado:** el presente estudio se define como una investigación de N pequeño (N=2), estudiando y comparando evidencia empírica textual que permita la elaboración de estructuras intertextuales de las problemáticas y actores asociados a dos momentos o etapas del desarrollo histórico reciente del fútbol profesional chileno.

**Finalidad Comprensivo-descriptiva:** En ese sentido, la finalidad de la investigación es, por medio de la identificación y codificación de los datos textuales, densificar y visibilizar las redes de sentido latente entre los códigos empleados. La descripción veraz y fundamentada de las relaciones establecidas servirá como prueba de las hipótesis elaboradas.

**Alcances Explicativos:** A partir del contraste entre actores y problemas del campo estudiado a lo largo del profundo proceso de transformación de las bases ontológicas del campo, buscamos reflexionar sobre las relaciones posibles entre códigos, variables y su alcance explicativo. Pretendemos organizar la comprensión de los fenómenos expresados por medio de la producción de hipótesis fundamentadas en el potencial inacabado de los temas de investigación revisados que, al constituir una red densa de sentido, permitan la formulación de explicaciones parciales a los problemas sociológicamente relevantes ya justificados.

## 5 MARCO TEÓRICO

### 5.1 La constitución social del Dirigente como Agentes del Campo de la Gestión y Organización del Fútbol Profesional Chileno

El diseño antes propuesto exige el establecimiento de presupuestos teóricos, los cuales orientarán permanentemente nuestro trabajo en la elaboración de referentes teóricos y en la prueba de hipótesis. A modo general, nos anclaremos en dos principios fundamentales de lo que Bourdieu (2007) plantea en su reflexión sobre la lógica de los campos: (1) la idea de que aquello que existe en el mundo social son relaciones objetivas, independientes de la conciencia o la voluntad individual. Dicha idea da lugar al segundo principio: su afirmación de que un campo es una red de relaciones objetivas entre posiciones que

*“están objetivamente definidas, en su existencia y en las determinaciones que imponen sobre sus ocupantes, agentes o instituciones, por su situación presente y potencial (situs) en la estructura de distribución de especies del poder (o capital) cuya posesión ordena el acceso a ventajas específicas que están en juego en el campo, así como por su relación objetiva con otras posiciones (dominación, subordinación, homología, etcétera).” (Bourdieu & Wacquant, 2007, p. 150)*

Partiendo de dicha base, podemos situar en perspectiva histórica el análisis del discurso del periodismo deportivo y las representaciones que en éste se producen: en nuestro análisis, el campo de poder se hace inteligible a partir de la representación de aquello que es considerado como relevante para la producción periodística. Por consecuencia, consignamos que esta se preocupará especialmente de dar cuenta del campo de poder, por medio de la elaboración de representaciones discursivas cuyo sentido radica en la caracterización de las problemáticas y actores asociados al desarrollo de la industria del fútbol chileno.

Las problemáticas asociadas al desarrollo de la industria (instituciones), y sus Actores asociados (agentes) serán estudiados en función de dos grandes aspectos: (1) los situs representados en el campo dirigenal (esto es, de los propios dirigentes sobre sí mismos y de los periodistas deportivos sobre los actores del campo dirigenal), y (2) las relaciones objetivas que estas instituciones y agentes desarrollan con otros situs dentro del campo de poder estudiado.

Teniendo también en cuenta que los hechos representados en los discursos se encontrarán articulados en una secuencia histórica progresiva, se asumirá que la descripción de las problemáticas y los actores sigue también una secuencia de progresión histórica. Lo último brinda el criterio de plausibilidad a la comparación de dos casos del discurso, en función del cortafuegos histórico representado por la implementación de la Ley.

Un asunto fundamental del discurso que buscamos analizar dice relación con la constitución (en tiempo verbal presente) del dirigente en tanto actores individuales y colectivos. Esto nos llevó a relevar la centralidad analítica de dos conceptos típicos de la disciplina, como son acción social, asociado al sentido subjetivo en la acción; y habitus, asociado al sentido práctico de los agentes. Proponemos un análisis separado de dichos códigos, que permita dar cuenta de cómo se representan las disposiciones individuales de los dirigentes, y su actuar colectivo (consciente e inconsciente) en el contexto de la reestructuración orgánica del Fútbol Profesional. Asimismo, al tratarse de personajes con una alta visibilidad mediática y relevancia como tomadores de decisiones en el marco de un hecho social total, podría hablarse de que la producción de sentidos subjetivos y prácticos constituyen ya de por sí un subcampo en el que los dirigentes están posicionados y en permanente movilización de recursos.

Al avanzar sobre su definición de campo como el espacio social, Bourdieu señala lo siguiente:

*“En las sociedades altamente diferenciadas, el cosmos social está conformado por varios de estos microcosmos sociales relativamente autónomos, es decir, espacios de relaciones objetivas que son el sitio de una lógica y una necesidad específicas e irreductibles a aquellas que regulan otros campos. Por ejemplo, el campo artístico, el religioso o el económico siguen todas lógicas específicas” (Bourdieu & Wacquant, 2007, p. 150)*

Dicha definición, por su parte, nos permite advertir la existencia de un campo específico y central en nuestro análisis (la gestión y organización del Fútbol Profesional Chileno, en el marco del Sistema Mundo del Fútbol Globalizado), así como también nos permite proyectar cómo dicho microcosmos de relaciones sociales está analíticamente atravesado, en nuestro caso, con otros microcosmos existentes en nuestra sociedad. Ya hemos dado cuenta del

campo de la producción de sentido, el cual nos brindó una entrada al análisis. A su vez, analizaremos también a los dirigentes en su calidad de empresarios y políticos: por lo tanto, es necesario hacer alusión a la configuración de un campo del poder empresarial, el cual junto al campo de la producción de sentido (nuestra puerta de entrada a otro campo, el campo dirigencial), se encuentra anidado en el gran metacampo de lo político.

En el párrafo anterior, mencionábamos la existencia de diferentes microcosmos. En cada microcosmos se desarrollan los juegos de posiciones y poder que dan sentido a la existencia del campo. Cada juego, por su parte, tiene según Bourdieu distintas “cartas de triunfo”, definidas por el autor como:

*“Cartas maestras cuya fuerza varía según el juego: así como el valor relativo de las cartas cambia para cada juego, la jerarquía de las diferentes especies de capital (económico, social, cultural, simbólico) varía en los distintos campos. En otras palabras, hay cartas que son válidas, eficaces en un campo —éstas son la especie fundamental de capital— pero su valor relativo como cartas de triunfo es determinado por cada campo e incluso por los sucesivos estados del mismo campo. Esto es así porque, en el fondo, el valor de una especie de capital (por ejemplo, el conocimiento del griego o del cálculo integral) depende de la existencia de un juego, de un campo donde tal competencia pueda ser utilizada: una especie de capital es aquello que es eficaz en un campo determinado, tanto a modo de arma como de asunto en juego en la contienda, que permite a sus poseedores disponer de un poder, una influencia, y por tanto existir en el campo en consideración, en lugar de ser considerado una cifra desdeñable.” (Bourdieu & Wacquant, 2007, pp. 151-152)*

Los diversos capitales identificados como bienes en disputa en el marco del campo dirigencial estarán relacionados con más de un campo, siendo en muchas ocasiones los recursos clave para explicar la relación entre uno y otro campo. Por otro lado, si bien se trata de un juego dinámico, es usual el que cierto capital habite con mayor asiduidad el territorio de cierto subcampo. Sin embargo, esto no implica que dicho capital no vaya a estar asociado a otras arenas de juego, o que su disputa sea estéril para cualquiera de los dirigentes que funge como agentes en nuestro análisis.

A lo largo del presente marco teórico, buscaremos conservar la estructura de presentación de la información aquí expuesta, iniciando con los conceptos centrales de nuestro análisis, las lógicas propias de los campos estudiados, y la relevancia de diversos capitales que se encuentran en disputa dentro del campo dirigenal, y cómo estos se encuentran a su vez asociados entre sí y con otros campos.

## **5.2 Sobre la Constitución del Campo del periodismo futbolístico en Chile**

Bourdieu establece que la visión periodística estará caracterizada por lo siguiente:

*“La propensión a identificar lo nuevo con lo que se suele llamar "revelaciones", o la tendencia a privilegiar el aspecto más directamente visible del mundo social, es decir, los individuos, sus actos y, sobre todo, sus malas acciones, en una perspectiva que es a menudo la de la denuncia y el proceso, en detrimento de las estructuras y los mecanismos invisibles (en este caso, los del campo periodístico [objetivados y denunciados]) que orientan los actos y los pensamientos y cuyo conocimiento propicia más bien la indulgencia comprensiva que la condena indignada; o, asimismo, la inclinación a interesarse más por las "conclusiones" (supuestas) que por el proceso mediante el cual se ha llegado a ellas.”. (Bourdieu, 2001b, pp. 125-126).*

Dado el efecto que ejerce el campo político por sobre el campo periodístico, es importante establecer que el campo periodístico (en este caso, en su modalidad de periodismo especializado en el fútbol) deviene en una unidad que informa sobre los cambios acontecidos en el seno del campo político. Particularmente, la presente investigación explora la existencia de eventuales cambios entre etapas diferenciadas por la implementación de una Ley que, desde el metacampo de lo político, introduce un efecto que modifica las reglas e induce transformaciones sustanciales en las orientaciones del juego de la gestión y organización del fútbol profesional (o sea, transforma por entero la estructuración del campo dirigenal, acercándolo a la lógica de mercado imperante en el campo empresarial).

Junto con lo anterior, el campo de lo político ejerce también un efecto que debiera producir transformaciones tanto en los agentes que forman parte del mentado subcampo, como de todos aquellos que forman parte del metacampo político. Dentro de los últimos agentes nombrados, distinguimos a la prensa en su conjunto, y el periodismo deportivo específicamente. Éstos también integran el meta-campo de poder y, en el caso estudiado, se

encuentran además en permanente interrelación con las lógicas impuestas por los efectos de los campos dirigencial, simbólico, empresarial, y especialmente, con respecto de la lógica de mercado. Según Bourdieu (2001b), la lógica de mercado ejerce coerciones sobre los periodistas; y luego en parte y a través de ellos, sobre los diferentes campos de la producción cultural.

En el caso de la influencia ejercida sobre los periodistas, da cuenta de cuatro aspectos particulares: el grado de concentración de la prensa, la posición del medio o periódico entre los polos intelectual y comercial, la posición del periodista en el periódico o medio (lo que determina su posición de acceso a los capitales periodísticos), y la capacidad de producción (autónoma o dependiente) de la información.

Para efectos del caso que aquí nos ocupa, la influencia de los periodistas sobre los diferentes campos asociados a lo dirigencial está marcada por lo siguiente: si bien no participan activamente de la gestión y organización de la actividad, el hecho de ser observadores activos de segundo orden del campo dirigencial, otorga una autoridad intelectual que les permite ser capaces de emitir propuestas e imponer juicios críticos considerados como legítimos sin mediación de otros efectos de campo.

Siguiendo a Goldblatt (2014), el fútbol en tanto espectáculo mercantil se caracteriza por su demanda inelástica. Lo que es elástico (y que, como constataban Soria y Maldonado (2016) ha disminuido dramáticamente durante los últimos 20 años) es la asistencia a los estadios, sin embargo, las sanciones que pudieran emanar del mercado a la igualmente progresiva vulgarización del producto periodístico – lo que Bourdieu caracteriza como “una zona mal definida entre el esoterismo universitario y el exoterismo periodístico” (2001b, p. 113) son marginales frente a la solidez del producto de investigación, o su desempeño en la formación de la opinión pública.

Entonces, el efecto del campo periodístico especializado en fútbol se ajustará a los principios democráticos existentes en el mercado de símbolos. Esto queda retratado en los próximos fragmentos:

*“El fútbol ha transitado desde ser un fenómeno sociocultural que articulaba complementariamente sus dimensiones profesional y amateur, hacia un estatuto que se puede denominar como fútbol mediatizado que juega un rol subalterno en el*

*contexto del mercado futbolístico mundial. (...) La expresión orgánica de este tipo de fútbol es la empresa futbolística: la transformación de los clubes en sociedades anónimas. En rigor, se trata de la culminación del proceso privatizador que no pudo completarse en los años 80. El panorama caótico en la administración del fútbol, no exento de manejos turbios, que comenzó precisamente en esa época y que marcó como una constante los años siguientes, ha servido para legitimar discursivamente, con muy escasas voces problematizadoras dicha entrega del fútbol profesional al capital privado. (Santa Cruz, 2014, p. 110)”*

Similar es lo establecido desde el Círculo de Periodistas Deportivos de Chile (2018), como una conceptualización de la relación entre el campo de la especialización, sus agentes, y los actores dirigenciales del fútbol chileno:

*“Comprometido con el desarrollo de los deportes, el periodismo chileno de deportes hizo unión con las organizaciones deportivas en los comienzos, pero éstas fueron derivando hacia agrupaciones de personas con intereses económicos personales que desafiaron los principios del deporte. Sólo quedaron los medios como defensores de esos principios, aunque resulte más propio decir que quedaron solamente (y solos) los periodistas honorables.” (Círculo de Periodistas Deportivos de Chile, 2018, p. 74)*

### **5.3 Sentido subjetivo: los Dirigentes como actor individual**

¿Cómo en el espacio social constituido por el campo estudiado, se forman y diferencian individuos? Los dirigentes desarrollarán formas de acción individual con las cuales pueden ser capaces de marcar distancia de otros. La individualidad de los dirigentes, por su parte, será interpretada a partir de cómo estos son capaces de imprimir un sentido subjetivo a su forma de actuar. Así, se diferencian (o buscan diferenciarse) en su posicionamiento en el espacio social estudiado por la manera en la que justifican y brindan sentido a su acción.

Es muy importante también dar cuenta de la especificidad de la producción de sentido asociada al contexto del fútbol. Definido como un hecho social total que anida historia, identidad, conflictos, disputas, flujo de capitales, pasiones, uso y apropiación del espacio público y representaciones ciudadanas (Augé, 1998), sostendremos la idea de que la pasión, en tanto capital en la lógica del campo futbolístico, inunda la totalidad del campo. En ese

sentido, toda acción asociada al campo involucra, en principio, un alto componente emotivo-afectivo.

Cabe entonces definir de qué afectividades hablamos. Entendiendo que como todo campo es escenario de disputas, es posible afirmar la hegemonía de una afectividad públicamente asociada a la heterosexualidad de hombres cisgénero, y la imposición de un principio de exclusión y vulneración a mujeres y disidencias de su dimensión ritual (Elsey, 2012; N. Hijós, 2016). Dicha afectividad interactúa también con dos hechos contemporáneos antes enunciados, como es el caso del nacionalismo de mercado (Santa Cruz, 2003) y la mentalidad ganadora (Vilches Parra, 2016).

En el contexto de la acción afectiva, los medios para la acción deben considerarse como fines en sí mismos: si nos basamos en el análisis histórico de Goldblatt sobre las contradicciones asociadas a la espectacularización del fútbol inglés durante los últimos 25 años, podemos afirmar que esta afectividad, cóctel machista, nacionalista, autoritario y exitista, se define, presenta, expresa y justifica en el actuar en sociedad, condensada bajo la etiqueta de pasión. No obstante, este cóctel tiene también un alto componente homoerótico y romántico, plasmado en el juramento de eterno amor a la camiseta (Alabarces, 2012; M. N. Hijós & Andrada Bandeira, 2018)

Lo anterior nos introduce de lleno en la tipología de la acción social elaborada por Weber (2014). A partir del sentido subjetivo que orienta la acción (fuera de la acción emotiva-afectiva), el autor distingue los siguientes tipos ideales de acción social, a saber:

- a. Acción tradicional: por la costumbre y los patrones irracionalmente incorporados.
- b. Acción racional con acuerdo a valores: determinada por la creencia consciente del valor absoluto que una conducta tiene en sí misma, sin mediar sus consecuencias.
- c. Acción racional con acuerdo a fines: orientada por los medios, fines y consecuencias de la acción, involucrando un cálculo racional de la relación medios fines, los posibles fines entre sí, y los fines y consecuencias que éstos pueden tener. Esto da pie al despliegue de dos razones, subyacentes al arreglo de la acción: una instrumental (en que el criterio de decisión es exclusivamente técnico); y una pragmática (en que los medios están dados y debe optimizarse su rendimiento).

Siguiendo a Bourdieu, la tipología de la acción basada en lo propuesto por Weber nos permite identificar cómo diversos tipos de acción tienen su propio sitio en el campo, y despiertan una correspondiente ilusión entre los agentes ahí posicionados. En la medida que un curso de acción individual en el subcampo de la producción de sentido hace referencia al empleo de cierto capital, la lógica de dicho curso de acción estaría brindada por el sentido subjetivo que es posible apreciar que cada actor imprime a su modo de actuar. Por lo tanto, es posible asumir que los diversos capitales asociados a la producción de sentido subjetivo (la tradición, los valores, la razón pragmática y la razón instrumental) están atravesados por otro capital: la pasión, que como capital estará estrechamente vinculado a la acción afectiva.

Lo fundamental, entonces, en el campo de la producción de sentido subjetivo, dice relación no sólo con la pregunta por qué actores son capaces de sacar mayor provecho a los capitales antes nombrados, sino y especialmente, por qué actor es capaz de, vía uso y (re)definición de los otros capitales ya enunciados, definir cuáles son los símbolos legítimamente asociados y asociables a la pasión por el fútbol.

### ***5.3.1 H1: Sobre el sentido subjetivo en la acción de cada Dirigente***

Antes de la implementación de la Ley, la toma de decisiones en el actuar de los dirigentes estará marcada por la tradición y valores a la que los antiguos dirigentes se encontraban prescritos, dedicándose el discurso plasmado en las investigaciones periodísticas a describir dichos aspectos del actuar individual.

Con la implementación de la Ley, la racionalización de criterios para la toma de decisiones entra en tensión con la pasión de los dirigentes, y la lucha por definir el significado pertinente de pasión. En dicho contexto, el discurso plasmado en las investigaciones periodísticas tenderá a resaltar con mayor notoriedad el carácter instrumental del actuar de los dirigentes, planteando que la posición que ocupan los exculpa de actuar de modo pragmático.

## **5.4 Cambio organizacional y Sentido práctico: Dirigentes como actor colectivo**

¿Cómo los dirigentes forman una comunión de prácticas, un grupo social que habita y controla un territorio ficticio específico en el campo de la gestión y organización del fútbol profesional? La relación entre los individuos analizados en el discurso plasmado en las investigaciones periodísticas es contingente y conflictiva: en la medida que la comunión de prácticas y representaciones es mediada por la relación que establecen con los objetos en

juego, no se trata de una comunión histórica de acción exclusivamente orientada por los sentidos subjetivos de agentes individuales. Lo anterior queda patente en la cita a continuación:

*“Como espacio de fuerzas potenciales y activas, el campo es también un campo de luchas tendientes a preservar o transformar la configuración de dichas fuerzas. Además, el campo como estructura de relaciones objetivas entre posiciones de fuerza subyace y guía a las estrategias mediante las cuales los ocupantes de dichas posiciones buscan, individual o colectivamente, salvaguardar o mejorar su posición e imponer los principios de jerarquización más favorables para sus propios productos. Las estrategias de los agentes dependen de su posición en el campo, esto es, en la distribución del capital específico y de la percepción que tengan del campo según el punto de vista que adopten sobre el campo como una visión desde un punto en el campo” (Bourdieu & Wacquant, 2007, pp. 155-156)*

La intersección entre el campo de producción de sentido y la gestión y organización de la actividad profesional tiene también mucho de sentidos prácticos. Los dirigentes se agrupan, coordinan y enfrentan en la toma de posiciones dentro del campo. Consciente o inconscientemente, dicha toma de posiciones, por su parte, es siempre una toma de posición desde su clase social. Pese a tratarse de una categoría contingentemente definida y redefinida por Bourdieu a lo largo de su producción, ocuparemos la noción de habitus acuñada en ‘El sentido práctico’:

*“Sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente "reguladas" y "regulares" sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta.” (Bourdieu, 2007, p. 86)*

Las prácticas y decisiones desarrolladas por los dirigentes estarán firmadas por la trayectoria de posicionamiento de los dirigentes en el campo, el cual se encuentra fuertemente

masculinizado en sus códigos y prácticas. De manera análoga a la distinción lograda a través de la “rentabilidad cultural” que inspira las decisiones sobre el ocio en el núcleo de la clase dominante (Bourdieu, 2006), el dirigente interpreta la pasión en torno al fútbol desarrollando una “rentabilidad simbólica” o “pasional” que lo atrae hacia el campo estudiado: mientras más se ve a sí mismo como hincha, encuentra cada vez mayores justificaciones para la inversión de su tiempo y su riqueza en construir su imagen pública como tal.

El carácter contingente y conflictivo de las relaciones entre individuos, y el despliegue de la producción de sentidos prácticos a través de la definición del concepto de habitus, por su parte, nos enfrenta ante la necesidad de abordar experiencias históricas similares de transformación del campo dirigencial.

*“La implantación de las nuevas y modernas reglas de organización del fútbol profesional en Argentina hacia los años noventa coincidió con la apertura y la llegada de políticos con breves trayectorias en el campo futbolístico. Estos nuevos dirigentes provenientes de una elite empresarial conocían las estrategias y reglas del mercado porque participaban activamente en el mundo de los negocios, sabían dominar la gramática empresarial, los fundamentos de la administración, los procesos racionales y optimizados de la administración y del marketing deportivo. (...) Estos individuos que comenzaron a integrar las Comisiones Directivas de los clubes locales fueron desplazando, progresivamente, a los dirigentes tradicionales y nacidos en los clubes. Esto apunta al profesionalismo requerido en toda administración que busca eficiencia y control sobre sus recursos (Hijos, 2016, pp. 184-185)*

La anterior cita retrata de manera consistente con nuestro marco teórico la trayectoria seguida por una porción importante de dirigentes en Argentina en un contexto de transformación orgánica del fútbol orientada por la adopción de las reglas impuestas por la doctrina del libre mercado. Al mismo tiempo es muy importante tener en cuenta el carácter sui generis de la reestructuración orgánica del fútbol nacional: debido al carácter de mandato organizacional que asumió la Ley 20.019, el capital fundamental en disputa para que los sentidos prácticos de los dirigentes puedan traducirse en la producción y difusión de símbolos legítimos serán las instituciones del fútbol.

Basándonos en lo planteado por Santa Cruz (2014), delimitamos la concepción del fútbol como mercancía en función de (1) sus expresiones orgánicas, y (2) las operaciones comerciales de distinto tipo que se enmarcan en la estructura de ingresos permanentes de la actividad profesional. Siguiendo lo anterior, en primer lugar, la forma de organizar el deporte será, ante todo, la forma de organizar y tomar posiciones en el espacio social de división del trabajo: por una parte, se representan las estructuras de organización (el club, la organización deportiva profesional, la ANFP) del fútbol chileno como valor de uso (esto es, trabajo socialmente necesario para la producción de un bien determinado). Entendido de otro modo, el modo de organizar y gestionar el deporte profesional sólo encuentra sentido en las relaciones objetivas necesarias para la operación activa del mercado futbolístico mundial.

