



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS COMPARADO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALTO RENDIMIENTO
DEPORTIVO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO EN
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

NICOLE ALEJANDRA SÁEZ PAÑERO

PROFESORA GUÍA:
VIVIEN VILLAGRÁN ACUÑA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JERKO JURETIĆ DIAZ
FABIO RAMIREZ GARCÍA

SANTIAGO DE CHILE
2021

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión y Políticas Públicas
POR: Nicole Alejandra Sáez Pañero
FECHA: 04 de septiembre de 2021
PROFESORA GUÍA: Vivien Villagrán Acuña

ANÁLISIS COMPARADO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO

El presente trabajo analiza el desarrollo del deporte de alto rendimiento en Chile, a través del quehacer del Ministerio del Deporte y el Instituto Nacional de Deportes, en coordinación con el Comité Olímpico de Chile, el Comité Paralímpico de Chile y las federaciones deportivas nacionales. Lo anterior, reconociendo el valor público que genera el fomento y la práctica del deporte de alto nivel, y su contribución en la cultura local, a través de la representación nacional y los resultados en distintos mega eventos deportivos, pero también en el valor y ejemplo de la práctica deportiva. El análisis no sólo pone el énfasis en la obtención de logros, sino que busca una aproximación integral, con preocupación por la ética, la transparencia y la eficacia a largo plazo, así como por las estrategias, las acciones a desarrollar y los actores claves del sistema deportivo. Para ello se revisan distintas experiencias internacionales.

La investigación tiene un enfoque cualitativo que se realiza a través de un estudio comparado de políticas deportivas de cuatro países (Brasil, Canadá, Países Bajos y España), por medio del modelo deportivo teórico *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*, conocido como Modelo SPLISS. Lo que permite describir y teorizar respecto de los factores que influyen en el éxito de las políticas deportivas de alto rendimiento.

Las variables que surgen como más débiles en el modelo deportivo chileno son: la baja participación deportiva de la población, la gobernanza, la organización y estructura de las políticas deportivas, la falta de un sistema de certificación, capacitación y perfeccionamiento de entrenadoras y entrenadores y la ausencia de programas o líneas de acción de investigación, desarrollo e innovación, considerando también dentro de este último elemento las ciencias del deporte. Las que de forma transversal presentan falencias en aspectos de descentralización, perspectiva de género e inclusión.

La metodología implementada permite reagrupar los pilares del modelo teórico en tres dimensiones: Desarrollo Institucional, Apoyo al Deportista y Áreas de Soporte, a través de las cuales se profundizan las recomendaciones y se establece que no será suficiente la mera existencia de cada una de las variables para conseguir el éxito, ya que, la clave se encuentra en la sinergia virtuosa de ellas; incorporando el seguimiento y control de cada una de las dimensiones que componen el sistema.

Los resultados obtenidos permiten sugerir una nueva estrategia deportiva por medio de la creación de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo de Chile, con una mirada centrada en procesos y en el largo plazo, considerando al menos dos ciclos olímpicos y paralímpicos, cubriendo el período 2022-2028.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 POST NUEVA GESTIÓN PÚBLICA (PNGP)..... | 3 |
| 1.2 EL VALOR PÚBLICO DEL ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO | 5 |
| 1.3 LA RELEVANCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS..... | 8 |
| 1.4 ESTRATEGIA Y EL DEPORTE | 10 |
| 1.5 FACTORES DE LAS POLÍTICAS DEPORTIVAS QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DEPORTIVO | 12 |
| □ <i>Input</i> | 14 |
| □ <i>Pilar 1: Apoyo financiero.</i> | 14 |
| □ <i>Throughput</i> | 14 |
| □ <i>Pilar 3: Participación deportiva.</i> | 15 |
| □ <i>Pilar 4: Sistema de detección y desarrollo de talentos.</i> | 15 |
| □ <i>Pilar 5: Apoyo a la carrera y post carrera deportiva</i> | 15 |
| □ <i>Pilar 6: Infraestructura deportiva.</i> | 15 |
| □ <i>Pilar 7: Desarrollo y formación de entrenadores</i> | 15 |
| □ <i>Pilar 8: Competición (inter)nacional.</i> | 16 |
| □ <i>Pilar 9: Investigación científica</i> | 16 |
| □ <i>Output</i> | 16 |
| □ <i>Outcome</i> | 16 |
| CAPÍTULO II: DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO: ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA PRESENTE EN CHILE | 18 |
| 2.1 EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO A NIVEL INTERNACIONAL | 19 |
| 2.2 CHILE Y SU DESARROLLO DEL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO..... | 21 |
| 2.3 ESTRATEGIA NACIONAL DEL ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO | 29 |
| 2.4 PROBLEMÁTICA PRESENTE EN EL ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO CHILENO | 33 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA..... | 44 |
| 3.1 OBJETIVOS GENERALES | 44 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 44 |
| 3.3 SELECCIÓN DE PAÍSES PARA EL ESTUDIO DE CASO COMPARADO | 47 |
| 3.4 DIMENSIONES Y PILARES DE COMPARACIÓN | 50 |
| 3.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 51 |
| CAPÍTULO IV: ANÁLISIS COMPARADO DE CHILE Y OTROS PAÍSES | 52 |
| 4.1 DIMENSIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL..... | 52 |
| 4.2 DIMENSIÓN APOYO AL DEPORTISTA..... | 61 |
| 4.3 DIMENSIÓN ÁREAS DE SOPORTE..... | 73 |
| CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DE LA POLÍTICA NACIONAL DE ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO..... | 82 |
| 5.1 DIMENSIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL..... | 82 |
| 5.2 DIMENSIÓN APOYO AL DEPORTISTA..... | 85 |
| 5.3 DIMENSIÓN ÁREAS DE SOPORTE..... | 90 |

| | | |
|-----|--|------------|
| 5.4 | RECOMENDACIONES GENERALES..... | 94 |
| | CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES | 98 |
| | GLOSARIO | 102 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 103 |
| | ANEXOS | 110 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| TABLA 1. Participación de Chile en Juegos Olímpicos (2004- 2020)..... | 26 |
| TABLA 2. Participación de Chile en Juegos Paralímpicos (2004- 2020)..... | 26 |
| TABLA 3. Participación de Chile en Juegos Panamericanos (2003- 2019)..... | 27 |
| TABLA 4. Participación de Chile en Juegos Parapanamericanos (2003- 2019)..... | 27 |
| TABLA 5. Participación de Chile en Juegos Suramericanos (2002-2018)..... | 28 |
| TABLA 6. Cuadro comparativo de asignación presupuestaria del Instituto Nacional de Deportes en los ítems vinculados al deporte de alto rendimiento, período 2014-2021..... | 37 |
| TABLA 7. Distribución de proyectos de donaciones aprobados en el año 2020 según categorías deportivas..... | 39 |
| TABLA 8. Selección de muestra de entrevistadas y entrevistados..... | 45 |
| TABLA 9. Criterios de selección de países del estudio de caso comparativo..... | 47 |
| TABLA 10. Clasificación de dimensiones a analizar según los pilares del Modelo SPLISS..... | 50 |
| TABLA 11. Cuadro comparativo Dimensión Desarrollo Institucional entre Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile..... | 52 |
| TABLA 12. Cuadro comparativo Dimensión Apoyo al Deportista entre Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile..... | 61 |
| TABLA 13. Cuadro comparativo Dimensión Áreas de Soporte entre Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile..... | 73 |
| TABLA 14. Resumen de recomendaciones según dimensión de desarrollo..... | 99 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----------|
| FIGURA 1. Triángulo Estratégico de Mark H. Moore | 6 |
| FIGURA 2. Modelo que muestra la relación entre los factores que determinan el éxito individual y el éxito nacional..... | 13 |
| FIGURA 3. Modelo SPLISS, factores de la política deportiva que conducen al éxito deportivo internacional..... | 14 |
| FIGURA 4. Mega eventos deportivos del actual ciclo olímpico..... | 18 |
| FIGURA 5. Línea de tiempo de hitos legislativos y normativos del desarrollo deportivo en Chile..... | 23 |
| FIGURA 6. Árbol de demandas ciudadanas para el deporte de alto rendimiento..... | 24 |
| FIGURA 7. Mapa de actores del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte en Chile..... | 25 |
| FIGURA 8. Proceso de asignación presupuestaria del programa Fortalecimiento del Deporte de Alto Rendimiento Convencional y Paralímpico, aportes legales y ADO – Chile del Instituto Nacional del Deporte (IND)..... | 31 |
| FIGURA 9. Gráfico del Financiamiento del Deporte de Alto Rendimiento en Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile en millones de dólares..... | 57 |

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del deporte de alto rendimiento a nivel nacional suele analizarse exclusivamente desde la perspectiva económica, considerando principalmente la asignación de recursos por parte del Estado. Estableciendo de paso, una cierta correlación entre los logros deportivos alcanzados y la inversión estatal detrás del proceso. Esto a su vez, termina por restringir la mirada que se utiliza para evaluar en profundidad los programas e iniciativas que se encuentran dentro de la estrategia país en el deporte de elite.

Del mismo modo, que los avances en materia de alto rendimiento deportivo solo se centren en el rol del Estado de provisión directa de recursos ha sido cuestionado por los propios deportistas, los que han demandado públicamente un mayor soporte en otras materias, tales como: protección social, apoyo para poder compatibilizar la carrera deportiva con la carrera académica, necesidad de contar con mayor y mejor infraestructura deportiva en regiones, por mencionar algunas. Además, dicho aspecto también se ve sobrepasado cuando identificamos una problemática constante en la administración de las federaciones deportivas o cuando las y los deportistas y equipos técnicos invierten sus propios recursos en el desarrollo de su carrera deportiva, por falta de capital humano específico y/o limitaciones en el desarrollo de ciertas disciplinas a lo largo del país. El modelo chileno actual adolece de una estrategia deportiva que considere una aproximación más integral y articulada del deporte de alto rendimiento.

De lo anterior se desprende la necesidad e importancia por conocer más en profundidad sobre aquellas políticas públicas deportivas de países exitosos en el desarrollo del alto rendimiento, así también respecto de sus programas e iniciativas que reditan positivamente en el deporte de elite y cómo se contraponen y relacionan dichos modelos internacionales con la estrategia deportiva nacional.

Para dar respuesta a las inquietudes antes señaladas, se presenta un estudio de caso comparado, estableciendo como objetivo general el analizar políticas públicas deportivas internacionales exitosas desde la perspectiva de la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo. Dicho propósito se espera obtener por medio de los objetivos específicos buscando en primera instancia caracterizar la situación actual de la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo y luego identificar en los casos de Brasil, Canadá, Países Bajos y España los elementos críticos para el éxito en sus políticas de alto rendimiento deportivo en base a un modelo teórico específico.

Para posteriormente, realizar una comparación entre las políticas públicas deportivas internacionales exitosas con la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo. De esta forma, se espera identificar las brechas entre el caso chileno y las buenas prácticas extraídas de los casos internacionales. Para así proponer recomendaciones para el diseño de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo.

El presente estudio se estructura en seis capítulos, con los contenidos que se describen a continuación. En el Capítulo I se presenta el marco conceptual que guía la investigación, determinando un enfoque de la gestión pública que permite relevar elementos que contribuyen a la justificación del valor público que entrega el deporte de alto rendimiento, promoviendo destacar el rol de las políticas públicas y como su acción mediante estrategias influye en la calidad y valoración del quehacer público en el deporte de elite.

Dicho capítulo finaliza con la introducción y descripción de las características del modelo teórico *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*, conocido como Modelo SPLISS. Instrumento validado internacionalmente y que será utilizado en el estudio, ya que describe y teoriza respecto de los factores que influyen en el éxito de las políticas deportivas de alto rendimiento.

En el Capítulo II se abordan los antecedentes internacionales y nacionales que rodean lo que ha sido el proceso de evolución del deporte de alto nivel, así como los componentes que se encuentran actualmente vigentes en la estrategia de alto rendimiento deportivo de nuestro país, considerando aquellos elementos que fundamentan el desarrollo de esta investigación, por cuanto constituyen parte de los problemas identificados y recurrentes del deporte chileno.

En el Capítulo III se presenta la metodología que se utiliza en el estudio de caso comparado, estableciendo los criterios de selección para los cuatro países que son analizados y comparados con la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo, para luego proponer una adaptación de los factores presentes en el Modelo SPLISS que establece nueve pilares como fundamentales en el éxito de las políticas deportivas, pero que serán abordados por medio de dimensiones, que permitirán un análisis más amplio al abordar temáticas que se interrelacionan de forma más directa. Las dimensiones utilizadas definidas corresponden a: dimensión de Desarrollo Institucional, dimensión de Apoyo al Deportista y dimensión de Áreas de Soporte.

Los Capítulos siguientes contienen el desarrollo en sí de la aplicación del Modelo SPLISS a los países seleccionados, el procesamiento de los datos bibliográficos y de las entrevistas realizadas para desarrollar el análisis comparado. Lo que permite arribar a resultados que servirán para elaborar recomendaciones a la estrategia deportiva nacional, por medio del diseño de una política pública nacional de alto rendimiento deportivo.

Por último, el Capítulo VI plantea las conclusiones del estudio donde se realiza una mirada global a todas las etapas y procesos desarrollados en la investigación, incluyendo aquellos cambios o ajustes que se debieron realizar durante el desarrollo de la tesis y de los elementos emergentes que fueron surgiendo, así como los resultados obtenidos al cruzar y analizar las fuentes de información utilizadas en la metodología que se traducen en un resumen de las recomendaciones según las tres dimensiones desarrolladas.

CAPÍTULO I: POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO

1.1 Post Nueva Gestión Pública (PNGP)

La gestión pública en la administración de Estado ha evolucionado producto de nuevos o diversos desafíos que ha debido enfrentar, muchas veces generado por limitaciones de los enfoques vigentes y/o contextos específicos de la historia. Es así, como a lo largo del siglo XX se registran diversos intentos de reforma del Estado y de la administración pública en América Latina, concebido como esfuerzos sistemáticos para cambiar aspectos de la organización y funcionamiento del aparato del Estado con el objetivo de lograr mayor eficiencia y eficacia en sus funciones (Ramírez, 2009).

En Chile, tal como señala Ramírez, “desde 1990 se introdujo una serie de instrumentos de la Nueva Gestión Pública (NGP), tales como: planificación estratégica, concertación de acuerdos de modernización con distintos organismos, salario según rendimiento, indicadores de gestión y evaluación de programas” (2009, p.129). Y tal como ocurrió en la mayoría de los países latinoamericanos, fueron el resultado de la importación de ideas y estrategias de los países desarrollados de una manera acrítica y poco reflexiva, bajo la presión de entidades internacionales como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano del Desarrollo, los que condicionaron la implementación de reformas de la NGP al otorgamiento de préstamos, renegociación de los existentes y de no quedar al margen del sistema financiero y comercial internacional (Ramírez, 2009).

Las reformas enmarcadas en la NGP según Christensen y Laegreid (2007), habían significado la transformación de las organizaciones públicas estatales, dando pasos a organizaciones con mayor grado de fragmentación y al mismo tiempo el surgimiento de un aparato menos coordinado tanto a nivel vertical como horizontal. Ello como consecuencia de un cierto sincretismo producido, al querer traspasar lógicas de administración provenientes del mundo de la gestión privada a una cultura esencialmente burocrática, sin rescatar y relevar la especificidad de la organización pública.

Con el objetivo de proponer modelos que intentan solventar dichos problemas, buscando dar soluciones y establecer cambios operados en los aparatos estatales y en las formas de interrelacionamiento entre este y la sociedad civil, los especialistas recogen algunos de los principios de la NGP, pero avanzan a configurar lo propio de las organizaciones públicas, rotulando dichas propuestas como Post Nueva Gestión Pública (Chica y Salazar, 2016).

La Post Nueva Gestión Pública (PNGP) presenta raíces normativas de reforma al sector público centradas en la equidad social, humanización y democracia. Donde la meta y estrategia se centra externamente en los problemas de la sociedad, en

el mejoramiento de la confianza y la creatividad. Por medio de un modelo de gobernanza en red que potencia la comunidad y donde las políticas públicas y la administración conjunta se orienta a la autodirección y control (Van Gestel y Teelken, 2004).

El enfoque de la PNGP definido por Jun (2009) busca reducir la fragmentación a través de la integración estructural, afirmando la recentralización y re-regulación, donde el gobierno desarrolla iniciativas gubernamentales conjuntas, eliminando la ambigüedad de roles y creando roles claros de relaciones, asociaciones público-privadas, mayor centralización, capacidad de construcción, y coordinación. Existe un fortalecimiento central político y capacidad administrativa, prestando atención a los elementos ambientales, históricos y culturales (Hajnal y Rosta, 2015, p.6).

Además, si bien se retoman las variables de centralización y descentralización, se hace énfasis en un conjunto de variables tales como: confianza, apertura y transparencia. Donde se hace presente la necesidad de mecanismos de responsabilización y rendición de cuentas. Junto con ampliar el marco de participación y relevar la eficacia de largo plazo, así como en la generación de resultados (De Vries y Nemeč, 2013).

Para otros autores como Goldfinch y Wallis (2010), las reformas de la PNGP tienen un mayor foco en la dimensión ética y de valores en la motivación de los servidores públicos, y una visión más positiva del sector público en general. En relación con la agenda de "valor público" tiene un enfoque en el liderazgo, donde los líderes toman el lugar de los gerentes presentes en la NGP, con un enfoque en el liderazgo "transformacional" para ofrecer un mayor rendimiento y eficacia organizacional.

En la actualidad, el rol del Estado sigue siendo fundamental e irremplazable, impactando con cada una de sus definiciones y acciones en la vida de todas las y los ciudadanos. Pero junto con lo anterior, tanto a nivel mundial como a nivel nacional estamos inmersos en una crisis de confianza de las instituciones. En Chile, aquello se ve reflejado en el Estudio Nacional de Transparencia 2019, que señala que la confianza de la ciudadanía en el sector público es de solo un 23%.

La desconfianza en las instituciones del Estado es un llamado de alerta para las autoridades, los funcionarios públicos y la sociedad en su conjunto, pero a partir de esa realidad se puede destacar las propuestas de la PNGP, que junto con enfatizar la participación ciudadana y la ética pública, promueve los principios de universalidad e igualdad, reforzando valores públicos que permiten incrementar la calidad de las prestaciones que entregan las instituciones estatales encabezadas por un liderazgo transformacional.

De lo anterior se desprende la importancia de tener el enfoque de la PNGP presente en este estudio, ya que por medio de la promoción de la participación activa de la ciudadanía entrega una perspectiva más amplia, lo que contribuye al reconocimiento y legitimidad del quehacer de la administración pública.

Asimismo, releva un rol del Estado mucho más amplio en la concepción tanto de la política pública del deporte de alto rendimiento como de su estrategia, proponiendo una mirada que va más allá de la rentabilización de la inversión estatal en esta materia.

1.2 El valor público del alto rendimiento deportivo

Uno de los fines que debiese estar presente en un gobierno democrático es la creación de valor público, y como señala Mark Moore “el Estado también tiene la capacidad de ejercer una cierta autoridad moral como primera institución social que busca expresar los intereses del conjunto, proponer las condiciones que requieren la actuación pública y convocar a los ciudadanos para definir y discutir los problemas a resolver” (2016, p.8).

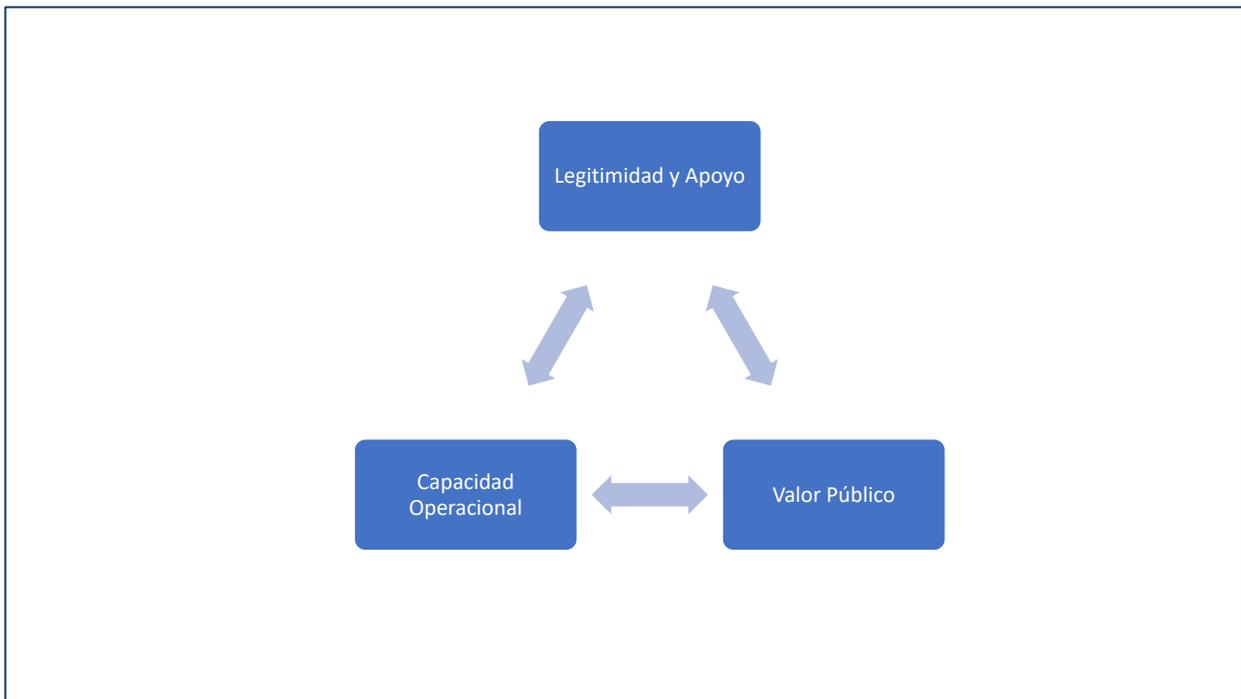
El valor creado por el Estado es percibido por la ciudadanía como beneficios derivados de las decisiones públicas, las cuales pueden ser: leyes, regulaciones, servicios u otras acciones. Una suerte de retribución por el poder que los ciudadanos le han conferido a las autoridades de su gobierno para la conducción del país (Moore, 1995).

Entonces, crear valor público se transforma en un objetivo de la gobernanza democrática y del gobierno, toda vez, que el valor emerge de una percepción ciudadana, de lo que aprecia en función de las necesidades que manifiesta.

Para lograr la creación de valor público Moore (1995) define un triángulo estratégico, que refleja los elementos centrales que deben estar presente en la gestión de un directivo público que busca mejorar el desempeño del Estado y la valoración de las y los ciudadanos respecto del impacto que reciben, donde la estrategia debe contar con:

1. Legitimidad y apoyo. La propuesta debe ser políticamente viable, esto incluye la opinión pública, los medios de comunicación, los partidos políticos y la actitud de las y los funcionarios de la organización.
2. Valor público. La propuesta debe ser considerada valiosa por la ciudadanía y usuarios.
3. Capacidad operacional. La propuesta debe ser técnicamente factible, donde la institución cuente con los recursos y capacidades propias para poder llevar adelante la propuesta.

Figura 1. Triángulo Estratégico de Mark H. Moore.



Fuente: Elaboración propia en base al Triángulo Estratégico de Mark H. Moore (1995).

Al analizar la creación de valor público en el deporte de alto rendimiento podemos reconocer algunas aproximaciones en la literatura, donde por ejemplo se identifica la importancia del valor público en el mandato de *Sport Canada* el que se declara firmemente situado junto a la cultura y el patrimonio, pero que aún debe mantener su relevancia entre una serie de otras contribuciones e imperativos: desde la salud hasta la economía, la cohesión social y el capital social (Patrick, 2011).

De igual forma Patrick (2011) considera que la creación de valor público en el deporte es importante para *Sport Canada* pero queda por ver si muchos de los objetivos del sector son de hecho "operativa y administrativamente factibles", una característica clave del triángulo estratégico de Moore (2011, p.765). En este sentido, también advierte la necesidad de que la comunidad deportiva no ha "vendido" toda la gama de beneficios que tiene para ofrecer a la sociedad canadiense: por ejemplo, el papel del deporte en la promoción de la salud y el fomento de la autoestima; su influencia en la reducción de los embarazos en la adolescencia, el abuso de sustancias y la delincuencia entre los jóvenes; y su papel en enseñar a los jóvenes la importancia del trabajo duro, la autodisciplina, el cumplimiento de las reglas y el trabajo en equipo (Patrick, 2011). Sobre todo, cuando el 77% de los canadienses informó que ver a los mejores atletas de Canadá desempeñarse bien en los Juegos Olímpicos fue importante para su sentido de pertenencia a Canadá (*Sport Canada*, 2010).

Desde lo público "el deporte se ha convertido en un sector importante de oportunidad para los gobiernos, donde diversos países han articulado políticas deportivas para el desarrollo no sólo del deporte elite, sino también, de un deporte

accesible para toda la población, el social. La actividad deportiva adquiere relevancia para un gobierno a partir de ser una faceta importante en la actividad social y económica por dos razones: la primera, es que a partir de éste se pueden conseguir ganancias no deportivas, tales como: combatir la exclusión social, reducir la obesidad infantil, demostrar poder político, atraer inversiones económicas o la recuperación de espacios públicos, entre otras; la segunda es que tiene un fuerte significado cultural en países desarrollados, el cual se demuestra con la cantidad de apoyo económico y atención mediática puesta en los triunfos de los equipos, ligas y atletas nacionales con el apoyo recibido, tanto por las federaciones como por el gobierno” (Hoye et al., 2010, p.12).

Incluso con los múltiples beneficios asociados al desarrollo del deporte y como señala Cuevas “a pesar de la transcendencia que ha alcanzado una mirada de lo público en las últimas décadas, poco ha sido el estudio y relevancia que se le ha dado desde la administración pública, específicamente desde el enfoque de políticas públicas” (2020, p.26).

En la búsqueda por establecer la relevancia del deporte de elite como asunto público, se puede considerar que la creación de valor público del deporte de alto rendimiento es amplio, debido a sus influencias e impactos en diversos ámbitos de la población, tales como: culturales, sociales, sanitarios e incluso económicos. Dado lo antes descrito y considerando la legislación chilena vigente, esta valoración se busca conseguir por medio de la Ley del Deporte, que indica en su artículo dos “es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos” (Ley N°19.712, 2001).

El mismo cuerpo normativo antes mencionado, señala en su artículo cuarto que para implementar la política debe considerar planes y programas orientados a promover y fomentar la actividad deportiva en sus distintas modalidades, tanto en su versión convencional como adaptado. Estas modalidades contemplan: la formación para el deporte; el deporte recreativo o de participación social; el deporte de competición y el deporte de alto rendimiento (Ley N°19.712, 2001). Este último, y como lo define la propia ley, es entendido como aquel que implica una práctica sistemática y de alta exigencia en la respectiva especialidad deportiva y cuyo objetivo es la competencia al más alto nivel en distintas instancias nacionales e internacionales.

Para poder reconocer el valor público en el deporte de alto rendimiento, se debe recordar la estrategia establecida por Moore (1995), en relación a que la valoración no es definida por quién ejerce la acción pública, sino por los beneficiarios o usuarios que la reciben. En este sentido, cobra gran relevancia la evaluación de las y los deportistas, entrenadores, dirigentes y demás integrantes del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte. De igual forma, se debe tener presente la valoración de las y los ciudadanos que pueden disfrutar de las competencias, de los logros deportivos alcanzados por los deportistas, junto con motivarse a realizar actividad física o la práctica de alguna disciplina deportiva.

En la línea de considerar las necesidades de las y los beneficiarios, es dable recordar como algunos deportistas han manifestado públicamente falta de apoyo a sus carreras deportivas, un ejemplo es el fondista Víctor Aravena quién en el año 2018 señalaba “desgastas tu vida por Chile y tu deporte, respondes con resultados, y al primer tropiezo te botan. Es una falta de respeto tremenda”¹. Y si bien, declaraciones de este tipo han disminuido con el paso de los años, producto de un aumento sostenido de recursos y apoyo desde el Instituto Nacional de Deportes y el Plan Olímpico, las autoridades deben tener presente la opinión y valoración de los actores claves del Sistema Nacional a la hora de diseñar e implementar iniciativas, ya que “el mensaje principal en la aproximación de Moore es que la compleja red requiere de gerentes que tomen un rol más activo, siendo facilitadores de las deliberaciones sobre lo que se valora y sobre si los programas existentes ofrecen valor público” (Patrick, 2011, p.760).

Desde la mirada estratégica en la gestión pública, la legitimidad de la acción o inacción de las políticas se explica por referencia a lo que constituye el alcance apropiado de la intervención del gobierno y por lo que está permitido o descartado dentro de las estructuras organizativas existentes (Patrick, 2011). La legitimidad entonces puede verse afectada en la medida que se propenda construir valor público por medio de un exceso de compromiso gubernamental, incapaz de ser cumplido, ya sea por el contexto no autorizante o por falta de capacidad operativa.

En este sentido, la creación de valor público a través del deporte de alto rendimiento es un desafío presente y pendiente en nuestro país, ya que es rol del Estado crear las condiciones para que no sólo las personas con los dotes físicos para la competición y con los medios económicos suficientes para entrenar puedan practicar un deporte; sino que también lo pudieran hacer las personas con menores habilidades físicas y de todos los estratos sociales (Cuevas, 2010). Y si bien la institucionalidad deportiva pública en Chile desarrolla planes, programas y acciones, no hay claridad ni certeza de que aquellas sean sustantivamente valiosas, políticamente sustentables y técnicamente factibles.

1.3 La relevancia de las políticas públicas

Al identificar que el deporte de alto rendimiento puede generar valor público debido a su importante papel en la relación deporte-sociedad, reconocemos que se demanda la acción pública en su promoción, desarrollo y fortalecimiento. Lo que también se encuentra declarado en la legislación deportiva chilena.

En coherencia a lo antes señalado, y tal como plantea Lahera (2004), las soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos corresponden a las políticas públicas. En este sentido, la identificación y la diferenciación de problemas del deporte de alto rendimiento y la vinculación a posibles respuestas más amplias y secuenciales, podrá venir de la mano de la formulación de políticas públicas específicas en esa área del quehacer deportivo.

¹ <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/victor-aravena-me-retiro/389101/>

La política se valora como mecanismo de coordinación social por al menos tres razones como señala Stoker (2006). En primera instancia, porque permite a las personas cooperar y tomar decisiones sobre la base de algo más allá del individualismo del mercado, dando trato a las personas y animándolas a abordar los demás temas con reconocimiento de la redondez total de sus cualidades humanas y su experiencia. En segundo lugar, la toma de decisiones políticas es flexible, por lo tanto, puede lidiar con la incertidumbre, la ambigüedad y los cambios inesperados. Considerando que la política es un mecanismo de supervivencia esencial en un mundo incierto e impredecible. Finalmente, la política puede ir más allá de una distribución de beneficios, una función de racionamiento que también ofrecen los mercados, para establecer un proceso de producción social en el que se conjugan intereses para lograr propósitos comunes. La política puede influir en la base de la cooperación al cambiar la actitud de las personas, preferencias y la creación de un entorno en el que la asociación sea posible.

Las particularidades del entorno en el que se desenvuelve el desarrollo, la formación y el fomento del deporte de alto rendimiento, requieren del diseño de políticas deportivas que comprendan su especificidad y contingencia. Estas políticas también deben considerar a quienes juegan un rol clave en el funcionamiento del modelo deportivo; deportistas, entrenadores/as, dirigentes, funcionarios/as, entre otros, así como la necesidad de cooperación y articulación entre todos ellos. Ya que debido a la gran influencia de algunos de estos actores del sistema deportivo, sus acciones o la ausencia de ellas, pueden impactar directamente en la preparación y rendimiento de las y los deportistas. Un ejemplo de este efecto dada la contingencia sanitaria actual y la falta de coordinación de los dirigentes deportivos, es lo acontecido en el reciente Sudamericano de Deportes Acuáticos de Buenos Aires, donde diez integrantes del equipo de Waterpolo se contagiaron con COVID-19, uno fue internado, y al menos otras tres menores de edad del equipo de nado sincronizado arrojaron positivo en el test, y fueron las familias de estas últimas deportistas quienes acusaron abandono por parte de la federación deportiva chilena, donde la embajada de Chile en Buenos Aires debió realizar gestiones para apoyar a las deportistas durante el reposo que debieron realizar en el país vecino².

El desarrollo de políticas públicas en el deporte del alto rendimiento chileno como solución a un asunto público y debido a ciertas características del mismo, releva lo fundamental de la alianza público-privada para la gestión pública, donde se debe desarrollar un trabajo en red, articulado y coordinado con las federaciones deportivas nacionales, el Comité Olímpico de Chile (COCH) y el Comité Paralímpico de Chile (COPACHI). Entendiendo que, las federaciones tienen como objeto fomentar y difundir la práctica de sus respectivos deportes en el ámbito nacional; establecer las reglas técnicas y de seguridad relativas a dichas prácticas velando por su aplicación; y organizar la participación de sus deportistas en competiciones nacionales e internacionales (Ley N°19.712, 2001).

Se requiere entonces, una aproximación más profunda e integral al sistema

² <https://www.t13.cl/noticia/deportest13/coronavirus-chile-waterpolo-argentina-28-03-2021>

nacional deportivo de alto rendimiento vigente, ya que dicho análisis puede permitir proyectar una política pública deportiva de calidad, como también que su implementación y gestión sea eficiente y efectiva. Considerando que, “una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados” (Lahera, 2004, p.8).

1.4 Estrategia y el deporte

Según señalan Mintzberg y Jorgensen, “el concepto política pública ha significado desde hace mucho tiempo para el sector público lo que el concepto estrategia significa para el sector privado” (1995, p.25). Entendiéndolas como las directrices del trabajo a desarrollar en el futuro, como la guía de un conjunto de acciones que permitían asegurar un resultado. Este modelo tradicional es considerado predominantemente racional y analítico, y del cual surgen cuestionamientos debido al bajo nivel de cumplimiento de los propósitos trazados inicialmente en la planificación.

En la búsqueda por abordar de forma más adecuada los desafíos de la gestión pública surgen diversos planteamientos, algunos de estos describen que la formulación de políticas públicas es un proceso incremental y político, y otros que defienden que el proceso debe seguir siendo de análisis y racional. En este sentido, definir el concepto de estrategia como “pauta en acción” abre una perspectiva completamente nueva en la formulación de políticas en el sector público, en especial cuando la experiencia previa en una materia o problema abordado por la política pública es nueva o se cuenta con poca experiencia (Mintzberg y Jorgensen, 1995).

Considerando la estrategia en la creación de políticas públicas según lo propuesto por Mintzberg y Jorgensen (1995), se logran identificar distintos tipos de estrategias dependiendo de sus características. La estrategia intencional es aquella definida como plan, la estrategia ejecutada se refiere a una norma de acción con congruencia en el comportamiento a través del tiempo y si la estrategia intencional es realmente ejecutada, se le denomina estrategia deliberada. Pero si la estrategia ejecutada no era intencional, entonces se define como estrategia emergente.

La relevancia de tener presente la estrategia emergente, es que, si bien difiere tanto del modelo tradicional analítico como del modelo incremental, es más coherente con la realidad presente en las instituciones públicas, que son los espacios donde se formulan las políticas públicas y donde se ejecutan las acciones planificadas, lugares en los que surgen distintos imprevistos y contingencia debido a ser entidades complejas.

Como señala Weissbluth, la organización pública es compleja ya que “son sistemas de muchas partes, que interactúan entre sí y con el entorno por multiplicidad de canales, con algunas partes que tienden a auto organizarse localmente de forma espontánea, y de maneras difícilmente predecibles” (2008, p.5). Donde muchas veces su organigrama y manuales dicen una cosa, pero la realidad es otra en relación con los grupos de poder, autoridad, relaciones con el entorno y agendas políticas propias.

Por la naturaleza de las instituciones del sector público en democracias modernas como la de Chile, se debe tener presente entonces que la estrategia a diseñar debe considerar la complejidad e integralidad del problema a resolver, así como relevar la importancia del aprendizaje en el proceso de formulación e implementación de esta, así, se podrán obtener resultados más exitosos.

En la formulación de políticas públicas del sector deportivo y en específico en el ámbito del alto rendimiento, se identifica que algunos países no declaran formalmente contar con una política pública o no están consignadas en la legislación respectiva. Sino que la estrategia que utilizan como pauta de acción, es el desarrollo de modelos deportivos de alto rendimiento, mecanismo mediante el cual priorizan ejes de trabajo en función del resultado que esperan obtener.

Se puede considerar que los modelos deportivos de alto rendimiento exitosos son aquellos que han logrado traducir el trabajo de cada uno de los ejes priorizados en resultados que les han asegurado obtención de medallas, tanto en deportes colectivos como individuales, junto con mejoras en el posicionamiento de los rankings de las competencias deportivas internacionales más importantes, tales como: Juegos Suramericanos y Paramericanos, Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, y Juegos Olímpicos y Paralímpicos. Estos parámetros también son utilizados en la valoración del rendimiento de la estrategia nacional deportiva, denominada Plan Olímpico. Pero a los elementos antes mencionados se suelen incorporar otros aspectos de evaluación de madurez de la estrategia deportiva, tales como: número de deportistas que integran las delegaciones, diplomas y puntajes olímpicos, y proyección deportiva de los atletas.

La formulación de modelos deportivos integrales de alto rendimiento puede considerarse como una estrategia deliberada, que contempla la ejecución de un plan definido. Pero a su vez, también recoge estrategias emergentes, debido a que el deporte de alto rendimiento convive con imprevistos, como por ejemplo: mejoras en el rendimiento de equipos adversarios, nuevos avances de las ciencias del deporte o lesiones en deportistas previo o durante las competencias.

Considerando el escenario de cierta incertidumbre en que se desenvuelve el deporte de elite, algunos países han logrado desarrollar estrategias con las que han avanzado en el rendimiento. Es por ello que, es necesario estudiar y analizar las experiencias internacionales, para identificar elementos relevantes en los procesos deportivos, la interacción y articulación entre cada uno de ellos y el nivel de desarrollo de dichos factores en el modelo de alto rendimiento deportivo chileno, así como su influencia en los resultados. Esto permitirá sopesar el desarrollo de cada área en la formulación de la política nacional de alto rendimiento deportivo.

1.5 Factores de las políticas deportivas que contribuyen al éxito deportivo

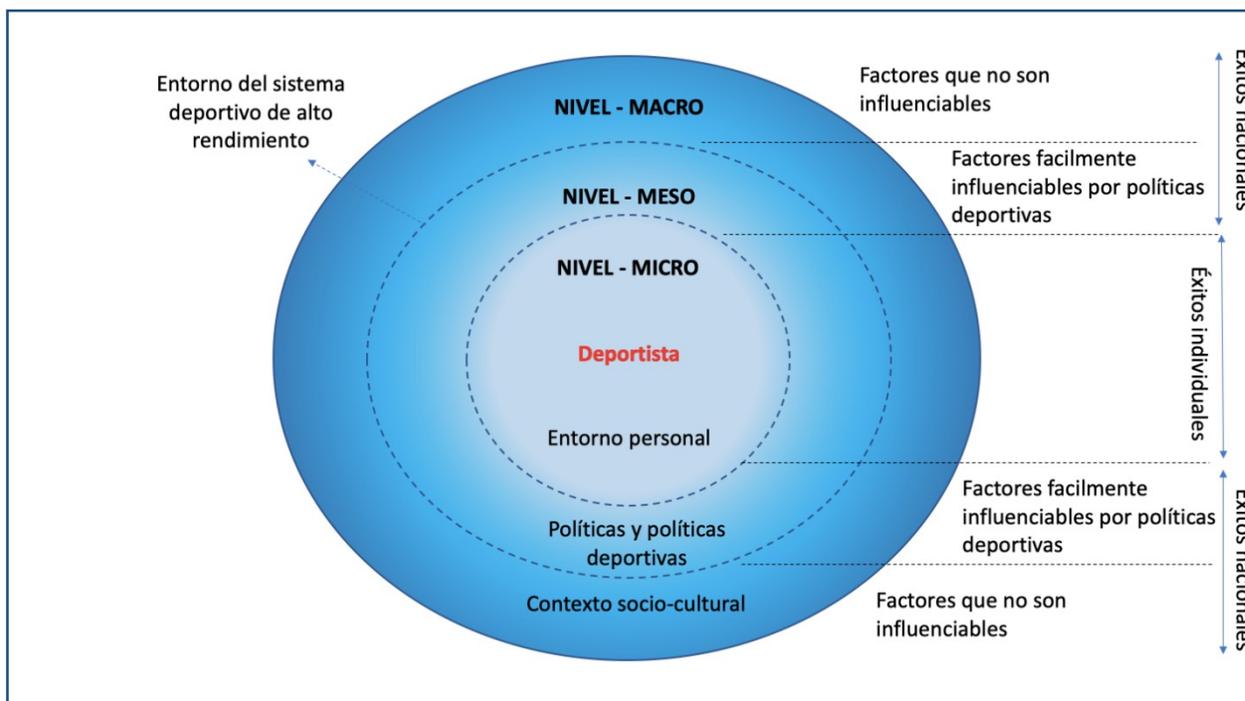
Los países priorizan distintos aspectos para obtener resultados exitosos en el deporte de alto rendimiento, pero para conocer más en profundidad cuales son los elementos que consideran y como ellos influyen en los logros, se requiere utilizar un marco de referencia validado y reconocido por sus análisis, aplicaciones y resultados.

En este sentido, se destaca el modelo teórico SPLISS (*Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*) desarrollado por Veerle De Bosscher, Paul De Knop, Maarten Van Bottenburg y Simon Shibli (2006). Los que conscientes de la ausencia de un modelo que permitiese comparar la eficiencia y efectividad de los recursos invertidos en el alto rendimiento deportivo, realizaron estudios comparativos de las estructuras deportivas, de las políticas deportivas, del rendimiento deportivo internacional y del ambiente que rodea el deporte de elite, para luego identificar factores claves en el éxito deportivo internacional.

Durante el desarrollo de su estudio, y mediante la revisión de planteamientos de otros autores respecto de ciertos factores considerados como influyentes en el rendimiento deportivo a partir del análisis de los resultados de los Juegos Olímpicos, lograron clasificar un amplio rango de factores en tres niveles de impacto:

- **Nivel macro:** el contexto social y cultural donde las personas viven: bienestar económico, población, geografía y cambios climáticos, nivel de urbanización, sistema político y cultural.
- **Nivel meso:** políticas deportivas y políticas, considerando su influencia a largo plazo en el rendimiento deportivo.
- **Nivel micro:** las y los individuos deportistas (cualidades genéticas) y su ambiente más cercano (familias, amigos, entrenadores, otros.). A nivel micro algunos factores pueden ser controlados, como el entrenamiento técnico o táctico, pero hay otros factores que no pueden ser controlados como, por ejemplo: la genética.

Figura 2. Modelo que muestra la relación entre los factores que determinan el éxito individual y el éxito nacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo que muestra la relación entre los factores que determinan el éxito individual y el éxito nacional (De Bosscher et al., 2006).

El estudio comparado se concentró en el éxito general de las naciones y no en el éxito particular de las o los deportistas. Teniendo presente que, desde una perspectiva política el apoyo debe ser proporcionado para maximizar la influencia de factores personales favorables. Tener el talento, el espíritu y la dedicación, por supuesto, siguen siendo esenciales en el deporte internacional de élite, pero los factores a nivel meso tiene un impacto creciente en las posibilidades de éxito individual de un atleta (De Bosscher et al., 2008). De igual forma, indican que es inevitablemente que los tres niveles interactúen y que ningún factor puede ser totalmente aislado del contexto social y cultural de las naciones (Vilanova et al, 2011).

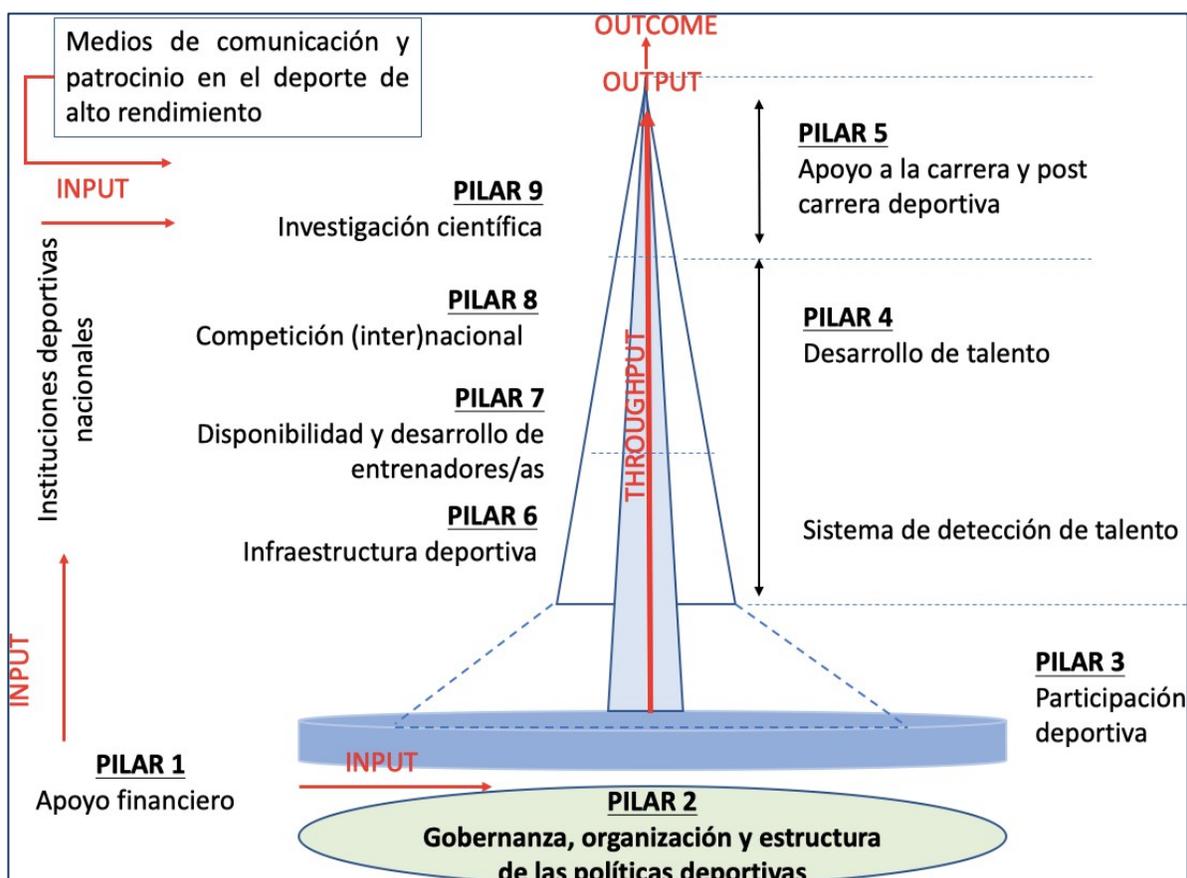
El Modelo teórico SPLISS fue construido como resultado de la revisión bibliográfica sobre modelos deportivos de alto rendimiento y de algunos estudios sobre determinantes del éxito a nivel de política, así también, fueron considerados los requisitos para el éxito definidos por las y los deportistas, entrenadores, y los principales *stakeholders*³ en el deporte de alto rendimiento, estableciendo áreas con importante influencia en el desempeño deportivo internacional determinando su incidencia a nivel meso.

Un total de nueve áreas conforman el Modelo SPLISS, denominados como pilares

³ El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez por R. Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicado en 1984, en el cual su autor se refiere a grupos de interés como un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios.

y contienen subcriterios que permiten realizar comparaciones entre distintos países. Dichos pilares conforman un proceso, por lo tanto todos son igual de importantes dentro del funcionamiento del sistema y en la dinámica de relacionamiento se clasifican en: *input* (entrada), *throughput* (procesos) y *output* (salida).

Figura 3. Modelo SPLISS, factores de la política deportiva que conducen al éxito deportivo internacional.



Fuente: Elaboración propia adaptado del modelo de De Bosscher et al., 2006.

➤ ***Input***

- **Pilar 1: Apoyo financiero.**

El soporte financiero es considerado el *input* (entrada) del modelo, porque los países que invierten más en deporte de alto rendimiento están, en teoría, capacitados para crear más oportunidades para que las y los deportistas entrenen en mejores condiciones. El Pilar 1 es un indicador de efectividad de la etapa de entrada.

➤ ***Throughput***

- **Pilar 2: Gobernanza, organización y estructura de las políticas**

deportivas.

La cantidad de recursos relacionados al deporte de alto rendimiento son importantes, pero es la organización y la estructura del deporte en particular de un país y su relación con la sociedad, la que determina la eficiencia en el uso de los recursos para mayores posibilidades de éxito del deporte de elite (De Bosscheret al., 2008).

- **Pilar 3: Participación deportiva.**

Si bien la relación entre el deporte masivo y el deporte de alto rendimiento es usualmente inconclusa, la mayoría de los deportistas se inician en la práctica desde el deporte de base. La contraposición de estudios que reflejan la presencia y ausencia de correlación entre estas dos variables, permiten de igual forma afirmar que una buena base de participación deportiva si bien no siempre es condición para el éxito deportivo, puede contribuir a que más jóvenes talentosos tengan la oportunidad de entrenar y competir en varios niveles, donde se torna clave detectar los talentos a tiempo.

- **Pilar 4: Sistema de detección y desarrollo de talentos.**

En una mirada de un proceso con perspectiva, el Pilar 4 se inicia cuando la o el deportista talentoso es descubierto y comienza a recibir un especial tratamiento. Luego, la segunda fase de la pirámide es cuando la o el deportista sigue un período de intenso entrenamiento durante el cual desarrolla la especialidad en el deporte, lo que se considera como el desarrollo del talento.

- **Pilar 5: Apoyo a la carrera y post carrera deportiva.**

El proceso lógico del Pilar 5 entrega a las y los deportistas las capacidades para competir al más alto nivel. El apoyo a la carrera y post carrera deportiva es habitualmente coordinado por los gobiernos nacionales o por los clubes deportivos de alto rendimiento y, por lo tanto, requiere ser analizado sobre una base específica del deporte. Solo en algunos deportes los deportistas pueden vivir de sus ganancias y pagar por todos los costos en los que incurren. Por ello, algunos países entregan apoyo financiero a los deportistas para que puedan cubrir sus costos de vida y les dan acceso a servicios necesario para ayudarlos a alcanzar su potencial. Además, las y los deportistas necesitan estar preparados para la vida después del deporte mientras todavía están comprometidos con sus carreras deportivas.

- **Pilar 6: Infraestructura deportiva.**

El Pilar 6 es un importante factor que le permite a las y los deportistas entrenar en un ambiente de alto nivel. La disposición de infraestructura se ha identificado presenta una relación entre la participación deportiva y la excelencia deportiva.

- **Pilar 7: Desarrollo y formación de entrenadores.**

La calidad y la cantidad de entrenadoras y entrenadores es importante a cada nivel del desarrollo deportivo. En el más alto nivel de desarrollo, dos criterios plantean un particular punto de comparación. El primero considera la calidad y

la organización del sistema de entrenamiento certificado y el segundo, es relacionado con las circunstancias individuales de las y los entrenadores de élite.

- **Pilar 8: Competición (inter)nacional.**

Se ha demostrado en diversos estudios sobre los Juegos Olímpicos que la organización de eventos internacional en las naciones anfitrionas tiene un efecto positivo en el resultado internacional (De Bosscher et ál., 2008). Los deportistas en sus países tienen los beneficios de contar con viajes menos costosos y condiciones climáticas y de infraestructura más familiares. Lo anterior, se enmarca dentro del legado de organizar un evento deportivo internacional, el que excede la infraestructura, contribuyendo a reforzar la estrategia deportiva en diversos ámbitos. Sin embargo, la estructura nacional de competencia debe analizarse sobre una base específica del deporte y el nivel desarrollo de las instancias de participación deportiva.

- **Pilar 9: Investigación científica.**

El Pilar 9 se refiere a la recopilación y difusión sistemática de información científica e investigación en áreas como la detección y desarrollo de talentos, ciencias del deporte, medicina, nutrición, psicología, fisiología y biomecánica.

➤ **Output**

Los *outputs* son considerados en el Modelo SPLISS como los resultados específicos, que puede ser definidos en términos absolutos o relativos. Los resultados de los países se pueden expresar en términos de medallas olímpicas o en campeonatos del mundo, deportistas clasificados en las ocho primeras posiciones, número de deportistas clasificados para participar en campeonatos de élite, tiempos, distancias, etcétera. (Vilanova et ál., 2011).

Respecto del relacionamiento de los pilares, se establece que los *throughputs* pueden ser considerados como una medida de eficiencia del sistema de deporte de alto rendimiento y describen la forma en que ciertos *inputs* pueden conducir a los *outputs* deseados. Donde estos últimos, en el deporte de élite pueden ser claramente definidos en términos del actual rendimiento.

De acuerdo con la literatura existente no es suficiente con que estos nueve pilares existan para conseguir el éxito; lo que realmente cuenta es cómo se gestionan cada uno de ellos y la manera virtuosa de su interrelación.

Los inputs y outputs son claros y se pueden expresar en términos cuantitativos y cualitativos, los *throughputs* hacen referencia a la eficiencia de las políticas deportivas. Los *throughputs* son más difíciles de medir y a menudo se deben evaluar utilizando medios indirectos (Vilanova et al, 2011).

➤ **Outcome**

Se refiere a los posibles resultados que se pueden obtener del éxito deportivo,

es decir, aquellos efectos que a partir de un *output* exitoso puede implicar la obtención de otros objetivos, tales como: reconocimiento del deporte de alto rendimiento como valor público, ratificación de la presencia de políticas públicas deportivas de excelencia, orgullo nacional y prestigio internacional.

Los pilares del Modelo SPLISS han sido utilizados en estudios en los cuales se han analizado las políticas deportivas de distintas naciones. Una de las investigaciones más recientes es la comparación internacional con el SPLISS 2.0 desarrollado el año 2015, el cual consideró la participación de 15 países: Brasil, Canadá, Bélgica, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Países Bajos, Irlanda, Portugal, España, Suiza, Corea del Sur, Japón y Australia. Estudio que implicó la colaboración de 53 investigadores y 33 formuladores de política alrededor del mundo e involucró a más de 3.000 deportistas de alto rendimiento, 1.300 entrenadores y más de 240 directivos.

Los autores del modelo SPLISS han reconocido que puede tener variaciones con el transcurso del tiempo, así también que es posible que en la aplicación del modelo en algunos países tenga adaptaciones según las diferentes culturas, sistemas deportivos y niveles de desarrollo económico.

Síntesis: En el Capítulo I se ha buscado dar un marco teórico al presente estudio, el que se sitúa dentro de la gestión pública y en particular desde el ámbito del deporte de alto rendimiento como asunto público. Es así como, destacando los aportes de la Post Nueva Gestión Pública que revaloriza la participación ciudadana, que repolitiza y racionaliza el rol de Estado con énfasis en los resultados obtenidos, pero con una mayor preocupación por la ética y los valores que actúan como motivación de los servidores públicos, se persigue contribuir a la valoración pública que puede entregar el deporte de alto rendimiento, considerando que aquello es un propósito de los gobiernos democráticos y que para lograrlo debe ser técnica y políticamente viable, donde sus protagonistas y usuarios deben reconocer su valor.

Al señalar que es la percepción ciudadana la que debe reconocer el valor público del deporte de alto rendimiento, se hace necesario identificar mecanismos que pueden aportar a que ello suceda, logrando establecer la relevancia de contar con políticas públicas deportivas de excelencia que puedan dar curso a las estrategias necesarias, deliberadas y emergentes que tengan un horizonte definido en forma participativa y democrática, que dé cabida a la interacción entre el sector público y privado, para que los contenidos de las mismas sean acordes a las necesidades y apunten a los desafíos nacionales e internacionales del deporte de élite.

Por último, por medio de la descripción de un modelo teórico deportivo se intenta avanzar hacia una aproximación de los factores que pueden influir en el éxito internacional de las políticas deportivas, lo que guiará el presente estudio.

CAPÍTULO II: DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO: ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA PRESENTE EN CHILE

Desde hace más de una década diferentes países han desarrollado estrategias que han contemplado un aumento en la inversión de políticas deportivas de alto rendimiento. Generalmente, estas inversiones son efectuadas buscando buenos resultados en los eventos deportivos internacionales más relevantes y consecuentemente han logrado algunas metas indirectas, como un mayor prestigio internacional, orgullo nacional y una efectiva promoción del desarrollo socioeconómico interno (Bergsgard et al., 2007).

Los diversos países diseñan modelos o planes deportivos e invierten recursos en la preparación de deportistas, en la contratación y formación de entrenadores, en la construcción de infraestructura deportiva de primer nivel, entre otras acciones, con el propósito de obtener logros deportivos en la participación de los mega eventos deportivos. Entendiéndolos, como eventos culturales de carácter popular de gran dimensión, particularmente los grandes eventos deportivos internacionales y que, debido a su carácter mediático, se consideran como fenómenos sociales y asociados a movimientos culturales (Llopis , 2012).

Dentro de los mega eventos deportivos más importantes en los que participa Chile, se encuentran los Juegos Suramericanos y Parasuramericanos, los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos y los Juegos Olímpicos y Paralímpicos.

Figura 4. Mega eventos deportivos del actual ciclo olímpico.



Fuente: Elaboración propia.

El ciclo olímpico es el período de cuatro años que transcurre entre la finalización de unos Juegos Olímpicos y la realización de los siguientes Juegos Olímpicos, en el cual los comités olímpicos nacionales participan de dichos juegos y, además, según su ubicación geográfica, en aquellas competiciones multideportivas de carácter regional y continental, que son organizadas, programadas y reguladas por organizaciones deportivas reconocidas oficialmente por el Comité Olímpico Internacional (Reglamento del Sistema de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento, 2020).

Es necesario precisar que en la actualidad debido a la pandemia por COVID-19 los organizadores de Tokio 2020 y el Comité Olímpico Internacional (COI) acordaron retrasar los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Tokio 2020⁴, donde los primeros se desarrollaron entre el 23 de julio al 8 de agosto de 2021 y los Juegos Paralímpicos, actualmente en desarrollo, desde el 24 de agosto al 5 de septiembre de 2021, aunque se mantienen con la misma denominación de Tokio 2020.

2.1 El deporte de alto rendimiento a nivel internacional

La Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1978), establece que la práctica de la educación física, la actividad física y el deporte es un derecho fundamental para todos⁵.

De igual forma, la Carta Internacional señala en su artículo tercero “todas las partes interesadas deben participar en la creación de una visión estratégica que determine las opciones y prioridades en materia de políticas”. Donde las autoridades en los distintos niveles que actúen en su nombre deben tomar medidas para elaborar y aplicar leyes y reglamentos, definir planes nacionales de desarrollo del deporte con objetivos claros, así como adoptar todas las medidas de estímulo de la educación física, la actividad física y el deporte, comprendida la prestación de asistencia material, financiera y técnica.

Lo antes señalado, se puede fortalecer mediante la cooperación internacional que actúa como difusor, en la medida que logra aumentar el alcance y los efectos del desarrollo deportivo del alto rendimiento. Las alianzas internacionales que se construyan entre autoridades, organizaciones deportivas y organizaciones no gubernamentales permiten abordar las desigualdades presentes entre diferentes naciones, así como las estrategias implementadas pueden servir de aprendizaje de buenas prácticas deportivas en otros países para luego poder replicarlas en el propio territorio, reconociendo eso sí las diferencias culturales entre los países.

Los Juegos Olímpicos (JJOO) son considerados el mega evento deportivo internacional más importante a nivel mundial, su última versión la XXXII se debió

⁴ <https://www.efc.com/efe/espana/deportes/de-tokio-2020-a-2021-cronica-un-retraso-anunciado/10006-4203332>

⁵ Adoptada en 1978 por la Resolución 20C/1/5.4/2 de la Conferencia General; enmendada en 1991 por la Resolución 26C/1.10; revisada en 2015 por la Resolución 38C/43

posponer un año dado el contexto de pandemia por COVID-19 y por medidas sanitarias se desarrollaron sin público. Los que fueron recientemente celebrados en Tokio, Japón y participaron 11.326 atletas de 205 comités olímpicos nacionales. A su vez, en el deporte paralímpico el evento más trascendente son los Juegos Paralímpicos y la versión de Tokio 2020, actualmente en desarrollo, concentra la participación de 4.520 deportistas de 163 países.

Los orígenes de los Juegos Olímpicos de la era moderna se remontan a 1892 donde un visionario francés Pierre de Coubertin impulsó el naciente Movimiento Olímpico, inspirado por la dimensión espiritual de los juegos de la antigua Olimpia, supo captar y aunar el rebrote por el gusto de los ejercicios físicos que se produjo en Europa en el siglo XIX, junto con las nuevas formas de reproducción y de relacionamiento que trajo la revolución industrial (Muñoz, 2008).

Los primeros Juegos Olímpicos de los tiempos modernos se celebraron en Atenas, Grecia, en el año 1896, misma ciudad que había sido cuna de los Juegos Olímpicos de la antigüedad. Además de las gestiones para lograr la reinstauración de los Juegos, se formó el Comité Olímpico Internacional (COI), entidad que junto con las federaciones deportivas internacionales y los comités olímpicos nacionales integran el Movimiento Olímpico. El COI, según lo indicado en la Carta Olímpica (1978) tiene como misión promover el olimpismo por todo el mundo, y dentro de sus principales funciones esta; contribuir a la construcción de un mundo mejor y más pacífico, educar a la juventud a través de una práctica deportiva conforme a sus valores, estimular y apoyar la organización, el desarrollo y la coordinación del deporte y de las competiciones deportivas y garantizar la celebración regular de los Juegos Olímpicos.

El olimpismo por su parte se basa en principios fundamentales que se encuentran establecidos en la Carta Olímpica (1978), que lo define como una filosofía de vida, que exalta y combina en un conjunto armónico las cualidades del cuerpo, la voluntad y el espíritu. Al asociar el deporte con la cultura y la educación, el olimpismo se propone crear un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor educativo del buen ejemplo, la responsabilidad social y el respeto por los principios éticos fundamentales universales, donde su objetivo es poner siempre el deporte al servicio del desarrollo armónico del ser humano, con el fin de favorecer el establecimiento de una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana.

Al señalar como propósito de la máxima entidad que lidera el Movimiento Olímpico internacional, el cumplir con la organización, el desarrollo y la coordinación de las competencias deportivas internacionales, se establece como una prioridad para el desarrollo deportivo de las naciones el diseñar estrategias que les permitan implementar las acciones necesarias tendientes a obtener rendimientos deportivos exitosos, en los distintos mega eventos deportivos, con el sentido de fortalecer la competencia internacional de sus deportistas.

2.2 Chile y su desarrollo del deporte de alto rendimiento

En Chile, en el año 1970 se configura la primera institucionalidad pública del deporte por medio de la Ley N°17.276 que “Aprueba normas para el Fomento del Deporte”, creando la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGIDER), dependiente del Ministerio de Defensa Nacional a través de la Subsecretaría de Guerra; donde además, señalaba en su artículo primero que “el deporte y la recreación serán estimulados por los organismos públicos conforme a las disposiciones de esta ley, con la cooperación de las organizaciones deportivas, cuya autonomía es respetada y garantizada por el Estado”.

Con posterioridad, en el año 2001, se publica la Ley N°19.712 conocida como “Ley del Deporte”, la que establece en su artículo octavo que “se entiende por deporte de alto rendimiento y de proyección internacional, aquel que implica una práctica sistemática y de alta exigencia en la respectiva especialidad deportiva” y que “el Instituto Nacional de Deportes de Chile desarrollará, con las federaciones deportivas nacionales, el Programa Nacional de Deporte de Alto Rendimiento, destinado a elevar el nivel y la proyección internacional del deporte nacional”. Dicho cuerpo legal también indica que es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos. Respecto de la institucionalidad pública deportiva introduce cambios en la misma, por medio de la creación del Instituto Nacional de Deportes de Chile, como un servicio público funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, y que está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República por intermedio del Ministerio del Interior, junto con establecer que el Instituto Nacional de Deportes de Chile podrá usar, para todos los efectos legales y contractuales, la denominación “Chiledeportes”.

Actualmente, la institucionalidad deportiva de nuestro país es liderada en el ámbito público por el Ministerio del Deporte (MINDEP), creado a través de Ley N° 20.686 publicada el 28 de agosto del año 2013, definido como el órgano superior de colaboración del presidente de la República en materias referidas a la política nacional del deporte. En el sector privado, el deporte chileno convencional es encabezado por el Comité Olímpico de Chile (COCH), que es una corporación de derecho privado reconocida por el COI, que tiene como misión desarrollar, promover y proteger el Movimiento Olímpico, además de impulsar el desarrollo y la obtención de logros en el deporte de alto rendimiento, poniendo siempre al deportista como eje de la actividad⁶.

La institucionalidad privada del deporte paralímpico esta a cargo del Comité Paralímpico de Chile (COPACHI), que es la entidad continuadora legal de la Confederación Deportiva y que el 2 de diciembre del año 2016 por medio de la promulgación de la Ley N° 20.978, que reconoce el deporte adaptado y paralímpico, permite la creación de los nuevos estatutos y la constitución con el estatus de Comité a la par del COCH y cuya misión es fomentar la práctica del

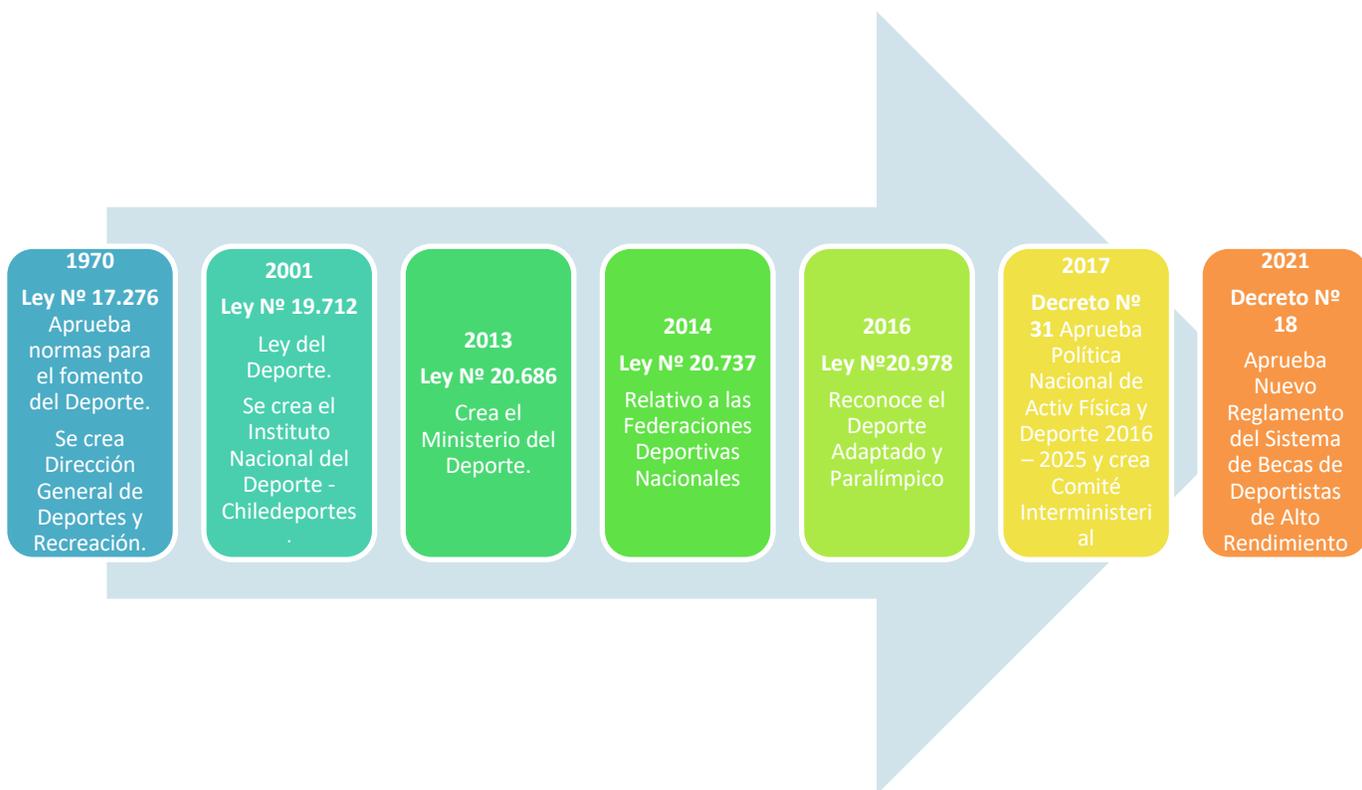
⁶ Misión y visión COCH. <https://coch.cl/mision-y-vision/>

deporte paralímpico y del deporte adaptado de alto rendimiento, así como difundir sus ideales.