#### **5.4.1 H2: Sobre el sentido práctico de la acción de los Dirigentes**

Para describir el escenario anterior a la implementación de la Ley, el discurso plasmado en las investigaciones periodísticas elaboraría una visión de los Dirigentes como un actor unívoco, que “siente desconfianza o ignora a los pocos estudiosos del fenómeno social, político y económico que hoy representa el deporte. Esto porque ven con ojos muy favorables que el grado de conocimiento de las distintas facetas de la actividad sea lo más reducido posible: así, siempre será más fácil someterlo a sus intereses” (Bianchi, 1991, p. 92). En ese sentido, la dimensión orgánica, tanto como la presencia de profesionales con competencias técnicas y profesionales sería arbitrariamente decidida por los actores, al modo en que lo haría una organización con estructura de tipo familiar.

Uno de los aspectos más relevantes de la implementación de la Ley tiene que ver con cómo esta se proponía desarmar la estructura de posibilidades de la desconfianza a la que alude Bianchi. La visión de los Dirigentes pasaría entonces a dar cuenta de cómo estos forman parte activa de la reestructuración orgánica de los clubes en organizaciones deportivas profesionales en tanto empresas. Entonces, la incorporación de profesionales competentes tiene por objetivo el fortalecimiento de su posición dentro del campo, pero con arreglo a la consolidación de redes compuestas por similares a los dirigentes que las encabezan, asegurando la cohesión a partir de la pertenencia de clase de cada dirigente.

## 5.5 Fútbol como fetiche y empresarios devenidos en dirigentes

A continuación, profundizaremos sobre la idea de que el fútbol, como cualquier mercancía, atraviesa un proceso de fetichismo y mistificación. La mercantilización sui generis sobre la que buscamos reflexionar (esto es, el devenir histórico de la industria del fútbol profesional en Chile) es un proceso en que ambos aspectos (estructuración orgánica de la industria del fútbol, y la mistificación de su forma-mercancía) se encuentran mutuamente implicados como expresiones inseparables de una relación de fetichismo del intangible social en torno al que orbita nuestro estudio.

En el apartado anterior dimos cuenta de cómo, al considerar el fútbol como mercancía, se significa su valor de uso a través del desempeño de la institucionalidad como capitales simbólicos. Para aproximarnos al despliegue de las prácticas económicas del empresariado chileno en el campo dirigencial, debemos ahora explayarnos sobre la noción del “producto fútbol”, esto es, el fútbol despojado de su valor de uso (su lugar trascendental en la cultura popular) por la transitividad de su valor de cambio y su calidad de capital económico en potencia.

Esta idea es reposicionada en la crítica de la economía política por Ramas San Miguel (2015, 2016) por medio de la reivindicación de las categorías de fetichismo como apariencia objetiva, y mistificación como forma de manifestación. La autora propone la constitución de una cierta organización o sistema de formas de fetichismo y mistificación. Para efectos de la presente investigación, referiremos exclusivamente al fetichismo de la mercancía y la mistificación de la ganancia y el interés, respectivamente:

*“El fetichismo, que es un estado de cosas necesario e inevitable bajo condiciones capitalistas –ser cosa es entonces ser mercancía y ser fetiche–, consiste en una cierta estructura: algo refleja otro algo como algo para alguien. Y esto en dos sentidos rigurosamente paralelos: la forma mercancía refleja algo como algo para los hombres, a saber, «el carácter social de su propio trabajo» como una propiedad de las cosas; y por ello también la mercancía refleja otro algo, «la relación social» como otro algo para esos mismos hombres, a saber, como una relación social que existiera autónomamente. Es decir, por un lado, a estas personas les parece que esas cosas*

*poseen como propiedades naturales lo que en rigor no son sino sus propias relaciones”*(Ramas San Miguel, 2016, p. 7)

*La mistificación de la ganancia consiste en que, bajo condiciones capitalistas, el «plusvalor» se manifiesta bajo la forma de la «ganancia» o, en su forma ulterior, como «interés». Éstas son las formas de manifestación que invisibilizan la relación real de producción de plusvalor -o explotación de trabajo no pagado- en la que realmente tienen su origen y la invierten, haciéndolas aparecer como frutos del capital, aislado del trabajo* (Ramas San Miguel, 2016, p. 11)

La trama simbólica subyacente a las operaciones productivo-comerciales derivadas de la mercantilización (especialmente, aquellas referidas al modelo de negocios del Canal del Fútbol y los ingresos percibidos por la marca “Selección Chilena”), en apariencia dissociada de dicha estructuración orgánica, es inteligible en la medida que somos capaces de pensar el fútbol como un recurso económico, que sirve a su vez a engrosar el bagaje de recursos económicos que los empresarios posicionados como dirigentes intercambian y valorizan. Como recurso económico, el producto-fútbol es uno más de aquellos recursos sobre los cuales se realiza el poder de las clases dominantes (y en este caso, de los agentes identificados como elites, investidos como dirigentes).

Al hablar de poder empresarial y poner el foco del análisis en cómo dichos poderes son representados en el discurso, el presente estudio contempla que, junto con las operaciones comerciales, dos aspectos fundamentales de la administración de la empresa privada como son el manejo de la información contable y la toma de decisiones en el contexto de los directorios y consejos ampliados de propietarios sean los principales indicadores de cómo se (re)produce el poder empresarial a campo traviesa de la gestión y organización del fútbol profesional en el contexto del neoliberalismo chileno.

Sobre lo anterior, es importante tener en cuenta las definiciones de mecenazgo y populismo financiero:

*“La inadecuación de ingresos y egresos [con] el objetivo [de] obtener campeonatos, por encima de los equilibrios presupuestarios y de la ausencia de transparencia en el manejo institucional, todo esto sostenido por una gestión más personalizada que*

*institucional, herencia del modelo anterior: el mecenazgo. Como el objetivo es el éxito a corto plazo, los que administran los clubes no tienen ninguna previsión sobre lo que pasará el siguiente año. Por ello, dejan a los equipos con grandes deudas y escuálidas posiciones patrimoniales.” (Samaniego, 2014, p. 57)*

A partir de la cita anterior, podemos afirmar la diferencia entre mecenazgo y populismo financiero estará marcada por el grado de mediación desarrollado entre dirigentes e instituciones. Mientras el dirigente mecenas toma distancia al poner sus recursos a disposición del desempeño monetario de la institución, en la estrategia de populismo financiero tanto dirigente como institución son una misma entidad.

Por su parte, el análisis de la *mafiatización del capital* desarrollado por Forgione propone una referencia de suma utilidad para pensar los hechos de corrupción acontecidos en el pasado reciente:

*“Con este término [mafiatización] no indicamos solamente una modalidad de crimen organizado, sino además un sistema de poder paralelo al sistema legal construido sobre una red de relaciones políticas, económicas y sociales (...) Una de las características principales de una organización mafiosa, que la hace diferente de cualquier otra forma de crimen, es su capacidad de controlar el territorio y de producir un consenso social. Después de casi dos siglos, la política no ha sido capaz de lograr este consenso. Es más, la elección de esta convivencia ha favorecido la transformación del crimen arcaico, (...) en organizaciones modernas, en empresas económico-financieras dentro de un modelo de capitalismo que ha convertido la ideología del dinero y del beneficio en una filosofía de poder.” (Forgione, 2014, pp. 266-267)*

En dichos espacios, no sólo se reproducen visiones de mundo y del sistema mundo del fútbol globalizado; se maneja y gestiona la información monetaria y financiera de las organizaciones deportivas profesionales, y se instalan y difunden criterios de manejo de los negocios; se toman decisiones, y se producen y reproducen límites sobre lo posible a la hora de tomar dichas decisiones. Son instancias en las que, a partir de sus prácticas, ciertas fracciones del empresariado no sólo interpretan el fútbol, sino que hacen y se hacen como clase, interpretándose en su propio carácter como sujeto histórico del subcampo empresarial.

### **5.5.1 H3: Producto-Fútbol y empresarios posicionados como dirigentes**

Previo a la implementación de la Ley, se establecerá un discurso basado en afirmar y/o el estado de desvalorización del producto-fútbol. Dicho estado de desvalorización estaría además vinculado con una gestión personalizada de la información contable (mecenazgo), en el que las prácticas económicas en la dirección de los clubes se caracterizan por una subordinación del éxito económico al éxito deportivo.

Con la implementación de la Ley, debiéramos poder predecir una inversión de dicha lógica: en aras de la valorización del producto fútbol, se despersonalizaría el vínculo entre dirigente y dineros institucionales, pasando a ser mediados por un manejo más abierto de la información contable, reflejándose en un mayor equilibrio presupuestario. Sin embargo, lo anterior se encontrará en permanente tensión con la riesgosa posibilidad de degenerar en *mafiatización* o populismo financiero.

### **5.6 Fútbol como asunto de Estado y plataforma de dirigentes-empresarios devenidos en políticos**

El producto fútbol es también un instrumento de poder simbólico, y como tal, es un instrumento de la dominación incorporada por, en este caso, la asunción política de los poderes político-masculino-empresariales que interpretan el fútbol profesional en su calidad de expresión de la cultura popular y de masas:

*“La clase dominante es el lugar de una lucha por la jerarquía de los principios de jerarquización: las fracciones dominantes, cuyo poder reposa sobre el capital económico, tienden a imponer la legitimidad de su dominación sea por su propia producción simbólica, sea por mediación de los ideólogos conservadores que sólo sirven verdaderamente a los intereses de los dominantes por añadidura y que amenazan siempre con tergiversar en su provecho el poder de definición del mundo social que detentan por delegación” (Bourdieu, 2001a, p. 95)*

¿Qué relación hay entre las responsabilidades institucionales, y la materialización de intereses de los integrantes del campo dirigenal? ¿Cómo se construye Estado a través del fútbol en tanto fetiche del poder simbólico, esto es, no solo como mercancía, sino como asunto de interés público e instrumento de dominación desde la Política?

Al referirnos al fútbol profesional y cómo, en el sentido de Bourdieu, ha sido comprendido como capital desde el Estado neoliberal en Chile, es perentorio partir de la interrogante sobre cómo se producen consensos y narrativas en torno al fútbol, sobre los objetos de la cultura popular y de masas, y cómo se convierte lo popular y de masas en capital político.

En su análisis del obrerismo y la producción cultural, Bourdieu establece lo siguiente:

*“las tomas de posición sobre “el pueblo” o lo popular dependen en su forma y su contenido de intereses específicos ligados en primer término a la pertenencia al campo de producción cultural y a continuación a la posición ocupada en el seno de ese campo (...) Pero es evidentemente en el campo político que el uso del “pueblo” y de lo “popular” es más directamente rentable” (Bourdieu, 2007b, pp. 152, 154)*

Definimos al fútbol en tanto expresión de lo popular y asunto público, siguiendo una directriz histórica. Luego del golpe militar de 1973, la vida pública en general ha presenciado un proceso de apropiación por parte de una poderosa fracción de los grupos altos de la sociedad chilena (Boccardo, 2013, 2014; Ruiz Encina & Boccardo, 2014), visible, por ejemplo, en que ciertos miembros del empresariado que milita en el espectro conservador de la política y que durante los años del proceso estudiado ha ocupado en repetidas ocasiones posiciones funcionarias en los gobiernos nacionales (Garín, 2013; Serna & Bottinelli, 2018), circula permanentemente entre la dirección de clubes y organizaciones deportivas profesionales, la alta dirección de grandes empresas, y la política:

*“El fútbol es un espacio donde confluyen una infinidad de intereses, disciplinas y actores. Por eso, los intereses políticos y los partidos políticos no le son en absoluto ajenos. Es más, el fútbol –por ser una de las actividades masivas por excelencia– se ha convertido, por un lado, en un trampolín político para dirigentes, periodistas, futbolistas y entrenadores y, por otro, en una actividad que es usada para crear adhesiones, realizar proselitismo y posicionar propuestas.” (Carrión, 2014, p. 43)*

Nuestro caso se concentrará en cómo ciertos empresarios invierten capital político o económico (una posición en el campo burocrático y/o la disposición de ciertos bienes, entre ellos los recursos monetarios y el tiempo necesario para oficiar como dirigente), vía la adquisición de una posición en un escenario del subcampo de la producción cultural

(Bourdieu, 2007b) como es la dirección de las instituciones, en aras de recuperar el capital invertido en forma de capital simbólico, entendido como “cualquier propiedad (cualquier tipo de capital, físico, económico, cultural, social) cuando es percibida por agentes sociales cuyas categorías de percepción son de tal naturaleza que les permiten conocerla (distinguir) y reconocerla, conferirle algún valor.” (Bourdieu, 2007c, p. 108)

Entonces, a modo de condensación de las ideas de campo y capital político, es necesario desarrollar un contraste con la idea de campo político que se desprende del programa de investigación de Bourdieu, y sus implicancias teórico-metodológicas:

*“En el campo político confluyen distintas especies de recursos sobre las que se funda la competencia de quienes se sienten autorizados a involucrarse en política y a transformarse en profesionales de esta actividad, lo que generalmente es descrito en el lenguaje ingenuo e irreal de la vocación, el desinterés y la virtud (...) para acceder duraderamente al campo político en alguna de sus arenas (partido, parlamento o congreso, gobierno), ocupando posiciones de dominación en ellas, se requiere estar en posesión de un capital en alguna de sus especies pertinentes en este espacio, así como de una cierta competencia que el primero prefigura” (Joignant, 2012, pp. 593-594)*

Si tomamos en cuenta las nociones de habitus y campo antes expuestas en esta investigación, es posible dar cuenta de tres especies de capital propiamente políticas:

*“(a) el capital personal de notoriedad y popularidad fundado en el hecho de ser conocido y reconocido (...); (b) el capital personal de corte heroico o profético y en el cual piensa Weber cuando habla de ‘carisma’, resultado de algún tipo de “acción inaugural”, por definición excepcional al realizarse en situaciones de crisis (...); [y] (c) el capital delegado de autoridad política, controlado por una institución o transferido de modo condicional por ella a un agente beneficiario. Exceptuando el primer caso, correspondiente al capital de notoriedad personal que se suele originar no en el campo político sino más bien fuera de él (lo que se ajusta a aquellos individuos que se forjan una reputación en otros espacios, como, por ejemplo, el teatral o el deportivo, que la reconvierten en recurso pertinente al momento de competir, por ejemplo, por un cargo de elección popular), se trata de recursos propiamente políticos*

*que se generan al interior de este campo diferenciado” (Bourdieu, 1981; Joignant, 2012, p. 595)<sup>7</sup>*

Para referir a la relación histórica entre las instituciones de gobierno del fútbol, y el Gobierno estatal como legítima representación del poder político, según lo establecido por Soria & Maldonado (2016), los gobiernos de la Concertación asumieron como propia la tarea de catalizar la adaptación de la industria nacional y el perfeccionamiento del producto fútbol para su inserción en el mercado mundial. En sintonía con diversos estudios que dan cuenta de la desdiferenciación programática e ideológica entre progresismo y conservadurismo en Chile (Gaudichaud, 2015; Mainwaring, Torcal, & Somma, 2015), la tesis de Soria y Maldonado reafirma la idea de que las instituciones políticas han desarrollado una postura de aceptación a la legitimidad de la circulación de agentes entre los espacios sociales que comprenden las trastiendas antes nombradas. Lo anterior queda plasmado en la reflexión de Carrión (2014, p. 42) sobre el encanto político del fútbol:

*“El fútbol se convierte en una forma de catapultar políticos y en un eslabón para optar por cargos públicos de elección popular; pero también para que muchas autoridades públicas empiecen a pensar en este deporte como medio para sostener su imagen en la escena pública, recurriendo a las tradicionales prácticas de donar una casa al futbolista, construir infraestructuras para el club, condecorar al deportista-ídolo o abrir la señal de transmisión del partido esperado por el hincha, sin escatimar recursos públicos ni privados algunos. Y quizás lo más llamativo: buscar un puesto prestante en la dirección de un club para cooptarlo como ejército desarmado del sentir de una sociedad venida del territorio (autonomía), de los grupos sociales (imaginario de lo popular), de lo religioso o de lo político, entre otros.”*

#### **5.6.1 H4: Autoridad, responsabilidad institucional y relación con el Estado**

Con anterioridad a la implementación de la Ley, se caracterizará un escenario de crisis administrativa, económica y deportiva. Este se encontraría marcado por el uso ilegítimo de las posiciones de los dirigentes dentro del campo de la gestión y organización, y/o de sus vínculos con la esfera burocrática. Entendiendo que se trata de una actividad económica

---

<sup>7</sup> Enumeración propia de las especies de capital

privada, la cercanía con los poderes del Estado no estaría bien vista por parte de los dirigentes, quienes se verían restringidos en su margen de acción.

Tras dicho hito, el problema pasa de la crisis a la inestabilidad: si bien el escenario es más benévolo al tratarse de empresarios que no solo devienen en dirigentes, sino también de políticos devenidos en dirigentes (y viceversa), habría una mayor tolerancia con respecto de la intrusión del Estado en las tareas concernientes al campo dirigencial. Entonces, el efecto global de las consecuencias asociadas a la implementación de la Ley dice relación con la construcción de un relato que ensalza los casos de uso de las responsabilidades institucionales con fines personales en la arena política y el aumento de los casos de conflicto de intereses.

## **6 METODOLOGÍA Y PLAN DE ANÁLISIS**

### **6.1 Unidades de información y Unidad de análisis**

Habida cuenta de la aproximación teórica al objeto de estudio, el estudio estará organizado en torno a un barrido histórico sobre diferentes hitos<sup>8</sup> que han marcado el desarrollo histórico de aquello que es entendido como “la industria”, lo cual nos permitirá por su parte situar y contrastar la información sobre los agentes, sus trayectorias biográficas, su relación con otros agentes y su circulación hacia otros campos con arreglo al propósito de comparación histórica en el marco del proceso estudiado.

El campo dirigencial, interpenetrado por la trama de efectos de campo ejercidas al margen de lo periodístico, constituirá la trama analítica de referencia sobre la que escogeremos los esquemas de representación discursiva. Esto nos permite afirmar que nuestra unidad de análisis será el *Campo Dirigencial del Fútbol Profesional chileno, y especialmente, los dirigentes en él posicionados antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales*.

El trabajo de investigación consistió en el tratamiento de dos unidades fundamentales de información: (1) *las representaciones discursivas de los actores del campo dirigencial del fútbol profesional chileno (1997-2017) sobre sí mismos y el campo*; y (2) *las*

---

<sup>8</sup> Estos son: el Proyecto de organización del Mundial 2006, la creación del CDF (2003), la implementación de la Ley 20.019 (2006), la promoción de la Red de Estadios Bicentenario, la creación del Programa Estadio Seguro (2011), la organización y desarrollo de la Copa América 2015, y el escándalo desatado en torno a la participación de Sergio Jadue en el escándalo de corrupción transnacional de la FIFA (más tarde, también 2015)

*representaciones discursivas de los periodistas y otros actores externos sobre el campo dirigenial del fútbol profesional chileno y sus actores protagónicos (1997-2017).*

Esto, sobre la base de la conceptualización antes desarrollada sobre el campo del periodismo especializado en fútbol, y entendiendo como las representaciones sociales se constituyen en “*sistemas de referencia que vuelven lógico y coherente el mundo para los sujetos organizando las explicaciones sobre los hechos y las relaciones que existen entre ellos (...) construcción que da sentido y significado al objeto o referente que es representado*” (Martinic, 2006, p. 300).

Los sistemas de referencia encapsulados en las representaciones discursivas, por su parte, constituyen una entrada al análisis del campo del periodismo futbolístico, el cual ejerce mutuamente efectos de campo en relación con los campos de lo simbólico, lo empresarial y el meta-campo de lo político.

## **6.2 Análisis Estructural de Discurso**

En consecuencia, será aplicada la técnica de Análisis Estructural del Discurso<sup>9</sup> (Martinic, 2006). Asumiendo el supuesto de que la estructura relacional se encuentra presente en los textos seleccionados, comprendemos que se trata de una técnica ajustada a los propósitos de nuestro diseño de investigación, pues permite comprender los principios que organizan y dan sentido al discurso efectivamente expresado; y al mismo tiempo, describir y construir la estructura que organiza las relaciones de los elementos del texto. En ese sentido, su aplicación cumple la finalidad de, a través de la búsqueda de fundamentación y densidad, probar empíricamente la relación entre el discurso y las definiciones elaboradas en el marco conceptual.

### **6.2.1 Categorías e índices de valorización**

Según establece el autor, los códigos no constituyen categorías o conceptos en sí mismos, sino que son el resultado de la relación entre categorías en torno a un eje semántico (en tanto perspectiva desde la cual la distinción de las categorías cobra sentido). Es posible comprender los ejes semánticos en función de la simultaneidad de los principios de disyunción y

---

<sup>9</sup> De aquí en adelante, presentado como AED

conjunción: para formar un código, dos categorías deben encontrarse en oposición, pero al mismo tiempo formar parte de una misma totalidad, respectivamente.

El objeto del trabajo de codificación y categorización, entonces, serán los términos con que se denomine al sujeto de investigación, lo que es definido por el autor como “índice de valorización”, y que brinda acceso a los sentidos explícita e implícitamente planteados en los datos textuales.

Tabla 2. Códigos, valorización y categorías del análisis

Códigos o Totalidades	Categorías de valor negativo (-): “Contexto de implementación de la Ley SADP”	Categorías de valor positivo (+): “Resultados esperados después de la Ley SADP”
Tipo de acción desarrollada por los dirigentes en la dirección de las instituciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Tradicional</li> <li>• Acción Irracional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Racional con arreglo a valores</li> <li>• Acción Racional pragmática con arreglo a fines</li> <li>• Acción Racional instrumental con arreglo a fines</li> </ul>
Estructuración orgánica de las instituciones del fútbol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis del formato de asociación por Clubes Sociales</li> <li>• Decadencia de la ANFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de las Organizaciones Deportivas Profesionales</li> <li>• Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al Fútbol</li> </ul>
Competencias en la gestión y dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amateurismo e ineficiencia de la dirección deportiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximización de la eficiencia</li> <li>• Modernización estructural de las instituciones del Fútbol profesional</li> <li>• Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva</li> </ul>
Entornos de pertenencia de los dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenencia a la tradición oligárquica dirigente en los clubes y/o la ANFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenencia al entorno de nuevos dirigentes en los clubes y/o la ANFP</li> </ul>
Operaciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clausura del fútbol como nicho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a la entrada de nuevos capitales</li> </ul>

Manejo de la información contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo reservado de la información contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia de la información sobre dinero y capital</li> </ul>
Prácticas económicas en la dirección de las instituciones del fútbol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecenazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despersonalización de la gestión de dinero y capital</li> </ul>
Responsabilidad institucional: conflictividad y desviación de intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de intereses materiales</li> <li>• Crimen institucionalizado</li> <li>• Ventajas simbólicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de responsabilidades jurídicas</li> </ul>
Relación del fútbol profesional con el Estado y la política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distancia y recelo de las organizaciones frente al Estado y la política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía de las organizaciones con poderes del Estado y la política</li> </ul>

### 6.2.2 Estructuras: relaciones entre categorías y códigos

Las relaciones entre categorías aluden a la combinación de los códigos al interior de un texto y dan origen a estructuras, las cuales dan cuenta de los principios simbólicos y de clasificación que subyacen al discurso del actor (Martinic, 2006, p. 310). Las estructuras que dan sentido a los códigos entre sí pueden asumir distintas modalidades: estructuras paralelas (en que los códigos atribuyen propiedades de modo sistemático y paralelo entre los términos que forman un código de base); jerarquizadas (un código puede funcionar como categoría descriptiva de los detalles de otro código, connotando con su valorización a todos los términos que componen los niveles jerárquicos inferiores); y cruzadas (en las que se construyen estructuras complejas que dan cabida a la existencia de códigos que adquieren valores ambivalentes, integrando simultáneamente los términos positivos de un código y los negativos de otro).

### 6.3 Selección de casos y Datos textuales

El estudio tiene un N=2, en el que comparamos dos expresiones de nuestra unidad de análisis, construyendo los casos “*Dirigentes y Campo Dirigencial: Antes de la Ley 20.019*” y “*Dirigentes y Campo Dirigencial: Después de la Ley 20.019*”, como caracterizaciones de momentos históricos del campo dirigencial y sus agentes principales.

Siguiendo la definición de Williams (2009) sobre lo residual y lo nuevo, la creación de estas estructuras, siguiendo el objetivo comparativo del estudio, nos permitirá asociar significados (las categorías) a signos (los valores, y en esta investigación, los casos a comparar).

Buscamos que nuestros índices de valorización ofrezcan una vista clara de las oposiciones, tensiones y continuidades entre la caracterización del primer caso de análisis (el contexto en el que fuera implementada la Ley 20.019); y el segundo caso, relativo a los resultados de su implementación.

En ese sentido, las estructuras de sentido nos permiten interrogar a los casos de estudio y su construcción en los discursos estudiados. La atribución de signos antes enunciada nos permite evaluar qué continuidades, rupturas y tensiones presentan los distintos ejes del análisis a lo largo del tiempo; y qué cambios introducidos por la Ley son diagnosticados como tal en los discursos compilados desde el campo periodístico, lo que resulta central para lograr una comparación eficiente de cómo se han concebido las estructuras en dos momentos distintos del tiempo.

El muestreo de unidades de información será orientado por criterios de selección teórica, puesto que persigue el desarrollo de una aproximación teóricamente fundamentada del sujeto de estudio, paralelo a un ejercicio de reducción de la complejidad inherente al estudio de las diversas fuentes de información consideradas como legítimas. Mejía (2000) denomina este criterio como “muestreo por juicio”: una apreciación teórica de los sentidos latentes a los textos para avanzar en la caracterización del sujeto actor estudiado. El autor establece que dicha técnica de muestreo se basa, primariamente, en la disponibilidad del acceso a las unidades de información.

Nuestra muestra estará compuesta por un juicio selectivo de documentos que (1) encajan con la formulación de una matriz basada en las lógicas y principios de legitimación del periodismo establecidos por Bourdieu (2001b, pp. 108-109), y en los que (2) se haga una lectura del Campo dirigencial y/o los dirigentes en ambos momentos de la historia.

Tomando en consideración la idea del muestreo por juicio teórico, la selección de los casos se enfocó en dar cuenta de cada versión de las unidades de análisis de manera simultánea, discriminando la selección de textos en virtud de maximizar la utilidad descriptiva y comprensiva de los fragmentos seleccionados.

Tabla 3. Selección de las investigaciones periodísticas plasmadas en libros, en base a las lógicas y principios de legitimación en el Campo periodístico (Bourdieu, 2001b)

	Tensión entre la Lógica de la primicia y la Lógica de la uniformidad
--	--

Reconocimiento económico–comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garcés, R. (2014). CDF. La historia secreta. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.</li> <li>• Matamala, D. (2015). Goles y autogoles: historia política del fútbol chileno. Santiago de Chile: Viral ediciones.</li> </ul>
Reconocimientos mixtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sagredo, F. (2012). La Caída: La historia secreta del autogol político y empresarial de Mayne-Nicholls, Bielsa y el fútbol chileno. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.</li> </ul>
Reconocimiento de los colegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sagredo, F., &amp; Tapia, F. (2016). Juego sucio: La corrupción en el fútbol, la caída de Sergio Jadue y los escándalos en la ANFP. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.</li> </ul>

Los textos seleccionados cumplen con la lógica de la uniformidad en la medida que todos otorgan de modo sustantivo una centralidad a un tema en común, a saber, las trayectorias, circulaciones y vínculos de clase de los dirigentes (en individual o plural) por el campo dirigencial, y/o por el campo empresarial y la política. Por otra parte, cumplen con la lógica de la primicia en cuanto se trata de investigaciones excluyentes en su abordaje de los fenómenos en cuestión, en casos desarrollados con una perspectiva que englobara tanto la recuperación de las trayectorias individuales de los sujetos estudiados, aspirando paralelamente a dar cuenta del campo dirigencial en su conjunto.

Asimismo, las investigaciones se ajustan a los principios de legitimación enunciados, de modo más notorio en el caso de Garcés (quien ocupa hasta hoy la posición de Editor periodístico general del Canal del Fútbol) y Matamala (quien, en la edición de 2015, incorporó nuevos episodios de la relación entre fútbol y política a la edición original publicada en 2001 de “Goles y Autogoles”, correspondiente a su Tesis de pregrado para ser periodista por la Universidad Austral de Chile). La publicación de Sagredo (2011), junto con su éxito comercial (contando con 6 ediciones), es referenciada tanto por Garcés y Matamala como la cobertura de mayor exhaustividad del proceso Mayne-Nicholls<sup>10</sup> al mando de la ANFP. Finalmente, Sagredo y Tapia fueron merecedores del premio 2016 al Mejor Libro Deportivo. Debido a lo anterior, se justifica el muestreo de los 4 textos para su rigurosa codificación y estudio.

---

<sup>10</sup> Presidente de la ANFP, 2007-2011

#### **6.4 Sobre el análisis y la presentación de resultados**

Si bien la técnica empleada para el presente análisis fue el AED, al tratarse de una tesis basada en la revisión documental por medio del software ATLAS.ti, el trabajo de organización de la información se basó en un proceso de permanente cuestionamiento y readecuación de los principios teóricos de la investigación, similar a los basamentos sobre los que se desarrolla la estrategia de investigación de Teoría Fundamentada (Strauss & Corbin, 2012; Trinidad Requena, Carrero Planes, & Soriano Miras, 2006). El proceso de permanente iteración sobre la relación entre el diseño de investigación y las fuentes documentales llevó más de un año en su realización, gestándose un proceso de historización de la problemática sociológica que permitió su abordaje desde diversas perspectivas, orbitando siempre en torno al estudio de los dirigentes en tanto sujeto como núcleo.

Asimismo, la codificación de la información para la realización del AED por medio del software ATLAS.ti, permitió instrumentalizar los índices de valorización de modo tal que se pudieran elaborar esquemas de representación para cada categoría en los que se pudiera dar cuenta de posicionamientos diversos por parte de los actores, y tensiones, contradicciones, continuidades y rupturas en el proceso histórico estudiado.

Los capítulos de informe de los resultados de la investigación estarán estructurados del siguiente modo:

- (1) A modo de introducción, se dará cuenta del objetivo específico perseguido por el capítulo. Tras señalar el concepto central que organizará el análisis, expondremos la hipótesis correspondiente a la descripción de las relaciones entre los índices de valorización
- (2) Posteriormente, procederemos a dar cuenta de los códigos dispuestos para la formulación de las oposiciones binarias usadas como referencia del análisis estructural de discurso de los fragmentos seleccionados.
- (3) El núcleo de los capítulos estará compuesto por la presentación de los hallazgos principales sobre la evidencia producida a partir del análisis estructural del contenido enunciado en el discurso estudiado. Con lo anterior, buscamos dar cuenta de cómo las categorías informan sobre el carácter de las estructuras conformadas entre los

códigos teóricamente establecidos, y la información que entregan para el rechazo o no de las hipótesis propuestas para los casos estudiados.

A modo de cierre, se hará entrega de una síntesis de la investigación en la que compararemos la composición de las estructuras entre categorías para cada caso, para luego proceder a la elaboración de las conclusiones del estudio.

## **7 SENTIDO SUBJETIVO EN LA REPRESENTACIÓN DE LOS DIRIGENTES**

El objetivo del presente capítulo fue dar cuenta del cambio en las atribuciones de sentido subjetivo a la acción de los dirigentes en el contexto del Campo Dirigencial del Fútbol profesional chileno, antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales. Para ello, el análisis estuvo fundamentalmente centrado en el concepto de sentido subjetivo antes expuesto. La hipótesis de trabajo que orientó la codificación de la información respecto de la producción de sentido subjetivo en la acción dirigenal se sostuvo en las siguientes aristas:

- (1) A la hora de establecer una síntesis de la etapa previa a la implementación de la Ley, los discursos contenidos en los libros estarán principalmente enfocados en los aspectos que caracterizaban a los dirigentes presentes en el campo como actores que echan mano a los repertorios de acción tradicional.
- (2) Conforme avanzaban los procesos de racionalización representados por la implementación de la Ley y la creación del CDF, los discursos contenidos en los libros tomaron dos corrientes discursivas principales:
  - a. Una enfocada a dar cuenta de cómo la racionalización de los criterios de toma de decisiones tendrá entre sus propósitos (sin lograrlo exitosamente) el contrarrestar el componente afectivo de los dirigentes a la hora de tomar decisiones.
  - b. En segundo lugar, una enfocada en mostrar permanentemente la existencia de casos paradigmáticos de acción pragmática y acción instrumental, distinguiendo entonces entre dos tipos de dirigentes con las respectivas orientaciones.

## **7.1 Tipologías de la acción dirigencial e impresión de sentido subjetivo**

### **7.1.1 Acción Tradicional y Acción Afectiva**

#### *7.1.1.1 Acción Tradicional<sup>11</sup>*

Tradicionalmente, los dirigentes navegan en el contexto de la gestión y organización de la actividad por medio del establecimiento de vínculos formales, no obstante, hay todo un sentido común de navegación informal y vía oral respecto del que Harold Mayne-Nicholls optaba en su momento por distanciarse.

La caracterización de valoración de lo informal es ampliada por el juicio que hace Jorge Claro con respecto del riesgo que representaba la iniciativa de crear un Canal del Fútbol hacia fines de los años 90: al momento de tomar decisiones, los dirigentes tradicionales no sólo valorarían más el lobby que las reuniones de trabajo, sino que además optan por hacer apuestas que, en línea con un espíritu de cooperación en la conservación de lo que consideraban como orden ante un problema económico, apuestan por la seguridad antes que por la posibilidad de realizar una modificación sustantiva del modelo de negocios.

Podemos comparar ambas citas con un episodio posterior a la implementación de la Ley, al tener como factor común a un dirigente (Miguel Nasur<sup>12</sup>) más que representativo de aquella tradición. Destacamos la intervención de Nasur en el Consejo de Presidentes de la ANFP pues es de utilidad para confirmar la continuidad histórica de un aspecto clave de la anterior caracterización luego de la implementación de la Ley. Dicho aspecto es la valoración de la oralidad, expresada en el emplazamiento que Nasur realiza a Jadue, de empeñar su palabra para afirmar que no está involucrado en nada turbio. Asimismo, el empeño de la palabra de Jadue es justificado por Nasur como un gesto de transparencia, con el que reivindica la oralidad del actuar tradicional como modo de resistencia ante el enjuiciamiento por parte de la prensa.

#### *7.1.1.2 Acción afectiva<sup>13</sup>*

A partir de las representaciones realizadas sobre la acción afectiva, es posible problematizar los hallazgos a partir de su problematización en tres aristas. Dicha problematización, que

---

<sup>11</sup> Véase en Anexos: “Esquema 1. Acción Tradicional”

<sup>12</sup> Exfutbolista profesional, 1954-1960. Dirigente deportivo desde 1969. Presidente de la Asociación Central de Fútbol de Chile y creador de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, 1985-1989. Dueño y Presidente del Club de deportes Santiago Morning y Accionista mayoritario de Santiago Morning SADP, 2005 hasta hoy

<sup>13</sup> Véase en Anexos: “Esquema 2. Acción afectiva”

ocurre en un nivel abstracto, corresponde a la idea de que los dirigentes suelen ser representados a partir de tres elementos en específico: (1) su calidad de hinchas (su color de camiseta), esto es, su relación afectiva con alguna institución en particular; (2) las disposiciones del capital económico que orientan la iniciativa de inversión; y (3) las motivaciones y significados asociados a la movilización de recursos políticos y el ejercicio del poder político.

Al describir el origen del pacto colaborativo entre Jorge Claro y Reinaldo Sánchez<sup>14</sup>, Garcés (2015, p. 66) permite dar cuenta del componente afectivo de la iniciativa de Claro en materializar su proyecto de un Canal del Fútbol: en este caso, la relación afectiva no es con el club del que fuera representante el propio Claro, sino con el fútbol chileno en general a través de su asociación con la ANFP; la inspiración final a disponer del capital económico familiar está dada por la insistencia de su hijo; y la movilización de recursos aparece relacionada con la posibilidad de que la directiva de aquel entonces estuviera abierta a distanciarse de la anterior y arriesgarse a la aventura de cambiar el modelo de negocios.

El componente afectivo en la gestión Jadue, por su parte, es informado en cómo, una vez conquistada la posición de autoridad en la ANFP, la resolución es de movilizar todos los recursos que sean posibles, a como dé lugar, para "borrar del mapa" al adversario político ya derrotado. Esto plantea la idea de que la acción afectiva no se hace más improbable por la racionalización estructural, sino por la intensidad de la confrontación acontecida en el contexto de la institución.

## **7.1.2 Modalidades de la acción racional**

### *7.1.2.1 Acción Racional con arreglo a Valores<sup>15</sup>*

Entendida la implementación de la Ley como un proceso de racionalización del medio, un resultado teóricamente esperable era la entrada de actores que obraran racionalmente, cuidando el desarrollo de prácticas ajustadas a una serie de prácticas asociadas a la justa competencia entre iguales. No obstante, de las alusiones a la importancia de los valores como orientaciones a la acción, existe una mucho mayor asociación a dirigentes que tienen un mayor nivel de vinculación con los dirigentes de viejo cuño, sin importar que su participación

---

<sup>14</sup> Presidente de la Corporación Santiago Wanderers 1992-2001; Presidente de la ANFP, 2001-2007

<sup>15</sup> Véase en Anexos: "Esquema 3. Acción Racional con arreglo a Valores"

en la ANFP o el CDF fuera mucho más protagónica tras la implementación de la Ley que luego de ésta.

Es muy relevante, al mismo tiempo, plantear que los dos individuos más recurrentemente representados como ejemplo de Acción racional con arreglo a valores sean Jorge Claro y Harold Mayne-Nicholls. Puesto en contexto, el objetivo de la entrada en escena de cada cual, es la maximización del potencial (desvalorizado) del fútbol chileno. Para dar cuenta de las direcciones posibles de dicha maximización, cobra importancia la caracterización de primera fuente realizada por Ernesto Corona, al caracterizar a Mayne-Nicholls como inspirado en su forma de actuar por un concepto de desarrollo; y a Claro por un concepto economicista.

De hecho, paradójicamente, el único de los nombrados en las citas seleccionadas que realmente perdió terreno con la implementación de la Ley, destaca en éstas justamente por su apego a los principios que dice considerar elementales para la conducción de la ANFP.

#### *7.1.2.2 Acción Racional-Pragmática con arreglo a Fines<sup>16</sup>*

El esquema muestra una clara división en las orientaciones de la acción pragmática antes y después de la implementación de la Ley.

En un primer momento, la movilización de recursos desarrollada por los actores tiene que ver fundamentalmente con la generación de las posibilidades públicas de negocio: para poder invertir racionalmente en un negocio, este primero debe de existir y ser atractivo. Según Claro, como puede verse, el atractivo del fútbol profesional era la posibilidad de ser una especie de economía que se alimenta a sí misma. Esto sólo sería posible a partir de la colaboración entre quienes proponían el proyecto en calidad de administradores (él y su equipo de trabajo) y quienes pueden ocuparse de ser los gestionar su propiedad de modo tal que se optimicen las ganancias generadas por la otra mitad del pacto colaborativo.

Ahora bien, no es posible establecer causalidad a partir de la evidencia, pero en las citas rescatadas que tienen que ver con el ambiente posterior a la implementación de la Ley, el actuar pragmático se ve mucho más orientado a la organización de bloques en los cuales las dirigencias del fútbol profesional cumplen un paso intermedio necesario en la trayectoria a una posición más encumbrada en el campo de poder: de ser espacios para el desarrollo de

---

<sup>16</sup> Véase en Anexos: “Esquema 4. Acción Racional- Pragmática con arreglo a Fines”

oportunidades de negocio, se ve mucho más patente el papel que cumplen, en el caso de Piñera<sup>17</sup>, Colo-Colo como escala a la Presidencia de Chile; y el relacionamiento de Sergio Jadue desde Unión La Calera hacia la ANFP, en su trancado camino a la testera de la CONMEBOL.

### *7.1.2.3 Acción Racional-Instrumental con arreglo a Fines<sup>18</sup>*

La caracterización realizada por parte de Matamala en la que, tras la apertura de los clubes en tanto oportunidades de inversión, éstos generan un vínculo de "dependencia de los poderes económicos, que genera nuevas tensiones entre el interés económico de la actividad y aquellos que reivindican el «rol social» del espectáculo deportivo" en tanto descripción de ejercicio de una razón instrumental con arreglo a fines, es ejemplificada por las tres citas luego seleccionadas.

El testimonio de René Reyes<sup>19</sup> ("Quienes controlan la billetera se eternizan"), permite graficar la extensión de la noción de que dicha situación ocurre de modo generalizado en las instituciones de gobierno del fútbol a nivel global, y de la existencia de modos de hacer (suponemos) más llevadera dicha situación por medio del desarrollo de diseños institucionales que permitan una administración democrática sobre la propiedad de quien preside los directorios.

La segunda parte del argumento de Matamala se explica con base al ejemplo de la asunción del bloque Segovia<sup>20</sup>-Jadue en las elecciones de la ANFP en 2010. En primer lugar, se presenta como una decisión lógica el hecho de que un empresario extranjero, que no tiene vinculación de origen con el fútbol chileno, sí lo hace como parte de la inserción social de su empresa matriz en la economía nacional. Ahora, luego de tener éxito suficiente como para no poder gobernar la ANFP justamente por verse comprometido en un conflicto de interés, se entiende que se trata de un acto instrumental colectivo en el que los intereses de Segovia y su empresa matriz pasan a un segundo plano, para ser asumido el protagonismo en la toma

---

<sup>17</sup> Como Senador de la República de Chile y presidente del partido político Renovación Nacional, fue el gestor principal del proyecto traducido en la Ley 20.019. Accionista mayoritario de Blanco y Negro SADP, 2006-2009. Presidente de la República de Chile, 2010-2014; 2018 hasta hoy.

<sup>18</sup> Véase en Anexos: "Esquema 5. Acción Racional-Instrumental con arreglo a Fines"

<sup>19</sup> Ex Secretario General de la Federación de Fútbol de Chile y de la ANFP

<sup>20</sup> Presidente de la Institución Internacional SEK, a la que pertenecen las Universidades Internacionales SEK Chile y Ecuador y Unión Española SADP, institución cuyos derechos adquirió en 2008. Electo presidente de la ANFP en 2010, no pudo ocupar el cargo por prohibiciones estatutarias a conflictos de interés.

de decisiones por el bloque constituido en torno a la conquista de la ANFP. En ese sentido, el espíritu de equipo infundado por Yuraszeck<sup>21</sup> da cuenta de lo colectivo de la acción desarrollada, al constituirse como ejemplo del actuar empresarial la mantención de control político de la situación por parte del bloque, considerando como un evento de alto interés público una elección que no tiene nada de justa deportiva.

La claridad de la vinculación entre las citas (tres evidencias para una hipótesis sobre la que vale la pena luego reflexionar) permite dar cuenta de que, si bien no hay cómo demostrar que la acción racional-instrumental con arreglo a fines es un tipo de acción exclusivo de los tiempos posteriores a la implementación de la Ley, logra su expresión más nítida y legítima en el discurso de los dirigentes.

## **7.2 Síntesis de los Resultados**

Con respecto a la primera parte de nuestra hipótesis de trabajo, pudimos dar cuenta de que la oralidad y la informalidad son las características a las que más echan mano los periodistas a la hora de caracterizar a los dirigentes asociados al primer caso sometido a nuestro análisis.

Por otra parte, vimos como en efecto, el componente afectivo de los dirigentes en ningún minuto se ve contrarrestado por los procesos de racionalización. Es más, podríamos incluso aventurar que los procesos de racionalización son interpretados por los dirigentes y puestos a disposición de sus intereses. Esto nos permitiría plantear que el carácter pasional de la acción (especialmente aquellas de tipo pragmático e instrumental) no esté dado tanto por su relación con el deporte, sino más bien por el hecho de que dichos comportamientos han sido racionalizados y normalizados como legítimos en el contexto del campo dirigencial.

---

<sup>21</sup> Presidente Azul Azul SADP, 2012-2014. Condenado en 2004 por el “Caso Chispas”, emblemático caso de privatización de empresa pública a finales de la Dictadura Militar. Militante del partido político

## **8 ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL, ACTORES Y SENTIDO PRÁCTICO EN EL CAMPO DIRIGENCIAL**

El objetivo del presente capítulo fue explorar los diferentes sistemas de disposiciones, prácticas y representaciones de los dirigentes que integran y disputan el campo del Fútbol profesional chileno, antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales

Tomando como centrales los conceptos de sentido práctico y habitus, desarrollamos una hipótesis que planteaba la existencia de un discurso tajante a la hora de caracterizar el escenario del campo de producción de sentido con respecto a un antes y un después.

El antes de la Ley estaría marcado fundamentalmente por dos cuestiones: la primera, el hecho de que la dimensión orgánica estaría concebida en términos de una familia en la que pueden existir cierto grado de divisiones, no obstante, existe un actuar cohesionado; y por el otro lado, de un manejo arbitrario de las escasas competencias técnicas y profesionales con las que cuentan los dirigentes tradicionales.

El después de la Ley, por su parte, está marcado por el hecho de cómo dichas familias habrían sido reestructuradas y reorganizadas en calidad de empresas. En dicho marco, la incorporación de los profesionales tendría el objetivo de constituir redes de similares, asegurando la cohesión social a partir de la pertenencia.

### **8.1 Estructuración orgánica de las instituciones del fútbol**

#### **8.1.1 Estructuras paralelas<sup>22</sup>: Crisis del formato de asociación por Clubes Sociales y Decadencia de la ANFP; y Consolidación de las ODP y Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al fútbol**

El Esquema 6.1 está compuesto a base de dos categorías del mismo signo, esto es, dos cuestiones que aparecerían como parte del diagnóstico previo a la implementación de la Ley. Se explica el mapa a partir de los siguientes puntos:

(1) El modo de representar la idea de una crisis del formato de asociación civil dice relación con (a) la sensación de desconfianza que genera el medio y su administración antes de la

---

<sup>22</sup> Véase en Anexos: “Esquema 6.1. Crisis del formato de asociación por Clubes Sociales y Decadencia de la ANFP” y “Esquema 6.2. Consolidación de las ODP y Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al fútbol”

implementación del Canal del Fútbol, difundida en el discurso estudiado, y (b) el consenso unánime existente desde el campo político institucional en torno a aspectos como el desorden administrativo, la gestión y la falta de responsabilidad jurídica en el campo dirigenal.

(2) No obstante, la evidencia demuestra también la vinculación de los discursos que diagnostican lo anterior con aspectos clave del escenario posterior a la implementación de la Ley, como son la entrada de otros actores en el campo dirigenal y la asunción del CDF como principal patrimonio del Fútbol chileno.

(3) El hecho de que la misión que se trazó la candidatura de Mayne-Nicholls ("Devolverle la dignidad al fútbol profesional") sea exactamente esa, interpreta históricamente un problema que refiere a la diferencia en cómo son percibidas las Organizaciones del Deporte Profesional por los propios integrantes del campo dirigenal, y cómo son percibidas y representadas por los agentes del campo periodístico.