La modificación en la estructura pública del deporte chileno se estableció con el propósito de fortalecer el desarrollo integral de la población, así como de resolver algunos obstáculos de la institucionalidad vigente hasta ese momento, donde el Instituto Nacional de Deportes (IND) poseía una doble función, tanto de órgano rector a cargo de proponer las políticas y planes de deporte, así como de órgano ejecutor de los programas y acciones de promoción de la actividad física y el deporte, entre las que destacan el alto rendimiento, el deporte de participación social y la construcción de infraestructura deportiva. A lo anterior, se agrega que el IND “carecía de jerarquía administrativa para coordinar y promover adecuadamente las políticas deportivas a nivel nacional, puesto que el IND es un servicio público que se relaciona con el ejecutivo a través de una cartera de Estado que tiene otros múltiples deberes y mandatos legales” (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2013).

Mientras se desarrollaba el debate en el parlamento en relación al rol y la institucionalidad estatal a cargo del desarrollo del deporte nacional, en el marco de la discusión del proyecto de ley que crearía el Ministerio del Deporte, el año 2010 y por una moción parlamentaria de la entonces Senadora Soledad Alvear se comienza tramitar el proyecto relativo a la Federaciones Deportivas Nacionales, quien hace presente que “la iniciativa que promueve incorpora normas especiales para las federaciones deportivas regidas por la Ley N° 19.712, con el fin de establecer una profesionalización de los directorios de dichas entidades, incorporar a los deportistas en la toma de decisiones de las federaciones, transparentar la selección de deportistas para competencias internacionales, establecer un sistema de control financiero mediante auditorías externas a tales organizaciones, como también, de un tribunal imparcial de arbitraje que resuelva las controversias suscitadas al interior de cada federación deportiva”. Señalando también que “en Chile estas federaciones tienen gran importancia dentro de la estructura institucional diseñada en la Ley del Deporte. En efecto, el Estado chileno deposita en estas entidades la formación y el desarrollo del deporte de alto rendimiento a nivel nacional” (Historia de la Ley N° 20.737, 2010). Dicha legislación se publica un par de meses después de la creación del Ministerio del Deporte, y refleja la relevancia del ámbito del deporte de alto rendimiento dentro del quehacer del Estado en su desarrollo, formación y promoción.

Figura 5. Línea de tiempos de hitos legislativos y normativos del desarrollo deportivo en Chile.



Fuente: Elaboración propia.

La creación e implementación de la nueva institucionalidad deportiva determina un reordenamiento de las funciones y tareas que se desarrollaban en el sector público, asignando al MINDEP la función de proponer y evaluar la política nacional del deporte y los planes generales en materia deportiva. Junto con la formulación y coordinación de programas y acciones destinadas al deporte de alto rendimiento, convencional y adaptado. Y por otra parte, el IND, es un servicio público funcionalmente descentralizado, responsable de desarrollar la oferta programática y la infraestructura deportiva.

Luego de la instalación administrativa del Ministerio del Deporte se avanza hacia la creación de nuevos programas sociales y la actualización de la política deportiva. Lo que se tradujo en que hoy nuestro país cuente con la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025 (Decreto Nº 31, 2017), elaborada a través de 231 diálogos ciudadanos que permitieron la participación de 12.919 personas a lo largo del territorio nacional, correspondiente al 60,1% de las comunas de nuestro país.

El proceso de construcción de la Política se realizó durante el año 2015, a través de una reflexión y discusión ciudadana a partir de tres áreas: área de formación deportiva y actividad física infantil; área de participación social y recreativa; y área de rendimiento deportivo.

En particular en materia de rendimiento deportivo, los diálogos ciudadanos permitieron visibilizar las principales demandas identificadas por la población y por los actores del mundo del deporte de alto rendimiento. Estableciendo que existe una dificultad de detectar y promover a los talentos deportivos, especialmente a nivel de regiones, donde se percibe una falta de profesionales especialistas, conocimiento científico y metodologías adecuadas, pues se siguen utilizando mecanismos básicos como la observación y los resultados parciales de pruebas aisladas y sin continuidad (Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025, 2016).

Figura 6. Árbol de demandas ciudadanas para el deporte de alto rendimiento.



Fuente: Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, Ministerio del Deporte (2016).

Todo el proceso de participación activa permitió arribar a la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, la que busca “promover el desarrollo integral, social e individual de la población, a través de la práctica sistemática de la actividad física y el deporte, en sus diversas modalidades y manifestaciones, durante todo el curso de vida, desde un enfoque de derecho que resguarde la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión social en su sentido más amplio” (Decreto N° 31, 2017). Además, dicho instrumento está compuesto por cuatro propósitos que constituyen los pilares fundamentales de su implementación e impacto en la población.

El cuarto propósito de esta Política se encuentra vinculado al deporte de alto rendimiento, declarando que una de las bases del modelo deportivo es “posicionar

a Chile en la alta competencia internacional, mediante la formación y perfeccionamiento de la práctica del deporte de rendimiento convencional y paralímpico” (Ministerio del Deporte, 2016).

Figura 7. Mapa de actores del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte en Chile



Fuente: Elaboración propia sobre propuesta del MINDEP en la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025 (2016) en base a modelo de Cornejo y Matus (2009)⁷.

Para un correcto análisis del deporte de alto rendimiento, además de la legislación vigente y de los objetivos y roles de las instituciones responsables de su desarrollo, es necesario considerar cual ha sido la participación chilena en mega eventos deportivos internacionales, considerando aquellas competencias más relevante para el *Team Chile*⁸ y *Team ParaChile*.

⁷ Cornejo, M. y Matus, C. (2009). Rol social de las organizaciones deportivas de base. Comunicación XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología ALAS. Buenos Aires, Argentina.

⁸ Selección chilena de todos los deportes. Concepto que engloba a todos las y los deportistas que representan a nuestro país a nivel internacional en todos los deportes afiliados al Comité Olímpico de Chile (Comité Olímpico de Chile).

Tabla 1. Participación de Chile en Juegos Olímpicos (2004- 2020).

| ÁMBITO | 2004 ATENAS | 2008 BEIJING | 2012 LONDRES | 2016 RÍO DE JANEIRO | 2020 TOKIO |
|--------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------|
| Ranking | 39 | 70 | | | |
| Total de medallas | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Delegación | 22 | 27 | 35 | 42 | 58 |

Fuente: Adaptación a partir de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, Ministerio del Deporte (2016).

Tabla 2. Participación de Chile en Juegos Paralímpicos (2004- 2020).

| ÁMBITO | 2004 ATENAS | 2008 BEIJING | 2012 LONDRES | 2016 RÍO DE JANEIRO | 2020 ⁹ TOKIO |
|--------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------------|----------------------------|
| Ranking | | | 52 | | |
| Total de medallas | 0 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| Delegación | 4 | 4 | 7 | 15 | 19 |

Fuente: Adaptación a partir de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, Ministerio del Deporte (2016).

El mejor desempeño de Chile en citas olímpicas se obtuvo en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004, debido a las actuaciones de los tenistas Nicolás Massú y Fernando González, quienes ya desarrollaban una carrera deportiva profesional en el circuito ATP (Asociación de Tenistas Profesionales), permitiéndole al país alcanzar sus únicas dos medallas de oro. Se debe considerar que, las medallas de oro otorgan nueve puntos olímpicos, las de plata siete puntos olímpicos y las de bronce seis puntos olímpicos. Además, existen los diplomas olímpicos, los cuales se entregan hasta el octavo lugar y también otorgan puntos olímpicos. En este aspecto, Chile obtuvo un diploma en Beijing y desde Londres 2012 hasta Tokio 2020, ha obtenido en cada cita olímpica tres diplomas olímpicos. En relación con el puntaje olímpico obtenido recientemente en Tokio, este alcanzó los 10 puntos, dos puntos sobre los obtenidos en Río 2016, pero un punto bajo lo conseguido en Londres 2012. Luego de Atenas, si bien no se han conseguido nuevas medallas, se ha mejorado el nivel de rendimiento, visualizado en el puntaje olímpico y la clasificación de un mayor número de integrantes de la delegación del *Team Chile*.

En relación al desempeño deportivo en los Juegos Paralímpicos, se observa que el reciente desarrollo en Chile en disciplinas deportivas adaptadas ha traído consigo un aumento de las y los integrantes de las delegaciones en las últimas tres ediciones, Londres 2012, Río de Janeiro 2016 y recientemente Tokio 2020. Este último con una participación de 19 atletas, reflejando el crecimiento sostenido del

⁹ Los Juegos Paralímpicos de Tokio 2020 a la fecha de entrega del presente estudio se encuentra en desarrollo por eso el ranking no está definido, pero la participación del *Team ParaChile* ha concluido.

deporte paralímpico en Chile, al contar con un mayor número de para atletas que cumplen con los parámetros de las diversas disciplinas, clasificando a dichos Juegos. Además, la medalla de oro en Londres 2012 conseguida por Cristian Valenzuela en los 5.000 metros en la categoría T-11¹⁰ del atletismo paralímpico, obtuvo gran cobertura mediática lo que trajo consigo mayor conocimiento, fortalecimiento y respaldo público y privado hacia el deporte paralímpico en Chile.

En estos días se encuentran ejecutándose los Juegos Paralímpicos de Tokio 2020, donde Chile junto con batir el record del número de la delegación, ha logrado una actuación histórica al conseguir un total de seis de medallas; dos de oro y una de plata de Alberto Abarza en la para natación, una de oro de Francisca Mardones en el lanzamiento de bala en para atletismo, una medalla de plata de Mariana Zuñiga en tiro con arco y una de bronce de Katherinne Wollermann en el para canotaje. Una desempeño que supera todo lo realizado previamente en citas paralímpicas por el *Team ParaChile* y lo posiciona a nivel suramericano solo bajo Brasil, Colombia y Venezuela.

Tabla 3. Participación de Chile en Juegos Panamericanos (2003- 2019).

| ÁMBITO | 2003 SANTO DOMINGO | 2007 RÍO DE JANEIRO | 2011 GUADALAJARA | 2015 TORONTO | 2019 LIMA |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------|--------------|
| Ranking | 13 | 10 | 13 | 11 | 8 |
| Total de medallas | 22 | 20 | 43 | 29 | 50 |
| Delegación | 194 | 226 | 308 | 305 | 315 |

Fuente: Adaptación a partir de Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, Ministerio del Deporte (2016).

Tabla 4. Participación de Chile en Juegos Parapanamericanos (2003- 2019).

| ÁMBITO | 2003 MAR DEL PLATA | 2007 RÍO DE JANEIRO | 2011 GUADALAJARA | 2015 TORONTO | 2019 LIMA |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------|--------------|
| Ranking | 12 | 14 | 10 | 9 | 8 |
| Total de medallas | 12 | 2 | 4 | 12 | 34 |
| Delegación | 13 | 27 | 19 | 57 | 85 |

Fuente: Adaptación a partir de Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, Ministerio del Deporte (2016).

En relación al desempeño del *Team Chile* en los citas panamericanas se puede identificar que se venían manteniendo entre el 10° y 13° lugar del ranking, pero en los últimos Juegos Panamericanos de Lima 2019, las y los deportistas chilenos desarrollaron su mejor actuación internacional, obteniendo el 8° lugar en el

¹⁰ El atletismo paralímpico se clasifica en categorías según discapacidad visual. A la categoría T-11 pertenecen los atletas ciegos, que van vendados de los ojos y acompañados por un guía.

medallero y logrando un significativo avance respecto de Toronto 2015 y Guadalajara 2011. Este el mejor lugar en el ranking desde 1979 en San Juan, Puerto Rico donde también se logro el 8º lugar, pero tan solo con una medalla de oro. Lo anterior, da cuenta de un proceso de trabajo iniciado varios años antes que permitió la participación de Chile en 34 de los 39 deportes y en 49 especialidades deportivas de un total de 52.

A su vez, en Lima 2019, el desempeño de las y los atletas nacionales estuvo acompañado de la obtención del mayor número de medallas, con un total de 50 preseas y 13 medallas de oro. Esto representa la mayor cantidad de medallas de oro y totales en la historia de la participación de Chile en Juegos Panamericanos. Hasta el momento, en medallas de oro, la mejor participación de Chile había sido en el año 1951 (Buenos Aires), con 8 medallas, y respecto a medallas totales, el 2011 (Guadalajara) con 43 medallas (Informe Técnico XVIII Juegos Panamericanos Lima 2019, Unidad Técnica Metodológica, Plan Olímpico de Chile).

En relación a la conformación de las delegaciones, desde Guadalajara 2011 se había mantenido constante la participación de un poco más de 300 deportistas en los JJPP, donde nuevamente Lima 2019 se destaca por ser la cita con la mayor cantidad de deportistas chilenos en la historia de los Panamericanos, con un total de 25 deportistas, de los cuales el 59% de la delegación estuvo conformada por hombres (189) y el 41% por mujeres (130).

En relación al medallero en los Parapanamericanos, el *Team ParaChile* viene mejorando su posición en el ranking de manera sostenida, lo que sin lugar a dudas alcanzó un resultado histórico en los pasados Juegos Parapanamericanos de Lima 2019, obteniendo el 8º lugar, con un contundente incremento en el rendimiento deportivo, donde se alcanzó un total de 34 medallas, más que duplicando su mejores actuaciones previas conseguidas en Mar del Plata 2003 y Toronto 2015. Respecto al número de deportistas que integraron las delegaciones, en los últimos cinco años ha aumentado, llegando a 85 deportistas en la última edición.

Tabla 5. Participación de Chile en Juegos Suramericanos (2002- 2018).

| ÁMBITO | 2002 BRASIL | 2006 BUENOS AIRES | 2010 MEDELLÍN | 2014 SANTIAGO | 2018 COCHABAMBA |
|--------------------------|----------------|-------------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Ranking | 4º | 5º | 5º | 5º | 5º |
| Total de medallas | 111 | 137 | 109 | 129 | 131 |
| Delegación | 208 | 360 | 429 | 590 | 449 |

Fuente: Adaptación a partir de Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, Ministerio del Deporte (2016).

A nivel de Juegos Suramericanos el *Team Chile* se ha mantenido hace cuatro ciclos olímpicos en la 5º posición del ranking, donde ha incrementado el número de medallas obtenidas junto con aumentar el número de deportistas que integran las delegaciones. En el deporte paralímpico, los primeros y únicos Juegos

Parasuramericanos se desarrollaron en Chile en Santiago 2014, donde la delegación estuvo conformada por 103 atletas, obteniendo el 5° lugar en el medallero, consiguiendo 10 medallas de oro de un total de 43. Lamentablemente por problemas de organización y falta de condiciones no se realizaron los Parasuramericanos en Cochabamba 2018 después de los Juegos Suramericanos.

2.3 Estrategia nacional del alto rendimiento deportivo

En la evolución del deporte chileno de estos últimos 20 años, se ha identificado una mayor preocupación por el desarrollo del alto rendimiento deportivo, y como se ha descrito con anterioridad, nuestra legislación establece en el año 2001 la importancia y responsabilidad por parte del Estado en este ámbito deportivo, así como el trabajo mancomunado con el Comité Olímpico de Chile (COCH), el Comité Paralímpico de Chile (COPACHI) y las federaciones deportivas nacionales. Lo que se ha ratificado por medio de creación de entidades que cumplen distintos roles en la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo, como, por ejemplo: la Corporación Nacional del Deporte de Alto Rendimiento – ADO Chile, el Plan Olímpico y desde el año 2020 el Plan Paralímpico.

La Corporación Nacional del Deporte de Alto Rendimiento - ADO Chile, conocida simplemente como ADO Chile esta constituida como corporación de derecho privado desde el año 2006, al alero de la Ley del Deporte, por el Director Nacional del Instituto Nacional de Deportes (IND) y el Presidente del COCH, de ese entonces. Y según señalan sus estatutos, tiene como finalidad fundamental la creación, administración y desarrollo de centros de iniciación y entrenamiento para el alto rendimiento deportivo, contribuyendo con el financiamiento de las actividades deportivas de alto rendimiento, colaborando con el COCH y las federaciones en la selección, preparación, control y puesta a punto de las y los deportistas que con vocación de participar en los Juegos Olímpicos, tengan la posibilidad de ser o sean destinatarios de subvenciones y ayudas que otorga el Estado, el COCH, las federaciones o la misma corporación. Así también, en su artículo quinto indica que ADO Chile, es un instrumento, cuyo objetivo central es llevar a cabo las políticas nacionales del deporte de alto rendimiento.

Durante el año 2020 ADO Chile recibió a través del IND una asignación presupuestaria de \$545 millones de pesos. De igual forma, se debe señalar que ADO Chile administra los recursos de las federaciones que, por contar con rendiciones de cuentas pendientes en el IND, se encuentran bloqueadas y no pueden percibir recursos públicos. Esto se implementa y gestiona con el propósito de que el sistema no se paralice, ni se vea afectada la preparación y participación en diversas competencias de las y los deportistas chilenos.

El Plan Olímpico es una estrategia que surge el año 2010 con miras a que Santiago sería sede de los Juegos Suramericanos y Parasuramericanos del año 2014, y como reemplazo al Plan Bicentenario, que había nacido un año antes para enfrentar la contingencia producto de críticas de deportistas que denunciaban falta de apoyo, lo que se tradujo en una inyección de \$3.000 millones de pesos para el

alto rendimiento deportivo, los cuales fueron entregados directamente por el IND a las federaciones, por medio de proyectos. El Plan Olímpico surge como una asociación conjunta entre IND, el COCH y ADO Chile, establecida a través de la Resolución Exenta N°27 de 2017 (versión más actualizada), busca coordinar el trabajo de los equipos técnicos de estas instituciones, con el objeto de apoyar la toma de decisiones relacionadas con el soporte a deportistas y selecciones que participan en los eventos del ciclo olímpico y ciclo paralímpico (Ministerio del Deporte, 2016). El Plan Olímpico es un conjunto de actividades que permite la elaboración de informes e insumos que orientan las definiciones de las autoridades, y en su estructura se desempeñan distintos roles, dentro de los cuales se encuentra los analistas y asesores metodológicos, cuya tarea fundamental es el control y seguimiento de los deportistas, entrenadores y de los planes deportivos de las federaciones priorizadas por las autoridades gubernamentales en coordinación con las autoridades del deporte federado.

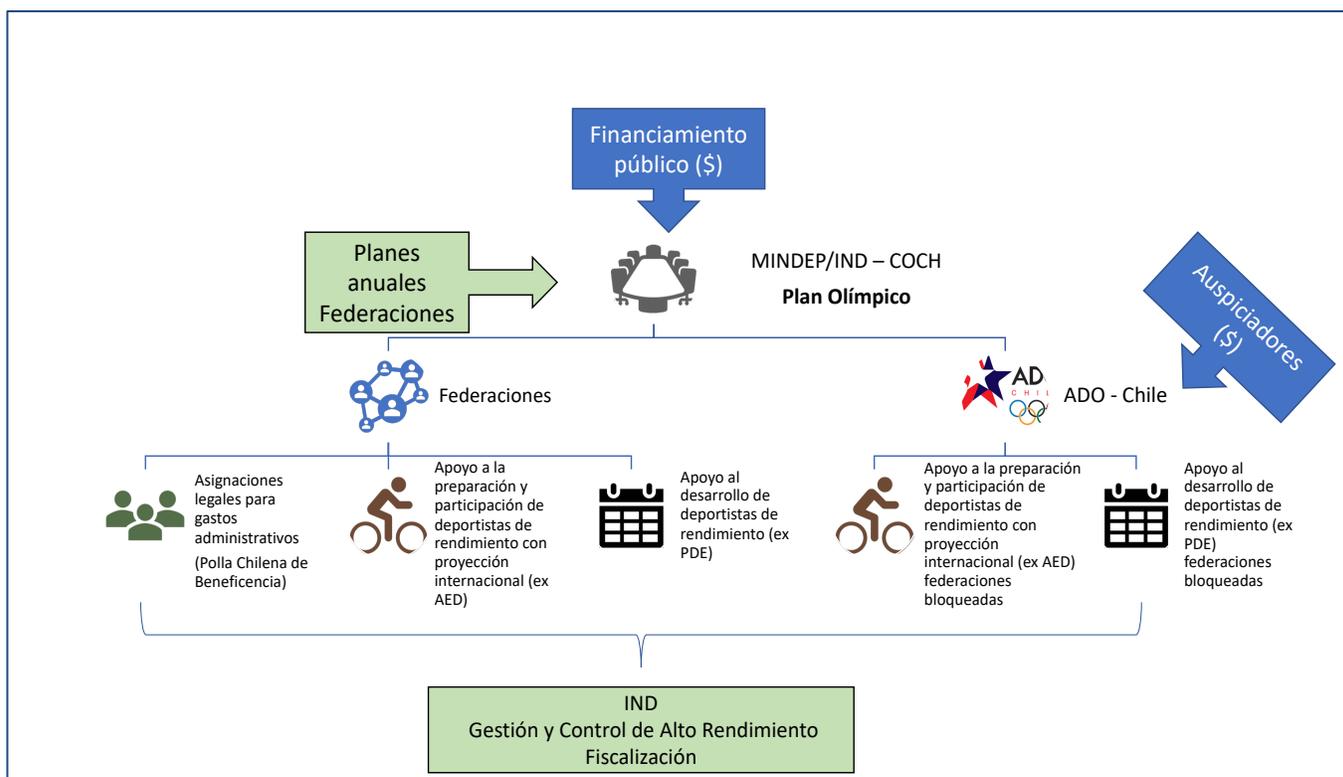
En la Cuenta Pública Participativa del Ministerio del Deporte de la gestión 2020, reportaron que el año 2020 se oficializó la conformación del Plan Paralímpico de forma independiente al Plan Olímpico, y se comenzó a trabajar en la conformación del equipo, el cual se encuentra conformado por un secretario ejecutivo, dos metodólogos/as y un/a asistente administrativo/a. Actualmente el deporte paralímpico cuenta con 46 deportistas becados PRODDAR (Ministerio del Deporte, 2021).

El Departamento de Alto Rendimiento del IND ejecuta los programas, acciones e iniciativas orientados al deporte de élite. Actualmente el Programa de Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico (FDRCP), presenta un presupuesto de más de \$20.000 millones de pesos para el año 2021 y durante el año 2020 benefició a 8.295 hombres y 4.131 mujeres con una cobertura total de 12.426 deportistas. Mediante el FDRCP se financia el Apoyo a la preparación y participación de deportistas de rendimiento con proyección internacional (ex Apoyo Especial a Deportistas, AED), el Apoyo al desarrollo de deportistas de rendimiento (ex Apoyo a federaciones en Planes de Desarrollo Estratégicos, PDE), el Apoyo técnico metodológico al deporte de rendimiento (ex Apoyo especial a personal técnico) y recientemente se ha incorporado el componente de detección y proyección de nuevos talentos deportivos. Este último componente tiene como población objetivo las niñas, niños y jóvenes deportistas o equipo de deportistas que hayan obtenido el 1º, 2º o 3º lugar en la final de los Juegos Escolares del Sistema Nacional de Competencias y busca que los deportistas Promesas Chile logren ingresar a las selecciones nacionales. (Banco Integrado de Programas Sociales y no Sociales, 2020). Como el componente es de reciente implementación, sus indicadores todavía no presentan evaluación de cumplimiento en relación al rendimiento del año anterior, y no se logra identificar un sistema coordinado de detección de talentos a nivel nacional.

Además de los recursos estatales del programa FDRCP, desde el gobierno central se asigna financiamiento a la Corporación ADO Chile, al COCH, al COPACHI y a las federaciones deportivas nacionales. Parte de estos recursos son provenientes de la Ley N°19.135, relativo a los recursos de la Polla Chilena de Beneficencia que

asigna de sus ingresos brutos, un 15% a la Dirección General de Deportes y Recreación (ex máxima entidad estatal del deporte chileno), del cual un porcentaje no inferior al 13% se destina directamente a las federaciones nacionales deportivas y un 2% al COCH, para sus fines propios.

Figura 8. Proceso de asignación presupuestaria del programa Fortalecimiento del Deporte de Alto Rendimiento Convencional y Paralímpico, aportes legales y ADO – Chile, del Instituto Nacional del Deporte (IND).



Fuente: Elaboración propia.

Un programa que ha implementado el IND es el de Asistencia a la Carrera Deportiva, a través del cual entrega los premios e incentivos, destinados a otorgar un reconocimiento a las y los deportistas por sus logros deportivos nacionales e internacionales. La entrega de recursos económicos se realiza directamente a aquellos atletas que cumplan con los requisitos establecidos en los decretos y reglamentos de cada uno de los premios y becas que se disponen para dichos fines: Programa de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento (PRODDAR), Premio por Logro Deportivo (Premio artículo 12, Ley del Deporte) y Premio Nacional de Deportes (Premio artículo 79, Ley del Deporte) (Ministerio del Deporte, 2016) y durante el año 2020 se benefició a un total de 468 deportistas.

Se debe considerar que en marzo de 2021, se ha publicado el Decreto N°18 “Aprueba nuevo Reglamento del Sistema de Becas para deportistas de Alto Rendimiento”, que contempla además de los aportes asociados al rendimiento, que los deportistas de alto rendimiento contarán, previa manifestación expresa, con un sistema de salud y de previsión, algo totalmente inédito y anhelado por

mucho tiempo. Durante este año se concretará el pago complementario para reembolsar el plan de salud (hasta un 7% del valor de su beca), para dejar durante el próximo año el pago del monto relacionado a previsión (hasta un 10% de dicho valor)¹¹.

Lo anterior, refleja el trabajo de años de muchos deportistas relativo a mejoras en los apoyos del Estado, lo que se manifiesta en las declaraciones de la Presidenta de la Comisión Nacional de Deportistas de Chile (DAR Chile), Francisca Crovetto “esto es una demanda histórica que atraviesa generaciones de deportistas que lucharon por estos derechos. Estamos muy contentos porque se le está dando valor al trabajo que realizamos, con condiciones mínimas como son poder imponer en salud y en previsión”¹².

El Estado a través del IND también operacionaliza el beneficio establecido en el artículo 12 de la Ley del Deporte que proporciona a los deportistas de alto rendimiento un seguro de accidentes traumatológicos. Durante el año 2020, se realizó la contratación del seguro por un monto total de \$98 millones de pesos, destinados a beneficiar a 822 deportistas (Ministerio del Deporte, 2021). Tanto el apoyo complementario a los deportistas con la entrega del seguro de accidentes, como la entrega de premios e incentivos, se ejecutan desde la Unidad de Apoyo Integral a Deportistas, pero su creación se origina el año 2016 como una Coordinación Nacional de Acompañamiento al Deportista, que tenía el objetivo de gestionar una red de beneficios sociales que facilitará la trayectoria de los deportistas de alto rendimiento en materias como la conciliación con la vida académica, ampliar la cobertura de salud que hoy poseen y durante la última etapa de su carrera estimular transiciones más fluidas en ámbitos tanto sociales, como laborales (Ministerio del Deporte, 2016), de lo cual hoy no se da cuenta si se ha implementado o desarrollado acciones tendientes a cumplir dicho propósito, solo se declara un plan de intervención en base a resultados de diagnóstico a partir de la aplicación de una matriz de condiciones básicas de seguridad social del deportista.

En el año 2019 el MINDEP presentó una reestructuración al programa de proyección deportiva del IND, iniciativa que estaba enfocada en el desarrollo de las y los deportistas de los Centros de Entrenamiento Regionales (CER) que, por sus condiciones físicas, técnicas y sus consecutivos resultados, eran considerados potenciales integrantes de las selecciones nacionales. La nueva iniciativa se denomina Promesas y Parapromesas Chile, no siendo un programa social propiamente tal, sino más bien una coordinación de distintos componentes de programas que actualmente está ejecutando el IND, tales como Asistencia a la Carrera Deportiva, Sistema Nacional de Competencias, Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico, entre otros (Ministerio del Deporte, 2021). Promesas y Parapromesas Chile se centra en la detección, captación, proyección y desarrollo de deportistas entre nueve y 22 años con miras a la participación chilena en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023 y a las competencias del ciclo olímpico y paralímpico. Actualmente

¹¹ <https://www.mindep.cl/actividades/noticias/1731>

¹² <https://coch.cl/historico-modificacion-proddar/>

existen 28 disciplinas convencionales y seis disciplinas paralímpicas a nivel nacional, con aproximadamente 2.300 deportistas distribuidos en el país.

Por último, si bien no existe un programa particular orientado a albergar eventos y mega eventos deportivos, en acciones se ha buscado posicionar al país como sede de grandes eventos deportivos. Destacándose en esta línea la realización de los Juegos Deportivos Suramericanos y Parasuramericanos de Santiago 2014, los Juegos Bolivarianos de Playa de Iquique 2016 y los Juegos Suramericanos Juveniles de Santiago 2017. A su vez, en enero de 2022 Chile albergará los I Juegos Suramericanos Máster Santiago 2021 en la que se busca dar continuidad a aquellos consagrados en el deporte, como a los que se iniciaron tardíamente. Es en función de este objetivo, que el país postuló nuevamente a ser sede de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos el año 2017, y en la asamblea general de Panam Sport (Organización Deportiva Panamericana) los 41 Comités Olímpicos de América votaron por unanimidad a favor de Santiago como anfitrión para los próximos Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, los que se celebrarán en Santiago el año 2023.

De esta forma, Chile se encuentra camino a ser sede del mega evento deportivo más grande que haya organizado hasta la fecha, y se proyecta que para los Juegos Panamericanos que comenzarán el 20 de octubre del año 2023, participarán alrededor de 7.000 atletas provenientes de 41 países panamericanos, donde se disputarán 39 deportes, y para los Juegos Parapanamericanos que comenzarán el 17 de noviembre del año 2023, para lo cual se espera el arribo de cerca de 2.200 deportistas de 33 países y se disputarán 18 deportes.

2.4 Problemática presente en el alto rendimiento deportivo chileno

Si bien la normativa vigente en Chile establece que el alto rendimiento deportivo es un área de desarrollo relevante para el Estado de Chile, lo que a su vez ha estado acompañado de un aumento sostenido en la asignación de recursos en las líneas programáticas vinculadas al deporte de elite, de un incremento en la construcción de infraestructura deportiva pública especializada en ciertas disciplinas deportivas al haber sido sede de un mayor número de competencias deportivas internacionales, existen diversas limitaciones que no terminan por articular los diversos elementos de la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo.

El actual Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, se ha ido desarrollando principalmente como respuesta a cierta contingencia, debido a casos donde deportistas han cuestionado falta de apoyo por parte del gobierno o pérdida de algún beneficio. Lo que generalmente provoca una alta repercusión mediática, y a su vez, contribuye a ejercer presión en la opinión pública, generando que el gobierno de turno disponga de mayores recursos y soluciones. La actual crisis sanitaria por COVID-19 y las medidas de confinamiento han impactado fuertemente en la preparación de las y los deportistas, donde algunos se han manifestado molestos al respecto, ese es el caso de Natalie Lubascher, deportista

de nado sincronizado que se refirió a la reprogramación de torneos y al presupuesto limitado con el que cuentan "me he planteado renunciar a la Selección. Es súper fome, porque creo que no soy la única. En este país dedicarse al deporte no es un derecho, sino un privilegio. Y yo tengo ese privilegio, en gran parte, porque trabajé tres años y ahorré todo"¹³.