(4) Cobra entonces vital importancia para comprender el comportamiento de ambas categorías el tener en cuenta la construcción que se hace del CDF como una especie de tercera identidad que a contrapelo de las situaciones de crisis y decadencia del fútbol chileno, y en correlación con los tiempos venideros a la implementación de la Ley, ha servido como una especie de tanque de oxígeno entre estas Organizaciones del Deporte Profesional.

Por su parte, el esquema 6.2, compuesto por un par de significantes opuestos correspondiente a las dos categorías antes formuladas, permite profundizar sobre las estructuras discursivas que podemos elaborar a base de la evidencia.

- (1) En primer lugar, el discurso pronunciado por Rafael Moreno<sup>23</sup> en 2003 exhibe una continuidad en la forma en la que se concibe la idea de la crisis. Esta, según el entonces senador, debiera plasmarse en el cambio en el formato, la estructura y organización de los clubes y la intervención de la ANFP.
- (2) Esto se aúna con la "llegada de nuevos dirigentes" a los clubes, y particularmente en aquellos que no pertenecen a la tríada de los grandes de la capital. No obstante, la consolidación marcada por la llegada de estos nuevos dirigentes no dice relación con

---

<sup>23</sup> Senador de la República de Chile, 1972-1973 y 1998-2006

la disminución de las desigualdades en los ingresos percibidos por dichos clubes: los nuevos dirigentes se hacen en realidades desiguales.

- (3) El discurso de Moreno entra en tensión con el organigrama que quiso desarrollar Mayne-Nicholls. Si bien ambos coincidían en la idea de entender a las sociedades anónimas como "paso inicial, pero no suficiente", la intervención de Harold fue por medio de un golpe de timón, no por el planteo de legislar por parte de Moreno. Esto informa, a su vez, de diferencias en la visión desarrollada por quienes conducían el proceso de cambio organizacional en el campo político institucional, y desde el centro del campo dirigenal, pero que no se plasman en la forma de representar el proceso de consolidación de las organizaciones deportivas profesionales.
- (4) Como muestra el párrafo anterior, donde sí podemos encontrar desacuerdos, es en la idea de cómo se adaptan de modo creativo dichas organizaciones. Tanto el proyecto de la ANFP tipo FIFA, como el diagnóstico de Abumohor<sup>24</sup> de que el CDF, como hecho colateral de la transformación de las Organizaciones del Deporte Profesional, ha aumentado las desigualdades en la distribución de la ganancia, como el balance autocomplaciente de Jadue, permite dar cuenta de lo anterior: si bien se representa un consenso en torno a la consolidación de las ODP, no existen consensos en torno a lo que se considera como el modo creativo más virtuoso de navegar en aquel escenario.

## **8.2 Competencias en la gestión y dirección**

### **8.2.1 Estructuras paralelas<sup>25</sup>: Amateurismo e (in)eficiencia de la dirección deportiva y Modernización estructural de las instituciones del fútbol profesional e Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva**

Los esquemas 7.1 y 7.2 se comportan de manera análoga a lo que ocurre en los 06.1 y 06.2. En el caso del 7.1, nos ponemos de frente a una serie de tensiones importantísimas con respecto de la difusión de un discurso desarrollado en torno a la maximización de la eficiencia. Dichas tensiones se aprecian en el discurso justamente, debido a que la

---

<sup>24</sup> Dirigente deportivo desde 1979. Presidente de la ANFP en 2 períodos, 1984 (subrogante) y 1993-1998. Dueño y Presidente de O'Higgins SADP, 2005-hoy

<sup>25</sup> Véase en Anexos: "Esquema 7.1 Amateurismo e (in)eficiencia de la dirección deportiva" y "Esquema 7.2. Modernización estructural de las instituciones del fútbol profesional e Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva"

maximización de la eficiencia es un resultado que solamente es apreciable en virtud de los intereses a los cuales dicha eficiencia responde.

En la primera cita, el diagnóstico del problema formulado en el diálogo de Óscar Spoerer<sup>26</sup> y Juan Carlos Saffie<sup>27</sup> tiene que ver con cómo se podía pasar de "solo repartir excedentes, y que nadie supiera bien qué era eso; además la ANFP gastaba la plata como se le antojaba" a establecer procedimientos que no solo sacaran el máximo provecho a dicha repartición de excedentes, sino que además dicha distribución tuviera propósito claro;

La segunda cita se ve como una superación de dicha situación, cuya conducción del proceso es felicitada por el artículo de Golborne<sup>28</sup>. En ese caso, la maximización de la eficiencia, debiera suponerse, responde a la misión que hizo pública Mayne-Nicholls.

En la tercera, la eficiencia a la hora de generar el excedente a repartir se había disparado, sin embargo, aquí el uso eficiente de la posición de gestión y dirección en el marco de la ANFP no es en aras de una misión pública, sino con los intereses particulares del gestor y sus allegados.

En lo que respecta al Esquema 7.2, por otro lado, no distinguimos ya categorías indizadas negativamente (diagnósticos del escenario previo a la implementación de la Ley), sino que sólo resultados esperados de su éxito. En este caso, distinguimos los siguientes resultados:

(1) La modernización estructural de las instituciones, diagnosticada como urgencia, constituye una síntesis de los aspectos críticos de la discusión: según Matamala, existe claridad sobre el resultado esperado, sin embargo, no habría claridad en el campo político sobre cómo llegar a dicho resultado, entrampándose la discusión.

(2) Por contraste, la incorporación de profesionales está simbolizada con el testimonio rescatado por Garcés al doctor René Orozco<sup>29</sup>, en el que éste señala el gesto de confianza de Reinaldo Sánchez como la clave de un pacto cooperativo exitoso entre la arethé (Sánchez, el dirigente) y la techné (Claro, un administrador [...que venía de haber sido dirigente]).

---

<sup>26</sup> Asesor jurídico ANFP

<sup>27</sup> Síndico de Quiebras del Club Social y Deportivo Colo-Colo, 2002-2005

<sup>28</sup> Ex Ministro de Minería y candidato a Presidente de la República de Chile. Militante Renovación Nacional

<sup>29</sup> Ex presidente de la Corporación de Fútbol Universidad de Chile, 1991-2004

(3) La gestión de Abumohor, sin embargo, había desestimado el desarrollo de una apuesta de la envergadura del CDF, al considerar que el medio no estaba preparado ni poseía las espaldas de imagen pública que pudieran dar solvencia al proyecto. Es curioso como dicho relato haya cierto nivel de continuidad en lo hecho por Mayne-Nicholls luego de implementada la Ley, lo que está simbolizado en la idea de que los candidatos a la plana de gerentes debían cumplir con tener las competencias propias de su campo profesional, pero también poseer una cercanía al campo dirigenal. En este caso, la manera de intervenir el medio fue acercando aún más a sujetos que tenían acceso al campo (y que preferentemente vinieran de la dirección empresarial), pero no formaban parte de este.

(4) Por último, el caso del Informe Mendoza<sup>30</sup> también ofrece rasgos de continuidad con la apuesta de Sánchez hacia Claro: es, en suma, un acto de confianza en una persona que no necesariamente es del campo, para subsanar un problema de urgencia en éste. Lo que lo hace más curioso es el hecho de que ahora no se trata de alguien con una conexión únicamente empresarial, sino que es alguien que proviene de un cargo de alta relevancia en el sector público que ejerce en esta ocasión como privado, por la cercanía personal con integrantes del campo dirigenal.

### **8.3 Entornos de pertenencia de los dirigentes<sup>31</sup>**

Al analizar los entornos de pertenencia y los diversos grupos de afinidad que surgieron del devenir histórico del fútbol nacional, vemos que, ante la existencia de bloques cuya convivencia era de una tensa calma, la implementación de la Ley favoreció la emergencia de un tercer grupo, que da un golpe de timón a la correlación de fuerzas, dejando en su mínima expresión a un bloque en particular, y paulatinamente, aislando al otro. Podemos entonces dar cuenta de la existencia de tres corrientes o bloques recurrentemente representados en el discurso, los cuales procede enumerar:

(1) "La familia del fútbol": Dicho apelativo corresponde a quienes se afianzaron como dirigentes conforme avanzaba el proceso de mercantilización del fútbol profesional en el Chile de los años 90. Dentro de dicho conjunto es posible ubicar a dirigentes cuya actividad en el fútbol profesional es de larga data, especialmente agrupados en torno a la ANFP. Dado

---

<sup>30</sup> Ex Contralor de la República de Chile, 2007-2015. Auditor del Comité Organizador Local (COL) de la Copa América 2015, denominado coloquialmente como "Comisión Sobornos"

<sup>31</sup> Véase en Anexos: "Esquema 8. Entornos de pertenencia de los dirigentes"

esto, muestran una estrecha vinculación con la antigua CONMEBOL y su *modus operandi*, y muestran al mismo tiempo también una disposición abierta a colaborar con el modo de trabajo estilo FIFA que buscaba implementar Mayne Nicholls.

(2) "Viejos personajes impopulares": existe otra referencia permanente a otro grupo de dirigentes, los que más bien están identificados con la gestión que dio luz verde al CDF (sin la venia de La Familia), y vivió el trámite legislativo y la implementación de la Ley (presidida por Reinaldo Sánchez), sin embargo, tienen una estirpe menos notoria que la de "La familia". Un rasgo curioso de dicha cuestión es que su figuración en la opinión pública estará muy determinada por tratarse fundamentalmente de empresarios que no tienen el glamour ni la conexión política que sí poseen los "Nuevos jefes de la familia".

(3) "Los nuevos jefes de la familia": dicha denominación, obtenida de Sagredo, permite dar cuenta de la configuración de este tercer grupo, que sólo pudo conformarse como tal en virtud del cambio de escenario que significó la Ley. Su emergencia barre con la presencia de muchos de los viejos directivos, desprestigiados e impopulares; y entra progresivamente en confrontación (especialmente a partir de las elecciones de 2010 en la ANFP) con "La familia del fútbol chileno" por el control de ésta y lo que la propia ANFP y las organizaciones deportivas profesionales significan en términos de capital simbólico y las oportunidades de negocio asociadas.

Como se puede apreciar en la lectura de las investigaciones analizadas en general, a éstos se añaden otros actores, cuya presencia en el contexto dirigenal está más asociada al desarrollo puntual de funciones administrativas y funcionarias en el marco de las distintas gestiones que encabezaran la ANFP, especialmente, como muestran las citas aquí expuestas, con respecto a las gestiones Mayne-Nicholls y Jadue.

Además de lo anterior, es importante dar cuenta de Mayne-Nicholls y Claro como dos agentes sumamente hábiles para circular entre distintos entornos de pertenencia. Ante todo, cabe destacar, se trata de personajes que contaban con un conocimiento importante del medio, larvado en sus relaciones de larga data con la dirección y gestión del Club Deportivo Universidad Católica. Como tal, cuentan con un capital simbólico y social que los hacen atractivos en tanto aliados para los dos grupos que se disputaban la ANFP previo a la implementación de la Ley. Por otro lado, al tratarse de personas con un capital cultural y

social mucho más cercano a los profesionales de prestigio, empresarios con inmensas fortunas o políticos de renombre de los que habla Sagredo, contaron con la legitimidad suficiente como para desenvolverse en el campo con cercanía a los "nuevos jefes de la Familia".

#### **8.4 Síntesis de los Resultados**

Tras observar los resultados, podemos dar cuenta de que, efectivamente, el periodismo deportivo ha tenido un rol activo en producir una imagen pública de que el modo en que los dirigentes imprimen sentido práctico a su acción es por medio de la fabricación de estructuras organizativas de tipo familia. No obstante, dicha característica de las organizaciones no es exclusiva de los tiempos previos a la implementación de la Ley, sino que de hecho tiene su más nítida expresión en el ascenso, entronización y posterior caída de Sergio Jadue al mando de la ANFP.

Lo que sí se desdibuja dramáticamente tras la implementación de la Ley es la contención de las diferencias entre los agentes, quienes dejan de actuar como una “familia” única, para que desaparezcan de escena ciertos personajes impopulares, y enfrentarse entre tradicionales y nuevos jefes. Dicha diferencia es, ante todo, una diferencia de clase en la que un segmento muy específico de la sociedad (“la trenza político-empresarial-masculina”: hombres, grandes empresarios con importantes conexiones en el sistema partidario), no sólo generó las oportunidades de negocio, sino que moviliza recursos humanos y capital económico en su circulación por los distintos campos estudiados, siempre con un estricto sentido de pertenencia a una misión histórica del bloque conformado como es la transformación del fútbol profesional en uno más de los negocios del abanico de dicho sector de la sociedad

## **9 PRODUCTO-FÚTBOL: PASIÓN Y GESTIÓN DEL PODER EMPRESARIAL**

El presente capítulo tuvo el objetivo de dar cuenta de cómo es representado el “producto fútbol” y los actores asociados a su mercantilización posicionados como dirigentes del Fútbol profesional chileno, antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales

La hipótesis que orientó nuestro trabajo en el presente capítulo fue la idea de que, a la hora de caracterizar el escenario previo a la Ley existiría una subordinación del éxito económico a la posibilidad del éxito deportivo, lo que se complementa con la existencia de diversas fuentes de mecenazgo para asegurar la existencia de cada club. Lo anterior, por su parte, estaba relacionado en el discurso periodístico como causas de la desvalorización del producto fútbol y la mala imagen pública del medio.

La implementación de la Ley, y sobre todo la creación del CDF, habrían tenido según el discurso un efecto positivo en la revalorización del producto Fútbol, basado en la despersonalización del régimen general de gestión directiva del dinero y capital. Ahora, dicha valorización, la cual abre las oportunidades de un salto cualitativo en las características del propio negocio en torno al fútbol, se encontrará permanentemente en tensión con la posibilidad de degenerar en mafiatización, o bien de recrear con nuevos ribetes las prácticas de populismo financiero del antiguo régimen.

### **9.1 Estrategia de operaciones comerciales en torno al producto fútbol<sup>32</sup>**

Con base en la evidencia, es posible profundizar en la descripción del fútbol como un nicho clausurado (antes de la Ley) a partir de dos claves interpretativas: (1) Las fuentes de ingresos (Publicidad y TV); (2) la imagen pública de los dirigentes. Una clave que sintetiza lo anterior es el hecho de cómo los resultados esperados de la implementación de la Ley se relacionan con el diagnóstico de que el producto fútbol está desvalorizado y es sinónimo de "mafia y corrupción".

Tras la implementación de la Ley, es posible apuntar las siguientes modificaciones en el escenario, relativas a la idea de que la Ley tiene un efecto de apertura a la entrada de nuevos capitales en tanto creación de negocio. Esto es comprobable al dar cuenta del despegue del

---

<sup>32</sup> Véase en Anexos: “Esquema 9. Estrategia de operaciones comerciales en torno al producto fútbol”

Canal del Fútbol, en tanto fuente de sostenibilidad y certezas económicas, y es ejemplificado por el cierre del trato en torno a los derechos de transmisión de los partidos de la Selección Chilena entre Carlos Heller<sup>33</sup> y Sergio Jadue. Asimismo, Matamala introduce otra arista del análisis, consistente en la pregunta sobre cómo la apertura del nicho está asociada con el entrelazamiento con ciertos agentes del campo empresarial y sus conexiones con el poder político.

## **9.2 Manejo de la información contable<sup>34</sup>**

El presente esquema nos informa sobre los asuntos de interés relativos al manejo de la información contable. En este caso, es posible distinguir en el discurso intereses relativos a tres de las fuentes o atractivos contemplados en los derechos de transmisión del fútbol chileno: los dineros relacionados a la Selección Chilena, la tríada de grandes de la capital, y los demás equipos que conforman el profesionalismo. A estos, se suma de modo extraordinario el caso del Comité Organizador Local de la Copa América 2015.

En todo minuto, lo que está en el centro de la discusión es el rol que debe jugar la ANFP en la administración de la información. Revisando las citas seleccionadas, es posible inferir el hecho de que la concepción de la ANFP "sólo como oficina de administración" se ven en entredicho al momento de llegar al trabajo de la *comisión Sobornos*. Dicho diseño institucional, realizado por insistencia del Consejo de Presidentes, permite dar cuenta de cómo el actuar indebido por parte de Jadue se produce por fuera de los márgenes establecidos por la norma, pero se posibilita por la configuración de fuerzas que se ajustaron a ella. El manejo de toda la información, entonces, mostraba y defendía un actuar personalista (se supone, más propio del diagnóstico previo a la Ley), que sería luego rebatido por Victoriano Cerda<sup>35</sup> al señalar la importancia de la preocupación con respecto a la imagen pública (algo que se supone tiene más que ver con las postrimerías de su implementación).

---

<sup>33</sup> Líder del grupo Bethia, holding que reúne las empresas del clan Solari. Accionista individual mayoritario y presidente de Azul Azul SADP, 2014-2019.

<sup>34</sup> Véase en Anexos: "Esquema 10. Manejo de la información contable"

<sup>35</sup> Controlador principal en Huachipato SADP desde 2015

### **9.3 Prácticas económicas en la dirección de las instituciones del fútbol<sup>36</sup>**

No existe información que permita afirmar que la restricción estatutaria a los conflictos de interés tiene alguna relación con la Ley 20.019, sin embargo, dicha referencia es llamativa para caracterizar el cómo se regula la relación entre mecenazgo y un trato más despersonalizado de la gestión de dinero y capital.

Esto, teniendo en cuenta que el antecedente asociado al período anterior a la implementación de la Ley tiene que ver con cómo se establecía un contrato que lograra congeniar adecuadamente las expectativas de los propietarios (la ANFP) y el administrador (Jorge Claro) del CDF. Esta es una expresión benigna del ajuste a norma de dicha iniciativa, sin embargo, se aprecia en un tiempo posterior a la implementación de la Ley, esta convivía en manifiesta contradicción con el ascenso de Jadue, por medio de un manejo económico criminal del que los propios dirigentes se desentendían.

### **9.4 Síntesis de los Resultados**

La evidencia nos permitió desestimar la idea de que existe una subordinación del éxito económico al éxito deportivo. Esto, pues la característica quizás más triste del escenario descrito antes de la Ley es justamente el hecho de que el Fútbol chileno era un espacio en el que el éxito deportivo simplemente no existía fuera del medio local; y por el otro lado, el éxito económico era más que esquivo.

La adopción de un nuevo modelo de negocios que articulara ambos aspectos y fabricara las posibilidades de que estuvieran al alcance de los directivos, se materializa parcialmente con el ascenso del CDF como principal patrimonio del fútbol chileno. No obstante, se la caracteriza como una revalorización que no sólo es desigual en términos deportivos, sino también económicos, puesto que existen límites estructurales (y especialmente, culturales) a ciertos clubes para obtener un mejor reparto de los recursos que derivan de los derechos de transmisión.

Por su parte, hay por otro lado una cuestión que despierta sumo interés en nuestra comprensión de los dirigentes en tanto sujeto: la valoración de la eficiencia y el profesionalismo como marcas de distinción entre pares (aquello a lo que se tiende a aludir

---

<sup>36</sup> Véase en Anexos: “Esquema 11. Prácticas económicas en la dirección de las instituciones del fútbol”

cuando se habla de modernización). En ese sentido, se hace perfectamente comprensible la lectura de que la racionalización derivó, en un período, en una espiral de mafiatización de la ANFP que contaba con el total respaldo de su Consejo de Presidentes. Debido a dicha valoración (“la eficiencia ante todo”), las prácticas de populismo financiero poco lograron aflorar en el discurso como asuntos relevantes para entender la reestructuración económica del fútbol chileno en los últimos 20 años.

## **10 PODER SIMBÓLICO: LA RELACIÓN DEL FÚTBOL CON LA POLÍTICA Y LOS POLÍTICOS**

El capítulo tuvo por objetivo la descripción acabada de las representaciones discursivas de las autoridades institucionales del Campo Dirigencial, sus responsabilidades, el uso de sus posiciones de autoridad y su relación con la política (particularmente, el Estado, los gobiernos y los políticos), antes y después de la Ley 20.019 de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales

Sostenemos la hipótesis de que, al momento de caracterizar la crisis administrativa, económica y deportiva propia de los años previos a la implementación de la Ley, los discursos desarrollan un relato principalmente enfocado en cómo los dirigentes hacen usos ilegítimos de las posiciones y/o sus vínculos con la esfera burocrática.

Por contraste, el relato desarrollado tras la implementación de la ley tiene que ver con elaborar un escenario de la inestabilidad administrativa, económica y deportiva.

No obstante, dicha inestabilidad se muestra con mucho mayor tolerancia con respecto de la intrusión del Estado, y se aúna con casos de uso de responsabilidades institucionales con fines personales en la arena política y aumento de los conflictos de intereses político-económicos.

### **10.1 Responsabilidad institucional: conflictividad y desviación de intereses<sup>37</sup>**

En lo que respecta a los casos de conflicto de interés, podemos ver que existe continuidad a lo largo del tiempo en el hecho de que son leídos y usados, fundamentalmente, como herramientas para controlar el actual de otros actores dentro del campo. No son tanto un eventual impedimento para la acción, sino que se encuentran naturalizados y son explotados por algunos adversarios en la medida que esto les permite apretar o ganar certeza sobre la acción o decisión en dicho campo. Eso es lo que ocurre con las presiones recibidas por Sánchez y Claro en el contexto de la Guerra de los Goles; y fue en definitiva aquello que determinó el desgaste de la relación entre Mayne-Nicholls y los que Sagredo denomina sus "mandantes", en lo que marca el primer gran factor político de su derrota electoral.

---

<sup>37</sup> Véase en Anexos: "Esquema 12.1. Responsabilidad institucional: conflictos de interés y ventajas simbólicas" y "Esquema 12.2. Responsabilidad institucional: Usos criminales y responsables de las instituciones"

Por lo que concierne a las eventuales ventajas simbólicas que podrían derivar de la incursión en el campo dirigencial, es llamativo ver como el accionar de Piñera evoca lo antes planteado con respecto del concepto mercantil de Claro y el concepto desarrollista de Mayne-Nicholls. Mientras Claro desarrolla un concepto mercantil que valora en sí misma la iniciativa empresarial del CDF como un proyecto apasionante, Piñera pone su iniciativa empresarial personal en el campo dirigencial como forma de construcción de capital político. En cuanto ese capital político se veía amenazado por las tensiones entre la ANFP y el Gobierno, se abre un segundo factor de la derrota electoral, simbolizado por la figura de Gabriel Ruiz Tagle<sup>38</sup> como agente protagónico en la movilización de la oposición a Mayne-Nicholls en dichas elecciones.

Concerniente a la idea de crimen institucionalizado, el problema es que todas las representaciones ya expuestas dicen más bien alusión con una imagen pública (compartida, valga la acotación, con la que se tiene de la CONMEBOL) que con un acontecimiento explícito. En ese sentido, el testimonio de Mendoza sobre el desorden contable en la ANFP como evidencia de la problemática existente en torno a la claridad de las responsabilidades jurídicas, por otro lado, sirve como justificación al diagnóstico de que la estructura de posibilidades institucionales de la ANFP debía ser modificada para ponerse al día con la calidad de la administración del Canal del Fútbol y las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.

## **10.2 Relación del fútbol profesional con el Estado y la política<sup>39</sup>**

Finalmente, podemos dar cuenta de la relación entre fútbol profesional y Estado. Según lo que podemos apreciar, conforme avanza el tiempo, los dirigentes ganan en autonomía con respecto al Estado, no obstante, siempre existen motivos que pueden suscitar la desconfianza de las presidencias de la ANFP con respecto a los gobiernos.

En ese sentido, el posicionamiento más cercano con los poderes del Estado tiene una doble modalidad, dada en primer lugar por la disposición que tienen las conducciones de la ANFP hacia los gobiernos; y luego, por la circulación de agentes provenientes del sistema político institucional al cumplimiento de diversas tareas como asociados en el contexto del campo

---

<sup>38</sup> Presidente de Blanco y Negro SADP en dos períodos, 2006-2010 y 2018-2019. Ex Subsecretario del Deporte (2010-2013); Ministro del Deporte (2013-2014). Militante de la Unión Demócrata Independiente

<sup>39</sup> Véase en Anexos: “Esquema 13. Relación del fútbol profesional con el Estado y la política”

dirigencial (como son los casos nombrados en las citas de Jorge Contador<sup>40</sup>, Felipe Israel<sup>41</sup>, Felipe Bulnes<sup>42</sup>, Jaime Estévez<sup>43</sup> y Ramiro Mendoza).

El tránsito histórico aquí expuesto, por otro lado, revela cómo se fue gestando el aumento de la autonomía por parte de los dirigentes: primero, fracasando el proyecto para organizar el Mundial de 2010; segundo, con la intervención de los poderes del Estado (TVN incluido) dentro del conflicto acontecido en torno a los derechos de transmisión ("Guerra de los Goles"). En ambas situaciones, la molestia de los dirigentes no se dejó esperar en cuanto hubo un posicionamiento activo hacia lo dirigencial por parte de los agentes del campo político institucional.

Mayne-Nicholls, conforme avanza la implementación de la Ley, interpreta lo anterior como un momento para conformar un grupo de hombres asociados a la derecha, pero desarrollando una política abiertamente oficialista. Esto permite a la ANFP obtener provecho de las dádivas del Estado subsidiario, que entiende los intereses públicos en torno al fútbol e invierte en diversas iniciativas que permiten un mayor margen de agencia, especialmente a la ANFP encabezada entonces por el antofagastino.

Al no continuar la línea de una posición explícitamente oficialista y cooperativa, la gestión de Jadue se vio nuevamente limitada en la posibilidad de acceder a los recursos estatales. La relación con el Estado, por tanto, se ve mucho más patente en la presencia de antiguos "hombres de gobierno" en posiciones funcionarias auxiliares (es el caso de Mendoza y Bulnes, específicamente), despertando incluso las reticencias del propio Jadue.

### **10.3 Síntesis de los Resultados**

Al poner en tela de juicio la relación entre los actores protagónicos del campo dirigencial y del campo político institucional, vemos la relevancia que cumplen en el discurso periodístico la necesidad de identificar responsables sobre lo que acontece en ambos espacios sociales. La relación de los dirigentes con el campo político, como es de esperar, tiene mucho que ver

---

<sup>40</sup> Presidente de Coquimbo Unido SADP, 2006-actualidad. Ex Secretario General de la ANFP (2007-2011). Ex Consejero Regional de la IV Región de Coquimbo (2007-2010). Militante Renovación Nacional

<sup>41</sup> Ex vicepresidente de la ANFP, 2007-2011

<sup>42</sup> Ex ministro de Justicia (2010-2011) y Educación (2011) de la República de Chile. Militante Renovación Nacional

<sup>43</sup> Ex Diputado (1990-1998) y presidente de la Cámara de Diputados de Chile (1995-1996). Biministro de Obras Públicas y Transportes y Telecomunicaciones de Chile (2005-2006). Miembro de directorio del Banco de Chile desde 2007. Presidente de Cruzados SADP 2010-2014

con los modos de impresión de sentido subjetivo a la acción. En efecto, el discurso tiene un tránsito que va desde la escenificación de una crisis a la descripción de un campo minado e inestable. Ahora, la clave para comprender dicho tránsito dice relación con quiénes son identificados como responsables de lo anterior. Por lo mismo el discurso sobre la política (tanto por periodistas como por dirigentes) está fundamentalmente orientado a la construcción de clivajes en torno a la visión que ciertos dirigentes y/o grupos tienen con respecto de ciertos temas o ciertas prácticas, e informan la dinámica de posicionamientos antagónicos en los distintos campos estudiados.

En dichos clivajes, por otro lado, el elemento decisivo por sobre la valoración que tienen los periodistas y los propios dirigentes del actuar de sus pares es la capacidad de actuar autónomamente, y los resultados de dicha orientación. De ahí que una parte muy importante de la mitología construida en torno a los dirigentes (“pasa lo de siempre en el fútbol: quedamos todos como ladrones”) está muy determinada por los modos en que se administran situaciones (de crisis o inestabilidad) y se movilizan recursos, junto con el énfasis en el carácter de dichos recursos y la finalidad con que éstos son movilizados. En ese sentido, la noción de que fútbol y política no están mezclados no sólo es ilusoria, sino que ofrece poco rendimiento a la hora de observar cómo los dirigentes dejan de actuar con sentido práctico en base a los intereses de su bloque de origen, y buscan explotar posibilidades de ventaja simbólica, o directamente hacer uso de sus posiciones de autoridad y sus conexiones para profitar criminalmente de dichas posibilidades.

## **11 CONCLUSIONES: RESIDUALIDAD Y NOVEDAD EN LOS DIRIGENTES DEL FÚTBOL PROFESIONAL CHILENO**

*“Dólares y euros, Baile demencial. Cánticos y sueldos, Primas y presencia, y por clasificar (...) El fútbol es pasión: Pasión por la plata. Todos los muchachos, sueñan con ganar... La platita dulce, ¿cuánto durará?”*

Los Miserables, Dólares y Euros (“Pasión de Multitudes”, 2003)

### **11.1 Lógicas y posiciones en el Campo Dirigencial del Fútbol Profesional en Chile**

El presente estudio aporta elementos empíricos que, esperamos, permitan enriquecer el debate sobre los rasgos residuales y novedosos de las problemáticas actuales del fútbol chileno, y los actores que gestionan y organizan el fútbol en dicho contexto. Si damos cuenta de los actores y personalidades residuales del proceso desarrollado en el campo, podemos dar cuenta de que hay un núcleo duro de dirigentes y asociados que ha logrado conservar un dominio específico dentro del campo dirigencial, constituyendo la presidencia de Harold Mayne-Nicholls en la ANFP (2007-2011) y los directorios de algunas organizaciones deportivas profesionales en trincheras de resistencia de la vieja tradición oligárquica de dirigentes.

Es sumamente importante relevar el carácter ad honorem que, en el papel, caracterizaba la labor dirigencial antes de la implementación de la Ley: mientras los antaño presidentes que han permanecido en el campo se han visto obligados a congeniar las herramientas y mañas del oficio previamente adquiridas con su adaptación a ser inversionistas, la entrada de nuevos directivos y propietarios se ha caracterizado por el hecho de que éstos llegan sin necesitar un historial previo de convivencia con dicho entorno: en términos generales, son inversionistas a secas, y operan en consecuencia con el oficio incorporado de la experiencia adquirida en escuelas de negocios, la gestión y dirección de grandes empresas, y en varios casos, el campo político.

Es importante también contar con que la presente investigación corresponde a una aproximación inicial al campo, sus lógicas y las posiciones ocupadas por sus actores protagónicos. En ese sentido, es importante resguardar la vigilancia epistemológica en torno a dichas causas: el caso de Sergio Jadue es la mejor demostración de que una cosa es lo que

un dirigente dice hacer, y otra es lo que efectivamente hace. Dicha afirmación es extensiva al conjunto de los dirigentes: tomemos por ejemplo la diagnosticada necesidad de, por ejemplo, modernizar estatutos y estructura de organización de la ANFP. Dicha problemática representa una estructura de oportunidades a la conformación de subgrupos de interés y al desarrollo de acciones colectivas y surgimiento de nuevos conflictos en el seno del campo. Planteamos esto con la intención de reafirmar que los discursos recogidos en el estudio no hacen posible el desarrollo de inferencias causales confiables sobre la prevalencia de muchas problemáticas visibles en el campo (como el endeudamiento y la permanencia de la situación de crisis estatutaria) y asociarlas al dominio establecido por ciertos actores (en este caso, la vieja tradición de dirigentes que aún sigue controlando algunos clubes) dentro del campo estudiado.

Podemos elucubrar ciertas hipótesis al respecto a partir de las voces de los dirigentes, pero no podemos determinar con certeza la verosimilitud de dichas aseveraciones. Si bien puede no tratarse de los responsables personalizados, pudimos identificar en los dirigentes, y la lógica de funcionamiento del campo que estos integran, una de las claves para entender el desarrollo histórico del campo dirigenal del fútbol chileno durante las últimas 2 décadas. Es importante ser capaces de elaborar un sumario de los elementos clave para comprender dicho fenómeno, a través de la comprensión de los dirigentes en tanto agente de campo sometido a estudio.

En términos subjetivos, podemos ver que se trata de personajes en los cuales la pasión juega un rol fundamental. Ahora, la investigación proporciona información importante para desmitificar la idea de que todos los actores involucrados en el fútbol se encuentran inundados en un grado similar por el componente afectivo hacia cierto club, institución o incluso hacia el fútbol en tanto fenómeno social y cultural complejo. Ocurre una doble dinámica: por un lado, avanza rampante la plebeyización del fútbol, y con esta, la futbolización de la sociedad; por el otro, el fútbol se desliga de su componente afectivo tradicional, pasando a estar mucho más orientada la acción de los agentes que ingresan al campo por sentidos afectivos de otro orden, esto es, pasiones distintas.

Vemos que quienes emprenden carreras en el campo dirigenal o como empresarios al mando de las Organizaciones del Fútbol, lo hacen persiguiendo una pasión, pero que la

implementación de la Ley, o el caso particular de la creación del Canal del Fútbol, nos indican que esta pasión no necesariamente tiene que ser por el escudo de algún club: según los fragmentos seleccionados, distinguimos la pasión por los negocios de Jorge Claro; la pasión filantrópica de Harold Mayne-Nicholls por el fútbol chileno en general; y las sombrías pasiones por el poder político de personajes como Sergio Jadue y Sebastián Piñera. Esto nos invita a preguntarnos si es que asistimos a tiempos de pérdida de la carga afectiva que significa el fútbol en tanto expresión de cultura popular: ¿presenciamos la defutbolización del fútbol? ¿qué posición tomaremos los actores de reparto ante el protagonismo de nuestros dirigentes?

En materia de sentido práctico, por otro lado, es interesante recapitular sobre la valoración positiva transversal que demuestran los discursos de periodistas y dirigentes sobre ciertas nociones como “eficiencia”, “modernidad” o “profesionalismo”. Este es otro de los elementos más llamativos de la evidencia presentada, en la medida que son significantes vacíos, no ofrecen mayores implicancias concretas en un programa de transformación organizacional permanente (se asumen como dadas tras la implementación de la Ley), sino que son más bien valoraciones sobre la capacidad técnica de decidir y liderar cursos de acción amparados en la observación de ciertos hechos y la defensa de los intereses de los subgrupos de interés conformados en el campo directivo y expresados a nivel de la ANFP y su Consejo de presidentes.

Según los fragmentos destacados, creemos que existe evidencia lo suficiente fuerte como para plantear la idea de que es un rasgo que se debe en gran medida a la transformación acontecida con origen en el cambio del modelo de negocios. Los dirigentes tradicionales, si bien demuestran guardar respeto hacia quienes desarrollan sus tareas con rigurosidad y profesionalismo, fueron claramente representados poniéndose en contra de las situaciones en las que el criterio de eficiencia fuera lo único que importara a la hora de actuar y tomar decisiones. El matiz en torno a la idea de eficiencia, por su parte, facilita dar cuenta de las conflictividades ideológicas latentes entre los propios dirigentes. Eso, especialmente teniendo en cuenta los mecanismos de cierre operacional desarrollados por los dirigentes sobre sus instancias de reunión (como los Consejos de Presidentes de la ANFP).

La importancia de las conexiones con los líderes del empresariado y la política, y la autonomía en la toma de decisiones son otro de los grandes tópicos que pudimos ver, al tratarse de otro elemento discursivo transversal a todo el conjunto de los dirigentes. También pudimos observar que los modos en que se expresa dicha importancia varía de modo correlativo a los distintos bloques o grupos de interés distinguidos: dirigentes de cuño más tradicional y/o asociados a dicha tradición (como fuera el caso de Harold Mayne-Nicholls) desarrollan una postura en la que construyen su situs como inevitablemente subordinados a los dictámenes de los gobiernos (en el caso de los dirigentes tradicionales, al entorno de la CONMEBOL, o como pudiera apreciarse en el intento fallido de organizar una cita mundialista, a la intromisión del poder político), y entienden que su manera preferida de navegar en el campo desde ese situs está en la construcción de alianzas que, si bien restringen autonomía personal, les permiten un desarrollo más fluido de sus tareas y el acceso a recursos de mayor estabilidad y seguridad.

Los “nuevos jefes de la familia del fútbol”, en tanto, valoran la autonomía de quienes se saben controladores y administradores de un intangible social muy importante en la vida cotidiana de las personas, esto es, una autonomía de propietarios antes que de cooperadores: no cooperan con el Estado, porque *o son* el Estado – como demuestra su entrelazamiento con las élites económicas y políticas, o porque logran constituir un poder paralelo lo suficientemente autónomo en comparación al Estado, como demuestra el proceso de *mafiatización* del capital desarrollado al alero de la gestión Jadue. Un rasgo característico del bloque, entonces, es el hecho de que su autonomía es estructural, pues está dada por el hecho de que forman parte (directa o indirectamente) de las redes más influyentes del país sobre el mundo privado y el mundo público. En el caso de no formar parte de dichas redes, producen alianzas con ellas y se sirven de dichas alianzas para generar poderes paralelos (como demuestra también la gestión Jadue, o el proceso de valorización del CDF anterior a su venta).

## 11.2 Pitazo ¿final?: lineamientos para una agenda de Economía Política del Fútbol Profesional en Chile y Latinoamérica

*“You follow drugs, you get drug addicts and drug dealers. But you start to follow the money, and you don’t know where the f\*\*k it’s gonna take you”*

Lesther Freamon, The Wire (“Gameday”, S01E09)

Hemos realizado esta investigación con fe en que los hallazgos presentados en este informe puedan constituir una aproximación, empírica y parcial, a un grupo específico de actores, lógicas y posiciones de un espacio social (la gestión y organización del fútbol profesional) de decisiva importancia en el marco de la expresión nacional-local de la industria cultural del sistema mundo del fútbol globalizado. Como hemos planteado anteriormente, nos interesa emplear dichos hallazgos como referencias y propuestas para la elaboración de un programa heterodoxo de reflexión teórica e investigación empírica en Economía Política del Fútbol.

Distinguimos tres líneas o niveles abstractos de análisis: la primera estará referida a las transformaciones vivenciadas en la naturaleza de la mercancía (el producto-fútbol, en tanto expresión mercantilizada de la cultura popular); una segunda, referida a los regímenes de propiedad, la emergencia de nuevos agentes y la regulación y gobierno de los mercados del fútbol profesional en el contexto de distintas formaciones sociales concretas; y por último, aquella referida a cómo las expresiones locales de la mercantilización se enlazan con el proceso de la globalización a través de su inserción en las particularidades de la región latinoamericana, y la industria cultural mundial del fútbol globalizado. Es importante aclarar que, al tratarse de niveles intrínsecamente relacionados entre sí, estas distinciones son meramente analíticas y en ningún momento responden a una caracterización de la naturaleza del proceso global de mercantilización del fútbol, sino que solo constituyen modos de aproximarse, también parcialmente, al análisis y reflexión sobre el problema.

El nivel de análisis correspondiente al producto-fútbol, por su parte, aparece parcialmente informado en esta investigación. Al plantear la relevancia de la noción de fetichismo de la mercancía como apariencia objetiva en el núcleo de nuestro marco conceptual, relevábamos el rol que juegan los dirigentes en la trama comercial del producto-fútbol como conductores del proceso de trabajo. En primer lugar, podemos apreciar que la creación del CDF y la

implementación de la Ley ofrecen una ruptura significativa en los modos en que se representa el fútbol en tanto mercancía: antes de estos, los discursos afirmaban la apariencia objetiva del producto-fútbol como una mercancía que no es valiosa, fundamentalmente por responsabilidad de aquellos que deben encargarse de gestionar y organizar los procesos de trabajo que imprimen valor a la mercancía. Vemos que especialmente los dirigentes defienden en sus discursos la hipótesis sobre la plebeyización postulada previamente por Alabarces (2018): en los fragmentos analizados, el cambio trascendente que marcaría la valorización del fútbol es el que ahora pasara a ser propiedad de y/o gestionado por personajes más competentes en el ámbito de la gestión de empresas, y que dado su carácter de inversionistas, pueden dedicar más y mejores recursos a la valorización del producto. En los discursos analizados, dicho acto filantrópico aparece naturalizado como parte de la lógica propia del campo.

Dicho acto filantrópico y plebeyo, por su parte, difumina barreras de clase y unifica las diferencias entre lo culto y lo popular bajo el epíteto de que todos son hinchas de un mismo equipo. Una hipótesis filantrópica del desarrollo del fútbol chileno que apunte que este hubiese pasado a ser mejor gestionado sólo por estar en manos de personalidades con probadas trayectorias en el campo empresarial o credenciales académicas, no daría cuenta de la visible ruptura entre el origen social y familiar de los antiguos dirigentes, y el de los actuales. Probablemente hayan estado reunidos y de acuerdo dentro de un mismo salón en más de una ocasión, pero esperamos haber aportado elementos que dejen más que claro que una mesa ficticia integrada por personajes como Reinaldo Sánchez, Demetrio Marinakis y Ricardo Abumohor, despliega habitus distintos que los que deben haberse dado en una reunión de directorio convocada por la troika U-DI compuesta por José Yuraszeck, Carlos Alberto Délano y Federico Valdés (como fuera abordada por Matamala, 2015, pp. 284-288). Nos interesa profundizar sobre aquella diferencia, y particularmente en cómo la perciben y representan los diversos entes sociales convocados en torno a la industria del fútbol profesional en Chile.

Junto con lo anterior, cabe añadir que salvo los pormenores sobre la gesta del CDF y la conformación de una ANFP “al estilo FIFA”, los discursos compilados no ofrecen mayores detalles sobre los cambios en los programas, las estrategias y estructuras de gestión y organización del fútbol profesional que han sido llevadas a cabo por parte de los nuevos

dirigentes ni sus equipos de trabajo. Para obtener certezas al respecto, creemos que una profundización en los relatos de cómo el cambio en las normas y reglas del juego ha afectado en la práctica el oficio de dirigentes, equipos funcionarios y demás actores involucrados, podría ser una buena continuación de la presente investigación que nos permita adentrarnos en las ideologías del management dirigenal, y cómo estas enmascaran de un carácter fantasmagórico el proceso de valorización de la mercancía en tanto que tal.

El proceso histórico de constitución del CDF como entidad monopólica de los derechos de transmisión, por otro lado, es la clave para entender el proceso de mistificación de la ganancia y del interés. La institucionalización de los criterios de distribución de los excedentes generados por el Canal le instituye en tanto maquinaria sistemáticamente generadora de mercancías por medio del marketing, configurando la base para la creación de los nuevos mercados a través de la reforma estructural y organizacional de los antaño clubes, hoy organizaciones deportivas profesionales. En ese sentido, la derrota del proyecto desarrollista de Mayne-Nicholls reviste gran importancia en la medida que se trataba de la lucha entre dos visiones sobre cómo el fútbol es un producto a disposición de la circulación de dinero y capital: con la primacía de los criterios mercantiles de distribución del excedente, se establecen un límite político y una regla hegemónica cultural, una especie de *fin de la historia* en el contexto de la ANFP.

La disputa electoral ahí librada concentra en gran medida los lineamientos de los actores sobre el lugar que el fútbol profesional chileno debía ocupar en la industria cultural nacional, regional y global, cuestión que permanece hasta hoy sin objeto de mayores cuestionamientos por parte de los actores que forman parte del propio campo dirigenal. Es necesario el fortalecimiento de investigaciones en clave histórica y comparada, en la medida que disponer de los antecedentes históricos reportados por los libros analizados y por la prensa especializada en su conjunto, en la medida que ofrecen ilustraciones sobre la contienda política contenida (McAdam, Tarrow, & Tilly, 2005), seguramente nos ofrecería una visión más clara, sino que también nos permitiría acercarnos a una mejor panorámica de las relaciones y mecanismos que estructuran las dinámicas sociohistóricas y económico-políticas propias del desarrollo de la industria cultural del fútbol profesional a nivel nacional, regional y transnacional.

Como vemos, la presente investigación arroja ciertas luces con respecto a los primeros dos niveles de análisis, pero al poner su foco en los agentes de la transformación económico-política, informa especialmente en torno al segundo nombrado. En ese sentido, la profundidad de las transformaciones experimentadas por la industria en el pasado reciente posterior a la implementación de la ley está íntimamente vinculada con dos rasgos de la relación con el Estado: por un lado, el desgobierno y la liviandad de la vigilancia estatal por sobre la acción dirigencial individual y colectiva; por el otro, la permanente presencia subsidiaria del Estado y su liderazgo en la apertura de la industria a la entrada de nuevos capitales.

Ya que hemos establecido la importancia de su presencia y descrito al menos una parte de sus actividades regulares, esto requiere sin duda un examen más profundo y detallado de las fuentes del poder de aquellos agentes que circulan entre los distintos subcampos del poder político (dirigencial, empresarial, etc.) asociados al desarrollo de la industria, pero también de las relaciones y estructuras públicas y estatales que hacen posibles aquellos comportamientos en el mundo privado. Esto último nos permitiría acercarnos con mayor claridad y profundidad no sólo a los actores que formalmente forman parte del mundo dirigencial o de la ANFP en tanto grupo de interés, sino también a los externos interesados cuyos intereses éstos eligen o no representar, como es el caso de entidades tan disímiles como agrupaciones de hinchas y socios (si es que existen), partidos políticos, a nivel nacional; grupos de interés empresarial, como es el caso de los representantes de jugadores, o instituciones de gobernanza económica de la actividad, a nivel transnacional.