Las declaraciones de deportistas cuestionando faltas de apoyo, reflejan falencias en los procesos de seguimiento pero también la ausencia de una estrategia a largo plazo, que se haga cargo de una mirada integral de los factores y problemáticas del deporte de alto rendimiento, considerando y reconociendo la importancia del rol que cumplen los diversos actores vinculados al Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte. Teniendo presente que Chile hoy cuenta con una institucionalidad pública de rango ministerial preocupada del desarrollo de la actividad física y el deporte, que ha ido de la mano de un aumento del presupuesto en los planes y programas focalizados en el fortalecimiento del deporte de rendimiento convencional y paralímpico, se mantiene un sistema deportivo donde los recursos y apoyos se concentran en la preparación y participación de deportistas de élite. No logrando identificar una estrategia de desarrollo con disciplinas priorizadas, sino más bien un respaldo a deportistas cuando logran destacar en ciertas disciplinas. A su vez, el proceso previo relativo a la formación de deportistas con proyección y el camino para convertirse en atleta de alto nivel, sigue siendo responsabilidad principalmente de las familias.

En las etapas de formación deportiva, si bien se ha creado Promesas y Parapromesas Chile que busca vincular los jóvenes talentos con las selecciones deportiva, por su reciente reformulación todavía no es factible evaluarlo, aun así, no existe claridad en la priorización de los deportes por regiones ni se visualiza una vinculación con las ciencias del deporte por medio de controles biomédicos. Lo que puede implicar que, si un deportista practica una disciplina no priorizada en el CER de su región, no se ve beneficiado con infraestructura pública, ni con entrenadores regionales, así como tampoco se asegura un efectivo proceso de selección luego de haber detectado el talento, lo que perjudica el efectivo desarrollo de la reserva deportiva y su avance en convertirse en potenciales deportistas de elite. Junto con lo anterior, existen debilidades en la coordinación y articulación regional entre la entidad pública y las federaciones, clubes deportivos y colegios, dejando un amplio margen para la discrecionalidad o duplicidad de trabajo en la identificación de deportistas de proyección, donde continúan teniendo mayores posibilidades de conseguir logros deportivos, aquellos atletas que tienen familias con capacidad de contratar entrenadores especialistas o de inscribirlos en clubes deportivos destacados en su rendimiento.

Por lo antes descrito y como señala Cuevas (2019), el Estado juega un papel esencial en extender la práctica deportiva a toda la población, como solución alternativa o complementaria de algunos de sus problemas públicos actuales. Para esto, debe crear las condiciones para que no sólo las personas con los dotes físicos para la competición y con los medios económicos suficientes para entrenar

¹³ El drama de destacada nadadora chilena: "Me planteo renunciar a la Selección". https://chile.as.com/chile/2020/05/26/deporte_femenino/1590459663_527961.html

puedan practicar un deporte; sino que también lo pudieran hacer las personas con menores habilidades físicas y de todos los estratos sociales. Además, en el caso chileno la legislación vigente mandata a la institucionalidad pública deportiva a crear las condiciones necesarias para el ejercicio, desde el fomento, protección y promoción de las actividades físicas y deportivas, hasta el desarrollo del deporte de alto rendimiento.

Además, se debe tener presente que la institucionalidad pública ha presentado una serie de cambios estos últimos años, en particular, en las unidades que se vinculan al deporte de alto rendimiento. En el caso del Ministerio del Deporte, en agosto del 2019 se publicó el Decreto N° 66 que aprueba el nuevo Reglamento Orgánico del MINDEP, dejando sin efecto el Decreto N°75 del año 2014, y mediante el cual se creó la División de Alto Rendimiento y Deporte de Competición, pero luego y durante el mismo gobierno, en noviembre del año 2020, se publicó el Decreto N°21, que vino a modificar el Decreto N°66, derogando el artículo que creaba la División de Alto Rendimiento y Deporte de Competición, junto con incorporar funciones a la ya existente División de Política y Gestión Deportiva, en el sentido de:

- Asesorar a la (la) Ministro(a) en la función de proponer políticas y planes destinados al desarrollo del deporte de alto rendimiento, tanto convencional como adaptado.
- Colaborar en la formulación de programas y acciones destinados a la detección y proyección de atletas de alto rendimiento, convencional y paralímpico.
- Presentar al Ministro(a) las medidas para fortalecer las ciencias del deporte en las etapas de detección, proyección, desarrollo y rendimiento de los atletas.

A su vez, en el IND se encuentra el Departamento de Alto Rendimiento a cargo de dirigir la implementación de la estrategia del desarrollo del deporte de alto rendimiento nacional, convencional y adaptado, para aportar a los resultados y posicionamiento del país en la competencia deportiva tanto nacional como internacional, realizar la coordinación de la implementación del Programa Sistema Nacional de Competencias Deportivas e implementar las políticas de apoyo a deportistas durante su ciclo de vida, según lo señala la Resolución Exenta N°3083 del 4 de octubre del año 2018, y mediante la cual se delegaron funciones del Director/a Nacional en cargos y jefaturas. De esta forma se reubicó dicho departamento que previamente se encontraba al interior de la División de Actividad Física y Deporte, pasando a depender de forma directa de la Dirección Nacional. De igual forma, la resolución antes citada vino a señalar que el Departamento de Alto Rendimiento esta conformado por las siguientes unidades:

- Unidad de Gestión y Control de Alto Rendimiento
- Unidad de Apoyo Integral a Deportistas
- Unidad de Desarrollo Federativo
- Unidad de Deporte Competitivo
- Unidad de Proyección Deportiva

- Coordinación de Centro de Alto Rendimiento

La descripción realizada a los cambios organizacionales de las instituciones públicas del deporte chileno en estos últimos tres años, permiten comprender cierta confusión y desconocimiento de los roles que ejecuta actualmente cada entidad, tanto en la ciudadanía, como en parte de los actores del mundo deportivo. Lo que se refuerza con la discusión legislativa del proyecto de ley que Fortalece el deporte del alto rendimiento (boletín N° 13898-29), ingresado por el ejecutivo en noviembre del año 2020, y que se encuentra en segundo trámite constitucional, el que incorpora una modificación del artículo ocho de la Ley del Deporte, traspasando del IND al MINDEP el desarrollo, junto con las federaciones deportivas nacionales, del Programa Nacional del Deporte de Alto Rendimiento. Lo que ha sido discutido y no exento de cuestionamientos al interior de la Comisión de Deporte de la Cámara de Diputadas y Diputados de Chile.

En otro ámbito, si se analiza la evolución de los recursos que entrega el Estado en materia de alto rendimiento, se puede apreciar un incremento sostenido desde el año 2014 hasta la fecha, lo que considera no solo los recursos directos a la preparación de atletas, sino también el presupuesto que se entregan al ámbito administrativo de las federaciones y ADO Chile, así como el desarrollo de eventos deportivos internacionales, por medio de la transferencia de recursos a las entidades creadas para la organización de dichos eventos, que incluso pueden estar destinados a infraestructura deportiva asociada a los juegos. Se debe destacar que el desarrollo del deporte de alto rendimiento en Chile es financiado en un 90% por el Estado, donde los recursos de entidades privadas son recibidos por medio de auspicios hacia la Corporación ADO Chile, que al 31 de diciembre de 2019 fueron de M\$329.958 de pesos (Corporación Nacional del Alto Rendimiento, 2020) y a través de donaciones, lo que se encuentra establecido en la Ley del Deporte (Ley N°19.712).

Tabla 6. Cuadro comparativo de asignación presupuestaria del Instituto Nacional de Deportes en los ítems vinculados al deporte de alto rendimiento, período 2014 - 2021.

| Sub-Título | Ítem Asig. | Denominaciones | Glosa N° | Moneda Nacional Miles de \$ | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------|---|----------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 24 | 337 | Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico | 07, 17 | 12.750.636 | 19.480.214 | 20.089.092 | 18.149.634 | 17.728.153 | 18.673.694 | 20.484.096 | 20.721.872 |
| | 338 | Art.5° Letra e) D.L. 1.298 y Ley 19.135 | | 2.421 | 1.991 | 2.225 | 5.057 | 3.410 | | 6.443 | 6.588 |
| | 340 | Art.1° Ley 19.135 C.O.CH. | | 264.753 | 261.328 | 281.157 | 283.083 | 283.633 | 284.444 | 283.932 | 290.321 |
| | 341 | Art. 1° Ley 19.135 Fed. D. Nacional | | 1.329.646 | 1.680.945 | 1.805.838 | 1.833.777 | 1.807.428 | 1.847.326 | 1.845.561 | 1.887.086 |
| | 345 | Art. Único Ley N° 19.909 | | 41.299 | 43.467 | 47.018 | 115.757 | 75.371 | | 181.371 | 185.452 |
| | 354 | ADO - Chile | | 419.356 | 487.635 | 539.788 | 541.500 | 535.929 | 544.680 | 545.247 | 557.515 |
| | 357 | Corporación ODESUR 2014 | | 3.099.495 | | | | | | | |
| | 363 | Corporación Juegos Suramericanos Santiago 2017 | | | | 282.023 | 10.430.686 | 476.740 | | | |
| | 380 | Corporación Juegos Bolivarianos Playa Iquique | | | | 1.540.672 | | | | | |
| | 381 | Asistencia a la Carrera Deportiva | 12, 19 | | | | 2.846.067 | 3.976.539 | 4.634.342 | 4.634.342 | 4.875.847 |
| | 382 | Juegos ParamERICANOS y Parapanamericanos 2023 | 13 | | | | | | 5.161.164 | 6.148.196 | 6.453.565 |
| 383 | COPACHI | | | | | | | | 161.082 | 164.706 | |
| RECURSOS ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO | | | | 17.907.606 | 21.955.580 | 24.587.813 | 34.205.561 | 24.887.203 | 31.145.650 | 34.290.270 | 35.142.952 |

EXPLICACIÓN:

338,340,341,345 Aportes legales de los ingresos de la Polla Chilena de Beneficencia

GLOSAS:

- 07 Mediante Resolución fundada del Instituto Nacional de Deportes, con visación de la Dirección de Presupuestos, se establecerán los criterios de distribución de estos recursos. Entre estos criterios se deberán contemplar focalización, que los programas tengan alta cobertura demográfica, la vulnerabilidad social, la disponibilidad de infraestructura deportiva, la viabilidad técnica y económica y la concordancia con las políticas deportivas definidas. Además, se considerará su aporte al fortalecimiento de la educación pública y al entorno de escuelas y liceos. En materia de equipamiento deportivo, se informará semestralmente, a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, si con cargo a estos recursos se consideró adecuadamente la adquisición de bienes, que por su alto costo, se convierten en una limitante para la masificación de la práctica de algunos deportes, en que además se registran sostenidamente logros. Con cargo a estos recursos se podrá financiar todo tipo de gastos, incluso de personal, estrictamente necesarios para la ejecución de los programas. El gasto en personal incluye hasta: - Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico 23 personas Miles \$ 397.968 Además, incluye personal especializado para actividades deportivas específicas. -Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico 381 personas Miles \$ 1.920.934. Las contrataciones nuevas de personal a honorarios se efectuarán mediante procesos objetivos y preferentemente a través del portal www.empleospublicos.cl. La nómina de personas contratadas en cada programa, así como el monto de los honorarios que perciban mensualmente, se informará semestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, por medios electrónicos.
- 12 El Instituto Nacional de Deportes deberá informar trimestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, el detalle de los deportistas que obtienen recursos de este fondo, y las condiciones que se les exige para mantenerlos, así como el listado de deportistas que dejaron de recibir recursos de este fondo, y los motivos o causales de ello.
- 13 El Instituto Nacional de Deportes transferirá estos recursos a la persona jurídica que concurrirá a formar para la realización de los Juegos Panamericanos Santiago 2023, a través de un convenio en el cual se especificarán las actividades que el organismo receptor realizará, sus objetivos y plazos. Se podrán financiar todo tipo de gastos, incluidos los de personal y bienes y servicios de consumo. Con cargo a estos recursos, el IND pagará también las cuotas de incorporación, cuotas ordinarias y extraordinarias pactadas en los estatutos de la Corporación, los cuales deberán estar previamente visados por la Dirección de Presupuestos. El Instituto Nacional de Deportes podrá condicionar la entrega de recursos a deberes de información de la corporación los que se establecerán en el mencionado convenio, el cual deberá ser visado por la Dirección de Presupuestos. Con todo, el Instituto Nacional de Deportes informará trimestralmente de estas transferencias y las condiciones de las mismas a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos. Asimismo, cada trimestre deberá informar acerca de los recursos gastados en remuneraciones, honorarios y viáticos del personal de las corporaciones a quienes se transfieren estos recursos.
- 17 Se contemplará financiamiento para las federaciones deportivas no olímpicas, de alto impacto deportivo mundial y panamericanos, con el objeto de garantizar su desarrollo y participación en competencias internacionales. Se podrán contemplar recursos para la participación en competencias internacionales de aquellos deportes no olímpicos. El Instituto informará trimestralmente de la distribución de los recursos a federaciones a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos.
- 19 Con cargo a estos recursos podrá financiarse a federaciones de deportistas master que compitan nacional o internacionalmente.

Fuente: Elaboración propia con información de series históricas de Ley de Presupuestos 2018 y 2021, Partida 26 Ministerio del Deporte, Capítulo 02: Instituto Nacional de Deportes, Programa 01: Instituto Nacional de Deportes. Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile.

La Franquicia Tributaria de las Donaciones con fines deportivos, permite que personas naturales y personas jurídicas participen en el desarrollo deportivo del país, mediante el financiamiento de iniciativas deportivas que se encuentran en el Registro de Proyectos Deportivos Susceptibles de Donación o al IND para el financiamiento de una o más cuotas del Fondo Nacional Para el Fomento del

Deporte (FONDEPORTE). En retribución, los donantes se benefician de un incentivo tributario consistente en una rebaja de los impuestos global complementario o impuesto de primera categoría, según sea el caso, que le corresponde cancelar al contribuyente en el año tributario en que se materializó la donación. Durante el año 2020 las donaciones deportivas alcanzaron M\$8.064.479 de pesos que financiaron 257 proyectos a nivel nacional (Ministerio del Deporte, 2021), pero solo el 4% de los proyectos correspondieron a la categoría de Deporte de Alto Rendimiento.

Tabla 7. Distribución de proyectos de donaciones aprobados en el año 2020 según categorías deportivas.

| CATEGORÍA | MONTO (M\$) | Nº DE PROYECTOS |
|---|------------------|-----------------|
| Capacitación y Difusión | 55.000 | 3 |
| Deporte de Alto Rendimiento | 347.395 | 12 |
| Deporte de Competición | 1.855.283 | 124 |
| Deporte Laboral | 92.687 | 10 |
| Deporte Recreativo | 1.452.494 | 28 |
| Desarrollo de Organizaciones Deportivas | 529.197 | 17 |
| Difusión Deportiva | 488.268 | 22 |
| Formación para el deporte | 496.737 | 32 |
| Infraestructura Deportiva | 2.747.418 | 9 |
| Total | 8.064.479 | 257 |

Fuente: Instituto Nacional de Deporte, Sistema de Administración de Proyecto. Cuenta Pública Participativa Ministerio del Deporte, Gestión 2020.

También se debe tener presente cierta crítica al sistema actual de donaciones, donde Chile es una excepción en el contexto internacional, pues grava las donaciones como regla general. La regulación de las donaciones se ha concebido desde su elaboración en el siglo XIX como la transmisión de herencia en vida. La racionalidad de todo este sistema es velar por el interés privado, resguardando el patrimonio de los herederos y evitando su dilapidación. Existen ciertas exenciones legales a este impuesto, que beneficia de forma desigual a distintos fines. Estas se encuentran dispersas en más de 60 cuerpos legales y no guardan coherencia entre sí. Donde se identifica barreras de entrada para donantes y donatarios, necesidad de aumentar los incentivos tributarios y entregar certeza jurídica, así como fortalecer la transparencia del sistema (Centro de Estudios Públicos, 2021).

Incluso han existido cuestionamientos a que más del 60% de los recursos entregados por donaciones deportivas, los capturan “agencias” que “venden” a empresas de eventos con rebaja de impuestos, lo que impide que este dinero llegue a quienes mas lo necesitan: clubes y federaciones sin fines de lucro.¹⁴

Los actores del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte se vieron sorprendidos el año 2018 cuando se anunció por parte de la Ministra del Deporte de ese entonces, Pauline Kantor, que se realizaría una modificación al Plan Olímpico disminuyendo el número de beneficiarios, señalando que “con esas condiciones, hablamos de cerca de 500 deportistas. Hoy, la base es de 900; por lo que no hay abasto para hacerse cargo de todos. Además, muchos de ellos ni siquiera tienen opciones de clasificar a las competencias del ciclo olímpico”. Incluso justificó la propuesta indicando que aquellos excluidos “son deportistas que no clasifican aún a Sudamericanos o, si lo hacen, no tienen opciones de tener un desempeño entre los cinco primeros, porque no se trata de llevar a deportistas a pasear”¹⁵.

Si bien las propuestas anunciadas por la ex Ministra del Deporte de cambios al Plan Olímpico no fueron implementadas, si demuestra la no existencia de una estrategia del Estado de Chile en materia del deporte de rendimiento, y la fragilidad en la que se sostiene el sistema, donde existe una gran dependencia de la autoridad de turno y su respectivo compromiso con el deporte de alto nivel para con la continuidad y avances de programas, planes e iniciativas que apoyan este tipo de desarrollo deportivo. Desligándose de la responsabilidad pública que le compete al gobierno de consolidar la política deportiva y de dar las oportunidades a la población, independiente de su condición social, física y económica.

Sumado a lo anterior, otro problema presente en el deporte chileno es la administración y gestión de las federaciones deportivas, las que cada cierto tiempo son bloqueadas por el IND por encontrarse con rendiciones de cuentas pendientes. Al ser bloqueadas en los sistemas administrativos del IND, dejan de estar disponibles para recibir fondos públicos. En junio del año 2020, se conoció un reporte del MINDEP que señalaba que a esa fecha el 37% de las instituciones tenía suspendidos sus dineros por falta de rendiciones, a lo que se sumaban otras por errores técnicos, como falta de actualización de directorios, lo que cifró que cerca del 60% de las organizaciones deportivas federadas se encontraban con problemas.

Considerando que el proceso de rendición de cuentas y el retraso en las mismas es dinámico, no se debe desconocer que es un número importante de federaciones las que tienen comportamiento recurrente con objeciones en sus proyectos que deben rendir. Es por ello, que a través de ADO Chile se ha debido administrar los proyectos de aquellas federaciones bloqueadas para que el sistema deportivo no se vea perjudicado, lo que, a su vez trae como consecuencia que ADO Chile

¹⁴ El millonario negocio de las donaciones deportivas, CIPER (2014).

<https://www.ciperchile.cl/2014/08/27/el-millonario-negocio-de-las-donaciones-deportivas/>

¹⁵ <https://www.biobiochile.cl/noticias/deportes/mas-deportes/2018/08/05/ministra-del-deporte-confirma-reduccion-de-beneficiarios-del-plan-olimpico.shtml>

destine tiempo y gestión a una función no establecida como propósito principal en sus estatutos. El Presidente del COCH, Miguel Ángel Mujica, se refirió a este informe el 3 de junio de 2020 en La Tercera y señaló que “nosotros siempre ponemos a disposición nuestras estructuras del COCH y ADO Chile, para que nunca un deportista se quede sin viajar o sin competir por algún bloqueo. Junto con el MINDEP, en la mesa de Plan Olímpico, todos los años decidimos qué federaciones pueden manejar sus fondos de Apoyo Especial a Deportistas y cuáles serán manejados por ADO. Además, hay muchas federaciones que nos piden explícitamente que ADO maneje esos montos. A eso, se le suman las que van entrando y saliendo de bloqueos durante el año, pero que en un contexto general, no son tantas”¹⁶.

El informe antes mencionado es liderado por la Federación de Tenis con 23 proyectos cuestionados que suman un total de más de \$421 millones de pesos, caso que se arrastra por años, y que salió a la luz pública el año 2016 cuando la Fiscalía Oriente decidió investigar presuntas irregularidades. Aquello fue precedido por una auditoría interna realizada por las nuevas autoridades electas de la Federación de Tenis, que luego conllevó a la presentación de una querrela por parte del director nacional del IND de ese entonces, Sr. Juan Carlos Cabezas, quien señaló que, “como institución tenemos la obligación de hacernos responsables de salvaguardar todos los recursos públicos. Debido al levantamiento de alerta por parte de nuestro departamento de Fiscalización, se llega a la conclusión de esclarecer dos supuestos delitos que se podrían haber cometido en la Federación de Tenis. El primero es por apropiación indebida y el segundo es por la obtención fraudulenta de beneficios públicos” (González, 2016). El año 2017 la Fiscalía decidió no perseverar en el procedimiento, por cuanto durante la investigación realizada no se reunieron los antecedentes suficientes para fundar una acusación, y en la práctica, dichos recursos siguen sin ser debidamente justificados a la institución pública deportiva.

Lo antes descrito se encuentra destacado en la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)¹⁷ de la Dirección de Presupuesto del año 2014, al ex programa Posicionamiento del Deporte de Alto Rendimiento del Instituto Nacional del Deporte, actualmente conocido como Fortalecimiento del Deporte de Alto Rendimiento Convencional y Paralímpico. El informe ejecutivo de la EPG (2014) establece que no existe evidencia de que todos los actores tengan la solidez y profesionalismo necesario para la ejecución de esta tarea, lo que repercute y resta eficacia a las acciones que promueve el programa. Por ejemplo, si las federaciones no presentan buenos proyectos o no presentan a los mejores prospectos, ni se eligen adecuadamente a técnicos y preparadores físicos, no se financiarán los mejores o necesarios proyectos ni tampoco a los deportistas más destacados independientemente de que los sistemas de control administrativos del programa funcionen bien. Se identifica que la legislación en esta materia es insuficiente y no

¹⁶<https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/el-carrusel-sin-fin-de-las-federaciones-bloqueadas/3VLXGVQTKZAG3E3IUXQ5Z6TUUY/>

¹⁷ Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), a través de esta línea la Dirección de Presupuesto evalúa la consistencia de los objetivos y diseño del programa, aspectos de su organización y gestión y resultados a nivel de producto (cobertura, focalización, entre otros).

existen incentivos reales para que las federaciones sostengan un desempeño eficiente y transparente de los recursos.

Por otro lado, la misma EPG (2014) observa que los deportistas y equipos técnicos son los agentes que invierten su tiempo y dinero en el desarrollo de la carrera deportiva, que se despliega careciendo de las inversiones mínimas de capital humano y financiero propias para el desarrollo óptimo de cada disciplina. Identificando un problema relativo a la carencia de incentivos que permitan un desarrollo eficiente y óptimo, donde se considere el mejoramiento de resultados y permanencia dentro del sistema de los deportistas.

Respecto a los resultados deportivos en los mega eventos del ciclo olímpico, el informe señala que previo a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Lima 2019 se observaba un cierto estancamiento de Chile en el ranking, con cambios poco significativos y con un mayor avance por parte de otros países como Colombia y República Dominicana, donde los primeros se ubicaron por sobre Chile en esta última edición de los Juegos Panamericanos. Tampoco se puede obviar el trabajo que ha venido realizado Venezuela, Ecuador y Perú quienes amenazan con alcanzar la posición de Chile en estas competiciones. Por lo tanto, como los mejores resultados del *Team Chile* fueron recientemente obtenidos, no es factible suponer que aquello se mantendrá en el tiempo, y se debe tener presente la importancia del trabajo con la generación de recambio en múltiples disciplinas.

A nivel de Juegos de Olímpicos (JJOO) la obtención de medallas es muy escasa, destacando la hazaña obtenida por el tenis en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 y el atletismo paralímpico en los Juegos Paralímpicos de Londres 2012. Así también, se puede observar una mejora en las delegaciones que han participado de las citas olímpicas, pasando de 22 a 42 deportistas entre Atenas 2004 y Río de Janeiro 2016. Lo mismo ocurre con las citas paralímpicas, con una presencia de cuatro deportistas en Atenas 2004 y 15 deportistas en Río de Janeiro 2016. Se debe recordar que en la actualidad y debido a la pandemia, los Juegos Olímpicos y Paralímpico de Tokio 2020 se debieron postergar en un año y por ello recientemente se han desarrollado los JJOO y desde el 24 de agosto hasta el 5 de septiembre de 2021 se desarrollarán los Juegos Paralímpicos de Tokio 2020. Esta reprogramación impactó la planificación deportiva, donde se debieron modificar los entrenamientos, concentrados y calendarios de competición, lo cual podría repercutir el rendimiento deportivo de las y los atletas.

El desempeño global de la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo adolece de un enfoque que permita apreciar una consistencia y una mirada integral más a mediano y largo plazo, que considere los objetivos propuestos, los recursos asignados y la implementación de las acciones que contribuyan al logro de los resultados y el éxito deportivo internacional.

Por último, a partir de las propias conclusiones del informe ejecutivo de la EPG (2014), se considera que no existe una definición de política de fomento deportivo que permita focalizar y gestionar los recursos del deporte de élite. Lo señalado, se complementa con que en la actualidad Chile no cuenta con una política pública de alto rendimiento deportivo propiamente tal, donde las acciones, planes y

programas se encuentren articulados independientemente si el ejecutor es la entidad pública o las organizaciones privadas del mundo federado.

Dado lo antes descrito, se hace necesario observar y analizar la experiencia internacional, conocer en mayor profundidad que es lo que han realizado e implementado algunos países que han logrado modificar su trayectoria deportiva, posicionándolos en mejores lugares dentro de los rankings de los mega eventos deportivos. De esta forma, se logrará comprender cuales son las variables de la política deportiva que conducen al éxito deportivo internacional, y en relación con esos factores identificar como se encuentra Chile, si hay elementos que están o no presentes en la estrategia nacional, y cuales entonces, debiesen ser las recomendaciones para el fortalecimiento nacional del deporte de alto rendimiento.

Síntesis: Por medio de este Capítulo se busca exponer aquellos elementos claves que permiten comprender la importancia del desarrollo del deporte del alto rendimiento. En ese sentido, se detalla el reconocimiento que tiene para UNESCO el considerar como un derecho fundamental para todas y todos, la promoción de la educación física, la actividad física y el deporte. Lo que influye e inspira al olimpismo y el surgimiento del Movimiento Olímpico, definido como una filosofía de vida que, junto con promover valores y principios, establece la importancia de las competencias deportivas y la cooperación internacional.

Es el contexto antes explicado en el cual se ha circunscrito el desarrollo del deporte alto rendimiento de Chile, el que ha tenido un robustecimiento de su institucionalidad pública y normativa, un incremento del trabajo colaborativo con el COCH y el COPACHI. Lo que se ve reflejado también en el desarrollo de programas e iniciativas tendientes a representar una estrategia deportiva en este ámbito, pero que presenta una serie de falencias, que permiten formular las demandas hoy vigentes que requieren de una acción por parte del Estado para enfrentar de la forma más adecuada los nuevos desafíos que tiene por delante el país, algunos en el corto plazo como ser anfitrión de los próximos Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Santiago 2023, así como establecer un hoja de ruta con proyección que permita al país incrementar los óptimos resultados y mejorar la posición en los medalleros.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La investigación está centrada en cuatro países que se han comprometido con el desarrollo deportivo de élite, abordando las prioridades del alto rendimiento de una manera estratégica. La pregunta de investigación que guía el estudio es ¿qué buenas prácticas puede rescatar la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo respecto de casos de éxito internacional?, a la que se pretende dar respuesta por medio de los siguientes objetivos.

3.1 Objetivo general

Analizar políticas públicas deportivas internacionales exitosas desde la perspectiva de la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo.

3.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar la situación actual de la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo.
2. Identificar en los casos de Brasil, Canadá, Países Bajos y España los elementos críticos para el éxito en sus políticas de alto rendimiento deportivo en base al modelo SPLISS (*Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*).
3. Identificar las brechas entre el caso chileno y las buenas prácticas extraídas de los casos internacionales.
4. Elaborar recomendaciones para el diseño de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo.

La investigación se desarrolla mediante un estudio de caso comparado de políticas públicas deportivas de cuatro países y la situación de Chile, para lo cual se utiliza el modelo teórico SPLISS (*Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*), desarrollado por De Bosscher et al. (2006). Dicho modelo considera nueve pilares como los principales factores de las políticas deportivas que conducen al éxito deportivo internacional, los que fueron descritos en detalle en el Capítulo I.

El estudio de caso comparado tiene un enfoque de tipo cualitativo y descriptivo de las experiencias internacionales de políticas deportivas de alto rendimiento, así como de los elementos que influyen en mayor o menor medida en el éxito deportivo.

El levantamiento de datos se desarrolla principalmente a través de revisión de fuentes de información secundaria, por medio del análisis bibliográfico de las políticas públicas deportivas internacionales, de los modelos deportivos de alto rendimiento y de los resultados deportivos en los Juegos Olímpicos (JJOO), Paralímpicos, Juegos Panamericanos (JJPP) y Parapanamericanos. Lo que se complementa con información primaria por medio de entrevistas semiestructuradas, con la selección de un muestreo no probabilístico, a través de

informantes claves que son actores influyentes dentro del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte de Chile.

El perfil de las y los actores entrevistados es diverso, cumpliendo distintos roles en la estrategia deportiva nacional, algunos como tomadores de decisiones, como ejecutores de las definiciones existentes y otros/as como usuarios/as del modelo deportivo de alto rendimiento. Dentro de las y los entrevistados los perfiles seleccionados son los siguientes:

- Dirigentes/as del deporte federado de nuestro país, tanto convencional como paralímpico.
- Ejecutivos, en relación al rol de asesoría técnica para apoyar la toma de decisiones en materia de soporte de deportistas y selecciones.
- Deportistas convencionales y paralímpicos.
- Entrenadoras y entrenadores de alto rendimiento deportivo con más de cinco años de experiencia.

Tabla 8. Selección de la muestra de entrevistadas y entrevistados.

| PERFIL | ENTIDAD | INSTITUCIÓN/ DISCIPLINA | RESPONSABILIDAD | JUSTIFICACIÓN |
|--------------------------|----------------------------|--|-----------------|---|
| Dirigente | Privada | Comité Olímpico de Chile | Directivo | Interés por conocer su mirada como integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte chileno, a través del principal organismo privado de deporte nacional que tiene la representación ante el COI de las federaciones deportivas nacionales que lo integran, y debe garantizar la participación de los deportistas chilenos en los eventos del ciclo olímpico. |
| Dirigente | Privada | Comité Paralímpico de Chile | Directivo | Interés por conocer su mirada como Integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte chileno, a través del máximo organismo privado del deporte paralímpico nacional, le corresponde organizar la participación de los deportistas chilenos en los eventos del ciclo paralímpico. |
| Dirigente | Privada | Federación de Rugby | Directivo | Interés por conocer su mirada Integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte chileno, a través de la federación deportiva nacional que se ha destacado por la gestión, el desarrollo deportivo de la selección nacional y la creación del primer equipo profesional de rugby en el país. |
| Dirigente/ Deportista | Privada/ Sociedad civil | Federación Internacional de Pelota Vasca/ Federación Nacional de Pelota Vasca | Directiva | Interés por conocer su mirada como Integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, como usuaria del sistema tanto en su rol de deportistas como también en su rol gerencial de su federación deportiva en Chile, y de representación internacional en la Comisión de Mujeres en la máxima entidad deportiva de su federación. |

| | | | | |
|--------------------------|----------------|---------------------------------------|----------------------------|---|
| Ejecutivo | Pública | Plan Olímpico | Profesional | Interés por conocer su mirada como integrante de la estrategia que coordina la relación entre el MINDEP e IND, COCH y ADO, por medio de que los equipos técnicos entreguen insumos con el objeto de apoyar la toma de decisiones relacionadas con el soporte a deportistas y selecciones que participan en los eventos del ciclo olímpico. |
| Ejecutivo | Privada | Unidad Técnica Metodológica | Profesional | Interés por conocer su mirada como integrante de la unidad alojada en ADO, que es parte de la estrategia de alto rendimiento coordinada entre el Estado, COCH y ADO, donde los equipos técnicos entregan insumos para apoyar la toma de decisiones de las autoridades relacionadas con el soporte a deportistas y selecciones que participan en los eventos del ciclo olímpico. |
| Entrenador/ Ejecutivo | Privada | Ciclismo / Reserva Nacional Deportiva | Entrenador/ Coordinador | Interés por conocer su mirada como integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte chileno, tanto en el rol de entrenador de alto rendimiento, ex metodólogo del Plan Olímpico a cargo de un grupo de disciplinas y actual coordinador de la iniciativa Reserva Nacional Deportiva a cargo del análisis y seguimiento de las y los deportistas juveniles de proyección deportiva. |
| Entrenadora | Privada | Nado sincronizado | Entrenadora | Interés por conocer su mirada como integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, como usuaria del sistema en su rol de entrenadora de alto rendimiento y con años de experiencia en el desarrollo deportivo del nado sincronizado en Chile, por lo que le corresponde interactuar con diversos actores relevantes. |
| Deportista | Sociedad civil | Natación | Deportista | Interés por conocer su mirada como integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, como usuaria del sistema en su rol de deportista de alto rendimiento, que tomo la decisión de irse a vivir al extranjero para desarrollar su carrera deportiva, además previo aquello vivió más de un año en el Hotel del Centro de Alto Rendimiento del Estadio Nacional. |
| Deportista | Sociedad civil | Para powerlifting | Deportista | Interés por conocer su mirada como integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, como usuario del sistema en su rol de deportista paralímpico, que ha desempeñado cargos de representatividad de otros deportistas y actualmente para desarrollar su carrera deportiva vive en las instalaciones del Hotel del Centro de Alto Rendimiento. |
| Deportista | Sociedad civil | Skateboarding | Deportista | Interés por conocer su mirada como integrante del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, como usuaria del sistema en su rol de deportista de alto rendimiento en una disciplina que en el último ciclo olímpico ha sido incorporada como deporte olímpico al estar considerada en la programación deportiva de los Juegos Olímpicos de Tokio 2020. |

3.3 Selección de países para el estudio de caso comparado

Con el propósito de cumplir con los objetivos declarados en el estudio, se seleccionaron cuatro países que cuentan con políticas públicas de alto rendimiento deportivo exitosas, considerando los resultados de los dos últimos ciclos olímpicos y paralímpicos. Las que se compararán con la estrategia deportiva del alto rendimiento de Chile.