## 12 BIBLIOGRAFÍA

- Alabarces, P. (2012). *Crónicas del aguante: Fútbol, violencia y política* (Nueva ed., corr.ampliada). Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Alabarces, P. (2018). La cultura popular y su representación en los medios: Populistas, plebeyos y democráticos. En E. Basualdo, Ó. Oszlak, F. Porta, A. Rofman, & R. Aronskind, *Voces en el Fénix: Vol. 74. Detrás de las noticias* (pp. 14-21). Recuperado de [http://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/02\\_21.pdf](http://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/02_21.pdf)
- Alabarces, P., & Garriga Zucal, J. (2008). El “aguante”: Una identidad corporal y popular. *Intersecciones en Antropología*, 9(9), 275-289. Recuperado de <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/997>
- Augé, M. (1998, mayo 1). Un sport ou un rituel? *Le Monde diplomatique, Manière de voir*(#39, Football et passions politiques). Recuperado de <https://www.monde-diplomatique.fr/mav/39/AUGE/55378>
- Bianchi, F. (1991). Deporte y Periodismo: El problema de la subvaloración. *Cuadernos de información*, 6(7), 10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2961893>
- Boccardo, G. (2013). *Clases y grupos sociales en América Latina hoy Argentina, Brasil y Chile* (Memoria para optar al título de Sociólogo, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/115412>
- Boccardo, G. (2014). Cambios recientes en la estructura social de Argentina, Brasil y Chile (1980-2010). *Revista de la Carrera de Sociología*, (2), 43–70.
- Bourdieu, P. (1981). La représentation politique [Éléments pour une théorie du champ politique]: Éléments pour une théorie du champ politique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 36(1), 3-24. <https://doi.org/10.3406/arss.1981.2105>

- Bourdieu, P. (2001a). *Poder, derecho y clases sociales* (2da edición). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Bourdieu, P. (2001b). *Sobre la televisión* (T. Kauf, Trad.). Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (2006). *La distinción: Criterios y bases sociales del gusto* (3. ed). Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (2007a). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo veintiuno.
- Bourdieu, P. (2007b). Los usos del pueblo. En *Colección: El Mamífero Parlante. Serie Mayor. Cosas dichas* (pp. 152-157). Barcelona: Gedisa.
- Bourdieu, P. (2007c). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (2007). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Buenos Aires: Siglo XXI Argentina Editores.
- Carrión, F. (2014). La dimensión política del fútbol: Su fascinación y encanto. En F. Carrión & M. J. Rodríguez (Eds.), *Luchas urbanas alrededor del fútbol* (pp. 27-46). Quito, Ecuador: 5ta. Avenida Editores.
- Círculo de Periodistas Deportivos de Chile. (2018). *80 Años: Deporte y Periodismo en Chile*. Recuperado de <https://cpd.cl/wp-content/uploads/2019/02/librocompleto.pdf>
- Congreso Nacional de Chile. *Ley 20.019 Regula las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales.* , Pub. L. No. 20.019 (2005).
- De la Maza, A. (2016). *Organización y participación en el fútbol chileno: Ley 20.019 a diez años de su promulgación.* Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140739>
- Else, B. (2012). *Citizens and Sportsmen: Fútbol and Politics in Twentieth-Century Chile*. Austin, TX: University of Texas Press.

- Evans, G., & Tilley, J. (2012). The depoliticization of inequality and redistribution: Explaining the decline of class voting. *The Journal of Politics*, 74(4), 963–976.
- Forgione, F. (2014). Mafias en torno al deporte más popular del mundo. En M. J. Rodríguez & F. Carrión (Eds.), *Luchas urbanas alrededor del fútbol* (pp. 47-62). Quito, Ecuador: 5ta. Avenida Editores.
- Garcés, R. (2014). *CDF. La historia secreta*. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- Garín, R. (2013). *Dinero y Poder: La microfísica del modelo chileno*. Presentado en Seminario Dinero y Poder: Regulaciones de la Política en Chile, Santiago de Chile. Recuperado de [https://www.academia.edu/4735368/Dinero\\_y\\_Poder\\_La\\_microf%C3%ADsica\\_del\\_modelo\\_chileno\\_-\\_Seminario\\_Dinero\\_y\\_Poder\\_UDP\\_2013](https://www.academia.edu/4735368/Dinero_y_Poder_La_microf%C3%ADsica_del_modelo_chileno_-_Seminario_Dinero_y_Poder_UDP_2013)
- Gaudichaud, F. (2015). *Las fisuras del neoliberalismo chileno: Trabajo, crisis de la «democracia tutelada» y conflictos de clases* (1a ed). Santiago: Tiempo robado editoras.
- Gil, G. J. (2000). Monopolio televisivo y gerenciamiento: El fútbol como mercancía. *Educación Física y Deportes (Revista Digital)*, 5(28).
- Goldblatt, D. (2014). *The game of our lives: The English Premier League and the making of modern Britain*. New York: Nation Books.
- Herrera, F. (2015). *Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales en Chile: El mito del desarrollo organizacional en torno al fútbol profesional* (Seminario de Grado conducente al título de sociólogo, Universidad Alberto Hurtado). Recuperado de [https://www.academia.edu/13962333/Sociedades\\_An%C3%B3nimas\\_Deportivas\\_Profesionales\\_en\\_Chile\\_el\\_mito\\_del\\_desarrollo\\_organizacional\\_en\\_torno\\_al\\_f%C3%BAtbol\\_profesional](https://www.academia.edu/13962333/Sociedades_An%C3%B3nimas_Deportivas_Profesionales_en_Chile_el_mito_del_desarrollo_organizacional_en_torno_al_f%C3%BAtbol_profesional)

- Hijos, M. N., & Andrada Bandeira, G. (2018). El club es mi vida: Los significados de las emociones en el fútbol brasileño y argentino en diferentes contextos etnográficos. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 0(28), 52-66-66. Recuperado de <http://www.relaces.com.ar/index.php/relaces/article/view/520>
- Hijos, N. (2016). Las prácticas económicas en el fútbol: Entre la pasión de los hinchas y la gestión de los dirigentes. En A. Levoratti, V. Moreira, & J. Branz (Eds.), *Deporte, cultura y sociedad: Estudios socio-antropológicos en Argentina* (pp. 173-196). Buenos Aires, Argentina: Teseo.
- Jara, L., & Carrasco, D. (2016). Información financiera en la industria del fútbol chileno: ¿oportuna, comparable, confiable y transparente? *Contabilidad y Sistemas*, 9(2), 28-45. Recuperado de [http://www.observatorioifrs.cl/archivos/Articulos/Jara\\_Carrasco\\_2016.pdf](http://www.observatorioifrs.cl/archivos/Articulos/Jara_Carrasco_2016.pdf)
- Joignant, A. (2012). Habitus, campo y capital. Elementos para una teoría general del capital político. *Revista Mexicana de Sociología*, 32.
- López, V. (2018). La Empresarización del Fútbol Profesional Masculino en Chile: Orígenes autoritarios, transformismo y privatización. *Primer Foro Mundial Del Pensamiento Crítico*. Presentado en 8º Conferencia Latinoamericana y Caribeña de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [https://www.academia.edu/37862583/La\\_Empresarizaci%C3%B3n\\_del\\_F%C3%BAtbol\\_Profesional\\_Masculino\\_en\\_Chile\\_Or%C3%ADgenes\\_autoritarios\\_transformismo\\_y\\_privatizaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/37862583/La_Empresarizaci%C3%B3n_del_F%C3%BAtbol_Profesional_Masculino_en_Chile_Or%C3%ADgenes_autoritarios_transformismo_y_privatizaci%C3%B3n)
- López, V. (2019). Orígenes autoritarios, transformismo y privatización: Sobre la empresarización del fútbol profesional chileno (1976-2017). En *¿Gol o Penal?:*

- Claves para comprender y disputar el deporte en el Chile actual* (pp. 60-90). Buenos Aires, Argentina: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Mainwaring, S., Torcal, M., & Somma, N. M. (2015). The left and the mobilization of class voting in Latin America. *The Latin American Voter: Pursuing Representation and Accountability in Challenging Contexts*, 69–98.
- Martinic, S. (2006). El estudio de las representaciones y el Análisis Estructural de Discurso. En *Colección Ciencias Humanas. Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios* (1era Edición, pp. 299–319). Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Matamala, D. (2015). *Goles y autogoles: Historia política del fútbol chileno*. Santiago de Chile: Viral ediciones.
- McAdam, D., Tarrow, S. G., & Tilly, C. (2005). *Dinámica de la contienda política*. Barcelona: Editorial Hacer.
- Moreira, V. (2018). Fútbol, modelos jurídicos y mercado: El dilema de los clubes en Sudamérica. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (116), 135-154.  
<https://doi.org/10.4000/rccs.7327>
- Ramas San Miguel, C. (2015). *Hacia una teoría de la apariencia: Fetichismo y mistificación en la crítica de la economía política de Marx* ([Http://purl.org/dc/dcmitype/Text](http://purl.org/dc/dcmitype/Text), Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=100552>
- Ramas San Miguel, C. (2016). Sobre fetichismo y mistificación como formas de apariencia. Una lectura de la crítica de la economía política de Marx. *Eu-topías*, 6(11), 5-19. Recuperado de <http://eu-topias.org/sobre-fetichismo-y-mistificacion-como-formas-de-apariencia-una-lectura-de-la-critica-de-la-economia-politica-de-marx/>

- Ruiz Encina, C., & Boccardo, G. (2014). *Los chilenos bajo el neoliberalismo: Clases y conflicto social* (Primera edición). Santiago de Chile: Ediciones y Publicaciones El Buen Aire.
- Sagredo, F. (2012). *La Caída: La historia secreta del autogol político y empresarial de Mayne-Nicholls, Bielsa y el fútbol chileno*. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- Sagredo, F., & Tapia, F. (2016). *Juego sucio: La corrupción en el fútbol, la caída de Sergio Jadue y los escándalos en la ANFP*. Penguin Random House Grupo Editorial Chile.
- Samaniego, P. (2014). ¿Globalización o hipermercantilización del fútbol? En M. J. Rodríguez & F. Carrión (Eds.), *Luchas urbanas alrededor del fútbol* (pp. 47-62). Quito, Ecuador: 5ta. Avenida Editores.
- Santa Cruz, E. (2003). Fútbol y nacionalismo de mercado en el Chile actual. En P. Alabarces & C. A. Máximo Pimenta (Eds.), *Futbologías: Fútbol, identidad y violencia en América Latina* (1. ed, pp. 189-224). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales : Agencia Sueca de Desarrollo Internacional.
- Santa Cruz, E. (2014). Fútbol mediatizado y globalización: De expresión socio-cultural a marca registrada. En C. Vergara & E. Valenzuela (Eds.), *Todo es cancha: Análisis y perspectivas socioculturales del fútbol latinoamericano* (1a ed, pp. 103-118). Providencia, Santiago [Chile]: Editorial Cuarto Propio.
- Serna, M., & Bottinelli, E. (2018). *El poder fáctico de las élites empresariales en la política latinoamericana: Un estudio comparado de 8 países*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Soria, S., & Maldonado, A. (2016). The Long and Winding Road of the Football Industry in Chile. En Gonzalo Bravo, López D'Amico, Rosa, & Parrish, Charles, *Sport in Latin*

- America: Policy, Organization, Management.* Recuperado de <https://www.routledge.com/Sport-in-Latin-America-Policy-Organization-Management/Bravo-Lopez-de-DAmico-Parrish/p/book/9780415745895>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (2012). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- Trinidad Requena, A., Carrero Planes, V., & Soriano Miras, R. M. (2006). *Teoría fundamentada, «grounded theory»: La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional* (1. ed). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vilches Parra, D. (2016). Del Chile de los triunfos morales al «Chile, país ganador». La identidad nacional y la selección chilena de fútbol durante la Dictadura Militar (1973-1989). *From the Chile of Moral Triumphs to «Chile, the Winning Country.» National Identity and the Chilean National Football Team during the Military Dictatorship (1973-1989).*, (61), 127-147. <https://doi.org/10.7440/histcrit61.2016.07>
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad: Esbozos de sociología comprensiva*. Recuperado de <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4559724>
- Williams, R. (2009). *Marxismo y literatura* (G. David, Trad.). Buenos Aires: Las Cuarenta.
- Wright Mills, C. (2000). *The power elite*. New York: Oxford University Press.

## 13 ANEXO: RESULTADOS

### 13.1 Esquema 1. Acción tradicional

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p>Mayne-Nicholls «carecía del manejo social que requiere un dirigente. Jamás compartía en las cenas posteriores a las reuniones de trabajo. Nulo lobby; poca vida social, cosa poco inteligente; ya que todo eso sirve, especialmente en la CONMEBOL. El es mucho más querido entre los funcionarios de la FIFA que entre los dirigentes» (Sagredo, 2011, p. 89)</p> <p>“El consejo de presidentes había rechazado el proyecto de Claro [codificar la señal de un Canal del Fútbol vía UHF]. A juicio del ingeniero, “no lo aceptaron por el riesgo de meterse en un canal de televisión versus la otra opción que era vender los derechos, cobrar y olvidarse del problema. No había un espíritu empresarial de estas organizaciones, que son como cooperativas. Que quién asume los riesgos, que después no hay ganas de invertir, que quién responde si la cosa no anda” (Garcés, 2015, pp. 40-41)</p>	<p>"Tras este anuncio [presentación de la "comisión sobornos"], varios pidieron la palabra. Uno de ellos, Miguel Nasur, sostuvo un áspero diálogo con Jadue y fue el único en exigirle alejarse de su cargo mientras se aclaraba su situación legal: «No puede tomarse a la ligera la exposición que ha hecho usted. ¿Por qué no la hizo antes? Yo habría dado un paso al costado para aclarar que no estamos involucrados (...) Esta comisión usted la trae preparada sin consulta al consejo. Estoy absolutamente en contra de eso». Además pidió que la reunión de presidentes fuese pública para dar una señal de transparencia: «Antes de su intervención yo quería proponerle al directorio y al consejo que este fuera público, y para eso solamente había que tener mayoría. Público, porque los dirigentes hemos sido vapuleados por mucho tiempo. Nosotros, como se dice vulgarmente aquí en Chile y como dice la prensa, “valemós callampa”»." (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 246)</p>

### 13.2 Esquema 2. Acción afectiva

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p>¿Por qué tanto interés entonces en un negocio pequeño e impredecible? Los inversionistas — esos nuevos dueños de la pelota— tienen distintas motivaciones. Hay románticos atraídos por la mística y el glamour del deporte. Son millonarios que buscan cumplir un sueño de infancia, consolidar la identidad familiar o simplemente entrar en un área apasionante, que los motiva más que un negocio cualquiera. Son hinchas a la vez que inversionistas. (...) Pero el atractivo principal del negocio-fútbol tiene menos de romanticismo y mucho de poder. La plataforma pública del deporte más popular</p>	<p>"En el mundo del fútbol «los colores políticos no importan. Lo importante es el color de la camiseta». José Yuraszcek, uno de los más acérrimos opositores a Mayne-Nicholls, señala que «una cosa que impresiona mucho en el fútbol es que uno nunca toma decisiones con algún cálculo político partidista o ideológico. Jamás se habla de política, o muy poco en realidad. Entonces, no tiene que ver con la cosa política el cuento». Simple empatía o estrategia ideológica, lo concreto es que Mayne-Nicholls fue construyendo un lazo de mutua complicidad con la Presidenta Bachelet, a pesar de que el propio dirigente</p>

<p>de Chile es un imán irresistible para billeteras generosas con agenda política. (Matamala, 2015, p. 284)</p> <p>“Mi hijo es insistente y posee una gran inteligencia emocional. Pero le dije nica’. Me habló y me habló, y me dejó el bichito. Había quedado quemado con agua caliente, decepcionado... Pero pensé que sería interesante intentar nuevamente con la ANFP para que se entusiasmara con la idea. Me picó al amor propio, además que tenía claro qué era lo que se debía hacer. Así que no perdía nada con insistir de nuevo con la idea, pero ahora con otros dirigentes”, explica Jorge Claro. “Y llamé a Juvenal Olmos para que hiciera una reunión con don Reinaldo para proponerle mi idea”, rememora el ingeniero. (Garcés, 2015, p. 66)</p>	<p>reconoció en una entrevista con Canal 13 Cable que «yo a la señora Bachelet no la conocía, la conocí siendo presidente del fútbol chileno y se dieron las circunstancias que ella entendió el mensaje nuestro, entendió la importancia que tiene el deporte y la importancia que tiene el fútbol» (Sagredo, 2011, p. 378)</p> <p>Las disputas del proceso electoral de fines de 2010 e inicios de 2011 dejaron heridas abiertas, y las nuevas autoridades encabezadas por Jadue se juramentaron borrar del mapa a Mayne-Nicholls, protagonizando una cacería en su contra" (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 140)</p>
--	---

### 13.3 Esquema 3. Acción Racional con arreglo a Valores

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p>A comienzos de 2003, el ingeniero estaba por cumplir sesenta años y sentía plena confianza en su proyecto. “Pensaba que sería fácil vender la idea a inversionistas y aguantar un par de años con préstamos donde yo fuera aval y con garantías hipotecarias de mis bienes y de ahorros de mi familia”, confiesa. “Obviamente podía perderlo todo, pero no le daba mucha vuelta porque tenía fe, y ser austeros nos permitiría poder sobrevivir y empezar de nuevo, si era necesario”, aclara. (Garcés, 2015, p. 73)</p>	<p>"De un lado, había un concepto desarrollista que representaba Harold Mayne-Nicholls, y por el otro, había un concepto economicista que representaba Jorge Claro. Los dos tenían buenos argumentos y había que tratar de compatibilizarlos, y ése fue mi papel. Ahora, la cantidad de veces que hice de mediador ni las cuento. Había conflictos por responsabilidades de ambos lados”, resume Ernesto Corona, “pero se fueron solucionando. Creo que ayudé a la convivencia y en las crisis grandes" (Garcés, 2015, p. 316)</p> <p>Por eso, cuando poco antes de las elecciones de 2014 la justicia reabrió la causa por estafa en contra del ex controlador de Unión La Calera, Tomás Serrano, y se reactivaron las sospechas de complicidad del presidente de la ANFP con el imputado, muy pocos dieron valor a esos antecedentes o simplemente optaron por obviarlos. Solo el presidente de O’Higgins, Ricardo Abumohor, decidió poner una voz de alerta</p>

	<p>que, a la luz de los hechos posteriormente conocidos, resultó premonitoria (...) el dirigente planteaba a sus pares, de forma indirecta, las dudas respecto de los contratos sin licitaciones y el crecimiento patrimonial del presidente de la ANFP. La carta finalizaba con una invitación abierta para un diálogo directo con el timonel de O'Higgins. Pero nadie respondió, ni uno solo. (Sagredo y Tapia, 2016, pp. 226-227)</p>
--	--

### 13.4 Esquema 4. Acción Racional-Pragmática con arreglo a Fines

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p>«Fue un lobby transversal para impulsar la ley. A mí me llamaron desde Alberto Espina hasta Andrés Zaldívar, Jorge Burgos y Sebastián Piñera para que recibiéramos a estos grandes empresarios», recuerda el entonces ministro de la Segegob, Francisco Vidal. (Matamala, 2015, pp. 281-282)</p> <p>A medida que se ganaba un nombre en la intrincada pirámide organizativa de la FIFA, aprendía también las claves de la estructura horizontal de poder presidencialista del organismo: control total sobre las asociaciones (votantes) a través del manejo de los millonarios recursos provenientes de los derechos televisivos; generación de lazos permanentes con los líderes políticos (gobiernos centrales) y grupos de poder económico (auspiciadores) e integración de los socios más débiles (asociaciones y confederaciones de menor influencias en las redes de poder) a través de la entrega de recursos para el desarrollo social y deportivo. Tres claves de gobernabilidad que años después, cuando llegó a ser presidente de la ANFP, el «Petrolero» quiso replicar en el edificio de Quilín. (Sagredo, 2011, p. 83)</p> <p>"La idea de Jorge era que esto fuera un negocio del fútbol y no de los cableoperadores. El perseguía que se le comprara una señal a un cable, pero que toda la comercialización la hiciera el fútbol,</p>	<p>Atardecía ese domingo 15 de enero de 2006, cuando Sebastián Piñera arengaba a sus partidarios. Comenzaba, esa misma tarde, una larga y cuidada campaña de cuatro años para dar el salto definitivo a La Moneda. Para la mente ejecutiva de Piñera, acostumbrada a pensar en números y rentabilidades, estaba claro cómo proceder. Primero, identificar a los consumidores reacios. Luego, diseñar una estrategia para llegar a ellos. (Matamala, 2015, p. 299)</p> <p>Inmerso en una crisis institucional y con el equipo en segunda división, debió arreglárselas para que Unión La Calera subsistiera y comenzó a vincularse con el mundo de la dirigencia de la ANFP en su nuevo rol de presidente de club. (...) [En 2010] vivió el momento más importante de su corta carrera como dirigente, cuando tras una gran campaña en la B, Unión La Calera logró su ascenso a la primera división tras superar a Lota Schwager por 2-1 en la última fecha del torneo del ascenso. En la tribuna, un emocionado Jadue celebró jubiloso mientras recibía las felicitaciones de los hinchas. Eran los primeros coqueteos del joven dirigente con el poder real y el éxito deportivo. (Sagredo y Tapia, 2016, p. 124)</p>

<p>pensando en la transmisión de los partidos, y no en un canal full-time. Hecho el planteamiento de tener una señal propia, Jorge reorientó un poco lo que él ya estaba pensando. Hizo todo un análisis en su oficina, muy completo, de todas las posibilidades comerciales que tenía y de cómo había que desarrollar el negocio desde el punto de vista de la ANFP." (Patricio Feres en Garcés, 2015, p. 38)</p>	
--	--

### 13.5 Esquema 5. Acción Racional-Instrumental con arreglo a Fines

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p>Lo paradójico es que, a su vez, esta dependencia de los poderes económicos genera nuevas tensiones entre el interés económico de la actividad y aquellos que reivindican el «rol social» del espectáculo deportivo. Y cuando esta tensión se produce en eventos de alto interés público, se da la oportunidad para la intervención del poder político. (Matamala, 2015, p. 269)</p> <p>Pero los clubes que lideraban la oposición creían que el periodista, empoderado cuatro años más y con el 100 por ciento del canal en manos de la ANFP, se quedaría para siempre en Quilín. Reyes opina que “podría ser. No sería raro en el fútbol. Pasa en la FIFA, pasa en la Confederación Sudamericana. Quienes controlan la billetera se eternizan. Pero si tú crees que la solución para eso es que el dueño de un 80 por ciento no controle su propiedad, no. Habrá que buscar otras soluciones institucionales, y hay diseños para eso, porque esto no ocurre sólo en el fútbol. (Garcés, 2015, p. 365)</p>	<p>«Cuando a Segovia se le motivó para invertir en Unión [Española], vio una opción de hacer sinergias con su negocio matriz, que es la-Universidad SEK. Me explico: no hay en Chile otra actividad que tenga el posicionamiento público que tiene el fútbol, y no hay campaña publicitaria que de mayor retorno de imagen que el fútbol. Segovia entendió que, si invertía seriamente en el equipo, en el Estadio Santa Laura y tiraba para arriba a la Unión, su empresa matriz, la SEK, también se iba a beneficiar». (Francisco Ceresuela en Sagredo, 2011, p. 152)</p> <p>El mismo Jadue reconoció entonces que fue Yuraszeck el que propuso la teoría del presidente «yogur», es decir, «con fecha de vencimiento de seis meses». Luego, el plan era readecuar los estatutos para reincorporar en el cargo al timonel y dueño del cuadro hispano. El día que el nombre de Jadue surgió como alternativa para la elección del 7 de enero de 2011, Yuraszeck se acercó al dirigente de La Calera y le dijo: «Tranquilo, huevón, tú no buscaste esto, el destino te puso en esta coyuntura y todos te vamos a ayudar». (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 130)</p>

### 13.6 Esquema 6.1. Crisis del formato de asociación por Clubes Sociales y Decadencia de la ANFP

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
------------------------	--------------------------

**Crisis del Formato de asociación por Clubes Sociales**

Matamala abre la discusión con el encabezado “un proyecto imparable”: “La idea suscita un consenso difícil de encontrar en el trámite de una ley compleja en el Congreso. Hay casi unanimidad en que las sociedades anónimas solucionarán el desorden administrativo, la precaria gestión y la falta de responsabilidad de los dirigentes de los clubes de fútbol.” (Matamala, 2015, p. 276)

Saffie sostiene que “la realidad del fútbol chileno y de su administración me generaba una tremenda desconfianza, que se acentuaba porque las proposiciones previas a la aparición de la propuesta del Canal del Fútbol me parecían poco transparentes, poco claras, ya que estaban asociadas a personas no reconocidas. Particulares. No me acuerdo de los nombres, afortunadamente, pero se estuvo a punto de cerrar el acuerdo en condiciones absurdas. (Garcés, 2015, p. 76)

**Decadencia de la ANFP**

Tras una campaña electoral en la que desplegó toda su capacidad para motivar a los presidentes de clubes alrededor de su proyecto, Mayne-Nicholls se hacía cargo de una alicaída actividad con la misión autoimpuesta de «devolverle la dignidad, transformarla en la principal industria de entretenimiento del país y adecuarla a los nuevos tiempos; los tiempos de las sociedades anónimas y del fútbol profesional de verdad». (Sagredo, 2011, p. 131)

Uno de los clubes que insistieron más en negociar por su cuenta fue Colo-Colo. “La plata que recibía el club por transmisión de televisión era significativa, pero no gran cosa. Era dinero empobrecido, como la realidad del fútbol chileno el 2002”, explica el entonces síndico albo Juan Carlos Saffie. (Garcés, 2015, p. 145)

**Crisis del Formato de asociación por Clubes Sociales y Decadencia de la ANFP**

Una reforma sustancial que permitiría el ingreso de nuevos actores, en su mayoría empresarios u hombres públicos con enormes recursos económicos, a la depreciada industria del fútbol local. Se trataba de un cambio radical en el rayado de la cancha institucional de los clubes, cuyos dirigentes pasarían a ser responsables ante la ley del manejo de las instituciones. Harold sabía que esa transformación del medio le favorecería en la campaña, ya que su perfil de profesional del fútbol aparecía mucho más competente que el del dirigente de la vieja guardia que representaba Reinaldo Sánchez. (Sagredo, 2011, p. 115) “El Canal del Fútbol es el principal patrimonio del fútbol chileno. No pretendo cuestionar el modelo per se, pero la ANFP no puede incorporar al patrimonio de los clubes su participación en el CDF. Hoy tienes clubes que están técnicamente quebrados y que paradójicamente son dueños de un patrimonio como el CDF. La Asociación no es capaz de reflejar ese patrimonio y se produce una contradicción grande: el club no está quebrado. (...) “Es anormal. Si la ANFP tuviera una estructura administrativa más regulada, más profesionalizada, podría y debiera poder participar de la administración del CDF, como cualquier socio. Pero como tiene una estructura rara, anticuada, obsoleta, lo más aconsejable resulta ser que no participe en nada, casi como si fuera un estorbo pese a ser dueña de un 80 por ciento. ¿Por qué no ocurre eso? No porque los clubes sean blancos o negros, sino porque la estructura de la ANFP no es capaz de entregar una calidad de gestión al CDF, y por lo tanto en la práctica termina siendo marginada”, prosigue. (Garcés, 2015, p. 398-399)

### 13.7 Esquema 6.2. Consolidación de las ODP y Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al fútbol

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Consolidación de las ODP y Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al fútbol</b></p> <p>“[Según Rafael Moreno (Senador DC, 2003)] «Las sociedades anónimas deportivas profesionales son un paso inicial, pero no suficiente. Si el Parlamento, si el Gobierno, si las propias sociedades no se dan cuenta de que simultáneamente tenemos que intervenir la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, estaremos efectuando algo que no va a funcionar». (...) [Alberto Espina (Senador RN, 2003)] «Si la ANFP, que termina administrando todos estos recursos, mantiene un sistema que no exhibe la misma transparencia que los clubes, se avanzará muy poco», argumentaba el congresista. «Entonces, no puedo imaginar que se realice tanto esfuerzo por renovar los clubes y ninguno respecto de la ANFP. Creo que ambas cosas deben ir absolutamente de la mano». (Sobre el proceso de discusión legislativa de la Ley 20.019, en Matamala, 2015, p. 333-334)</p> <p>"Y no solo en los tres grandes del fútbol chileno llegaron personajes poderosos y de influencia a hacerse cargo. En equipos más pequeños y en las diversas regiones a lo largo de todo el territorio futbolístico, también se apreció un cambio absoluto en el modelo del nuevo dirigente. (...) En el resto de los equipos santiaguinos también hubo cambios importantes en su propiedad, especialmente en los de las colonias." [1] (Sagredo, 2011, p. 151)</p> <p>[1] Casos nombrados por Sagredo, 2011: Colo-Colo, U. de Chile, U. Católica, Palestino, Audax Italiano, Unión Española, Santiago Wanderers, Everton, Ñublense, San Felipe, Deportes Concepción (pp. 148-157)</p>	<p><b>Consolidación de las ODP</b></p> <p>Según revelan las actas de aquel viernes 30 de enero, Jadue tomó la palabra para brindar un balance general de su gestión: «Hoy podemos decir con indisimulado orgullo, que estos últimos cuatro años han sido los mejores que ha tenido en su historia la ANFP (...) Hoy, nuestras finanzas lucen un brillante color azul, luego de haberlas recibido con un rojo intenso (...) Aparejado con los triunfos administrativos y los logros deportivos, un chileno llegó a la testera de la Confederación Sudamericana de Fútbol después de casi treinta años (...) Han sido entonces cuatro años de logros y progresos que han engrandecido a nuestros clubes y al fútbol chileno». (Sagredo y Tapia, 2016, p. 236)</p> <p><b>Adaptación de las organizaciones e instituciones asociadas al fútbol</b></p> <p>Mayne-Nicholls no escatimó recursos a la hora de armar su equipo, intentando formar una estructura profesional semejante a la que él había observado en su paso por la FIFA. Una fórmula que con el tiempo le significó las primeras críticas de algunos clubes, según afirma Ricardo Abumohor: «Harold conformó una ANFP al estilo FIFA, con gerentes para todo; muy impersonal. Fíjate que cuando yo fui presidente de la ANFP trabajé con treinta y ocho personas; en cambio, Harold armó un cuento con ciento cuarenta funcionarios, absolutamente innecesario. Pero él no sabe trabajar de otra manera. Puso gerentes para todo y yo, desde el principio, le manifesté que eso era un error y un gasto innecesario». (Sagredo, 2011, p. 138)</p> <p>“Tener un canal propio ha sido nefasto para el fútbol” (...) "El hecho de que las transmisiones en directo se concentren casi</p>

<p>Uno de los clubes que insistieron más en negociar por su cuenta fue Colo-Colo. “La plata que recibía el club por transmisión de televisión era significativa, pero no gran cosa. Era dinero empobrecido, como la realidad del fútbol chileno el 2002”, explica el entonces síndico albo Juan Carlos Saffie. (Garcés, 2015, p. 75)</p>	<p>exclusivamente en los equipos denominados grandes ya supone un freno para clubes como el nuestro, porque ¿qué empresas van a querer transformarse en sponsors nuestros si de antemano saben que sus marcas en la práctica jamás van a aparecer? Lo peor es que tienen la genial idea de licitar los goles y pasa lo mismo”, decía Abumohor. (Garcés, 2015, p. 307)</p>
--	---

### 13.8 Esquema 7.1. Amateurismo e (in)eficiencia de la dirección deportiva

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Amateurismo e ineficiencia de la dirección deportiva</b>  ‘[Spoerer dijo:] Hagamos un reglamento en que la ANFP reconozca que actúa por cuenta de los clubes en este contrato, en que recibida la plata queda de inmediato repartida a los clubes en las proporciones acordadas’. El contrato lo firmó la ANFP y no los clubes directamente, ya que eso habría sido un caos. (...) [Saffie replicó que] Había cosas centrales que cuidar (...) y una de ellas era que la ANFP no le metiera mano a esa plata. En eso probablemente fui uno de los más insistentes y eso generó la demora en la firma final, pero exigí las condiciones para garantizarlo. Hasta ese momento, la ANFP repartía excedentes, y nadie sabía bien qué era eso; además la ANFP gastaba la plata como se le antojaba. Era un despropósito total. (Diálogo entre Oscar Spoerer y Juan Carlos Saffie en Garcés, pp. 89-90)</p>	<p><b>Maximización de la eficiencia</b>  Pero el éxito del proyecto de Harold no se basaba en lo que ocurría solo en la cancha; fuera de ella, los números también lo avalaban. A fines de ese 2009, el fútbol chileno había cuadruplicado sus ingresos en relación al año 2007. Se pasó de 35 millones de dólares a 140 millones y la ANFP proyectaba una imagen de seriedad y modernización destacada, incluso en las esferas empresariales. (...) «En la cancha se ven los gerentes», se titulaba el artículo escrito por Laurence Golborne, futuro ministro en el Gobierno de Sebastián Piñera en ese momento destacado ejecutivo del retail y la empresa privada, publicado en el número 225 de la revista Capital. Según Golborne, «Harold definió una visión, formuló una estrategia a nivel corporativo y de negocios, fijó programas específicos de acción y asignó [¡y consiguió!] recursos para esos programas [...]. Si uno analiza la evolución del fútbol nacional en los últimos dos años, parece un caso de negocios de esos que se estudian en los cursos de posgrado de Administración». (Sagredo, 2011, p. 19)</p> <p>Pese a un acuerdo del consejo de presidentes, adoptado a fines de 2012, que establecía que la ANFP no podía prestar más de cincuenta millones de pesos anuales por club, Jadue utilizó la generosa billetera institucional como eficaz herramienta política. Desde el 2011 al 2015, de manera irregular, saltándose las propias normas que</p>

	<p>rigen a la corporación, la directiva entregó 6.500 millones de pesos a veintitrés clubes. Claro que más del 50 por ciento de esos dineros se repartieron entre apenas tres instituciones, las que estaban directamente vinculadas a él y sus colaboradores más estrechos: 1.455 millones para Deportes Concepción, donde uno de los propietarios de la concesionaria Fuerza, Garra y Corazón era el secretario general de la ANFP, Nibaldo Jaque; 1.385 millones para Unión La Calera, el club de Jadue y cuyo presidente era su tío, Sabino Jadue, y 478 millones de pesos para Deportes La Serena, cuadro relacionado con el asesor del directorio y su mano derecha, Mauricio Etcheverry. (Sagredo y Tapia, 2016, p. 225)</p>
--	---

### 13.9 Esquema 7.2. Modernización estructural de las instituciones del fútbol profesional e Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Modernización estructural de las instituciones del fútbol profesional</b>            En efecto, el entonces vicepresidente de la ANFP —de gran influencia en la mesa— le comentó a Ricardo Abumohor que no era momento de jugársela por el proyecto del canal propio. “Cuando se presenta este proyecto por parte de Jorge Claro, los equipos de fútbol se manejaban distinto, no existían las sociedades anónimas deportivas. Los clubes eran corporaciones sin fines de lucro y era permanente el cuestionamiento por la manera irregular en que eran administrados. Y no había manera de controlarlos, porque el Ministerio de Justicia carecía del personal necesario para fiscalizar esta mala administración. Me opuse, más que por el modelo, porque me parecía una locura que clubes que no podían tener control de sus recursos y su administración pudieran entrar a administrar un monstruo como éste, poniendo en riesgo la principal fuente de sus</p>	<p><b>Modernización estructural de las instituciones del fútbol profesional</b>            Pero, lo sabemos, el diablo está en los detalles. Y más allá del consenso que despierta la iniciativa, la discusión se traba por algunos aspectos específicos. Los más relevantes son el límite a la propiedad, el gerenciamiento de los clubes, la obligatoriedad de convertirlos en sociedades anónimas, el rol de los socios como accionistas y la idea de transformar, también, a la ANFP en una sociedad anónima. Esos puntos son las claves que definirán qué tan profundamente entregado quedará el fútbol a los intereses económicos y políticos que, entrelazados, pugnan por controlarlo. (Matamala, 2015, p. 276)</p>

<p>ingresos”, explica Calderón. (Garcés, 2015, p. 39)</p>	
<p><b>Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva</b>  [Según René Orozco,] Reinaldo Sánchez podrá haber tenido menos formación académica, pero terminó haciendo mucho más por el fútbol chileno que los llamados presidentes potentados económica o intelectualmente. El disminuyó el déficit. Respaldó al CDF. (...) En los medios de comunicación también existe certeza de que Sánchez fue “vital”, como apunta Felipe Bianchi desde Chilevisión: “Fue el socio que Claro necesitaba en ese momento. Si el presidente de la ANFP no lo apoyaba, no se podía hacer nada. Fue el que impulsó y defendió la idea. Todas las dudas que tenía el mundo periodístico también las tenía el mundo del fútbol junto a muchos dirigentes. Encontraban que iba a ser un gasto excesivo, se preguntaban cómo se podía materializar, y creían que no era el giro de la ANFP estar poniendo cámaras. Y Reinaldo Sánchez se la jugó”. (Garcés, 2015, pp. 233-234)</p>	<p><b>Incorporación de profesionales en la gestión y dirección monetario-deportiva</b>  Conformada la mesa del directorio, Mayne-Nicholls se abocó a la búsqueda de sus colaboradores más cercanos: la plana de gerentes. Los funcionarios de primera línea de la ANFP. Fiel a su convicción de «subirle el pelo a la actividad», Harold le confidenció a sus cercanos la intención de conformar un equipo gerencial de primer nivel, con un perfil bien definido y con dos condiciones esenciales para los candidatos: excelencia profesional en su área y camarín; es decir, gente con algún tipo de cercanía al fútbol o el deporte. (Sagredo, 2015, p. 135)</p> <p>El ex contralor de la República Ramiro Mendoza, contratado por la ANFP a pedido de la comisión investigadora encabezada por Jaime Estévez, entregó el resultado de su informe en diciembre de 2015. Fueron cuatro meses de pedregoso trabajo, para llegar a la conclusión de sugerir una auditoría forense a toda la actividad económica y administrativa de la ANFP, con el fin de determinar responsabilidades penales ante un desorden contable descomunal. El trabajo de Mendoza solo pudo avanzar con mayor expedición luego de la huida de Jadue a Estados Unidos, porque mientras seguía en el poder, el ex contralor dice haber encontrado trabas y poco espíritu de colaboración. Eso, sumado a la gigantesca complicidad del consejo, que fue de manera consciente o inconsciente ciego ante las denuncias, hizo aún más complicada la redacción del «informe Mendoza». (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 276)</p>

### 13.10 Esquema 8. Entornos de pertenencia de los dirigentes

<p>Antes de la Ley 20.019</p>	<p>Después de la Ley 20.019</p>
<p><b>Pertenencia a la tradición oligárquica dirigente en los clubes y/o la ANFP</b>  Los viejos directivos, claro, han cavado su propia tumba ante la opinión pública (...) A</p>	<p><b>Pertenencia a la tradición oligárquica dirigente en los clubes y/o la ANFP</b>  Asfura y Abumohor, dos dirigentes con trayectoria, dos tipos con peso en el</p>

<p>ello no ayuda el protagonismo de personajes impopulares como los dirigentes microbuseros Demetrio Marinakis y Reinaldo Sánchez, dirigentes de Santiago Morning y Wanderers respectivamente. (Matamala, 2015, p. 276)</p>	<p>organigrama del fútbol chileno, dos personajes más que pertinentes para que Harold, aprovechando la coyuntura mundialista, hiciera las primeras consultas sobre su idea de competir por la testera de la ANFP. Primero, en encuentros con Abumohor y Asfura; luego, con interminables conversaciones telefónicas con familiares, amigos y dirigentes del fútbol nacional. Todo desde Alemania, así comenzó el sueño dirigencial de Harold. (Sagredo, 2011, pp. 107)</p>
<p>Esas nuevas condiciones de la «industria» permitieron el ingreso al «negocio» de actores muy distintos al que nos tenía acostumbrado el medio. Los periodistas deportivos dejamos de ir a entrevistar dirigentes solo en locales comerciales del centro de Santiago, garitas de terminales de micro o bodegas mayoristas. Empezamos a movernos por exclusivos bufetes de abogados, corredoras de bolsa u oficinas ubicadas en los barrios más elegantes de la capital. Profesionales de prestigio, empresarios con inmensas fortunas o políticos de renombre comenzaron a ser cada vez más identificables en el mapa del balompié chileno. (Sagredo, 2011, p. 145)</p>	<p><b>Pertenencia al entorno de nuevos dirigentes en los clubes y/o la ANFP</b>  ¿Y quiénes eran esos poderosos que encontraron la forma de deshacerse de la piedra en el zapato llamada Harold? Simple, los nuevos dueños del fútbol, aquellos que invirtieron millones de dólares de su patrimonio personal para hacerse con el control de los equipos; los mismos que poseen amplias redes de poder político con la derecha y la Concertación; esos que por ambición, amor, arribismo o pasión decidieron meterse en el negocio de la pelotita. Son los nuevos jefes de la familia futbolera, personajes exitosos en sus diversas áreas de acción y acostumbrados a hacer las cosas a su manera, no a la manera de otros, por capaces que sean. (Sagredo, 2011, p. 149)</p>
<p>Su hijo mayor, Juan Ignacio, recuerda que Claro “lo pasó bien en algunas cosas, pero también pésimo a veces, básicamente por el trato de la llamada ‘familia del fútbol’ chileno. Se desilusionó del ambiente. Nosotros nunca hemos estado metidos en política, pero acá en el fútbol todo vale, y mi padre es de esas personas que no están dispuestas a hacer cualquier cosa. Para él fue gratificante porque a la UC le fue bien, y creo que en ese tiempo para el hincha de la UC era un orgullo ser de la Católica, que como nunca en la vida tuvo tres seleccionados argentinos y varios chilenos. Y no creo que vuelva a ocurrir. Más encima, sin déficit económico para el club. (...) Pero mi padre lo pasó mal por peleas dirigenciales, donde todos se creían dueños de la verdad, afectando a su entorno familiar. No estábamos acostumbrados a esta pelea, con este nivel de violencia y presión sin importar las personas”. (Garcés, 2015, p. 33)</p>	<p>Antonio Bloise, presidente de Everton, apuntó a las filtraciones internas en el consejo como una de las causas de la permanente crítica al directorio y sostuvo un áspero diálogo con Miguel Nasur: «Quiero hacer un llamado de atención a los dirigentes que hablan más de la cuenta y que en definitiva generan este tipo de incertidumbre y le dan a la prensa motivos para que nos estén permanentemente atacando a los dirigentes del fútbol (...) Si hay alguien que tenga alguna inquietud respecto de lo que está haciendo el directorio o su presidente este es el lugar para hacerlo, y no ocupar a los medios de</p>

	<p>prensa». Las palabras del dirigente viñamarino eran un dardo directo a Nasur, una de las pocas voces críticas y quien, como hemos dicho, había exigido a Jadue dar un paso al costado. «Quiero hacerle un llamado a Miguel. Él no es el protagonista de lo que pasa en la ANFP, él es el protagonista de lo que pasa en Santiago Morning», remató Bloise. (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 241)</p>
--	--

### 13.11 Esquema 9. Estrategia de operaciones comerciales en torno al producto fútbol

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Clausura del fútbol como nicho</b> Siempre existió la duda y ocurría lo de siempre en el fútbol: todos quedan como ladrones. Pero si la ANFP y yo íbamos a ser socios, me parecía razonable que se despejara cualquier duda, porque si no hay confianza mutua, entonces mejor no asociarse”, dice Claro. “Sólo porque Reinaldo Sánchez me expresó su confianza me di cuenta de que podía creerle, me atreví a desarrollar el Canal del Fútbol, lo que en ningún caso habría hecho con Ricardo Abumohor como presidente; Bauzá como vicepresidente; Hoffman como gerente, y el fiscal (Juan Pablo Arriagada), que fue capaz de negar la existencia de un borrador de contrato en la ANFP con Teledeportes el año 1997” (Garcés, 2015, pp. 79-80)</p> <p>Sólo escaparon tres. Los microbuseros de Santiago Morning dejaron las cosas en familia y eligieron a Metalpar. Universidad Católica está dirigida a otro público objetivo, más afín a la publicidad de Bank Boston. Y el caso más curioso es el de Universidad de Chile, donde la peculiar ética de su presidente, René Orozco, le ha hecho rechazar jugosas ofertas de CCU por considerar que un club de fútbol no puede publicitar bebidas alcohólicas. Lo que sí autorizó Orozco fue una inédita forma de publicidad. Al renovar su contrato en</p>	<p><b>Clausura del fútbol como nicho</b> En 2007 (...) la industria del fútbol local no le generaba confianza a los inversionistas de la plaza y en lo deportivo los números eran aún más rojos que nuestra camiseta. (...) Al asumir entonces, (...) [Mayne-Nicholls] se halló con un panorama muy sombrío: con un producto-fútbol desvalorizado, de escaso atractivo para la inversión privada y sin acceso a créditos en la banca nacional. Para entender la realidad de la actividad en esos días, el abogado Carlos Morales, ex secretario ejecutivo de la ANFP, posteriormente gerente general de la asociación y hombre de confianza de Mayne-Nicholls durante toda su administración, narra una anécdota reveladora. Morales se reunió en enero de 2007 con un grupo de gerentes y ejecutivos del BancoEstado. La idea de la ANFP era construir una alianza comercial y que el banco se convirtiera en auspiciador del fútbol chileno. Según Morales, al término de la reunión y tras la exposición hecha por la ANFP, la respuesta de los ejecutivos bancarios fue contundente: «Lo sentimos, pero para nosotros sería muy arriesgado asociar nuestra marca al fútbol, actividad que es sinónimo de mafia y corrupción...». (Sagredo, 2011, p. 18)</p>

<p>febrero de 2001, el arquero de la U, Sergio Bernabé Vargas, incluyó una cláusula que le permite jugar con la camiseta número 188. No se trata, por cierto, de una excentricidad, sino de un contrato con Telefónica, empresa propietaria de ese número de carrier. (...) El fútbol es un producto, claro. Y no uno despreciable: los economistas Alejandro Foxley y Sebastián Piñera coinciden en que las transferencias de pases de futbolistas al extranjero pueden ser caratuladas como una exportación no tradicional. Y si así se hace, ocupa el primer lugar en la lista de 2000, con 19 millones 500 mil dólares. (Matamala, 2015, p. 264)</p>	<p>El periodista Aldo Schiappacasse cree que la derrota de Mayne-Nicholls se explica dentro de un contexto alejado de los medios o los parámetros de la opinión pública: “Creo que el mundo del fútbol, como dicen los críticos de cine, es un mundo cerrado y clausurado. Es una determinada cantidad de gente que define las elecciones, y Mayne-Nicholls venía de un mundo bien cerrado, clausurado y monopólico, como la FIFA, que no depende de la opinión pública ni de los vaivenes ni medios de comunicación. Es un organismo que decide por sí mismo, a veces con más o menos presión, pero es un ente muy monopólico que imparte sus políticas bajo la amenaza permanente, y creo que el modelo que intentó establecer en la ANFP era parecido al que se tenía en la FIFA. Mayne-Nicholls, de hecho, perdió una elección teniendo el apoyo irrestricto de casi todos los medios de comunicación en Chile. Teniendo al entrenador más exitoso de la historia del fútbol chileno y saliendo de una Copa del Mundo muy bien evaluada. Hay que ser muy tronco para perder una elección en esas circunstancias, pero la perdió porque es un universo cerrado y esa gente definió de acuerdo a otros parámetros”. (Garcés, 2015, p. 372)</p>
<p>Es que el aporte de la TV no es menor: los amistosos de la Selección son propiedad de Teledeportes-IMG, por 5 millones de dólares al año. TVN aporta 2.337 UF por partido, mientras Fox y Sky suman 13 millones y medio de dólares anuales. Precisamente ha sido el mayor proveedor, Sky, el más activo a la hora de presionar en defensa de sus intereses. Esto ha sido reconocido públicamente por Sky Chile, actual poseedora del grueso de los derechos televisivos. — Lo que queremos dejarle en claro a los dirigentes es que deben hacer más atractivo el producto, tanto en lo competitivo como en las formalidades —ha amenazado su gerente general, Andrés Rudolph. Y el propio Rudolph ha presentado a la ANFP las propuestas e ideas de Sky para «hacer más atractivo el producto», incluyendo sistemas de campeonato, reglamentación, número de clubes por división, etc. (Matamala, 2015, p. 267)</p>	<p><b>Apertura a la entrada de nuevos capitales</b> Además, los apetitos comienzan a abrirse. La conversión de los clubes de fútbol en sociedades anónimas significaba crear un negocio millonario que comienza a tentar a muchos. En el lobby de la iniciativa en el Congreso, varios de sus más fervientes impulsores acarician, al mismo tiempo, la</p>
<p><b>Apertura a la entrada de nuevos capitales</b> Para Claro, Martino confió al ver que estaba metido con todo y porque confiaba en que, tarde o temprano, resultaría. El ingeniero le explicó todo. “La ANFP tenía el espectáculo y GTV era responsable de asumir el cien por ciento del riesgo de la inversión. Más que convencerme, encontré que el proyecto</p>	<p><b>Apertura a la entrada de nuevos capitales</b> Además, los apetitos comienzan a abrirse. La conversión de los clubes de fútbol en sociedades anónimas significaba crear un negocio millonario que comienza a tentar a muchos. En el lobby de la iniciativa en el Congreso, varios de sus más fervientes impulsores acarician, al mismo tiempo, la</p>