Los criterios utilizados en la definición de los países son: el ranking, es decir, la ubicación en el medallero en los mega eventos deportivos; el total de medallas obtenidas que implica la suma de las medallas de oro (1° lugar), plata (2° lugar) y bronce (3° lugar); el número de las y los deportistas que integraron las delegaciones de cada país, elemento que en Chile es considerado un parámetro para evaluar el avance en materia de alto rendimiento; la población total y el PIB per cápita, que permite dimensionar el desarrollo económico de los países. Estos dos últimos criterios se incorporan con el objetivo de tenerlos presente a la hora de comparar los países, ya que es posible que ciertos avances o coberturas dadas por las políticas deportivas internacionales tengan relación al crecimiento económico de cada país.

Junto con lo anterior, otro criterio definido para la selección de los países, es que hayan sido considerados previamente en estudios del Modelo SPLISS. Con el sentido de acceder a una información más específica respecto de cada uno de los pilares que contempla el modelo teórico.

Tabla 9. Criterios de selección de países del estudio de caso comparativo.

| CRITERIO | MEGA EVENTO | PAÍS | | | | |
|----------|---------------------------------|--------|--------|--------------|--------|-------|
| | | BRASIL | CANADÁ | PAÍSES BAJOS | ESPAÑA | CHILE |
| RANKING | JJOO LONDRES 2012 | 22° | 36° | 13° | 21° | |
| | JPARALÍMPICOS LONDRES 2012 | 7° | 20° | 10° | 17° | 52° |
| | JJPP TORONTO 2015 | 3° | 2° | X | X | 11° |
| | JPARAPANAMERICANOS TORONTO 2015 | 1° | 2° | X | X | 9° |
| | JJOO RÍO DE JANEIRO 2016 | 13° | 20° | 11° | 14° | |
| | JPARALÍMPICOS RÍO 2016 | 8° | 14° | 7° | 11° | |
| | JJPP LIMA 2019 | 2° | 4° | X | X | 8° |
| | JPARAPANAMERICANOS LIMA 2019 | 1° | 6° | X | X | 8° |
| | JJOO TOKIO 2020 ¹⁸ | 12° | 11° | 7° | 22° | |
| | JJOO LONDRES 2012 | 17 | 16 | 30 | 17 | 0 |

¹⁸ Se incorporan los datos de los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, pero a la fecha de entrega del presente estudio se encuentran en desarrollo los Juegos Paralímpicos de Tokio 2020, pero concluida la participación del *Team ParaChile*.

| | | | | | | |
|---|---------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| TOTAL DE MEDALLAS | JPARALÍMPICOS LONDRES 2012 | 43 | 31 | 39 | 42 | 1 |
| | JJPP TORONTO 2015 | 141 | 219 | X | X | 29 |
| | JPARAPANAMERICANOS TORONTO 2015 | 257 | 168 | X | X | 12 |
| | JJOO RÍO DE JANEIRO 2016 | 19 | 22 | 19 | 17 | |
| | JPARALÍMPICOS RÍO 2016 | 72 | 29 | 62 | 31 | 0 |
| | JJPP LIMA 2019 | 171 | 152 | X | X | 50 |
| | JPARAPANAMERICANOS LIMA 2019 | 308 | 60 | X | X | 34 |
| | JJOO TOKIO 2020 | 21 | 24 | 36 | 17 | 0 |
| DELEGACIÓN | JJOO LONDRES 2012 | 248 | 273 | 178 | 278 | 35 |
| | JPARALÍMPICOS LONDRES 2012 | 178 | 144 | 88 | 127 | 7 |
| | JJPP TORONTO 2015 | 590 | 700 | X | X | 305 |
| | JPARAPANAMERICANOS TORONTO 2015 | 270 | 200 | X | X | 57 |
| | JJOO RÍO DE JANEIRO 2016 | 462 | 314 | 242 | 306 | 42 |
| | JPARALÍMPICOS RÍO 2016 | 286 | 153 | 120 | 111 | 15 |
| | JJPP LIMA 2019 | 488 | 476 | X | X | 303 |
| | JPARAPANAMERICANOS LIMA 2019 | 337 | 145 | X | X | 85 |
| JJOO TOKIO 2020 | 301 | 370 | 277 | 326 | 58 | |
| POBLACIÓN TOTAL (EN MILES) | | 211.049,53 | 37.589,26 | 17.332,85 | 47.133,52 | 18.952,04 |
| PIB PER CÁPITA, PPA (US\$ A PRECIOS INTERNACIONAL ACTUALES) | | 15.388,20 | 50.660,60 | 59.469,10 | 42.185,60 | 25.974,70 |

Fuente: Elaboración propia con información de la participación en los mega eventos deportivos de los últimos dos ciclos olímpicos y paralímpicos, considerando Juegos Panamericanos, Juegos Parapanamericanos, Juegos Olímpicos y Juegos Paralímpicos. Además se rescatan datos de la División de Población de las Naciones Unidas 2019 y del Programa de Comparación Internacional del Banco Mundial 2019.

En esta investigación se establece como país base de selección a Brasil, debido a que es el país latinoamericano que lidera los medalleros en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos. Además, a nivel olímpico ha mejorado notablemente su desempeño, avanzando del 22º lugar en los JJOO de Londres 2012 al 13º lugar en los JJOO de Río de Janeiro 2016, alcanzando un total de 19 medallas. Brasil entonces es considerado una potencia en el ámbito del deporte de alto rendimiento, que ha fortalecido su capacidad organizadora de grandes eventos multideportivos, junto con aumentar el total de medallas obtenidas y mejorar la posición en el ranking.

Canadá por su parte, fue sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Toronto 2015, donde rompió un record en la cantidad de deportistas que conformaron la delegación con un total de 700 atletas, junto con ubicarse en el 2º lugar del ranking de los Panamericanos, detrás de Estados Unidos y también

alcanzó el 2º lugar en los Parapanamericanos, detrás de Brasil. Pero si consideramos el total de número de medallas obtenidas en los Juegos Panamericanos de verano descendió un 69,8% desde Sídney hasta Río de Janeiro (Martín et al, 2018).

En relación al rendimiento de Canadá en las citas olímpicas se aprecia que respecto al número de medallas en los Juegos Olímpicos de verano aumentó en un 57,1% desde los JJOO de Sídney 2000 hasta los JJOO de Río, junto con lo anterior se identifica un avance importante al subir 16 lugares en el ranking desde Londres 2012 a Río de Janeiro 2016, ubicándose en el 20º lugar.

En este sentido y considerando que, Chile será anfitrión de los próximos Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Santiago 2023, es interesante y necesario conocer la experiencia e iniciativas que pueden estar presente en la política deportiva canadiense con miras a los desafíos nacionales venideros.

En el caso de Países Bajos y España, si bien no son parte de los Juegos Panamericanos ni Parapanamericanos, ya que en esos eventos solo participan atletas de los países de América, se extrapola el análisis y selección basado en el desempeño a nivel de Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Brasil y su cercanía con estos países en el medallero. En particular se aprecia que ambos países han mantenido un constante éxito en la cita de los cinco anillos ubicándose sobre los primeros 21º puestos de los rankings. Países Bajos además tiene una población total similar a la chilena, que influye a la hora de evaluar su política deportiva, permitiendo analizar si la estrategia deportiva de países pequeños debiese apuntar a la focalización deportiva o a una masificación de la práctica que luego el sistema deportivo actué detectando y seleccionando a deportistas con proyección que se van formando como deportistas de élite.

Así también, Países Bajos respecto al número de medallas obtenidas en los Juegos Olímpicos de verano descendió un 24% desde Sídney 2000 hasta Río 2016 y en mismo periodo en relación a su participación en los Juegos Paralímpicos aumentó un 106,7% desde Sídney hasta Río, y en relación al número de participantes aumentó un 2% desde Sídney hasta Río (Martín et al, 2018).

España por su parte, si bien mejora su rendimiento desde los Juegos Olímpicos de Londres 2012 a Río de Janeiro de 2016, al ubicarse en el lugar 14º del ranking, corresponde más a una recuperación de su desempeño ya que en los Juegos Olímpicos de Pekín 2008 también se había ubicado en dicha posición. Además, se debe considerar que obteniendo un incremento en la posición en el ranking lo hace obteniendo el mismo número de medallas, un total de 17 medallas.

Es intuitivo que el tamaño de la población de un país sea un factor determinante para el éxito deportivo (De Bosscher, 2006). Cuanto mayor sea la población, mayor será la reserva a partir de la cual se puede reclutar talento y habrá mayores oportunidades para organizar entrenamientos y competencias. Pero cuando se controla por población, República Dominicana que obtuvo tres medallas en Londres 2012 fue el país más exitoso (De Bosscher et al, 2015).

Teniendo en cuenta un solo determinante, el tamaño de la población o la riqueza es rudimentario en dos aspectos. Primero, ignora otros determinantes potencialmente importantes y en segundo lugar, asume una relación lineal implícita entre estos dos factores y el éxito. Al dividir los puntos de la medalla por población o riqueza (criterios que a veces utilizan los medios de comunicación), no se tiene en cuenta el grado en que estos factores pueden influir en el éxito. Esto crea una visión potencialmente sesgada (De Bosscher et al, 2015).

Por lo anterior, es relevante analizar más elementos considerados como factores críticos de los modelos deportivos que pueden influir en mayor o menor medida en el éxito deportivo, teniendo presente que son países con distintos volúmenes de población, así como disimiles Producto Interno Bruto (PIB) per cápita por su Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), lo que permite comparar y comprender los diferentes crecimientos económicos de los países seleccionados en el estudio.

3.4 Dimensiones y pilares de comparación

El modelo teórico SPLISS establece nueve pilares como los principales factores de las políticas deportivas que conducen a los países al éxito deportivo internacional. Considerando cada uno de dichos pilares, en el desarrollo de esta investigación serán agrupados en tres dimensiones, permitiendo llevar adelante un análisis, comparación y posterior recomendación por áreas de desarrollo.

Tabla 10. Clasificación de dimensiones a analizar según los pilares del Modelo SPLISS.



| DIMENSIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL | | DIMENSIÓN APOYO AL DEPORTISTA | | | | DIMENSIÓN ÁREAS DE SOPORTE | | |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--|--------------------------------------|------------------------------------|---|-----------------------------------|
| Pilar 1: Apoyo financiero | Pilar 2: Gobernanza, organización y estructura de las políticas deportivas | Pilar 3: Participación en el deporte | Pilar 4: Sistema de detección y desarrollo de talento | Pilar 5: Apoyo a la carrera y post carrera deportiva | Pilar 8: Competición (inter)nacional | Pilar 6: Infraestructura deportiva | Pilar 7: Disponibilidad y desarrollo de entrenadores y entrenadoras | Pilar 9: Investigación científica |

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de De Bosscher et al., 2006.

A través de estas tres dimensiones y nueve pilares se buscará identificar las características de las políticas deportivas de alto rendimiento, así como las brechas y similitudes, las que serán operacionalizadas en el siguiente Capítulo.

3.5 Limitaciones de la investigación

En el desarrollo de la investigación se presentaron algunas limitaciones, en primer lugar respecto al perfil de las y los entrevistados, donde se pensaba incorporar a un representante gubernamental de la institución deportiva como ejecutivo del deporte de alto rendimiento, pero luego de haberlo contactado no se obtuvo respuesta satisfactoria, por lo que no fue posible incorporar dicha visión en el estudio.

Un segundo elemento limitante es que el estudio realizado a 15 naciones con el modelo SPLISS 2.0 se focalizó en el deporte de alto rendimiento convencional, reconociendo en el mismo la demanda por desarrollar una versión paralímpica del SPLISS. Por lo que, siguiendo los mismos factores del modelo se recolectó y sistematizó información bibliográfica del deporte adaptado y paralímpico que permitieron complementar el análisis de caso.

Por último, señalar que se debió remplazar a uno de los países seleccionados para la investigación, el cual contemplaba inicialmente a Brasil, Canadá, Países Bajos y Nueva Zelanda. Pero este último país, luego de que en las primeras entrevistas de forma reiterada se mencionara a España como uno de los países referentes del modelo deportivo actual chileno o como ejemplo para considerar ciertas iniciativas por similitudes culturales, se procedió a sustituirlo por España

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS COMPARADO DE CHILE Y OTROS PAÍSES



4.1 Dimensión Desarrollo Institucional.

Tabla 11. Cuadro comparativo Dimensión Desarrollo Institucional entre Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile.

| Pilar \ País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|----------------------------------|---|---|--|---|---|
| Pilar 1: Apoyo financiero | <p>Brasil presenta un alto nivel de desarrollo del apoyo financiero, ya que durante la última década es uno de los países que invirtió más en deporte de alto rendimiento estimulado por la organización de los Juegos Olímpicos de Río 2016, donde el Comité Olímpico Brasileño (BOC) definió como objetivo la consecución de al menos 30 medallas y/o ubicarse entre los 10 primeros países. Su principal fortaleza está en que cuenta con varias fuentes de financiamiento, incluido el presupuesto del Estado, loterías y patrocinios de empresas estatales y privadas.</p> <p>Una fuente importante de financiamiento son los ingresos de la lotería (legislación aprobada el año 2001) y que estableció</p> | <p>Presenta un regular desarrollo del apoyo financiero, donde las fortalezas se concentran en la estructura financiera global y en los criterios de asignación de recursos, pero presenta debilidades asociadas a las subvenciones a las Federaciones Nacionales y a la diversidad de fuentes de ingresos.</p> <p>De igual forma, se aprecia que el financiamiento público a las federaciones se incrementó en un 57,5% entre el año 2005 y el año 2016, donde se debe tener presente que Canadá fue sede de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Toronto 2015.</p> <p><i>Sport Canada</i> es un departamento de <i>Canadian</i></p> | <p>Presenta un regular nivel de desarrollo de la estructura financiera global, con diversas fuentes de ingresos y criterios de asignación de recursos, sus principales debilidades están vinculadas a las subvenciones a las Federaciones Nacionales y en el financiamiento del alto rendimiento.</p> <p>El Ministerio de Salud, Bienestar y Deporte es el encargado de financiar las políticas estatales de apoyo al deporte de alto nivel a través del <i>Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)</i>. El financiamiento público a las federaciones aumentó un 0,8% entre el año 2009 y el año 2016.</p> | <p>El Estado es el principal financiador del deporte a través del presupuesto general del Estado y tiene un regular nivel de desarrollo.</p> <p>Las principales debilidades están en las subvenciones a las Federaciones Nacionales que entrega el Consejo Superior de Deporte (CSD) y que marcan un descenso desde el 2011, y en el financiamiento al deporte de alto rendimiento.</p> <p>De la distribución de las subvenciones a las federaciones deportivas el 2016, el 89,2% corresponde a federaciones deportivas olímpicas, el 8,2% a no olímpicas y el 2,5% a paralímpicas.</p> <p>El financiamiento en las federaciones olímpicas, excluyendo la federación de</p> | <p>Presenta un regular desarrollo del apoyo financiero con incrementos presupuestarios desde el gobierno central, pero tiene deficiencias en lo relativo a contar con diversas fuentes de ingresos y al apoyo a deportistas en proceso de formación deportiva de rendimiento.</p> <p>En el sistema deportivo chileno el Estado es el principal financiador, a través del Instituto Nacional de Deportes (IND), donde se entregan recursos y apoyo a las federaciones deportivas, COCH, COPACHI y Corporación ADO Chile.</p> <p>El presupuesto 2021 del deporte de alto rendimiento en distintas líneas de acción es de más \$28.000 millones, sin considerar los \$6.400 millones destinados a los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos 2023.</p> |

| País Pilar | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---|---|---|--|--|--|
| <p>Pilar 1: Apoyo financiero</p> | <p>transferencias directas de fondos de Loterías Nacionales al BOC, que recibe el 1,7 % de sus ingresos, donde parte de los montos percibidos por el BOC se destinan al deporte escolar (0,17%) y al deporte universitario (0,085%). Mientras que el resto de los fondos se invierte en proyectos del mismo BOC o se entregan a las 30 Federaciones Deportivas Olímpicas. El Comité Paralímpico Brasileño también reciben fondos de la lotería.</p> <p>Otras fuentes de financiamiento son la Ley de Incentivos Fiscales para Deporte y el programa Becas Deportistas, donde el primero determina reducción en impuestos de las personas físicas o empresas que destinaron recursos para proyectos deportivos, y la becas entregan apoyo a deportistas de distintos niveles.</p> <p>Con algunas excepciones, la información de los valores de patrocinio no es clara o no está estandarizada en el presupuesto general de los principales deportes del BOC y las Federaciones Nacionales Olímpicas.</p> | <p><i>Heritage</i> y es el responsable del financiamiento del deporte de alto rendimiento en colaboración con las federaciones deportivas.</p> <p>En el ámbito del deporte de participación, este se financia a nivel provincial en lo relativo al desarrollo del deporte de base, de jóvenes deportistas y la participación deportiva.</p> <p>Canadá cuenta con un sistema de financiamiento vinculado a la estrategia deportiva nacional, donde el <i>Sport Funding and Accountability Framework (SFAF)</i> es la guía que <i>Sport Canada</i> emplea para determinar el financiamiento a las organizaciones deportivas.</p> <p>La asignación de recursos de Canadá en el alto rendimiento deportivo, lo realiza por medio de tres programas:</p> <p><i>Athlete Assistance Program</i>, relativo a apoyo a deportistas de las disciplinas prioritarias.</p> <p><i>Sport Support Program</i>, que consiste en el apoyo a las federaciones deportivas para el desarrollo de</p> | <p>La inversión antes descrita se complementa con las partidas procedentes de la lotería nacional, parte de las cuales se dedican al deporte de alto nivel.</p> <p>El sector privado tiene una fuerte influencia sobre la sostenibilidad del deporte de alto nivel y permite que Países Bajos tenga uno de los tejidos de deporte federado con mayor proporción de ingresos comerciales.</p> <p>Por último, parte del financiamiento del alto nivel proviene, en menor medida, de medios de comunicación y autoridades provinciales.</p> <p>El financiamiento del deporte de alto rendimiento de Países Bajos considerando los aportes de Gobiernos/impuestos, loterías, Comités Olímpicos y patrocinios es de aproximadamente US\$65,28 millones de dólares anuales (SPLISS 2.0).</p> | <p>fútbol esta compuesto en el año 2016 con 6,3% subvenciones ADO, 40,5% subvenciones CSD y 53,2% con recursos propios. Y en deporte adaptado se disminuyen las subvenciones y se incrementa los recursos propios a 64,6%.</p> <p>Respecto a los recursos propios de las federaciones, estas se deben a la venta de licencias, cuotas y la organización de competencias deportivas (entre 55% y 62% en la mayoría de años entre 2007 y 2016).</p> <p>La publicidad y el patrocinio han mejorado su desarrollo y representan anualmente menos del 20% de los recursos propios de las federaciones.</p> <p>El Plan ADO está constituido por el CSD (Consejo Superior de Deporte), COE (Comité Olímpico Español) y RTVE (Radiotelevisión Española) y funciona como una entidad privada de gestión sin fines de lucro para el financiamiento de deportistas olímpicos. Se financia a través del patrocinio privado conseguido por el COE.</p> <p>ADOP es una iniciativa de CSD, Comité Paralímpico</p> | <p>Los recursos entregados por la institución pública considera la preparación y participación de las/os deportistas en los mega eventos deportivos, la remuneración de los entrenadores, la gestión administrativa y deportiva de las federaciones, la proyección de nuevos talentos y los premios e incentivos. Además, el IND provee de seguro de accidentes a las/os deportistas, los que también pueden optar a las becas PRODDAR que entrega recursos a las/os deportistas y técnicos en relación al logro deportivo alcanzado. Esta beca ha sido perfeccionada y recientemente se ha incorporado el apoyo del Estado para el pago de cotizaciones previsionales y de salud, y flexibilidad para las/os deportistas paralímpicos. Pero para aquellos deportistas que todavía no obtienen logros deportivos en eventos relevantes internacionales no cuentan con becas, solo reciben facilidades de acceso a las instalaciones deportivas, al CAR y al área de Ciencias del Deporte, así como la participación en mega eventos deportivos, cuando han sido priorizados.</p> <p>Por ley se encuentra establecido un aporte fiscal permanente de la Polla Chilena de Beneficencia a las federaciones deportivas, para sus gastos administrativos.</p> |

| País Pilar | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---|--|---|--------------|---|--|
| <p>Pilar 1: Apoyo financiero</p> | <p>El financiamiento se concentra en la participación en eventos y en la técnica deportiva preparación de deportistas, pero la formación de entrenadores y la construcción de los centros de formación no han recibido el mismo volumen de inversiones.</p> <p>El financiamiento del deporte de alto rendimiento de Brasil considerando los aportes de Gobiernos/impuestos, loterías, Comités Olímpicos y patrocinios es de aproximadamente US\$174,49 millones de dolares anuales (SPLISS 2.0).</p> | <p>deportistas y entrenadores y el <i>Hosting Program</i>, que implica apoyos para atraer eventos internacionales de primer nivel.</p> <p>El financiamiento del deporte de alto rendimiento de Canadá considerando los aportes de Gobiernos/impuestos, loterías, Comités Olímpicos y patrocinios es de aproximadamente US\$143,63 millones de dolares anuales (SPLISS 2.0).</p> | | <p>Español (CPE), el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 que tiene como fin proporcionar a los deportistas paralímpicos españoles las mejores condiciones posibles para poder llevar a cabo su preparación y afrontar así con garantía de éxito la participación del Equipo Español en los Juegos Paralímpicos, promoviendo el patrocinio de grandes empresas españolas.</p> <p>La Ley de Mecenazgo contempla un incentivo fiscal a los aportes de las empresas patrocinadoras, obteniendo hasta un 40% de deducción sobre la fiscalidad del dinero invertido, siendo del ámbito deportivo 16 de los 56 acontecimientos totales seleccionados como tal para el año 2018 (28%).</p> <p>El financiamiento del deporte de alto rendimiento de España considerando los aportes de Gobiernos/impuestos, loterías, Comités Olímpicos y patrocinios es de aproximadamente US\$104,46 millones de dolares anuales (SPLISS 2.0).</p> | <p>De igual forma, algunas iniciativas de infraestructura deportiva y apoyo a deportistas y organizaciones deportivas son financiadas por el 2% del Fondo de Desarrollo Regional y diversos municipios.</p> <p>El deficiente desarrollo de la diversas fuentes de financiamiento, se refleja en que los aportes del sector privado son muy menores. En este sentido se crea la Corporación ADO Chile, donde el IND y el COCH trabajan coordinadamente, y luego con su creación se incorpora el MINDEP, pero que no concita recursos de patrocinadores de forma considerable. Tampoco las empresas utilizan en demasía las donaciones deportivas, donde el año 2020 solo se financiaron el 4% de proyectos relacionados al deporte de alto, correspondiendo a un poco más de \$347 millones de pesos.</p> <p>El financiamiento del deporte de alto rendimiento de Chile considerando la Ley de Presupuesto 2021, que incluye los aportes del Gobiernos/impuestos, Polla Chilena de Beneficencia, COCH y COPACHI (excluyendo los recursos para la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023) es de aproximadamente US\$37,64 millones de dolares anuales.</p> |

| País Pilar | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|--|--|---|---|--|---|
| <p>Pilar 2: Gobernanza, organización y estructura de las políticas deportivas</p> | <p>Presenta un nivel de desarrollo regular, ya que si bien cuenta con una planificación estratégica con deportes priorizados y políticas de deporte de alto rendimiento, la integración de las mismas es deficiente. No existiendo una gestión efectiva de los recursos asociados a una política con metas a largo plazo.</p> <p>La actual estructura del deporte contiene dos sistemas: uno formado por organizaciones gubernamentales, que no tiene interacción vertical entre las organizaciones y el otros compuesto por organizaciones no gubernamentales, que desarrollan planes que no tienen sinergia en la mayoría de los casos. La estructura abarca cuatro niveles de acción: nacional, estatal, municipal y local.</p> <p>A nivel nacional las principales organizaciones son el Ministerio de Deporte, a cargo de la gestión del sistema, proponiendo leyes, proyectos e implementando programas para el desarrollo deportivo, el Comité Olímpico Brasileño (BOC) y las Federaciones Nacionales Olímpicas. En el ámbito no gubernamental, a cargo del</p> | <p>Tiene un alto nivel de desarrollo y madurez de las gestión organizativa, destacándose el nivel de la planificación estratégica que ordena el sistema de asignación de recursos y de la normativa del deporte federado.</p> <p>Además, el <i>Canadian Sport Policy</i> define la visión y orientación para todas las instituciones en el mundo del deporte. Donde establece que en el ámbito del alto rendimiento, la meta es lograr resultados de forma sistemática a nivel internacional a través de medios justos y éticos. Dicha política nacional es regularmente evaluada por los actores del sistema deportivo.</p> <p>Las y los deportistas y entrenadores están representados en los órganos de gobierno nacional. Los que son regularmente consultados respecto de sus necesidades.</p> <p>El <i>Sport Funding and Accountability Framework (SFAF)</i> incorpora varios requisitos relacionados con integridad y buena gobernanza. Y <i>Sport Canada</i> también colabora</p> | <p>Tiene un alto nivel de desarrollo y madurez de la estructura de gobernanza, con planificación estratégica, normativa del deporte federado y óptima estructura fiscal del deporte. Donde la política nacional es regularmente evaluada por los actores del sistema deportivo, antes y después que la política se ejecute.</p> <p>Los deportistas y entrenadores son regularmente consultados respecto de sus necesidades.</p> <p>La organización del deporte es responsabilidad de la organización <i>Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)</i>, organización que actúa de asociación de las Federaciones Nacionales, representando a más de 24.000 clubes y su vez representa al Comité Olímpico del país, enviando deportistas a las competiciones nacionales y gestionando junto al Ministerio de Salud, Bienestar y Deporte la regulación</p> | <p>Presenta un alto nivel de desarrollo de la estructura de gobernanza, de la normativa del deporte federado y cuenta con una planificación estratégica, pero esta última no integra a todos los agentes del deporte. Tiene como debilidad una falta de alineamiento entre los objetivos y la visión a largo plazo de las organizaciones deportivas.</p> <p>España tiene un modelo descentralizado de colaboración mutua, con distribución de competencias entre instituciones de ámbito nacional, autonómico y local, con una estructura mixta entre entidades públicas y privadas (federaciones, clubes, otros).</p> <p>Le corresponde al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte proponer y ejecutar la política del Gobierno en materia de deporte.</p> <p>El CSD es el organismo administrativo del Estado que regula el ámbito del deporte y las Federaciones Deportivas Españolas.</p> <p>El desarrollo del deporte de alto rendimiento reside en las Federaciones Deportivas Españolas con la</p> | <p>Chile presenta un nivel deficiente de desarrollo de su gobernanza y organización deportiva, si bien cuenta con una estrategia de alto rendimiento denominada Plan Olímpico, que permite una coordinación permanente entre el Estado (MINDEP e IND) y el mundo federado (COCH y COPACHI), contribuyendo a la toma decisiones, es muy susceptible a los cambios de la autoridad gubernamental de turno, sin tener una planificación específica a largo plazo.</p> <p>Se cuenta con Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025, con un eje de fortalecimiento del deporte de alto rendimiento convencional y paralímpico, pero no se ha implementado su Plan Estratégico, ni se ha realizado seguimiento formal desde el MINDEP.</p> <p>Los deportistas y entrenadores no son consultados respecto de sus necesidades de forma permanente.</p> <p>La estructura deportiva es centralizada, aunque cuenta con SEREMIAS del deporte e IND regionales, se presenta un irregular desarrollo del alto rendimiento en regiones, con ausencia de Unidades Técnicas Metodológicas y una deficiente articulación entre las direcciones regionales del IND y las federaciones deportivas con</p> |

| País Pilar | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|--|---|--|--|---|--|
| <p>Pilar 2: Gobernanza, organización y estructura de las políticas deportivas</p> | <p>desarrollo de deportes olímpicos y de la participación de los atletas en los Juegos Olímpicos, Panamericanos y Sudamericanos.</p> <p>El Ministerio del Deporte cuenta con cuatro Secretarías, una de ellas es la de Deporte de Alto Rendimiento, compuesta por tres departamentos: Deporte de base y deporte de alto rendimiento, Excelencia Deportiva y Promoción de Eventos y el de Infraestructura Deportiva.</p> | <p>con el <i>Sport Information Resource Center (SIRC)</i> para proporcionar a la comunidad deportiva materiales y asesoría en asuntos de gobernanza.</p> <p>El modelo deportivo canadiense se denomina <i>Sport for Life</i> y propone una mirada a largo plazo del desarrollo del deporte y la actividad física, estableciendo como principios rectores, tales como: que la calidad es clave, que la programación óptima es crítica, que la inclusión no es negociable y que la colaboración hace mejor al sistema.</p> | <p>deportiva en el ámbito del alto nivel.</p> <p>La gobernanza de las políticas importantes relacionadas con el deporte se llevan a cabo en un diálogo y coordinación entre el Ministerio y el <i>NOC*NSF</i>.</p> <p>Países Bajos cuenta con un marco normativo sólido y un ecosistema alineado con la estrategia deportiva nacional.</p> | <p>colaboración de las comunidades autónomas.</p> <p>La política nacional es regularmente evaluada por los actores del sistema deportivo, antes y después que la política se ejecute, pero los deportistas y entrenadores son medianamente representados en los procesos de toma de decisiones.</p> | <p>presencia regional. Limitando el apoyo a las/os nuevos talentos deportivos, y su desarrollo hacia el alto rendimiento.</p> <p>Las federaciones deportivas tienen diversos problemas de gestión, dependen casi en su totalidad de los recursos fiscales, con ausencia de estrategias que les permitan concitar apoyos económicos del sector privado, con falencias en la rendición de cuentas y transparencia de los recursos públicos administrados. Lo que impacta en que sean bloqueadas por el IND y que los recursos destinados al apoyo de los deportistas sean administrados por la Corporación ADO Chile. El 2014 se promulgó ley de Federación Deportivas Nacionales (FDN) buscando contribuir a la profesionalización de las organizaciones, solo 15 de las 54 federaciones se han convertido a FDN.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de información bibliográfica y en el caso chileno incorporación de antecedentes de las entrevistas.

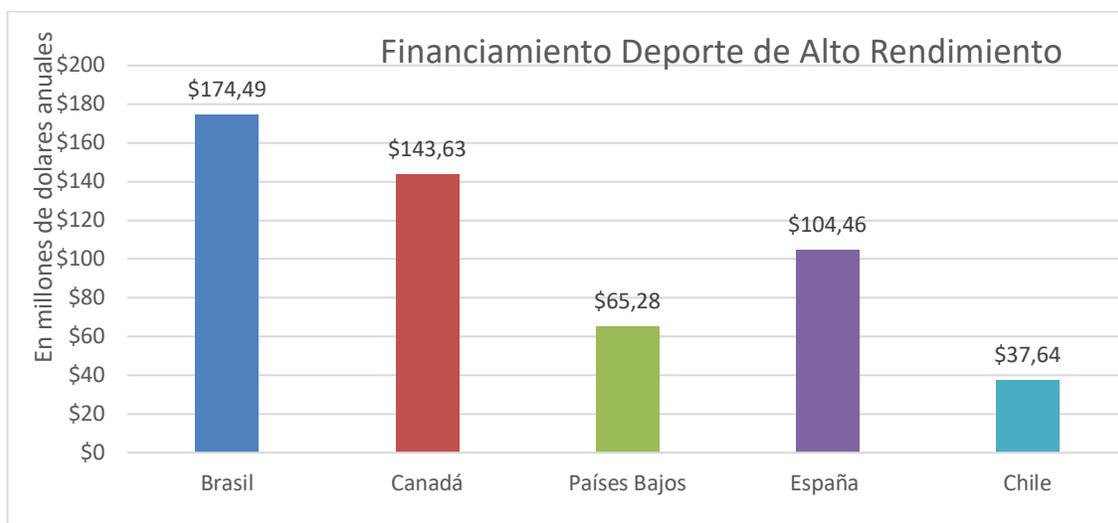
Análisis Pilar 1: Apoyo financiero

Un elemento común entre los países seleccionados en el estudio, es la preponderancia del financiamiento que del Estado al desarrollo del deporte de alto rendimiento, donde en Países Bajos, Canadá, Brasil y Chile se han incrementado los presupuestos en este ámbito. En cambio en España, las subvenciones del Consejo Superior de Deportes que condicionan el financiamiento del deporte federado, se han reducido de forma significativa a partir del año 2011, pero se debe tener presente que las federaciones españolas excluyendo la federación de fútbol se financia en un 46% con subvenciones, mientras el otro 54% es con recursos propios, escenario ausente en la administración de las federaciones chilenas, donde de forma similar a Canadá tienen deficiencias al no contar con fuentes diversas de financiamiento, con baja participación del sector privado.

En Brasil, España y Chile se identifican incentivos fiscales a los aportes que realizan las empresas y/o personas jurídicas que patrocinan el deporte, conocidas como Ley de Incentivos Fiscales, Ley de Mecenazgo o donaciones deportivas, respectivamente. Pero a diferencia de España donde el año 2018 del total de acontecimientos seleccionados un 28% correspondieron al ámbito deportivo, en Chile el año 2020 de los proyectos aprobados con donaciones deportivas solo el 4% correspondió a iniciativas deportivas de alto rendimiento. A su vez, Chile tampoco recibe altos ingresos comerciales ni financiamiento a través de medios de comunicación como es el caso de Países Bajos, permitiendo que sean las empresas las que dan soporte y sostenibilidad al deporte federado en dicho país.

Otro aspecto coincidente son los aportes a las federaciones deportivas a partir de los ingresos recaudados por la lotería, la diferencia se encuentra en los usos que las entidades pueden dar a esos recursos, donde en Brasil se subdivide al deporte escolar, deporte universitario y proyectos del Comité Olímpico Brasileño (BOC), en Chile se focalizan en los gastos administrativos de las federaciones y del COCH.

Figura 9. Gráfico del financiamiento del deporte de alto rendimiento en Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile en millones de dólares.



Fuente: Presentación realizada por De Bosscher, V. según datos del estudio SPLISS 2.0 de Brasil, Canadá, Países Bajos y España (Gobiernos/impuestos + loterías + Comités + patrocinios) y se incorpora Chile según presupuesto año 2021, excluyendo recursos de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023.

El gráfico muestra que Brasil es el país con mayor inversión en el deporte de rendimiento, en contraposición de Chile donde el presupuesto si bien se ha incrementado, es de US\$ 37,64 millones de dólares, siendo el más bajo dentro de los países analizados. Es dable recordar que el año 2019, Brasil presentaba un PIB per cápita de US\$15.388,2, mientras Chile en el mismo período fue de US\$25.974,7. Es interesante observar el caso de Países Bajos, que cuenta con similar población a la chilena e invierte casi el doble que nuestro país, de igual modo se debe considerar que su PIB per cápita el año 2019 fue de US\$59.469,1.

Se destaca que Chile tiene como fortaleza similar a Canadá cierta claridad en los criterios de asignación de recursos, lo que se ejecutan por medio de programas del IND, que implican la presentación de planes de desarrollo por parte de las federaciones deportivas nacionales, donde el Plan Olímpico y Paralímpico luego realizan una priorización de las actividades propuestas, permitiendo una coordinación entre las entidades públicas, el COCH y el COPACHI. La diferencia principal entre ambos países es que Canadá cuenta con un sistema de financiamiento vinculado a la estrategia deportiva nacional, estableciendo un marco que guía la entrega de recursos, en cambio en Chile no existe dicho instrumento, más bien el incremento de recursos va asociado a los mega eventos deportivos o competencias en los cuales las y los deportistas deben participar anualmente.

“El presupuesto destinado al alto rendimiento que son, entre todas las cosas, más o menos 30 millones de dólares, eso un presupuesto que, efectivamente, al deportista de alto rendimiento le llega. Si yo sumo los 20 mil millones de pesos de la 337 (programa de Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico), si después le sumo lo del PRODDAR, lo del CAR, y todo, hago un bolsón, más o menos, asignación directa, que se yo, de 30 millones de dólares. Que es lo bueno, que de los 30 millones de dólares, yo estoy seguro que le llega de manera eficiente al deportista o al proceso, a lo menos un 90% de esos 30 millones de dólares. Yo reconozco que todavía tenemos falencias donde, probablemente, un 10% se ocupe mal, viajó el que no tenía que viajar, fueron a un torneo que realmente no tendrían que haber ido, se compró un material más caro que se tendría que haber comprado y pasaron cosas. Yo creo que todavía existe, pero creo firmemente que una de las fortalezas que te puedo indicar es que tenemos un presupuesto muy bueno y, además, lo podemos ocupar de manera eficiente. Eso y la otra fortaleza, es que tenemos esta alianza entre el Comité Olímpico y el Estado”. (Ejecutivo N°1).

Por otra parte, la mirada de las y los entrenadores y deportistas es más crítica respecto del financiamiento en Chile, graficado en lo que señala la Deportista N°3, *“Algo súper simple es como la beca PRODDAR, que los deportistas que solo tienen medalla, ya sea panamericano o cualquier campeonato como del ciclo olímpico, son los que pueden optar a esa beca o algún apoyo económico por parte del Ministerio. Pero, por ejemplo yo, mi disciplina es súper difícil poder obtener alguna*

beca deportiva, porque ya en América tenemos potencias mundiales... Entonces, por ejemplo, yo que me dedico 100% a ser deportista de alto rendimiento y representar a Chile y, por ejemplo, ahora estoy en proceso de clasificación olímpica, me es súper difícil como vivir... entonces, ahí ya me doy cuenta altiro que el deporte en Chile igual es un poco elitista”.

En comparación a otros países se identifica una ausencia en Chile de líneas programáticas vinculadas con otros servicios públicos con el propósito de contribuir al desarrollo del deporte paralímpico considerándolo fundamental para la Agenda 2030, lo que permite contar con recursos desde otras instituciones estatales hacia el deporte de alto rendimiento, como es el caso de España, o un área específica enfocada en la formación de entrenadores/as y una estrategia de captación de eventos como lo realiza Canadá.

Por último, se debe tener presente que se visualiza un incremento de recursos asociado al desarrollo del alto rendimiento cuando el país es anfitrión de un mega evento deportivo, lo que queda en evidencia en Canadá con los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Toronto 2015, Brasil con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Rio 2016 y Chile con los Juegos Suramericanos y Parasuramericanos de Santiago 2014.

Análisis Pilar 2: Gobernanza, organización y estructura de la políticas deportivas

De forma transversal se identifica la relevancia que tiene la colaboración y coordinación entre las instituciones públicas y privadas para el buen desarrollo del deporte de alto rendimiento. Elemento fundamental presente en todos los países analizados con mayor o menor grado, y que organiza un correcto funcionamiento de la estrategia país ordenando el sistema en la asignación de recursos y la estructura de gestión. Esto se implementa en Chile por medio del Plan Olímpico, que permite la toma de decisiones de forma articulada entre el Estado y el COCH, lo que ha contribuido al desempeño del país en los eventos deportivos. Además, recientemente se ha conformado de manera independiente el Plan Paralímpico, que permite a su vez la coordinación entre la institución deportiva pública y el COPACHI. Pero también, se debe señalar que en el caso chileno al igual que en Brasil no hay presencia de la misma sinergia con los planes de las organizaciones no gubernamentales (federaciones) a nivel regional.

“Para mi el Plan Olímpico ha sido fundamental, en términos de la creación de lo que implica...yo creo que, el Plan Olímpico es como el asesor, entre comillas, de lo que es los entes gubernamentales, sea Comité Olímpico e IND. Entonces, sustentan el apoyo técnico para decir a este hay que apoyar, porque a este le ha ganado... Que tú le das insumos técnicos con conocimiento de causa, porque, porque conocen a los entrenadores, conocen a los atletas, conocen el medio donde se desenvuelve, los rivales. Entonces, ese es un actor súper importante. Además, puede sustentar y apoyar, desde ese punto, lo que es el equipo multidisciplinario. Y es hoy en día, se está fortaleciendo con la elite deportiva, que son estos poquitos, te fijas. Falta llegar para abajo.” (Entrenador N°1).

Por otra parte, y a diferencia de Canadá y Países Bajos, nuestro país no presenta una gestión efectiva de los recursos asociados a una política con metas a largo plazo, porque si bien cuenta con la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, que contiene un eje relativo al fortalecimiento del deporte convencional y paralímpico, no se ha realizado una operatividad de su plan estratégico ni seguimiento a la implementación de la misma por parte del MINDEP. Así también, considerando el desarrollo del deporte de alto rendimiento propiamente tal, se puede considerar que la estrategia existente es el Plan Olímpico, que provee de insumos para la ejecución de los programas, acciones e iniciativas por parte del Instituto Nacional del Deporte, pero que no es comprendida por todos los actores del sistema deportivo, en especial deportistas. En este sentido Chile no posee una política ni estrategia que englobe todo el desarrollo del alto rendimiento deportivo de forma específica con una visión clara y orientaciones con mayor proyección en el tiempo, ni tampoco posee instancias de participación permanente para deportistas y entrenadores donde se les consulte respecto de sus necesidades, a diferencia de España, Países Bajos y Canadá.

Desde el punto de vista de la estructura y a diferencia del modelo descentralizado de España que considera distribución de competencias entre instituciones del ámbito nacional, autonómico y local, con una estructura mixta entre entidades públicas y privadas. Chile presenta un modelo centralizado en el desarrollo deportivo de algunas disciplinas, tanto en el ámbito de competencias como de infraestructura deportiva especializada.

“Un actor que te digo que esta fuera de escenario hoy en día y que me parece que hay que vincularlo, se llaman regiones. Las regiones tienen un potencial enorme, incluso, hay recursos en las regiones que no están siendo direccionados, cierto, con base en este objetivo que yo estoy planteando. Y esas regiones deberían aparecer en escena con programas técnicos, hay ahí un mezclador importantísimo que son las unidades técnico metodológicas, que son las que pueden plantear todas estas estrategias de crecimiento, de contratación de entrenadores, de disciplinas deportivas a desarrollar.”(Ejecutivo N°2).

La centralización de la gestión en materia deportiva de elite sumado a la falta de sinergia entre la institucionalidad pública deportiva y las federaciones con presencia regional, impacta negativamente la buena gobernanza, lo que también se da debido a la fragilidad administrativa de las federaciones deportivas, las que dependen casi en su totalidad de los recursos fiscales que se les asignan, presentando problemas de gestión relativo a la rendición de recursos públicos y a la transparencia de ciertas decisiones, donde solo algunas organizaciones presentan acciones que les permitan concitar apoyos económicos del sector privado o albergar eventos deportivos de relevancia. Lo que se ve reflejando en las palabras del Dirigente N°2 *“En el mundo del deporte a nivel dirigenal existen federaciones con gente muy buena, dirigentes muy buenos y otros que son realmente unos sinvergüenzas. Y muchos deportistas de esas federaciones han tenido que lidiar con ese tipo de gente que, buscan el fin particular, el beneficio particular, en esas federaciones, estando a cargo de ellas, en desmedro de los deportistas. Y los deportistas han sabido luchar con eso”.*



4.2 Dimensión Apoyo al Deportista

Tabla 12. Cuadro comparativo Dimensión Apoyo al Deportista entre Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile.

| Pilar | País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---|------|--|---|--|--|---|
| Pilar 3: Participación en el deporte | | <p>Brasil al tener una población con diversidad étnica y cultural tiene un gran potencial deportivo. Sin embargo, ha existido falta de información sobre las políticas nacionales que fomentan la participación deportiva, principalmente en las niñas, niños y jóvenes.</p> <p>La educación brasileña no tiene una iniciación deportiva sistemática, y en el ámbito extracurricular las actividades deportivas son escasas e insuficientes para la mayoría de los estudiantes.</p> <p>Existen organizaciones gubernamentales que defienden que la participación deportiva está disponible en programas como <i>Segundo Tempo</i> o que las escuelas públicas fomenten de alguna manera el deporte en Brasil.</p> <p>Además, Brasil tiene un sistema deportivo basados en clubes deportivos privados, desfavoreciendo el acceso a la</p> | <p>Canadá tiene un alto nivel de desarrollo de participación deportiva, por medio del modelo <i>Sport for Life</i>, que considera una mirada a largo plazo que contribuye a la calidad del deporte y la actividad física en tres aspectos claves: alfabetización física, excelencia deportiva y activo de por vida.</p> <p><i>Sport for Life</i> vincula el deporte, la educación, la recreación y la salud. Además, alinea los programas comunitarios y nacionales. Siendo un catalizador para un cambio cultural.</p> <p>El modelo canadiense considera siete etapas de desarrollo a largo plazo: primero construyendo cimientos sólidos que alberga las primeras tres etapas de la vida (11-12</p> | <p>Presenta un alto nivel de desarrollo de los clubes deportivos, donde el Gobierno cuenta con un fondo de ayudas dirigidas a clubes en zonas de riesgo y otro fondo enfocado en el desarrollo sostenible del tejido de clubes deportivos.</p> <p>Además, los Países Bajos cuentan con un elevado índice de deportistas federados, donde el 31% de la población presenta licencia deportiva.</p> | <p>Los colegios e institutos son los agentes más relevantes en la incubación y desarrollo deportivo, ya que son los responsables de ayudar a desarrollar las capacidades físicas, la preparación deportiva y la educación en valores. La familia es el soporte económico del deportista en esta etapa.</p> <p>Presenta un regular desarrollo de los clubes deportivos, los que son protagonistas en la formación deportiva y también contribuyen a la educación en valores.</p> <p>Las comunidades autónomas y los entes municipales fomentan el deporte ofreciendo a los clubes infraestructuras de desarrollo y formación.</p> <p>Han desarrollado programas de buenas práctica en apoyo a la mujer deportista y al deportista con discapacidad.</p> | <p>Chile presenta un bajo nivel de participación deportiva. La Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes 2018, en la población mayor de 18 años indica que el 81,3% es inactivo físicamente, y la misma encuesta aplicada el 2019 a la población entre 5 y 17 años refleja que el 48,4% es activo, el 35,1% es parcialmente activo y un 16,5% es inactivo.</p> <p>Se cuenta con la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025, que tiene propósito de aumentar la práctica sistemática de actividad física y deporte, pero no se ha implementado su plan estratégico, ni se ha realizado seguimiento desde el MINDEP.</p> <p>El IND desarrolla programa Crecer en Movimiento (ex Escuelas Deportivas Integrales) buscando mejorar la condición física de base a través de la práctica sistemática del juego, la actividad física y deporte en niños, niñas y adolescentes de los niveles parvulario, básico y medio de</p> |

| Pilar | País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|--|------|---|---|--|--|---|
| Pilar 3: Participación en el deporte | | práctica deportiva por una mayor parte de la población. | años) y responde a la alfabetización. Luego, el participante adolescente se vincula con <i>Entrene para Entrenar</i> , donde se continúa entrenando, recuperación y compitiendo significativamente por medio de: <i>Camino al Podio</i> y por último, <i>Activo de por Vida</i> : que es para cualquier edad. | | Han generado un aumento de la participación de la mujer en el deporte hasta el 47,5%. La práctica deportiva en España ha crecido un 16,5% entre los años 2000 y 2015. | establecimientos educacionales municipalizados y particulares subvencionados con gratuidad, con una población objetivo de 238.000. En el ámbito escolar la obligatoriedad de horas de Educación Física y Salud es entre 3 y 4 horas semanales de 1º a 4º básico y desde 5º básico adelante se reduce a 2 horas a la semana, muy por debajo de las recomendaciones de la OMS ¹⁹ . Además, no se logra identificar un diseño enfocado en personas con discapacidad, con menos actividades deportivas disponibles. Bajo nivel de desarrollo de clubes deportivos, IND lleva registro de las organizaciones deportivas, y realiza algunas capacitaciones, pero no existe un plan o programa de acompañamiento orientado a su fortalecimiento. |
| Pilar 4: Sistema de detección y desarrollo de talento | | Presenta un deficiente nivel del proceso de detección y desarrollo de talento, ya que no tiene políticas específicas destinadas a desarrollar talentos deportivos. Algunas acciones en este ámbito son efectuadas en ciertos deportes por sus federaciones nacionales, pero dichas iniciativas no están completamente sistematizadas. | Canadá plantea una mirada a largo plazo, con un programa denominado <i>Long Term Athlete Development (LTAD)</i> el que considera el desarrollo deportivo con enfoque de curso de vida, buscando ser inclusivo y es contrario a los modelos de tipo piramidal. Por tanto, no cuenta con un sistema específico de detección de talento, ya que su aproximación es | Países Bajos se caracteriza por una planificación integral en cuanto a identificación y desarrollo del talento deportivo, teniendo un alto nivel de desarrollo. Según se logra apreciar, gran parte de esto consiste en el apoyo y la participación de los profesionales de las ciencias del deporte, de los servicios de apoyo | El modelo español tiene un regular sistema de detección y desarrollo de talentos, donde considera que los principales agentes impulsores de la tecnificación de deportistas hasta alcanzar el alto nivel, son las comunidades autónomas a través de sus direcciones de Fomento del Deporte, las Diputaciones Provinciales y los Ayuntamientos Municipales. | Presenta un regular desarrollo de un sistema de detección de talentos, donde recientemente se ha incorporado la iniciativa Promesas y Parapromesas Chile (modificando al ex CER), que no siendo un programa busca coordinar componentes de los programas existentes en el IND, vinculando los jóvenes talentos con las selecciones deportivas, pero todavía no es factible evaluar el proceso. No existe claridad en la priorización de los deportes por regiones, y falta articulación entre |

¹⁹ La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda en niños, niñas y adolescentes la realización de 60 minutos de actividad física diaria de intensidad moderada a vigorosa. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

| País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---|--|--|--|---|--|
| <p>Pilar 4: Sistema de detección y desarrollo de talento</p> | <p>El desarrollo holístico de las y los atletas en Brasil permanecen en un segundo plano. En la mayoría de los casos se da una prioridad de inversión inmediata en los deportistas de alto rendimiento. Y si bien desarrollan intercolegiados que favorecen el proceso de detección de talento, las acciones relacionadas con el desarrollo de los deportistas en Brasil ocurren a través de iniciativas sin organización y procedimientos de control, por lo que el aumento del talento deportivo no es producto de programas planificados (Mazzei et al., 2015).</p> | <p>por medio de la progresión en la práctica deportiva, inicio activo (0 a 6 años), fundamentales (6 a 8/9 años), aprende a entrenar (8/9 a 11/12 años), entrena para entrenar (11/12 a 15/16 años), entrena para competir (15/16 a 21/23 años) y entre para ganar (mayores de 18/19 años).</p> <p>Por medio del modelo definido logran abordar diferentes deportes, considerando que tienen una diversidad de demandas y por tanto, diferentes caminos, por ejemplo especialización temprana o tardía.</p> <p>Además, desarrollan un programa denominado <i>Club Excellence</i> a través del cual asesoran a las federaciones deportivas o clubes en sistemas organizativos, gestión financiera y en desarrollo de deportistas, buscando fomentar el desarrollo de talento.</p> | <p>multidimensional adecuados a la edad y el nivel de los jóvenes deportistas y al apoyo coordinado a nivel nacional para la combinación de desarrollo deportivo y estudio académico.</p> <p>El NOC * NSF realiza una evaluación del desarrollo del talento deportivo, los recursos y las instalaciones, las personas y el programa, y los resultados. Sobre la base de esta evaluación, cada federación está certificada con un número de estrellas, siendo 1 la más baja y 5 la más alta (y la mejor). El número de estrellas determina el financiamiento que luego reciben.</p> | <p>Cuentan con el <i>Plan 2020</i> que da apoyo al deporte de base, busca aumentar la base de practicantes de los deportes y optimizar la detección de talentos deportivos y formación deportiva y académica. Incrementando la actividad física y la práctica deportiva en la población escolar y universitaria. Mejorando e innovando los programas de detección y tecnificación de jóvenes deportistas, logrando una óptima motivación y progresión de los deportistas.</p> | <p>los CER y las federaciones, clubes deportivos y colegios. Actualmente existen 28 disciplinas convencionales y 6 disciplinas paralímpicas a nivel nacional, con aproximadamente 2.300 deportistas.</p> <p>Además, la falta de cultura deportiva y de diversidad de disciplinas impartidas en los establecimientos educacionales tampoco promueven un desarrollo progresivo de la práctica deportiva. Por lo tanto, depende principalmente de las familias y el interés particular de los practicantes la generación de deportistas en Chile.</p> <p>En el deporte federado se ha implementado el área de Reserva Nacional en la Corporación ADO Chile, enfocada en el trabajo con juveniles, y el programa Talentos ParaChile creado el año 2015 por el COPACHI y coordinado con algunas direcciones regionales del IND, financiado por la Fundación Agitos del Comité Paralímpico Internacional. Tampoco se logra distinguir una coordinación entre las distintas iniciativas de detección de talento del IND, COCH a través de la Corporación ADO Chile y el COPACHI, ni propósitos comunes.</p> |
| | <p>Presenta un regular nivel de desarrollo, donde en los últimos años Brasil ha tenido avances en el apoyo a las y los deportistas. Destacando el apoyo financiero ofrecido por el</p> | <p>Presenta un alto nivel de desarrollo de apoyo a la carrera y post carrera deportiva donde <i>Sport Canada</i> cuenta con el programa <i>Long Term</i></p> | <p>Las ayudas e integración tiene alto nivel de desarrollo, en especial en el apoyo a la compatibilidad de la carrera deportiva con la</p> | <p>Tiene un alto desarrollo, donde a nivel nacional el CSD, el Comité Olímpico Español y las federaciones nacionales son los encargados de apoyar y</p> | <p>Presenta un regular apoyo a la carrera deportiva. El mayor desarrollo esta dado por la implementación del Plan Olímpico con el funcionamiento de la Unidad Técnica Metodológica permitiendo</p> |

| País Pilar | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|--|--|--|---|---|--|
| <p>Pilar 5: Apoyo a la carrera y post carrera deportiva</p> | <p>programa <i>Becas Deportistas</i> con soporte a atletas de distintos niveles. Junto con un nivel superior de incidencia de patrocinios para equipos olímpicos o atletas olímpicos individuales.</p> <p>Pero tiene más debilidades en otros soportes necesarios para los deportistas, tales como; médicos, nutricionistas, fisioterapeutas, psicólogos, científicos, instalaciones de alta calidad para la formación, entre otros.</p> <p>En relación a la post carrera deportiva, no presenta iniciativas enfocadas en la educación de los atletas que pueden contribuir a que tengan opciones para la vida profesional después del término de sus carreras deportivas. Se identifica un sistema educativo poco flexible sin considerar la realidad de las y los deportistas de alto rendimiento, tanto de sus competencias como de sus entrenamientos.</p> <p>El Ministerio de Defensa de Brasil creó el 2008, con el Ministerio de Deportes, un Programa de Incorporación de Atletas de Alto Rendimiento a las Fuerzas Armadas Brasileñas o Programa de Atletas de Alto Rendimiento (PAAR), con el objetivo de fortalecer el equipo militar</p> | <p><i>Athlete Development (LTAD)</i> en el que basa las iniciativas de apoyo y desarrollo de los atletas durante toda su carrera como deportistas. El programa incluye un apartado de ayudas y acompañamiento al atleta en los últimos años de carrera deportiva, iniciativas en diversos frentes como la promoción del deporte femenino, mujer y liderazgo, entre otros.</p> <p>A lo antes descrito, se suma un programa específico para las y los deportistas de deportes adaptados.</p> <p>Además, por medio del programa <i>Athlete Assistance Program</i> entrega soporte financiero a las y los deportistas de las disciplinas prioritarias. Y a través del <i>Programa de Asistencia para Atletas (AAP)</i> se entrega asistencia financiera a cerca de 1.800 deportistas de alto rendimiento.</p> <p>Por último, las y los deportistas internacionales pueden colocar ciertos ingresos</p> | <p>académica, en el soporte a la post carrera deportiva y al deportista paralímpico.</p> <p>Su principal debilidad, aun teniendo un suficiente desarrollo, es el apoyo a las y los deportistas activos. Los deportistas que compiten a nivel internacional y reciben por debajo del salario mínimo pueden optar a una subvención directa.</p> <p>El NOC*NSF cuenta con programas de asesoría al deportista en su preparación para la post carrera deportiva, donde ofrecen coaching en asociación con empresas nacionales, prácticas, apoyo psicológico y asesoría financiera. Esto debido a que los estatutos del NOC*NSF lo tiene establecido de esa forma. Cuenta con un programa <i>Alumni</i> mediante el que se conecta a ex deportistas con empresas asociadas. Del mismo modo, lleva iniciativas como <i>Gold on the Workfloor</i> con el objetivo de encontrar anualmente 100 lugares de trabajo indefinido para ex deportistas.</p> | <p>financiar al deportista durante la competición, así como en la post carrera deportiva mediante ayudas de integración social o asesoramiento (PROAD, programa que busca conciliar vida deportiva y laboral, basado en la integración, individualidad y proactividad y oficina de atención al deportista).</p> <p>Los patrocinadores juegan un rol fundamental en el apoyo al deportista de alto nivel mediante becas y programas de financiamiento cuya importancia varía en función de los deportistas patrocinados.</p> <p>Las comunidades autónomas también ofrecen ayudas de integración social en la post carrera deportiva y apuestan por ellos como estandarte a nivel nacional o internacional, y los patrocinadores ofrecen programas de empleo para los deportistas patrocinados. Tendencia al alza en mejoras sobre la compatibilidad de la carrera deportiva con la académica y profesional, así como en el apoyo al deportista retirado.</p> <p>El CSD desarrolla iniciativa <i>Universo Mujer</i>, que promueve rol de la mujer en el deporte, desarrollando plan deportivo desde la base</p> | <p>orientar y priorizar el apoyo a través del programa Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico del IND, financiando los procesos de preparación y participación internacional de las/os deportistas, los head coach de algunas disciplinas deportivas, apoyo a las federaciones para el desarrollo deportivo, entre otros componentes.</p> <p>Además, se dispone de la beca PRODDAR, que con sus recientes mejoras, entrega además de recursos, apoyo y cobertura a las/os deportistas en ámbito de salud y previsión social. Actualmente son 376 deportistas que tienen la beca PRODDAR, la cual se encuentra estructurada a partir de los logros deportivos internacionales en mega eventos del ciclo olímpico y paralímpico. Por lo tanto, no pueden acceder aquellos deportistas que están en proceso de formación. Los que tampoco cuentan con otro tipo de subvención directa desde el nivel central, algunos cuentan, por acciones particulares, con apoyo de sus municipios o Gobiernos Regionales.</p> <p>El año 2018 se crea el programa Asistencia a la Carrera Deportiva, buscando apoyar a los deportistas de alto rendimiento, por medio de asesoría técnica especializada durante su carrera deportiva vigente, también entregando el beneficio establecido en el Art. 12</p> |

| Pilar | País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|--|--|--|--|---|---|-------|
| <p>Pilar 5: Apoyo a la carrera y post carrera deportiva</p> | <p>brasileño en eventos deportivos de alto nivel, donde el alistamiento es voluntario y el proceso de selección tiene en cuenta los resultados de los atletas en competencias nacionales e internacionales. Los atletas tienen a su disposición todos los beneficios de su carrera, tales como salarios, vacaciones, derecho a asistencia médica, incluyendo nutricionista y fisioterapeuta, además de contar con todas las instalaciones deportivas militares aptas para el entrenamiento en los centros de entrenamiento de las Fuerzas Armadas. Al año 2017, 670 atletas integraban el PAAR, siendo 594 temporales y 76 de carrera.</p> | <p>deportivos en un fondo conocido como <i>Amateur Athlete Trust</i>, beneficiándose de un aplazamiento de impuestos de hasta ocho años.</p> | <p>El gobierno apoya en coordinación con el Comité Paralímpico, que se ubica dentro de NOC+NSF, tales como el <i>SportImpuls</i> o <i>Grenzeloos actief</i> para crear una estructura nacional que facilite el desarrollo de actividades físicas y deporte adaptado.</p> | <p>a la elite, con estrategia comunicacional y ayuda económicas a mujeres embarazadas y madres deportistas. Incorporando a la empresa privada como colaborador del proyecto.</p> <p>Para fomentar la inserción de deportistas en la vida laboral existe el Real Decreto 971/2007, que establece las medidas para la incorporación y permanencia de deportistas de alto nivel en los cuerpos dependientes de la Administración General del Estado. Indicando que las convocatorias a las pruebas de acceso a los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado considerarán como mérito el haber alcanzado en los últimos cinco años la condición de deportista de alto nivel, siempre que esté prevista en aquellas la valoración de méritos específicos. Y también se considera este mismo mérito para la provisión de destinos relacionados con las actividades físicas y deportivas. El CSD formaliza convenios con las asociaciones deportivas constituidas en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.</p> | <p>de la Ley N° 19.712 (Ley del Deporte) de un seguro de accidentes traumatológicos, y la entrega de premios y beneficios establecidos en los artículos 12 y 79 de la Ley del Deporte, como la beca PRODDAR.</p> <p>El COCH cuenta con área de Apoyo Integral al Deportista que busca entregar soporte y orientación a juveniles y adultos en relación con educación, salud, laboral y formación personal, generando una red y herramientas de apoyo para favorecer el proceso de transición deportiva.</p> | |

| País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>Pilar 8: Competición internacional y nacional</p> | <p>Brasil tiene un regular nivel de desarrollo en este pilar, donde estableció desde el 2002 una estrategia para albergar mega eventos deportivos, destacando los Juegos Suramericanos de 2002, los Panamericanos de 2007, la Copa de Confederaciones en 2013, la Copa del Mundo en 2014 y los últimos Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río de Janeiro 2016, lo que generó que el Ministerio de Deportes y el Comité Olímpico Brasileño establecieran objetivo de obtención de al menos 30 medallas y/o ubicarse entre los diez primeros países en el ranking de los JJOO.</p> <p>Brasil ha sido criticado por un exceso de gasto de infraestructura deportiva al alero de la organización de mega eventos que luego no han tenido la correcta mantención o han caído en desuso.</p> <p>Junto con lo anterior se identifica un aumento en la inversión financiera en la organización de eventos nacionales para jóvenes talentos en los Juegos Escolares Nacionales, así como para la participación de deportistas brasileños en competencias internacionales en el exterior.</p> | <p>Presenta un razonable desarrollo en la estrategia de captación de eventos deportivos internacionales, donde a través del <i>Hosting Program</i>, concita apoyos para atraer eventos internacionales de primer nivel.</p> <p>Los eventos deportivos tienen un IVA asociado de entre el 5% y el 15% dependiendo del Estado.</p> <p>El programa <i>LTAD</i> entrega una mirada donde la competición actúa como un elemento que apoya el aprendizaje del atleta, donde la competición refuerza el desarrollo de habilidades y el deportista permanece involucrado a lo largo de la competición, tratando de alcanzar metas específicas y también reconoce caminos desarrollo personal.</p> | <p>Países Bajos tiene un regular nivel de desarrollo en el ámbito de competición, en particular debido a que cuenta con una estrategia de captación de eventos deportivos internacionales, conocida como la <i>SportAgenda 2017+</i> que tiene la ambición de llevar a los Países Bajos al Top 10 en eventos deportivos a nivel mundial, desarrollando aquellas disciplinas con mayor potencial.</p> | <p>Presenta un razonable desarrollo de las competencias internacionales y nacionales. Las federaciones autonómicas coordinan las competiciones deportivas.</p> <p>El programa <i>Acontecimientos de excepcional interés público</i> ofrece incentivos fiscales a los patrocinadores que los apoyen, pero no existe una estrategia a nivel nacional que armonice las actuaciones de captación de eventos internacionales.</p> | <p>Chile presenta un desarrollo regular de competición, destacándose el alto nivel de las competencias internacionales en las que participan las/os deportistas de alto rendimiento, donde se priorizan las competencias del ciclo olímpico y paralímpico. La participación en los mega eventos es financiada por el Estado a través del IND, y administrada por la federación respectiva, COCH, COPACHI y Corporación ADO Chile. Esta última, cuando la federación se encuentra bloqueada y no le es posible recibir recursos públicos.</p> <p>La principal competencia multideportiva son los Juegos Nacionales y Paranales, donde compiten los deportistas en representación de sus regiones, previamente se desarrollan competencias comunales y provinciales. Pero el nivel de algunas disciplinas no es muy elevado. Además las disciplinas consideradas no son todas las que están presentes en los mega eventos deportivos, lo anterior por falta de infraestructura y de desarrollo de algunas disciplinas en regiones.</p> <p>Desde el deporte federado, en general hay un deficiente y desarticulado sistema de competencias nacionales con escasos eventos en algunas regiones.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir de información bibliográfica y en el caso chileno incorporación de antecedentes de las entrevistas.

Análisis Pilar 3: Participación en el deporte

Chile presenta una falencia similar a Brasil en relación al proceso de iniciación deportiva en el ámbito curricular, junto con presentar una cobertura limitada de la población que accede a las actividades e iniciativas extra programáticas que promueven la práctica sistemática de actividad física y deporte. Lo que se visualiza de forma más dramática en la etapa escolar de niños, niñas y adolescentes con discapacidad.

“Faltan profesionales que estén capacitados. Creo que en las escuelas falta mucho entender que porque una persona tiene una discapacidad no deja de ser persona y no deja de tener la necesidad de poder hacer deporte. Y a mí me pasó, claro, muchos años atrás, que a mí me eximían de educación física. Y yo pensaba que eso no pasaba, y creo que hoy día sigue pasando y yo no entiendo porque pasa cuando ya en Chile se conoce el deporte paralímpico. O sea, si tú a un chico lo apoyas desde los 7 u 8 años a tener actividad física, es muy diferente a que a los 30 años empiece recién a practicar deporte. Entonces, creo que si hay falta en el alto rendimiento paralímpico de tener bases, porque nosotros no tenemos eso, nos saltamos muchas etapas” (Deportista N°2).

Como contrapunto, se destacan España y Canadá, el primer país con una gran preponderancia de las instituciones de educación actuando como principales agentes en la incubación y desarrollo deportivo, siendo responsables de apoyar el desarrollo de las capacidades físicas, la preparación deportiva y la educación en valores. Y donde Canadá sobresale por desarrollar un particular modelo *Sport for Life*, que vincula el deporte, la educación, la recreación y la salud, considerando una mirada a largo plazo que contribuye a la calidad del deporte y la actividad física en tres aspectos claves: alfabetización física, excelencia deportiva y activo de por vida. Además, permite alinear los programas comunitarios y nacionales, transformándose en una vital herramienta de cambio cultural. Es en este modelo, que el año 2014 el Ministerio del Deporte se basó al desarrollar el programa Escuela Deportivas Integrales, actualmente denominado Crecer en Movimiento, y que busca mejorar la condición física de base a través de la práctica sistemática del juego, actividad física y deporte en niños, niñas y adolescentes de los niveles parvulario, básico y medio de establecimientos educacionales municipalizados y particulares subvencionados con gratuidad. Dicho programa contiene componentes que buscan un desarrollo escalonado en la vinculación con una vida activa con el propósito de contribuir al desarrollo de hábitos saludables desde la temprana infancia. Pero al ser un programa solo desarrollado por el Ministerio del Deporte la población objetivo es de 238.000 personas, muy alejado de los más 3 millones de niñas, niños y jóvenes que se encuentra en el sistema educacional chileno (Centro de Estudios MINEDUC, 2021).