<p>tenía una inteligencia estructural. Si había algo que en algún momento me incomodó era participar en una sociedad que inicialmente tendría el 10 por ciento de la propiedad, pero que tenía el cien por ciento del riesgo. Le pedí que me explicara por qué un porcentaje tan alto para la ANFP, y su argumento me pareció muy razonable: él siempre valoró el alto aporte de los clubes y también el que se trataba de una alianza a largo plazo, aunque igual lo encontraba desequilibrado”, recuerda Martino. (Garcés, 2015, p. 155)</p>	<p>idea de sacar provecho de la ley cuando esta entrara en vigor. (Matamala, 2015, p. 275)</p> <p>Desde que la industria del fútbol cambió y se abrió a la era de las sociedades anónimas, las conexiones entre el poder económico, político y directivo se multiplicaron varias veces. Y con el cambio en el Gobierno desde la centro-izquierda a la centro-derecha, esa conexión aumentó, ya que la mayoría de los capitales que invirtieron en el fútbol están relacionados con grupos económicos que, a su vez, tienen fuertes vinculaciones con la derecha política de este país. (...) Todos los líderes de la oposición a Harold están vinculados directamente con funcionarios y personeros de diversos rangos en el Gobierno central. En algunos casos, como los emblemáticos de Piñera y Ruiz-Tagle, la vinculación es totalmente directa, en primera persona. (Sagredo, 2011, p. 402)</p> <p>“El acuerdo de Jadue con Heller fue celebrado con una ovación en el consejo de presidentes. No solo por la impresionante cifra, sino porque además el contrato venía con una gran marraqueta bajo el brazo. Pese a que los derechos serían comercializados a partir de 2014 y hasta 2018, Bethia ofreció entregar un adelanto de veinte millones de dólares al momento de firmar. De ese monto, la directiva de la ANFP repartió dieciséis millones a los treinta y dos miembros del consejo (un lindo aguinaldo de Navidad, de quinientos mil dólares para cada club), y dejó en la tesorería de la Asociación Nacional de Fútbol cuatro millones de dólares, supuestamente, para el «futuro centro deportivo de la selección».” (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 198)</p>
--	---

### 13.12 Esquema 10. Manejo de la información contable

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<b>Manejo reservado de la información contable</b>	<b>Manejo reservado de la información contable</b>

<p>El 31 de enero, SKY había retirado su oferta de 18 millones de dólares y la había bajado a 15. Dos días antes, ocho clubes de Primera División —Colo-Colo, UC, Universidad de Concepción, Cobreloa, Cobresal, Audax Italiano, Huachipato y Unión Española—, “curiosamente” equipos que habían votado por la oposición en las elecciones de noviembre, hacían una declaración pública y manifestaban preocupación por la poca información que había respecto a las negociaciones entre la ANFP y SKY y FOX. Expresaban además su intención de negociar como bloque y recibir los ingresos en forma directa, extrayendo una parte para mantener económicamente a la ANFP. Querían que la Asociación fuera sólo una oficina de administración. (...) “Los clubes grandes querían negociar por su cuenta, pero no podían jugar solos, necesitaban a los chicos. No sacaban nada con vender diecisiete partidos de local, ya que también requerían transmitir los de visita, y es ahí donde se requería a los clubes pequeños. Se necesitan mutuamente”, repasa Alejandro Carmash. (Garcés, 2015, p. 74)</p>	<p>¿Cuánto vale la Roja? Sumemos. En 2012, la ANFP firmó un contrato con Mega para los derechos televisivos y comerciales del proceso clasificatorio a Rusia 2018. El acuerdo se firmó sin licitación previa, en un trato controvertido por su opacidad y porque beneficia a Carlos Heller. En efecto, el empresario es uno de los «accionistas» de la ANFP, como dueño principal de Azul Azul, la sociedad que controla a la U y que fue una de las más influyentes en la elección de Sergio Jadue. Y al mismo tiempo, Heller es propietario de Mega. Así, el empresario aparece a ambos lados del mesón en este multimillonario negocio. El acuerdo es por 106 millones de dólares (USD\$26.5 millones anuales). A ellos se suman los 7 millones de dólares anuales del contrato con Nike, que se alarga hasta 2022. Sólo esos dos convenios entregan a la Roja USD\$33.5 millones cada año, más los ingresos por las entradas de los partidos de Chile, y menos los gastos operativos (sueldo del cuerpo técnico, viajes, hoteles, etcétera). Ganancias de vértigo que pasan a las empresas con fines de lucro que controlan las SADP, en un regalo que, al parecer, nadie advirtió durante la tramitación de la ley. (...) Eso, sin hablar del riesgo de control político sobre la Selección. (Matamala, 2015, p. 335)</p> <p><b>Transparencia de la información sobre dinero y capital</b></p> <p>De hecho, el trabajo de Ramiro Mendoza se inició recién dos meses después de que se constituyó la instancia [Junio 2015]. La Copa América fue la excusa perfecta para retardar su trabajo. La directiva de la ANFP nombró al secretario ejecutivo Óscar Fuentes como el interlocutor con los investigadores. «A partir de ahí nos encontramos con una entrega de antecedentes que era un pantano: lenta, inadecuada y que al menos evidenciaba un enorme desorden», recuerda hoy Estévez. Mientras a espaldas del resto, el presidente de la ANFP seguía avanzando en su proceso</p>
--	---

	<p>de entrega negociada con las autoridades de justicia de los Estados Unidos, la comisión investigadora debió trabajar contra reloj para aclarar las sospechas. Pero el ex contralor Mendoza siguió topándose con barreras para desarrollar su indagación. (...) Justo antes de pasar a la entrega del estado de situación por parte de la comisión encabezada por Jaime Estévez [en sesión del Consejo de Presidentes de la ANFP, Septiembre 2015], Jadue tomó la palabra y exigió a los presidentes mantener reserva absoluta de lo que allí se estaba hablando. (...) La idea fue duramente rebatida por el presidente de Huachipato, Victoriano Cerda: «Nosotros somos un órgano que debe preocuparse de la imagen pública. Los sistemas de bloqueo de señales son propios de las cárceles y penitenciarías, son los únicos lugares donde funcionan y discúlpeme, pero yo no me siento parte integrante de una tropa de delincuentes ni de un penal penitenciario como para estar sometido a ese tipo de medida». (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 279)</p>
--	--

### 13.13 Esquema 11. Prácticas económicas en la dirección de las instituciones del fútbol

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Mecenazgo</b>  Los clubes habían conseguido la prorrata de los mínimos garantizados; instaurar el reglamento de distribución de excedentes futuros —sin importar que demoraran años en llegar—, y asegurar que la ANFP fuera sólo la caja registradora de sus platas. Los operadores de cable, unidos nuevamente, se habían protegido legalmente. Y Jorge Claro —el ahora socio de la ANFP— se había llenado de obligaciones y desafíos. Pero se había quedado con algo que consideraba — y considera— fundamental: la administración del CDF.  Según el ingeniero, el tema del manejo del nuevo canal era algo no menor. “Debíamos tener la administración y la garantía de que</p>	<p><b>Mecenazgo</b>  Aunque los préstamos irregulares se conocieron públicamente una vez concretada la huida del dirigente a Estados Unidos, lo cierto es que muchos presidentes estaban al tanto de su desenfrenado manejo económico. Sin embargo, miraron para otro lado en tanto se vieron beneficiados. Además, el éxito deportivo había instalado una poderosa barrera ante las críticas. La selección había clasificado al Mundial de Brasil, logrando una destacada actuación en la Copa que ayudó a acrecentar los ingresos. Y por si fuera poco, desde 2013, Chile instaló su nombre en el comité ejecutivo de la Confederación Sudamericana, con la designación de Jadue como vicepresidente</p>

<p>en un consejo de presidentes o directorio de la ANFP nunca se acordaría decir: ‘Ya, díganle al CDF que nos pase un par de millones de dólares, porque hay clubes con problemas’. Yo ya había vivido esa etapa en que los clubes le pedían a la ANFP que les adelantara plata de SKY, y sabía que eso era lo único que no podíamos aceptar jamás. Que por votación nos obligaran a prestar plata. Y eso quedó estipulado así en el contrato”, sentencia. Por eso es que para el aconcastiño es tan relevante la figura de Reinaldo Sánchez, quien comprendió que para la ANFP era muy bueno contar con un socio “confiable” que tuviera la capacidad necesaria para desarrollar el proyecto. (Garcés, 2016, p. 94)</p>	<p>del organismo. (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 226)</p> <p><b>Despersonalización de la gestión de dinero y capital</b></p> <p>Mayne-Nicholls no escatimó recursos a la hora de armar su equipo, intentando formar una estructura profesional semejante a la que él había observado en su paso por la FIFA. Una fórmula que con el tiempo le significó las primeras críticas de algunos clubes, según afirma Ricardo Abumohor: «Harold conformó una ANFP al estilo FIFA, con gerentes para todo; muy impersonal. Fíjate que cuando yo fui presidente de la ANFP trabajé con treinta y ocho personas; en cambio, Harold armó un cuento con ciento cuarenta funcionarios, absolutamente innecesario. Pero él no sabe trabajar de otra manera. Puso gerentes para todo y yo, desde el principio, le manifesté que eso era un error y un gasto innecesario». (Sagredo, 2011, p. 138)</p> <p>El proceso electoral había quedado en entredicho debido al artículo 164 letra i de los estatutos de la ANFP, el que impedía cualquier relación comercial entre los dirigentes y sus clubes. Dicho artículo terminó por anular el triunfo de Segovia y le impidió a una cantidad importante de directivos integrar las listas para la nueva elección, la que quedó fijada para el 7 de enero de 2011. (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 125)</p>
--	---

**13.14 Esquema 12.1. Responsabilidad institucional: conflictos de interés y ventajas simbólicas**

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Conflicto de intereses materiales</b></p> <p>Jorge Claro jamás imaginó que los canales usarían las reuniones a las que asistió con O’Ryan para “apretar” a Sánchez. Tras los encuentros, citaron a Sánchez en TVN para que se reuniera con Conca. Lo presionaron. Y llamó a Claro desde allá. “Ya no podía resistir más la presión. Lo que habían hecho</p>	<p><b>Conflicto de intereses materiales</b></p> <p>En esos encuentros privados, que contrastaban con el ambiente triunfalista que vivía la ANFP por la clasificación al Mundial, se comenzó a perfilar el liderazgo que ejerció el presidente y principal accionista de Colo Colo, Gabriel Ruiz-Tagle, millonario empresario, hombre de</p>

<p>con él no tiene nombre”, expresa Juan Ignacio Claro. “Cuando Reinaldo me llamó, le recordé que si bien él era presidente de la ANFP y del directorio del CDF, no podía olvidar que le había vendido los derechos de los goles a una empresa diferente que era el CDF, y ya no le pertenecían a la ANFP, y que por lo mismo, sólo el CDF podía decidir si permitir el ingreso de los canales o no, y cuyo administrador era yo. Y por muy presidente de la ANFP o del CDF que fuera, no tenía las facultades para llegar a un acuerdo por su cuenta”, dice Claro. Pero tuvo que ceder por lealtad a Sánchez. (Garcés, 2015, p. 122)</p>	<p>derecha vinculado al conservador partido político Unión Demócrata Independiente (UDI) y al financiamiento de campañas políticas de su sector; posteriormente, nombrado subsecretario de Deportes, máxima autoridad deportiva del país, por el Presidente de la República, Sebastián Piñera Echenique. (Sagredo, 2011, p. 27)</p>
<p><b>Ventajas simbólicas</b>  Los éxitos de Piñera al mando de Bancard o Lan entusiasman a la clase media y alta, pero dejaban fríos a los electores populares, ajenos al mundo de las tarjetas de crédito y las líneas aéreas. Sin embargo, había una empresa que sí llegaba a la mente y al corazón del pueblo chileno: Colo-Colo. O, mejor dicho, Blanco y Negro SADP. La estrategia era parecida a la que implementó Pinochet al entregar Colo-Colo al Grupo BHC, en 1976. Pero esta vez, no se trataría de legitimar por medio del fútbol a un sistema económico, sino a una persona: ganar para Piñera, el cariño esquivo de los electores. (...) En marzo de 2002, dos meses después de la quiebra de Colo-Colo, Piñera publicitaba las virtudes de su proyecto de ley. «Si se hubiera aprobado, probablemente, se habría impedido la crisis de Colo-Colo», sentenciaba Piñera, a la vez que presentaba el camino de salida: «El Colo sólo se salva como sociedad anónima». (Matamala, 2015, p. 300)</p>	<p><b>Ventajas simbólicas</b>  El fútbol se transformaba en terreno fértil para la inversión de personajes de enorme influencia en la agenda nacional. Personeros con poder económico y político. Con esos actores, desde el principio de su administración en la ANFP, tuvo que relacionarse Harold. El éxito o fracaso de su gestión dependería de cómo interactuara con sus mandantes, los treinta y dos equipos del fútbol profesional. (Sagredo 2011, p. 145)  Pero los clubes que lideraban la oposición creían que el periodista, empoderado cuatro años más y con el 100 por ciento del canal en manos de la ANFP, se quedaría para siempre en Quilín. (...) “Pasa en la FIFA, pasa en la CONMEBOL. Quienes controlan la billetera se eternizan. Pero si tú crees que la solución para eso es que el dueño de un 80 por ciento no controle su propiedad, no. Habrá que buscar otras soluciones institucionales, y hay diseños para eso, porque esto no ocurre sólo en el fútbol. Pero no me pueden dar como razón que el dueño de un 80 por ciento de una empresa no puede administrarla porque si no se eterniza en el poder. Y que por eso tiene que administrar un señor que tiene el 20 por ciento que se llama Jorge Claro. (...) Y a Harold no le importaba la plata: quería el control editorial. Quería poder decir qué</p>

	partidos se transmitían, sin preocuparse de si los móviles llegaban o no o que no se podía por éste u otro problema”. (René Reyes, ex asesor de Mayne-Nicholls en la ANFP, en Garcés, 2015, p. 365)
--	---

### 13.15 Esquema 12.2. Responsabilidad institucional: Usos criminales y responsables de las instituciones

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Crimen institucionalizado</b> «Para que te hagas una idea: en la CONMEBOL no hay un solo viejo que sepa decir yes en inglés; todo se maneja al antiguo estilo dirigencial, con mucha vida social, mucho lobby entre los dirigentes, poco libro de contabilidad, etcétera. En la FIFA, en cambio, todo es ejecutivo, frío; sus funcionarios y dirigentes son un número más dentro de una organización que se modernizó mucho a partir de la administración de Havelange, transformándose en una empresa que maneja un negocio multimillonario. Por lo mismo, y conociendo el estilo ultraejecutivo y profesional de Harold, en la CONMEBOL no lo querían, lo veían como un bicho raro, como un hombre FIFA». (Sagredo, 2011, p. 89)</p>	<p><b>Crimen institucionalizado</b> El desorden contable pareció ser ex profeso, intencionado, sospechosamente calculado, según las conclusiones del ex contralor Ramiro Mendoza, quien aconsejó a la administración de la ANFP ordenar a la brevedad una auditoría forense para atender todas las anomalías detectadas. Tras la salida de Sergio Jadue de la presidencia del fútbol chileno, se resolvió ampliar el margen de acción a toda su gestión, considerando la gran cantidad de irregularidades solo en la Copa América de Chile, evento que se efectuó después de que estallara el escándalo de la FIFA, cuando se suponía que quienes estaban a cargo serían más cuidadosos dado el ambiente de fiscalización que provocó la arremetida del FBI. (Sagredo &amp; Tapia, 2016, p. 291)</p> <p><b>Claridad de responsabilidades jurídicas</b> “Si no fuera porque Jorge Claro tiene el control de este asunto, hoy ese patrimonio ni siquiera existiría. Pero igual todo pasa porque la ANFP reforme sus estatutos y se transforme en una institución moderna. Con controles, con administración, con auditores. Que pase a ser un poco como el Canal del Fútbol, pero más como las Sociedades Anónimas Abiertas que tienen un control de la SVS, que están obligadas a cumplir, que tienen otra manera de existir y que en el fondo tienen normas muy exigentes. Hoy, en las corporaciones más antiguas como la ANFP las normas que las regulan y las responsabilidades que hay no se hacen efectivas, salvo que alguien salga arrancando con los muebles. La ANFP no es</p>

	sujeto de crédito, teniendo el patrimonio que tiene. Es fundamental una modernización de los estatutos”, finaliza. (Gabriel Ruiz Tagle en Garcés, 2015, p. 399)
--	---

### 13.16 Esquema 13. Relación del fútbol profesional con el Estado y la política

Antes de la Ley 20.019	Después de la Ley 20.019
<p><b>Distancia y recelo de las organizaciones frente al Estado y la política</b></p> <p>Las caras de preocupación están en otro lado: en los dueños de la idea. Ni el siempre comedido Abumohor puede esconder su frustración: — Es una idea que teníamos, pero es algo primitivo. No entiendo cómo tomó tanto revuelo este asunto, cuando es una idea básica (...) es importante avanzar silenciosamente, ir paso a paso, para luego hablar con las autoridades. Pero la cuidadosa estrategia de los empresarios ya está irremediamente rota, y ha afectado la ficha más sensible del tablero: la posición del todopoderoso Grondona, que llama al orden a las huestes: — Ojo que está Brasil y nosotros ya dijimos que los íbamos a apoyar. No podemos cambiar así porque sí. Ha hablado la voz severa del padre. Ahora los niños deben retirarse a su pieza a replantear estrategias. A hacer las cosas bien. (Matamala, 2015, p. 251)</p> <p>Reinaldo Sánchez ironizaba con las críticas del Congreso: “Me llama la atención que los diputados digan que no se pueden ver los goles, si resulta que el domingo pasado, en el canal regional donde está el Congreso, los goles se pudieron ver por más de una hora”. “Se metieron los políticos, el gobierno, el SIFUP, el medio en su totalidad a reventarnos. Los mismos periodistas de los canales que eran parte involucrada. Israel y Carcuro se acomodaban en sus canales o radios y nos destrozaban, decían que estábamos pasando por encima de la ley. Y Reinaldo dijo que no importaba. El no era político, no le interesaba más que hacer bien las cosas y cumplir con los acuerdos con</p>	<p><b>Cercanía de las organizaciones con poderes del Estado y la política</b></p> <p>Al momento de conformar su círculo de confianza, Harold había optado, inconscientemente, por gerentes y directores de «tendencia derechista», según un ex funcionario de Quilín. El primer vicepresidente del directorio, Jorge Contador, era un destacado militante de Renovación Nacional en Coquimbo. El segundo vicepresidente, Felipe Israel, estaba (y sigue) casado con la hermana de Rodrigo Hinzpeter, mano derecha de Sebastián Piñera en RN y futuro jefe de gabinete del empresario al llegar a La Moneda. Carlos Morales, amigo y hombre de confianza de Mayne-Nicholls en el directorio, es un abogado que reconoce públicamente su tendencia de derecha. Y así suma y sigue, ese era el patrón político en la mayoría de los integrantes de la mesa de Quilín. La única y definida excepción era el gerente de comunicaciones, Claudio Olmedo, para muchos el responsable de «izquierdizar» al hombre FIFA. A pesar de su cercanía con las ideas de derecha, la polémica con el senador Longueira no le salió gratis a Harold, quien en octubre de 2007 recibió las primeras críticas desde el mundo político y, en especial, desde la derecha. (Sagredo, 2011, p. 377)</p> <p>Otra arista discutible del nuevo mapa de poder del fútbol chileno es el subsidio del Estado a estas empresas con fines de lucro. Esta práctica de socializar los gastos y privatizar las ganancias se ha repetido de distintas maneras; la construcción con fondos fiscales de estadios que luego se concesionan a las SADP; el gasto en</p>

Jorge Claro”, cree José Abdalah. Claro por su parte invitaba a un debate a quien quisiera: “Voy al Congreso y explico. Voy donde el Presidente Ricardo Lagos y le explico. Si hay que negociar con los canales de nuevo, lo hago, pero no voy a ir donde Mario Conca a decirle a todo que sí”. (Garcés, 2015, p. 120)

seguridad de eventos públicos organizados por estas empresas; el subsidio estatal a la FIFA para el Mundial juvenil de 2015; y las donaciones deportivas que benefician a las SADP. En la Copa América de 2015, la ANFP calcula ganancias por cerca de 30 millones de dólares, que irán a manos de los dueños de las empresas del deporte. Mientras los gastos en construcción de estadios, infraestructura, organización, seguridad, etc., salen del bolsillo del Fisco. Sólo en nuevos estadios, el Estado de Chile gastó cerca de 83 millones de dólares. Gastos públicos. Ganancias privadas. (Matamala, 2015, p. 297)

Tras la acalorada discusión [entre Luis Larraín y Sergio Jadue, producto de la comparación hecha por el primero entre Sepp Blatter y el segundo], algunos delegados salieron en defensa del presidente de la ANFP, cuestionando la contratación de Bulnes y acusando a Larraín de animadversión. Al retomar la palabra, Jadue volvió a ponerse en un altar: «Salvo en Chile, en Sudamérica soy ejemplo de moralidad. Porque fui el único que demostré el depósito del millón y medio y nadie más lo ha mostrado», dijo en referencia al documento que la ANFP divulgó el mismo 27 de mayo en que estalló el escándalo y que ratificaba ingresos al fútbol chileno por parte de la Conmebol y la empresa Datisa para la organización de la Copa América. Al final, el atribulado consejo aprobó la contratación del ex contralor Ramiro Mendoza; Jadue logró bloquear la acción de Felipe Bulnes, negociando con la comisión en el sentido de que si bien no se descartaban sus servicios, estos iban a ser evaluados más adelante, solo de ser necesarios. Para eso, el timonel del fútbol chileno contó con la promesa de Jaime Estévez de tener prudencia y manejar los tiempos en relación con el trabajo de la comisión, especialmente con la participación de Bulnes. (Sagredo & Tapia, 2016, p. 253)