Es necesario también tener presente que en Chile según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en población entre 5 años y 17 años del año 2019, un 48,4% es activo, el 35,1% es parcialmente activo y un 16,5% es inactivo. Junto con lo anterior, se ha incrementado la prevalencia de sobrepeso y obesidad infantil, donde en kínder el 53,5% de las niñas y niños presentan mal nutrición por exceso llegando al 64% de las y los estudiantes de quinto básico (Mapa Nutricional

JUNAEB, 2020). En la población con discapacidad el II Estudio Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en Población con Discapacidad, refleja que el 60% es inactiva físicamente, un 14% es considerada como población activa y un 26% como parcialmente activos (Ministerio del Deporte, 2020).

Aun con las cifras abrumadoras antes mencionadas, en el ámbito escolar en Chile la obligatoriedad de horas de Educación Física y Salud en el curriculum es entre tres y cuatro horas semanales de primero a cuarto básico y desde quinto básico en adelante se reduce a dos horas a la semana, muy por debajo de la recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que sugiere que los niños, niñas y adolescentes realicen 60 minutos de actividad física diaria de intensidad moderada a vigorosa.

“En Chile no existe una cultura deportiva a nivel social y no existe una cultura de apoyo a quienes hacen deporte. Desde el colegio o desde el jardín infantil, en el fondo, no hay una actividad física que sea realmente exigible, donde se involucre a la familia para la práctica deportiva. En el fondo, el niño, eventualmente, va al colegio, hace su par de horas de actividad física, pero después no hay un trabajo con la familia para que esa actividad física sea algo habitual. Y eso redundo, después, en muchas cosas.” (Dirigente N°3).

Es interesante como en España desarrollan apoyos específicos a la mujer deportista y al deportista paralímpico, elementos que no están tan presentes en el desarrollo deportivo chileno, pero de igual forma, la práctica deportiva en España ha crecido un 16,5% entre los años 2000 y 2015, y en Chile la población activa se ha incrementado un 5,9% entre los años 2006 y 2018 (Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en población de 18 años y más, 2019).

Análisis Pilar 4: Sistema de detección y desarrollo de talento deportivo

Brasil y Chile son los países con mayores falencias, donde no presentan un sistema formal orientado a la detección y desarrollo de talento deportivo. En Chile recientemente se ha creado la iniciativa Promesas y Parapromesas Chile que por medio de la coordinación de distintos componentes de programas que actualmente está ejecutando el IND, se centra en la detección, captación, proyección y desarrollo de deportistas entre nueve y 22 años con miras a la participación chilena en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023 y a las competencias del ciclo olímpico y paralímpico. Por otra parte, desde el mundo federado se han desarrollado acciones en el deporte convencional y paralímpico en la búsqueda y proyección de deportistas desde las regiones. Pero no se visualiza una coordinación entre estas iniciativas, lo que esta aun más ausente en las regiones y dada la reciente implementación de Promesas y Parapromesas Chile, todavía no ha sido evaluado.

Se destaca la aproximación diferenciada que tiene Canadá en este ámbito, donde no cuenta con un sistema de detección de talento, sino más bien desarrolla un modelo deportivo específico que aborda la promoción deportiva con una mirada a largo plazo. En este sentido, el programa *Long Term Athlete Development (LTAD)* de Canadá es contrario a la estructura piramidal más tradicional del desarrollo del

alto rendimiento deportivo, buscando la inclusión y la progresión en la práctica deportiva, identificando trayectorias y diferencias acorde a la diversidad de demandas existentes.

En una mirada más clásica del alto rendimiento, encontramos a España y su Plan 2020, que permite entregar apoyo al deporte de base o social, a través del cual busca aumentar la base de practicantes de los deportes y optimizar la detección de talentos deportivos y formación deportiva. Lo que se ve fortalecido con la estructura más descentralizada que tiene el país por medio de las comunidades autónomas, que cumplen un rol clave como impulsores de la tecnificación de deportistas. Esquema muy diferente a la realidad chilena, donde la toma de decisiones y las unidades especializadas, tanto metodológicas como de ciencias del deporte se concentran principalmente en la Región Metropolitana.

Un elemento interesante a destacar del modelo de los Países Bajos es la importancia que le dan a las ciencias del deporte dentro del desarrollo de la detección y formación de talento deportivo, un elemento poco presente en el caso de Chile y que queda evidenciado en palabras del Ejecutivo N°2, *“Yo creo que se están haciendo los esfuerzos, estamos en un proceso de crecimiento. Tampoco nosotros podemos pretender que el deporte, como todos los demás temas sociales en Chile, se modernice en tres años, eso es imposible, esto es un proceso largo y que, además, para que sea sólido tiene que estar bien acentuado, por decirlo...Entonces, primero, la detección es una cosa, pero el desarrollo de ese talento es supremamente importante. O sea, puedo tener una persona tremendamente rápida, explosiva, con unos tiempos extraordinarios a sus 11 o 12 años en 50 o 100 metros, por decir. Pero, si esta persona no tiene un buen entrenador que transmita bien la técnica, si no tiene procesos de entrenamiento, cierto, si no tiene un acompañamiento de las ciencias, no va a ser un campeón.”*

Por último, otra característica que contribuye a la detección y desarrollo de talento deportivo en Países Bajos es la implementación de un sistema de evaluación a las federaciones por medio de una certificación que luego se vincula a la entrega de financiamiento de las organizaciones deportivas.

Análisis Pilar 5: Apoyo a la carrera y a la post-carrera deportiva

Si bien Brasil no presenta un alto desarrollo en el Pilar 5, es necesario destacar que las becas deportivas que entrega están focalizadas a deportistas de distintos niveles, a diferencia de lo que ocurre en Chile donde se puede ingresar al sistema para ser beneficiaria/o de la beca PRODDAR cuando han obtenido algún logro deportivo en pruebas convocadas y/o programadas en los mega eventos del ciclo olímpico y paralímpico vigente y en aquellas modalidades o pruebas priorizadas por el Ministerio del Deporte, de conformidad a lo dispuesto en el respectivo reglamento. Lo descrito es una de las principales críticas de las y los actores del mundo del deporte, tanto por lo que implica para los atletas beneficiados, como porque no existe otra subvención directa que entregue soporte a los nuevos talentos deportivos de forma previa a la obtención de un resultado deportivo en alguna competencia de relevancia internacional.

“Tener la presión constante de que te van a quitar el PRODDAR, imagínate lo que es la presión de se me están acabando los años, ya no estoy rindiendo y voy a quedarme sin plata, que voy a hacer después del deporte. Esa es la gran pregunta que tenemos todos después. O sea, no te puedo negar, yo pienso que me tengo que retirar del deporte y me da miedo, me da miedo, que voy a hacer después” (Deportista N°2).

En este punto se debe indicar que, recientemente en Chile se introdujeron mejoras a la beca PRODDAR, reflejo de gestiones por muchos años realizadas por las y los deportistas organizados. El actual Reglamento del Sistema de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento se publicó el 1 de junio de 2020 y considera una ayuda previsional, que corresponde a un monto de hasta el 10% de la Beca, a lo que se suma la comisión por administración de la cuenta individual en favor de la Administradora de Fondos de Pensión que corresponda a dicha cotización y la cotización correspondiente por el Seguro de Invalidez y Sobrevivencia. Así también, se incorpora un beneficio para salud, que corresponde a un monto de hasta el 7% de la Beca, para reembolsar la cotización de salud que corresponda. Este beneficio consiste en un aporte complementario al monto de la respectiva Beca, donde el IND adicionará al monto de la Beca el monto que corresponda para cada deportista.

“Siento que te apoyan solo si tienes logros pero, no apoyan todo tu desarrollo deportivo. Y eso es como lo que concordamos varios deportistas, que te premian el logro que, al final, es como tu esfuerzo de años, si, logras la medalla y todo, puedes ser PRODDAR, y vas a tener buenas lucas, porque si son buenas lucas. Pero, después de eso, después de que un deportista es más grande y quizás, no estudió nada por dedicarse al deporte, que va a hacer ese deportista Ahora, por ejemplo, ya se implementó como descontarle el tema de las AFP y esas cosas. Pero, estamos en el 2021, recién ahora se hizo” (Deportista N°3).

En el apoyo a la carrera deportiva se destaca el programa de Canadá *Long Term Athlete Development (LTAD)* en el que las iniciativas de apoyo y desarrollo son durante toda su carrera como deportistas. El programa incluye un apartado de ayudas y acompañamiento al atleta en los últimos años de carrera deportiva, iniciativas en diversos frentes como la promoción del deporte femenino, mujer y liderazgo, entre otros. Nuevamente se puede visualizar como el modelo desarrollado por Canadá con foco de curso de vida, es coherente y esta presente en distintos ámbitos de acción del deporte de rendimiento, así como el principio de inclusión de género y de la población con discapacidad.

El soporte que se entrega a las y los deportistas durante su carrera en Países Bajos y España tiene bastante del enfoque de carrera dual, que surge por expertos de la Unión Europea dada la creciente tendencia a que los atletas entrenen y/o compitan regularmente en el extranjero generando que la combinación con el estudio sea más compleja. Identificando que el éxito de los acuerdos de la carrera dual dependía a menudo de la buena voluntad de personas en posiciones claves de una organización o instituto, y por tanto, considera que los atletas están en desventaja en comparación con otros trabajadores en el mercado laboral, dado que las empresas pueden percibirlos como difíciles para adaptarse a las

cambiantes necesidades laborales. Es por ello que la estrategia de carrera dual busca el desarrollo de un enfoque sistemático basado en itinerarios individualizados en educación, arreglos financieros y legales sostenibles (European Union, 2012). Elemento que esta ausente en la realidad deportiva de Chile, donde hay absoluta dependencia de la voluntad de cada casa de estudios para dar facilidades y soporte a los deportistas que estudian.

Un aspecto común presente en Países Bajos, España y Chile es como los máximos organismos deportivos federados desarrollan iniciativas que buscan dar asesoría y acompañamiento a las y los atletas en su preparación para la post carrera deportiva, donde ofrecen diversas actividades desde el ámbito psicológico a la formación y entrega de herramientas y de una red, que puedan contribuir a la inserción laboral. Interesante son las metas específicas que establece Países Bajos para conseguir puestos de trabajo para ex deportistas.

Dentro de las iniciativas que se han discutido en torno al apoyo y profesionalización de la carrera deportiva ha estado presente la vinculación con las Fuerzas Armadas, programas presentes en Brasil y España, contemplan la incorporación de atletas de alto rendimiento a las Fuerzas Armadas, estableciendo un vínculo laboral con la administración general del Estado. Los que contienen evaluación a través del mérito deportivo, y les permite a las y los deportistas acceder a beneficios de instalaciones deportivas, salud, profesionales de las ciencias deporte, vacaciones, entre otros. Pero dicha modalidad no ha estado exenta de críticas, donde sugieren que en caso de ser considerados funcionarios públicos, deberían ser civiles y no militares. Si llegasen a ser considerados parte de las Fuerzas Armadas, se les estaría negando el derecho de organización y sindicalización para enfrentar democráticamente a las autoridades que toman decisiones que los y las afectan. (Soto-Lagos et al., 2021).

Análisis Pilar 8: Competición internacional y nacional

Es interesante como las estrategias deportivas de Brasil, Canadá, Países Bajos y España cuentan con programas específicos dedicados a la captación de eventos deportivos internacionales, con el propósito de adquirir experiencia en la organización de mega eventos deportivos junto con mejorar el nivel mundial deportivo especialmente en aquellas disciplinas con mayor potencial. En Chile, si bien no se encuentra una estructura dedicada a dicho objetivo, en la práctica si se han efectuado acciones tendientes a cumplir esa meta, siendo anfitrión de los Juegos Suramericanos y Parasuramericanos Santiago 2014, Juegos Suramericanos de la Juventud 2017, mundiales de diversas disciplinas como: Rugby Juvenil (2013), Polo (2015), Hockey Césped Junior (2016), Hockey Patín (2016), Judo Cadetes (2017), por mencionar algunos. De igual forma, se debe tener presente que Chile será sede de los próximos Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Santiago 2023, convirtiéndose en el evento más grande que hasta la fecha el país ha organizado.

El programa LTAD de Canadá entrega una mirada donde la competición actúa como un elemento que apoya el aprendizaje del atleta, donde la competición refuerza el desarrollo de habilidades y el deportista permanece involucrado a lo

largo de la competición, tratando de alcanzar metas específicas y también reconoce distintos caminos de desarrollo personal, elementos ausente en los demás países, incluyendo Chile. Es más, el Sistema Nacional de Competencias chileno tiene deficiencias en su desarrollo y coordinación entre las diversas competencias, tales como: Juegos Escolares, Juegos Binacionales, Juegos Nacionales y Paranales desarrolladas por el IND, con los campeonatos nacionales de disciplinas específicas ejecutados por las federaciones respectivas.

“Las federaciones a veces no tienen conocimiento de este deportista que tiene sus atributos necesarios para ser considerado un seleccionado o para tener una proyección de preselección. Y eso, es un tema estructural del Ministerio, yo lo he hecho saber, y que hay que cambiarlo, hay que modificarlo. También, incluso, estos famosos campeonatos Binacionales, en que tampoco participamos y a veces nos hacen participar deportistas que están en el mundo federado, pero participan como colegio, en el área escolar. Y ahí se crea una dispersión, desde el punto de vista de diseño de su entrenamiento, porque lo está manejando un entrenador en su club o en el mundo federado, y de repente pasa a ser manejado por un entrenador que está en el colegio, para poder ser representante de su región o del país, cuando va a un Binacional. Esas cosas hay que mejorarlas y formalizarlas”. (Dirigente N°1).

La diferencia existente entre el nivel de las competencias nacionales e internacionales en el deporte chileno está presente en diversas disciplinas, y por parte de algunos entrevistados se hace mención a faltas de recursos, de organización, de infraestructura y de capacidades de las federaciones.

“La competencia local tiene un componente o un grado de deporte social muy, muy grande. Son todavía pocos los clubes que tienen una inversión o un desarrollo hacia el deporte competitivo y, obviamente, que después dirige hacia el alto rendimiento. Por lo tanto, el deporte en sí hoy día en Chile, es muy social. Por lo tanto, tomar deportistas que vengan desde competencias que tienen un componente más social que competitivo e insertarlos en competencias internacionales directamente, es gigantesca, la brecha es muy, muy grande. Y en deportes colectivos, en el fondo, se nota aún más.” (Dirigente N°3).



4.3 Dimensión Áreas de Soporte

Tabla 13. Cuadro comparativo Dimensión Apoyo al Deportista entre Brasil, Canadá, Países Bajos, España y Chile.

| Pilar | País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---------------------------------------|------|--|---|--|---|--|
| Pilar 6: Infraestructura deportiva | | <p>Brasil tiene un regular nivel de desarrollo de sus instalaciones deportivas. Presenta algunas buenas iniciativas como la reutilización del Maria Lenk Parque Acuático, construido para los Juegos Panamericanos en 2007, actualmente destinado a pruebas y seguimiento del entrenamiento físico de los deportistas. Otro caso es el Centro de Entrenamiento Saquarema de la Federación Brasileña de Voleibol, considerado el polideportivo más completo del país.</p> <p>Sin embargo la percepción de los atletas y entrenadores no es muy positiva, debido a una ausencia de un plan o red de centros de formación de deportiva. Además, hay preocupación por las instalaciones construidas para los grandes eventos</p> | <p>El entorno de calidad de entrenamiento es establecido como un factor clave, donde se debe contar con lugares seguros e inclusivos, por lo que presenta un alto nivel de desarrollo.</p> <p>Canadá ha aplicado un enfoque descentralizado al desarrollo de instalaciones deportivas de élite. La red <i>Canadian Sport Centers</i> (CSC), consta de siete centros de entrenamiento nacionales, distribuidos regionalmente, que albergan a más de 1.500 atletas de élite senior. Muchas instalaciones son el resultado del legado Olímpico de Calgary 1988.</p> <p>Además, presenta Entornos de clase mundial para el entrenamiento diario (DTE, <i>Daily Training Environment</i>), los que se combinan con planes de desarrollo competitivo adecuados, generando un aumento de las</p> | <p>Países Bajos presenta un alto nivel de desarrollo, recopilando datos sobre las necesidades de los atletas y entrenadores de élite con respecto a las instalaciones de entrenamiento y competición, deporte por deporte. Dichos antecedentes proporcionan información sobre las condiciones de entrenamiento y el tiempo de viaje de los atletas y entrenadores, lo que es un punto de partida para la planificación y construcción de instalación de entrenamiento más eficiente.</p> <p>Tiene nueve centros de entrenamiento nacionales, de los cuales cuatro son distribuidos regionalmente (multideportivo, centralizado para cada deporte, solo deporte de élite) y cinco centros por deporte, distribuidos</p> | <p>España presenta un alto nivel de desarrollo, con una oferta de instalaciones de primera calidad y servicios disponibles, reconocido por atletas y entrenadores.</p> <p>En específico cuenta con tres Centros de Alto Rendimiento (CAR): Madrid, Granada (entrenamiento en altura) y León. Adicionalmente, anexo al CAR del Consejo Superior de Deportes (CSD) en Madrid, existe la Residencia Joaquín Blume para deportistas de Alto Rendimiento.</p> <p>Las comunidades autónomas y los entes municipales fomentan el deporte ofreciendo a los clubes infraestructuras de desarrollo y formación.</p> | <p>Presenta un regular desarrollo de infraestructura deportiva, donde se destaca el alto nivel de las construcciones desarrolladas para los Juegos Suramericanos y Parasuramericanos Santiago 2014, como: Velódromo, Pista de BMX, Cacha de Volley Playa y Centro de Tiro con Arco en el Parque de Peñalolén, el Centro Acuático y el Polideportivo del Estadio Nacional, y el Centro Olímpico de Remo y Canotaje de Curauma, que fue reconstruido el 2017 luego de haber sido destruido por un incendio. Actualmente se encuentran algunas obras en licitación y otras en ejecución contempladas en el programa deportivo de los JJPP y Parapanamericanos de Santiago 2023.</p> <p>Chile cuenta con más de 26 mil instalaciones deportivas a nivel nacional, distribuidas en torno a 30 categorías que incluyen canchas, piscinas, gimnasios, pistas atléticas y otros espacios, donde se practican diferentes disciplinas deportivas por la comunidad y los deportistas. Predominan las multicanchas con una capacidad de uso del 42% en comparación con otras categorías.</p> |

| Pilar | País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---|--|--|---|---|--|--|
| Pilar 6: Infraestructura deportiva | | como Río de Janeiro 2016, diseñadas principalmente para el entretenimiento. Por lo que una falta de rediseños o de una administración apropiada, puede que queden en desuso, como ocurrió con algunas de las instalaciones utilizadas en los Juegos Panamericanos en 2007. | posibilidades de éxito en el desarrollo a largo plazo. | regionalmente (centralizado para cada deporte; a veces no solo deporte de élite). | | El 2019, fueron 1 millón 407 mil 153 personas que se vieron favorecidas con estas instalaciones deportivas. Pero algunas instalaciones no están acondicionadas con acceso inclusivo. La infraestructura de primer nivel se concentra en la Región Metropolitana impactando el desarrollo deportivo en el territorio. Hay algunas regiones que tienen recintos de alto nivel, como por ejemplo: Campo de Deportes Ñielol en Temuco y CAR Náutico en Valdivia. |
| | Pilar 7: Disponibilidad y desarrollo de entrenadoras y entrenadores | Brasil tiene un nivel regular de desarrollo en este ámbito. Existen determinaciones en la ley brasileña para la calificación académica y práctica profesional de los entrenadores deportivos. Las pautas oficiales son entregadas por el Consejo Nacional de Educación y los estándares son establecidos por la Consejo Federal de Educación Física. En cuanto a la calidad de las y los entrenadores, no existe una evaluación consistente en parámetros, lo que afecta el desarrollo de la carrera, la definición de salarios, el establecimiento de contratos y los procesos | Presenta un alto nivel de desarrollo con una Asociación de Entrenamiento de Canadá (CAC), establecida en 1971 que tiene misión y mandato de mejorar las experiencias de todos los atletas canadienses a través de entrenamiento de calidad, y que contiene el Programa Nacional de Certificación de Entrenadores (NCCP) que ha sido identificado como líder mundial en educación de entrenadores, alineado con el LTAD, con un claro código de ética y facilitador de una cultura común. La responsabilidad de la CAC es: financiar a las Organizaciones Deportivas Nacionales en el desarrollo y cumplimiento del | Países Bajos presenta un alto nivel de desarrollo, con una adecuada preparación de las y los entrenadores, donde el NOC*NSF invierte en una red de expertos que pone a disposición de todas las organizaciones con tal de asesorarlas e impulsar la consecución de sus objetivos. | España presenta un alto nivel de desarrollo, donde los principales agentes impulsores de la tecnificación de entrenadores hasta alcanzar el alto nivel, son las comunidades autónomas a través de sus Direcciones de Fomento del Deporte, las Diputaciones Provinciales y los Ayuntamientos Municipales. | Presenta un deficiente desarrollo, un número reducido de instituciones de educación superior se han enfocado en formar profesionales como entrenadores/as deportivos, lo que es aun más notorio en el deporte paralímpico donde los profesionales han debido de alguna forma ser autodidactas. Además, la formación de profesores de educación física está más enfocada en el ámbito educacional y formativo. No existe un sistema de certificación, capacitación y perfeccionamiento nacional encargado de definir ciertos contenidos o lineamientos para quienes se desempeñen como entrenadores/as. Se identifica una inestabilidad laboral y bajas remuneraciones para las y los entrenadores, por lo que no hay un real incentivo para la |

| Pilar | País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|--|------|--|--|--|--|--|
| Pilar 7: Disponibilidad y desarrollo de entrenadoras y entrenadores | | de retiro. También hay una ausencia de un concepto profesional de la actividad del entrenador en Brasil, o al menos la falta de uso en las organizaciones deportivas. | Programa Nacional de Certificación de Entrenadores (NCCP), aprobación de programas, garantía de calidad y desarrollo de políticas del NCCP. | | | dedicación exclusiva al alto rendimiento. Con la creación del Plan Olímpico se incorpora la figura de head coach, profesionales en su mayoría extranjeros que han llegado a planificar y proyectar el trabajo de una disciplina en sus distintas categorías, dando buenos resultados en lo deportivo, pero en algunas federaciones hubo tensiones. Se pretende prontamente incorporar el primer head coach paralímpico. |
| Pilar 9: Investigación científica y ciencias del deporte | | Brasil tiene un deficiente desarrollo en el ámbito de la investigación, ya que existe una brecha entre la investigación científica producida y la aplicabilidad de los estudios. En general, los profesionales que trabajan directamente con los deportistas y los propios atletas no están obteniendo sus necesidades en las investigaciones deportivas científicas. Incluso, para algunos entrenadores los estudios científicos no son necesarios, y en la mayoría de los casos, no son aplicables en el campo práctico. Lo anterior, demuestra una falta de coordinación | Presenta un alto nivel desarrollo de I+D deportivo, ya que <i>Canadian Sport Policy</i> reconoce la importancia de la investigación y el conocimiento en el deporte, donde el progreso requiere de un desarrollo sistemático, de la aplicación de la investigación y la colaboración entre el deporte y las comunidades de investigación. Indicando que el deporte en Canadá requiere de investigación en muchas áreas que incluyen: desarrollo de políticas y su aplicaciones, ciencia deportiva básica para atletas y participantes en desarrollo. Además, cuenta con el programa | Presenta un suficiente nivel desarrollo de I+D deportivo, a través del <i>InnoSport Foundation</i> desarrolla productos y servicios deportivos para los atletas de alto nivel de cara a la optimización de su progreso y rendimiento deportivo. Cuenta con un centro de investigación deportiva y debido a la importancia de la colaboración entre académicos y profesionales, implementa convenios de acuerdos nacionales entre la Asociación Deportiva Nacional y las universidades interesadas en la cooperación en torno a la investigación del deporte de élite. | Presenta un suficiente nivel desarrollo de I+D deportivo. El año 2008, el Boletín Oficial del Estado publicó convocatoria de ayudas a proyectos de investigación del subprograma de Salud, Deporte y Actividad Física de la Acción Estratégica del Salud del Plan Nacional de I+D+i 2008-2011. La innovación e investigación deportiva se centra en la medicina deportiva y el Centro de Medicina del Deporte se encarga de la promoción y coordinación de ayudas a proyectos de investigación del Subprograma de Salud, Deporte, y Actividad Física. Y su función se centra en el estudio y seguimiento del deportista de alto rendimiento y protección de | Chile presenta un desarrollo deficiente de investigación científica, hay un desconocimiento y falta de coordinación entre el trabajo que realizan algunas Instituciones de Educación Superior e investigadores/as del deporte de alto rendimiento. En la estrategia de alto rendimiento actual no hay presencia de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación). Cada entrenador/ra por interés y capacidades propias decide utilizar estas herramientas. Además, la única línea de apoyo económico en investigación desde el IND es través del FONDEPORTE que ha tenido una disminución estos últimos tres años de más de \$2.000 millones de pesos y donde el componente de ciencias del deporte tiene asignado para el 2021 de \$30 millones, correspondiendo al 1% del total de fondo. Con la intención de generar espacios de investigación |

| Pilar | País | Brasil | Canadá | Países Bajos | España | Chile |
|---|------|---|---|--------------|---|--|
| Pilar 9: Investigación científica y ciencias del deporte | | central y planificación a largo plazo respecto a la ciencia y el deporte en Brasil. | Innovations 4 Gold (I4G) enfocado en la investigación deportiva con iniciativas vinculadas a la medicina, al rendimiento e ingeniería deportiva. En el ámbito de la innovación tecnológica el Canadian Athlete Monitoring Program (CAMP) consta de una base de datos que controla la salud y rendimiento del deportista mediante la monitorización del entrenamiento diario y tiene un trabajo colaborativo con <i>Canadian Sport Centers</i> (CSC). | | su salud, complementadas con investigación, promoción e intervención en protocolos médicos. | recientemente el COPACHI ha creado Academia Paralímpica, iniciando con la firma convenios con siete universidades. La idea es sumar a más instituciones e instalar una cultura académica paralímpica. Las ciencias del deporte han mejorado, en el Centro de Alto Rendimiento se encuentra la unidad encargada de hacer las evaluaciones y mediciones de las/os deportistas, siendo más reconocida su contribución tanto por las/os entrenadores/as como por las federaciones. Por la capacidad de los equipos la atención se centra en las/os deportistas de alto rendimiento y no llega la atención a los/as deportistas de proyección. Además, existe menor desarrollo en las regiones con ausencia de laboratorios adecuados. |

Fuente: Elaboración propia a partir de información bibliográfica y en el caso chileno incorporación de antecedentes de las entrevistas.

Análisis Pilar 6: Infraestructura deportiva

En el caso de Brasil, Canadá y Chile se identifica que al alero de ser anfitriones de mega eventos deportivos han construido instalaciones deportivas de primer nivel, con estándar internacional. Las que luego han quedado a disposición del desarrollo deportivo local y de eventos internacionales específicos por disciplina.

“Yo creo que si Chile no hubiese sido sede de los Juegos Suramericanos Santiago 2014 y no fuese a ser sede de los Juegos Panamericanos, la inversión, nunca nos hubiésemos construido el velódromo y el Parque Peñalolén, esa cancha de BMX que hay, muy buena, y el velódromo. No se hubiese hecho nunca si no hubiese estado la exigencia de un Juego. La piscina del Estadio Nacional no se hubiese techado nunca si no hubiese estado Santiago 2014. Y lo que van a hacer con el béisbol, los arreglos del Estadio Nacional, en el Parque Peñalolén, no va a ser posible si no hay Juegos Panamericanos, porque estas obligado a hacerlo” (Ejecutivo N°1).

La construcción de infraestructura producto de ser sede de un evento, también ha generado críticas en los países organizadores, debido a que hay países que han visto incrementando en elevados porcentajes los costos de la organización del evento deportivo, respecto de lo inicialmente proyectado. O en otros casos, las instalaciones construidas luego no han sido bien administradas cayendo en desuso y abandono, un ejemplo de aquello fue un reportaje realizado a los recintos deportivos de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Río 2016 luego de seis meses del evento, graficando con imágenes la falta de seguridad, mantención y abandono de algunos recintos como las piscinas, teniendo además presente que el gasto efectuado por Brasil fue de cerca de US\$4.600 millones de dólares²⁰.

En relación a lo antes señalado el COI el año 2014 y luego de un diálogo participativo con las federaciones deportivas internacionales, Comités Olímpicos Nacionales, organizaciones deportivas, patrocinadores, académicos y sociedad civil, arribó a la *Olympic Agenda 2020*, que contiene 40 recomendaciones que giran en torno a tres ejes fundamentales: sostenibilidad, credibilidad y juventud. (Villegas, 2016). La sostenibilidad se vincula a la evaluación de ciudades candidatas con base en oportunidades y riesgos, introduciendo nuevos criterios con un fuerte enfoque en sostenibilidad y legado, donde el COI considerará como un aspecto positivo de la candidatura el máximo uso de instalaciones existentes y el uso de escenarios temporales y desmontables en lugares donde no exista la necesidad o no se pueda justificar un legado a largo plazo. (COI, 2014). Este elemento se ve ratificado en marzo de este año cuando el COI aprobó la *Olympic Agenda 2020 + 5*, como la hoja de ruta estratégica para el año 2025, donde se establecen 15 recomendaciones que buscan contribuir al mundo post pandemia de coronavirus a partir del fortalecimiento de los valores olímpicos de solidaridad, digitalización, desarrollo sustentable, credibilidad y resiliencia económica y financiera. (COI, 2021).

²⁰ Las instalaciones olímpicas de Río 2016, en un estado deplorable seis meses después. <https://www.lavanguardia.com/deportes/otros-deportes/20170213/421406542/juegos-rio-2016-instalaciones.html>

Un modelo eficiente es el de Países Bajos, donde se releva la planificación de la infraestructura deportiva como un aspecto fundamental, donde atletas y entrenadores son consultados respecto a las instalaciones de entrenamiento y competición, deporte por deporte, siendo clave dentro de los criterios de análisis las condiciones de entrenamiento y el tiempo de viaje. De ahí que se justifica el despliegue de instalaciones de forma descentralizada, con construcciones específicas para ciertas disciplinas, así como otros recintos donde no solo es utilizados por los deportistas de elite. Este último elemento es una característica también presente en España y Canadá, donde se preocupan de contar con una red de infraestructura en las regiones para potenciar el desarrollo deportivo. Por otra parte, es un aspecto ausente de la infraestructura deportiva chilena, la que si bien se ha incrementado en diversas regiones y comunas, hay disciplinas que siguen concentrando su desarrollado de rendimiento deportivo en Santiago y no se visualiza una planificación que oriente las construcciones en las regiones.

Por último, también se debe mencionar que en las entrevistas de forma reiterada surgió un aspecto crítico de los recintos deportivos en Chile en relación con los horarios de uso y por tanto con la gestión de los recintos deportivos, haciendo la comparación de que en otros países las instalaciones deportivas de alto rendimiento tienen una mayor extensión y facilidad de uso por parte de las y los atletas y entrenadores.

“Si, por eso, varias veces nosotros pedimos pucha, necesitamos entrenar mañana hasta más tarde o sábado hasta tarde. No, no puede, porque el sindicato del piscinero no lo permite. Bueno dije ya, déjame la llave, yo cierro la piscina, no tengo problema. No, no puede porque el sindicato del guardia que cuida la piscina no permite. Entonces, es como... estamos en las manos de ellos. Eso es triste.” (Entrenadora N°2).

Análisis Pilar 7: Disponibilidad y desarrollo de entrenadores/s

En los cuatro países seleccionados para el estudio existe un sistema definido de formación y perfeccionamiento de los profesionales dedicados a entrenar a los deportistas, algunos como Brasil por medio de legislación establecen la calificación académica y la práctica profesional de los entrenadores deportivos. Canadá cuenta con un programa nacional de certificación el NCCP que ha sido identificado como líder mundial en educación de entrenadores. Países Bajos invierte en una red de expertos que pone a disposición de todas las organizaciones deportivas y España entrega el mandato de la formación a las comunidades autónomas a través de sus Direcciones de Fomento del Deporte, las Diputaciones Provinciales y los Ayuntamientos Municipales.

Dado lo antes descrito, Chile es el único país que no cuenta con un programa nacional a cargo de la capacitación, certificación y perfeccionamiento de entrenadores/as, y si bien hay instituciones de educación superior que forman a estos profesionales, no existen lineamientos específicos en la estrategia nacional, donde se releve la importancia de la formación de entrenadores/as nacionales que se potencie con la experiencia deportiva. Esto también, permite entender que

dentro de los componentes del Plan Olímpico se encuentra la figura de los head coach, lo que inicialmente consistía en traer un experto internacional con experiencia en las disciplinas deportivas priorizadas, que iba a apoyar teóricamente y supervisar el rol de los entrenadores, pero luego se fue modificando y adaptando a realidad de las necesidades locales.

“Se supone que el head coach era que iba a tener una visión desde arriba y abajo iba a tener a un entrenador bueno de cancha. Pero hoy día, cuando llegaron a la realidad nacional, se dieron cuenta que al hacer eso se iba a despotenciar la posibilidad de entrega de conocimiento que ellos tenían. Entonces, hoy día tienes un head coach, como por ejemplo, Mateo Garralda balonmano, Bienvenido en remo y Paulao en voleibol playa, que son tres ejemplos muy claros, que hacen esta mirada desde arriba, pero además meten las patas al barro, por así decirlo, también entrenan. Entonces, el rol del head coach hoy día es un head coach que se mete al barro, no es el concepto de head coach teórico que nosotros estábamos equivocados al principio. Y ese rol de estar arriba y meter las patas al barro ha sido extraordinario, porque les ha cambiado la mentalidad a muchos entrenadores chilenos y hay muchos entrenadores que han visto en estos expertos internacionales un modelo a seguir.” (Ejecutivo N° 1).

Es interesante identificar que en Brasil, Canadá, Países Bajos y España son distintas las entidades que entregan las pautas para la formación y capacitación de entrenadores, en España es un órgano colegiado del ámbito educacional en coordinación con una entidad de la actividad física. En Canadá es una asociación con una misión y mandato claro en mejorar las experiencias de todos los atletas canadienses a través de entrenamiento, con estándar de calidad y ética. En Países Bajos las disposiciones son entregadas por el máximo organismo federado y en España son las instituciones públicas descentralizadas las encargadas de su desarrollo.

En Chile a la falta de orgánica respecto del desarrollo de entrenadores/as se le suma la inestabilidad laboral en la que se desenvuelven, lo cual es señalado por los actores del mundo del deporte como un desincentivo para desempeñarse solo en el ámbito del deporte de alto nivel.

“Yo creo que el Estado chileno sigue al debe. Y te voy a describir una cosa que me pasa a mí como entrenador, y yo creo que esta al debe con los entrenadores, ah. Se ha vinculado el aporte económico muy fuertemente y muy bueno a los atletas. Hay un sustento económico para ellos súper bien. Pero, falta y esta al debe el sistema de entrenadores que, a lo mejor, podríamos replicarle a Colombia, por decir un ejemplo. Tiene que ver con que eso, tenemos que tener esa mirada de que, para mí, el entrenador es un ente súper importante. Lo digo desde mi piel, pero también veo que, finalmente, estamos a la deriva. Y por esa razón, probablemente, yo podría estar abocado solo a entrenar, si tuviese un ente económico que me soporte ese sistema, y yo pueda dedicarme al alto rendimiento. Y hoy en día, no lo puedo hacer, por las razones que te menciono, porque estoy en un sistema inestable donde tengo que comer, tengo que llevar sustento familiar y si estuviera en esa área, estaría muy inestable.” (Entrenador N°1).

Las deficiencias antes descritas del modelo nacional se amplifican en el ámbito del deporte paralímpico, donde existe un menor desarrollo y que ha llevado al COPACHI a la reciente creación de la Academia Paralímpica, con el propósito de potenciar y ampliar la base de profesionales vinculados al deporte paralímpico.

“En el Comité Paralímpico lo hemos hecho, cuando hemos traído gente del extranjero a capacitar, a hacer cursos acá en Chile, brasileños, colombianos, algunos españoles, que se yo. Pero, hasta antes de eso, casi todos han sido autodidactas, nuestros entrenadores han sido autodidactas, muchos son profesores de educación física, que en vez de irse al área de educación, se fueron hacia el área de deporte, porque normalmente, mucho de ellos fueron deportistas”. (Dirigente N°2).

Análisis Pilar 9: Investigación científica y ciencias del deporte

Canadá se destaca como el país con más alto desarrollo de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación), donde su política nacional reconoce la importancia de la investigación y el conocimiento en el deporte, estableciendo que el progreso requiere de un desarrollo sistemático, de la aplicación de la investigación y la colaboración entre el deporte y las comunidades de investigación. Lo que promueve el desarrollo de estudios de diversas áreas, tales como: políticas públicas y sus aplicaciones, en ciencia deportiva básica para atletas y participantes en desarrollo. Además, cuentan con un programa específico en el ámbito de la innovación que permite vincular la investigación deportiva con otros múltiples saberes disciplinares.

Luego se identifica a Países Bajos y España, con iniciativas públicas y/o privadas orientadas al desarrollo de la investigación e innovación de productos y servicios deportivos para los atletas de alto nivel. Ambos países cuentan con centros específicos donde se canaliza el desarrollo I+D+i por medio de programas, la coordinación de ayudas a proyectos y la articulación con universidades en esta materia.

La coordinación entre la investigación científica producida y la aplicabilidad de los estudios es una brecha existente tanto en Brasil como en Chile, donde ambos países no cuentan con centros dedicados a la I+D+i, ni con articulación entre la estrategia deportiva de alto rendimiento nacional con el quehacer científico de las instituciones de educación superior, demostrando una falta de planificación a largo plazo respecto a la ciencia y el deporte. Lo que se ratifica, al tampoco lograr identificar con claridad controles y seguimientos biomédicos a los deportistas como un aspecto relevante en la planificación deportiva, quedando las ciencias del deporte relegadas a la valoración particular de las y los entrenadores respecto de su contribución al rendimiento deportivo.

“Al final el Estado tampoco incentiva, ni las universidades incentivan que haya fondos reservados para la investigación en alto rendimiento. Ahora, yo también entiendo, tal como decía un profesor mío en Barcelona, que claro, la investigación en el ámbito de alto rendimiento, tiene una aplicabilidad y una población tan pequeña, que obviamente que los fondos se van en investigación en cosas que

afectan a mas población. O sea, hoy día el que no tiene fondos de investigación para el COVID, todo se está yendo para allá, por dar un ejemplo. Pero yo creo que, efectivamente, la investigación en alto rendimiento en Chile se hace muy poca y esta al debe, diciéndolo de una manera diplomáticamente correcta”. (Ejecutivo N°1).

Las falencias presentes tanto en Brasil como en Chile respecto al desarrollo de I+D+i, también se entiende porque para algunos/as entrenadores/as y deportistas los estudios científicos no son necesarios, y en la mayoría de los casos, no son aplicables en el campo práctico. Además, en Chile se refleja un falta de apoyo desde el IND a los fondos de las ciencias del deporte a los juveniles y a los talentos deportivos en formación, ya que las instalaciones alcanzan a cubrir a los deportistas de elite. Lo anterior, también contribuye al desconocimiento de la investigación científica y de los beneficios de las ciencias del deporte en los proceso de desarrollo de talentos deportivos y su impacto en el rendimiento deportivo por parte de sus propios usuarios.

“Siento que como deportista no tomábamos muy en cuenta y no damos la seriedad que tiene a las ciencias del deporte, cosas que realmente sirven, si se trabajan con tiempo. A mí no me sirve una evaluación biomecánica si me la van a hacer un mes antes de irme a un campeonato, no me va a servir de nada. O sea, yo no voy a cambiar mi técnica de la noche a la mañana. Pero, si yo trabajo constantemente con ellos, si yo tengo un trabajo serio con ello durante meses, durante años o con un chico que viene recién partiendo, a enseñarle bien la técnica y mostrarle bien en lo que está fallando, creo que sirve mucho. Hacerle entender a los deportistas que hay que elongar, que hay que hacer un montón de cosas, cosa que muchos viejos ya no hacemos, de verdad es sumamente importante, porque alargan la carrera del deportista y también te ayudan a tener mejor resultado.” (Deportista N°2).

CAPÍTULO V: Recomendaciones para el diseño de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo



5.1 Dimensión Desarrollo Institucional

La dimensión de Desarrollo Institucional abarca el soporte financiero y la gobernanza, la organización y estructura de las políticas deportivas, y permite describir y analizar los problemas y limitaciones vinculadas al desarrollo deportivo en Chile. Lo que coincide con la descripción realizada por Waissbluth (2008) respecto de las organizaciones del sector público, las que define como entidades complejas ya que corresponden a un sistema que integra diversas partes, donde además existe una interacción de multiplicidad de actores relevantes, con presencia en algunos casos de duplicidad de funciones y dependencia de los ciclos políticos.

En esta dimensión encontramos el primer *input* del sistema deportivo, el **soporte financiero**, y por tanto, uno de las variables necesarias de mejorar, principalmente en relación a diversificar las fuentes de financiamiento, incorporando de forma más activa al sector privado, por lo que se torna clave idear estrategias con este propósito.

Para incrementar las fuentes de financiamiento es necesario realizar mejoras a los actuales instrumentos de fomento deportivo, como el Fondo Nacional del Fomento del Deporte (FONDEPORTE) y las donaciones deportivas, con el objetivo de promover mayores incentivos para que el sector privado se comprometa con el desarrollo del deporte de alto rendimiento, fortaleciendo la descentralización y desconcentración de los recursos. En este último instrumento, se pueden analizar algunas propuestas en torno a una Ley General de Donaciones (CEP, 2021), pero sin lugar a duda se debe avanzar en un sistema con menos barreras de entrada, mayor transparencia, certeza jurídica y difusión, que permita que el respaldo a organizaciones deportivas, federaciones y actividades en la categoría de alto rendimiento sea mucho mayor que el actual 4% del total de los recursos asignados por esta vía, incrementado las actuales 12 iniciativas financiadas en esta materia, del total de 257 proyectos deportivos seleccionados.

A lo antes señalado, se debe agregar la necesidad de evaluar el modelo de patrocinio que desarrolla la Corporación ADO Chile, con la finalidad de aumentar los aportes del sector privado, desde proyectos deportivos específicos hasta el financiamiento de las federaciones deportivas, vía recursos propios, como funciona en España. Así también, se debe buscar con los medios de comunicación públicos alguna estrategia que luego actué como un incentivo para que otras empresas respalden el desarrollo del deporte de elite, considerando lo realizado por Países Bajos a este respecto.

En esta misma variable y debido a los apoyos económicos que entregan los gobiernos regionales y locales de forma directa a clubes y deportistas, es

necesario contar con lineamientos claros emanados desde la institucionalidad deportiva nacional que permita que los recursos sean coherentes con la estrategia nacional definida, evitando duplicidad, o peor aun, cierta contradicción con las metas país establecidas. En este sentido, también es importante el rol que desarrolla el Comité Olímpico de Chile y el Comité Paralímpico de Chile en la colaboración a una organización más activa y efectiva de los requerimientos de las federaciones deportivas en el territorio, así como en la sociabilización de los objetivos deportivos establecidos en la estrategia nacional, teniendo presente la relevancia de seguimientos permanentes con resultados.

En relación a este último punto, una de las fortalezas existentes en el modelo actual es la relación y coordinación presente entre las máximas entidades públicas y privadas, por tanto, lo que se requiere es avanzar en dicho sistema de trabajo cooperativo hacia las regiones por medio de las Seremías del Deporte y las Direcciones Regionales del IND por una parte, y las federaciones y clubes deportivos desde los organismos privados.

Respecto a la falta de apoyo en los procesos de formación deportiva de las y los atletas, si bien se han desarrollado iniciativas recientes, tanto desde el Instituto Nacional de Deportes como del COCH y COPACHI, se debe establecer el soporte a los talentos deportivos como un pilar de desarrollo dentro del modelo deportivo nacional. Porque la ausencia de aquello, demuestra finalmente una ausencia de estrategia, comprendiendo esta última como directrices del trabajo a desarrollar en el futuro, como la guía de un conjunto de acciones que permitan asegurar un resultado (Mintzberg y Jorgensen, 1995).

Es más, se aprecia que el Plan Olímpico, conformado por un conjunto de actividades donde los analistas y asesores metodológicos, desarrollan el control y seguimiento de los deportistas, entrenadores y federaciones priorizadas por las autoridades gubernamentales en coordinación con las autoridades del deporte federado, es la estrategia intencional más clara del modelo deportivo chileno y refleja ser una norma de acción con congruencia en el comportamiento a través del tiempo y que es realmente ejecutada (Mintzberg y Jorgensen, 1995). Pero a su vez, tiene una focalización específica y por ello, no considera el desarrollo de otros elementos necesarios y presentes en las políticas deportivas de países exitosos, como por ejemplo: la formación de entrenadores, la infraestructura deportiva, las ciencias del deporte, entre otros. Tampoco correspondiéndole resolver las ausencias y críticas que tienen algunas áreas menos profundizadas en el modelo deportivo chileno vigente.

Respecto a como contribuir a una mejor **gobernanza y organización** de las entidades involucradas en el Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, y considerando que esta conformado por las máximas entidades nacionales del deporte federado y público, se debe apuntar a una gestión de calidad en el COCH, el COPACHI, las federaciones nacionales, el MINDEP y el IND. Lo que contribuirá al trabajo colaborativo y reditará positivamente en la elaboración y desarrollo de la estrategia nacional del deporte de alto rendimiento.

En este orden de ideas, se debe tener presente que la institucionalidad pública, ha presentado una serie de cambios estos últimos años, en particular, en las unidades que se vinculan al deporte de alto rendimiento, las que fueron descritas en la problemática presente del deporte chileno del Capítulo II. Es por ello, que se requiere aclarar las competencias de las reparticiones públicas deportivas, en orden a avanzar en una madurez organizacional y de la gestión pública, dando cuenta de las legislación vigente, donde le corresponde al MINDEP proponer y evaluar la Política Nacional del Deporte y los planes generales en materia deportiva, formular programas y acciones destinadas al desarrollo de la actividad física y deportiva de la población, tanto de la práctica del deporte convencional como adaptado, así como del deporte de alto rendimiento, coordinar las acciones vinculadas al deporte con otros Ministerios y servicios públicos, considerando las distintas perspectivas regionales y comunales en su implementación, entre otras funciones (Ley N° 20.686, 2013).

Por otra parte, le corresponde al IND desarrollar, con las federaciones deportivas nacionales, el Programa Nacional de Deporte de Alto Rendimiento, destinado a elevar el nivel y la proyección internacional del deporte nacional. Este programa contemplará, tanto para el deporte convencional como para el adaptado; la detección, selección y desarrollo de talentos deportivos, en todos los niveles, desde la educación básica; la formación y perfeccionamiento de técnicos, entrenadores, jueces, administradores deportivos, clasificadores funcionales y profesionales ligados a la ciencia del deporte. La creación y desarrollo de centros de entrenamiento para el alto rendimiento deportivo de nivel nacional y regional. El desarrollo de productos para el apoyo de la práctica deportiva de las personas en situación de discapacidad, entendiendo por tales aquellos utilizados por o para personas en situación de discapacidad, destinados a facilitar la participación en deportes adaptados. Y el cumplimiento del protocolo elaborado por el Ministerio del Deporte para la prevención y sanción de las conductas de acoso sexual, abuso sexual, discriminación y maltrato en el deporte (Ley N°19.712, 2001).

El fortalecimiento de la organización y estructura de la institucionalidad pública determina la eficiencia en el uso de los recursos y entrega mayores posibilidades de éxito, contribuyendo a una buena gobernanza, entendida como una nueva forma de gobernar más cooperativa, en la que las instituciones públicas y las no públicas, actores públicos y privados, participan y cooperan en la formulación e implementación de las políticas públicas (Mayntz, 2001). Para aquello, también se recomienda evaluar el modelo deportivo nacional actual para establecer una nueva hoja de ruta, con una visión y misión a largo plazo, reconocida por todas las instituciones, públicas y privadas del mundo deporte, donde se establezcan las metas y dimensiones claves en el desarrollo del deporte de alto rendimiento, ordenando junto con ello el sistema de asignación de recursos y la normativa que regula el deporte de elite.

La gobernanza fomenta y reconoce el papel de la interacción entre actores interdependientes, públicos y privados, a través de los que se relacionan los numerosos intereses y los diversos recursos (normativos, económicos, estratégicos, cognitivos, etc.) que los diferentes actores ostentan y aportan (Shapiro, 2001). Por lo anterior, con esta perspectiva también se debe contemplar

avanzar en coordinación con el COCH y el COPACHI, para que las entidades federativas desarrollen modelos de administración de calidad, donde se incorporen procesos y herramientas que permitan el fortalecimiento de una gestión más profesional, eficiente y transparente. Lo anterior, debe ir de la mano con avanzar a que las instituciones y organizaciones deportivas regionales puedan replicar las buenas prácticas en la gestión.



5.2 Dimensión Apoyo al Deportista

La dimensión Apoyo al Deportista considera el nivel de avance de la participación deportiva, del sistema de detección y desarrollo de talento, del apoyo a la carrera y a la post carrera deportiva y de las competencias, tanto nacionales como internacionales.

La **participación social o de base en el deporte** es una de las deficiencias que tenemos en Chile, lo que se identifica desde la iniciación deportiva en el ámbito curricular y que se ve profundizado en la etapa escolar de niños, niñas y adolescentes con discapacidad. Por lo anterior, urge un trabajo intersectorial entre el Ministerio del Deporte y las instituciones de educación, para que estas últimas tengan un rol más activo y le otorguen una real relevancia a la formación integral, donde el juego, la educación física, la actividad física y el deporte contribuyen significativamente.

En Chile tenemos en la actualidad una alta prevalencia de obesidad infantil y elevados niveles de inactividad física, que se agudizan en la población con discapacidad, donde solo el 14% es activa (II Estudio Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en Población con Discapacidad, 2020). Junto con lo anterior, debemos tener presente el impacto de las medidas de confinamiento producto de la pandemia, donde la inactividad física y la falta de acceso al deporte organizado ha sido reconocido como un asunto de salud pública desde hace un tiempo y se verá exacerbado por el COVID-19 (Watson y Scott, 2020). Este contexto debe actuar como una alerta frente a la situación crítica en la cual nos encontramos, comprendiendo y dimensionando como aquello impacta la calidad de la vida de las y los chilenos, deteriorando la salud física y mental de las personas.

La revisión curricular escolar del programa y las horas de Educación Física y Salud en los establecimientos educacionales, se deben analizar en el contexto de las sugerencias de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que recomienda para niños, niñas y adolescentes la realización de 60 minutos de actividad física diaria de intensidad moderada a vigorosa, que supera con creces la obligatoriedad actual de entre tres y cuatro horas semanales de primero a cuarto básico y dos horas a la semana desde quinto básico en adelante. Por ello, se debe retomar el trabajo del Comité Interministerial de la Actividad Física y el Deporte, establecido en la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025, porque se requiere la

orientación clara desde la máxima entidad deportiva de Chile para luego poder implementar un trabajo coordinado y mancomunado de los programas, planes e iniciativas de los otros ministerios y servicios públicos, tales como: Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Desarrollo Social, entre otros.

El fortalecimiento del trabajo intersectorial debe traducirse en acciones concretas que respondan y den cuenta de las metas establecidas en la política deportiva, de esta forma también se podrá promover una cultura deportiva con mayor cobertura de la población, junto con aumentar el impacto de los programas sociales que desarrolla el IND por medio del deporte formativo y de participación social, buscando contribuir al desarrollo de hábitos saludables desde la temprana infancia para luego aumentar la adherencia de una práctica sistemática de actividad física, con foco de curso de vida, inclusión, perspectiva de género y territorialidad.

Es dable aclarar que el desarrollo deportivo de base o de participación social con el deporte de alto rendimiento no implica una competencia entre ambos, por el contrario son modalidades que se complementan. Y como señala Cuevas (2019) aunque sean diferentes, cada una tiene un grado de responsabilidad pública, donde la suma de ambos nos da una alianza estratégica para consolidar un estilo de vida activo y saludable para toda la sociedad (de la Cruz, 2015). Ya que si bien la participación deportiva no es condición del éxito deportivo, si puede contribuir a que más jóvenes talentosos tengan oportunidades.

En el análisis comparado se señaló que Chile presenta un regular **sistema de detección y desarrollo de talento deportivo**, donde recientemente se han implementado iniciativas en el IND, el COPACHI y el COCH, que consideran un trabajo con deportistas de proyección vinculado a las regiones, pero que no están del todo coordinadas entre si, ni sistematizadas con las organizaciones deportivas federativas a lo largo del país y tampoco son de público conocimiento las disciplinas priorizadas en cada una de las regiones o los criterios utilizados para su definición. Por lo que, no es factible asegurar que responde a un estrategia nacional, ni que efectivamente el país cuenta con un sistema propiamente tal de detección y desarrollo de talento.

En este sentido, y luego de revisar lo que hacen países como Canadá, que desarrolla un modelo que contribuye a la calidad del deporte y la actividad física con una mirada a largo plazo y es contrario a la estructura piramidal más tradicional del alto rendimiento deportivo, considerando la inclusión y la progresión en la práctica deportiva como factores fundamentales de su estructura. Es interesante tener presente las características del *Sport for Life* y el *LTAD* donde se apunta a un cambio cultural en la alineación de la política deportiva con los programas nacionales y comunitarios. Pero por otra parte, también se debe considerar que es un aproximación muy distante de los hábitos actuales de práctica de actividad física y deporte de la población chilena.

Se recomienda evaluar las iniciativas; Promesas y Parapromesas Chile del IND, Talentos Para Chile del COPACHI y el área de Reserva Nacional de la Corporación ADO, para coordinar, alinear y ajustar los objetivos de un sistema de detección y desarrollo de talento. Se deben fortalecer las competencias nacionales y

regionales que contribuyen a la identificación de talentos en el deporte convencional y paralímpico, así como implementar alianzas estratégicas en el territorio con establecimientos educacionales, clubes deportivos, centros regionales de Teletón, el Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda, entre otros. Lo que debe ir de la mano del desarrollo y la aplicación de las ciencias del deporte, donde son fundamentales los controles biomédicos que permiten luego seleccionar de los talentos identificados a aquellos, que con una preparación y desarrollo adecuado, pueden llegar a ser potenciales deportistas de alto rendimiento.

En el proceso de evaluación a las iniciativas presentes se debe contactar a diversos actores del sistema deportivo chileno, incorporando la mirada de las regiones, para que de esta forma las iniciativas sean coherentes con las misión de la política deportiva, con las fortalezas deportivas locales y con la estrategia nacional de alto rendimiento. Igual relevancia tendrá el proceso posterior de socialización entre los organismos públicos y privados, especialmente en las regiones y comunas.

Por último, recordando que Chile será sede de los próximos Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023, el apoyo a las y los jóvenes deportistas que se proyecta participarán en dicho mega evento, debe ser una prioridad nacional. Ya que parte del legado que se espera quedé para el país, es una incremento importante en la participación deportiva de la delegación chilena y el rendimiento deportivo del Team Chile y el Team ParaChile.

En relación a este último aspecto planteado, se debe profundizar y mejorar el **apoyo a la carrera deportiva y post carrera deportiva**. Donde las entrevistas realizadas a los distintos perfiles coincidieron en un aumento importante de apoyo a la carrera deportiva, tanto por el incremento presupuestario a la preparación deportiva, participación en competencias, contratación de head coach, construcción de infraestructura deportiva y entrega de becas PRODDAR. Pero también, existe una valoración negativa respecto del apoyo en el proceso previo a la obtención de logros deportivos internacionales relevantes. Ya que en esa etapa de la vida deportiva, hay una ausencia de soporte dentro del modelo deportivo nacional, lo que contribuye a la percepción de desigualdad existente para poder ser deportista de alto rendimiento en Chile.

Nuestro país debe responder a su mandato respecto de que “es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos” (Ley del Deporte, 2001). Por lo que se sugiere implementar unidades Técnicas Metodológicas Regionales que permitan desconcentrar y fortalecer el desarrollo deportivo en las regiones, junto con favorecer que aquellos atletas de regiones puedan entrenar en sus respectivos territorios.

Así también, se recomienda implementar una beca para las y los deportistas en formación, que sirva de apoyo directo a su preparación, la que puede contemplar alimentación, indumentaria deportiva, acceso a profesionales de las ciencias del

deporte y participación en competencias priorizadas por la estrategia nacional de deporte. Esta beca se puede gestionar, para fortalecer la descentralización deportiva, buscando apoyo en los respectivos Gobiernos Regionales, contribuyendo de esta forma a un alineamiento de la nueva hoja de ruta a lo largo del territorio con los apoyos de surjan de los gobiernos regionales y locales.

Teniendo presente que en nuestro país todavía existen brechas de género para el acceso a la práctica de ciertas disciplinas, se debe considerar desarrollar líneas de acción específica para la potenciación del rol de la mujer en el deporte, estableciendo objetivos específicos que busquen incentivar la práctica femenina deportiva, considerando también un enfoque de curso de vida, que permita un apoyo desde los procesos formativos hasta el deporte de alto rendimiento. Donde no solo se promueva el deporte seguro y libre de violencia, sino también luego de terminar sus carreras deportivas y mediante capacitaciones, perfeccionamiento y/o becas de estudios puedan seguir vinculadas al deporte de elite desde otros espacios, tales como: dirigencia deportiva y/o entrenadoras de deporte de alto rendimiento, roles que en la actualidad están desempeñados principalmente por hombres.

En el apoyo a la carrera deportiva y debido a las deficiencias en el desarrollo deportivos de base de la población con discapacidad, es necesario crear una iniciativa que facilite el desarrollo de actividades físicas y de deporte adaptado, incorporando dentro del plan de infraestructura, espacios públicos para la práctica deportiva inclusiva, avanzando en la descentralización, considerando nueva infraestructura que cuente con espacios exclusivos para el deporte paralímpico, y adecuaciones en las instalaciones ya existentes que permitan el desarrollo del deporte adaptado. Junto con lo anterior, se debe trabajar intersectorialmente con el Ministerio de Educación para que se incorporen en los establecimientos educacionales infraestructura para las y los estudiantes con discapacidad, así como el desarrollo de capacitación para los profesores de educación física en deporte adaptado.

En lo relativo a la post carrera deportiva, primero que todo se debe avanzar en una legislación que permita a las y los atletas poder conciliar su carrera deportiva con su carrera académica, en la lógica de una contribución a la carrera dual (European Union, 2012), que no dependa de la voluntad de cada casa de estudios darle la flexibilidad para que el o la deportista puedan desarrollar sus estudios y su preparación deportiva. Para aquellos deportistas que quieran realizar estudios de educación superior, la instituciones deben ser un facilitador, colaborando con las múltiples exigencias que tiene un deportista de elite, donde dichos programas deben enfatizar la autonomía y la planificación profesional (Martin et al., 2014). Es por ello que, se recomienda contar con un cuerpo legislativo que permita hacer exigible a las instituciones de educación superior el contar con programas que salvaguarden dicho proceso. Así como suscribir convenios con instituciones de educación superior en el extranjero que les permita optar a estudiar o especializarse en el exterior en el ámbito de la actividad física y las ciencias del deporte, tanto en pregrado como en postgrado.

Se reconoce en este ámbito como un gran avance, la incorporación del aporte

previsional y la cotización de salud en el nuevo Reglamento del Sistema de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento (PRODDAR), que responde a una demanda y gestión realizada por las y los deportistas por muchos años. De igual forma, se debe evaluar la factibilidad de incorporar una pensión de gracia, cuando los atletas cumplan la edad de jubilación. Esto debido a que hay varios ex deportistas PRODDAR o que han dejado el nombre del país en lo más alto, a costa de muchos sacrificios, como por ejemplo: dejar de trabajar por años para dedicarse casi exclusivamente a la práctica deportiva. Por lo tanto, es de todo sentido intentar reconocerles y entregar apoyo por parte del Estado.

Junto con lo anterior, es necesario que la Unidad de Apoyo Integral al Deportista del IND trabajé coordinadamente con el área de apoyo del COCH y COPACHI, para desarrollar y fortalecer un programa real de acompañamiento en la transición deportiva, orientando en materias de educación, de salud y de trabajo, realizando asesoramiento, capacitación y perfeccionamiento deportivo y apoyo psicológico, que va más allá de entregar los premios y becas establecidas en la Ley del Deporte. En este ámbito, es necesario crear alianzas públicas y privadas, que permitan canalizar laboralmente en diversas organizaciones el aprendizaje y experiencia de los ex atletas, incorporando metas dentro de la planificación que permitan conseguir puestos de trabajo para los ex deportistas, como lo desarrolla Países Bajos.

Las **competencias internacionales y nacionales**, tienen realidades disimiles en Chile. Las primeras se destacan dado que las y los deportistas priorizados por su rendimiento, cuentan con apoyo para participar en competencias internacionales de primer nivel, incluso con preparaciones en el extranjero en aquellos países con lo que se tiene convenio. La estrategia nacional Plan Olímpico establece como prioritario las competencias dentro de ciclo olímpico y paralímpico, así como los mundiales de la especialidad. Los que deben estar considerados en la planificación anual de las federaciones, que luego es aprobada por las máximas autoridades gubernamentales y del deporte federado, para posteriormente desde el IND transferir los recursos a las entidades federativas y en algunos casos a la Corporación ADO. En este aspecto, se recomienda fortalecer el trabajo existente y crear una línea de apoyo distinta para la competición de los talentos deportivos y juveniles, que todavía no logran grandes resultados internacionales pero que requieren ir adquiriendo progresivamente y según análisis metodológicos, mayor roce internacional, tanto en el deporte convencional como paralímpico.

También se debe establecer una iniciativa que este dirigida a la captación de eventos deportivos internacionales de forma estratégica, acorde a las disciplinas priorizadas en la nueva carta de navegación, con el propósito de adquirir experiencia en la organización de eventos deportivos internacionales, dotar de infraestructura deportiva especializada en regiones, contribuir a mejorar el nivel de rendimiento deportivo chileno y fortalecer la formación profesional de entrenadores y jueces en diversas disciplinas. Teniendo presente la recomendaciones de la *Olympic Agenda 2020* y su actualización la *Olympic Agenda 2020 +5*, respecto de postular a eventos considerando no incurrir en gastos tan elevados, que luego no se justifiquen dado el desarrollo deportivo del país.

En relación a las competencias nacionales se requiere potenciar el Sistema Nacional de Competencias, depurando la coordinación a nivel nacional y regional, entre las competencias que organiza el IND (Juegos Nacionales y Paranales, Juegos Binacionales, Juegos Escolares y Ligas de Educación Superior) con los organismos del deporte federado, con el propósito de evitar que deportistas infantiles o juveniles de proyección no se vinculen con el deporte federado o que los entrenadores o federaciones no autoricen a sus deportistas a participar de alguno de los Juegos representando a su región o Universidad. La prioridad debe estar establecida en la estrategia nacional, donde los Juegos Nacionales y Paranales deben ser la competencia local más importante que le permita acceder a apoyos y beneficios a las y los atletas, la que debe ser reconocida por todos los actores del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte.

De forma complementaria a lo antes descrito, se requiere hacer una evaluación y construir un diagnóstico claro de aquellas disciplinas con menor nivel de competencia a nivel nacional, con el propósito de desarrollar acciones concretas que permitan un apoyo a las federaciones deportivas que presenta dichas falencias, desde la capacitación, la entrega de herramienta de gestión, de logística, de planificación y de operatividad. Junto con fortalecer la formación de ciertas disciplinas en regiones con condiciones para implementarlas, especialmente cuando se identifica que la falta de competencia se debe a la ausencia de desarrollo deportivo.



5.3 Dimensión Áreas de Soporte

La dimensión de Áreas de Soporte comprende el nivel de infraestructura deportiva, la disponibilidad y desarrollo de entrenadores y entrenadores, y el desarrollo de la investigación científica.

Tal y como se detalló en el análisis comparado, Chile al igual que Brasil y Canadá mejoraron su **infraestructura deportiva** por haber sido anfitriones de mega eventos deportivos. Es así como nuestro país luego de haber sido sede de los Juegos Suramericanos y Parosuramericanos de Santiago 2014, hoy cuenta con recintos de primer nivel como el Velódromo, la Pista de BMX, la Cacha de Volley Playa y el Centro de Tiro con Arco en el Parque de Peñalolén, el Centro Acuático y el Polideportivo del Estadio Nacional y el Centro Olímpico de Remo y Canotaje de Curauma. Es por ello que, la programación del plan de infraestructura de deportiva para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Santiago 2023 se enmarca dentro del legado de patrimonio deportivo que quedará para el país y que considera la construcción de Cancha de Hockey Césped, el Centro de Entrenamiento Paralímpico y mejoras en el Diamante de Béisbol y en el Court Central Anita Lizana del Estadio Nacional.

El desarrollo de nueva infraestructura al alero de mega eventos deportivos debe tener presente las 15 recomendaciones de *Olympic Agenda 2020 +5* que consideran la necesidad de una mayor solidaridad dentro y entre las sociedades;

el crecimiento de la digitalización; la urgencia de lograr un desarrollo sostenible; la creciente demanda de credibilidad, tanto de organizaciones como de instituciones; y la necesidad de construir resiliencia frente a las consecuencias financieras y económicas que resultarán de la pandemia de COVID-19 y que influirán en el establecimiento de prioridades entre gobiernos y empresas (COI, 2021). Es por ello, que albergar eventos deportivos internacionales debe considerar el máximo uso de instalaciones existentes, así como priorizar la utilización de escenarios temporales y desmontables en lugares donde no exista la necesidad o no se pueda justificar un legado a largo plazo.

En otro aspecto de la infraestructura deportiva, se encuentra la crítica a la concentración de las instalaciones de primer nivel en la Región Metropolitana, para lo cual se requiere actualizar el catastro de recintos deportivos del IND, en el cual se deben incorporar elementos que permitan identificar el estado de los recintos y de esta forma rediseñar el plan de inversiones de forma más estratégica, teniendo claridad si se requieren nuevas construcciones o adecuaciones de los recintos existentes, con enfoque descentralizado y que den respuesta a los objetivos del nuevo modelo deportivo que Chile debe elaborar. Dicho plan que debe considerar las potencialidades deportivas y geográficas de las regiones del país, teniendo presente la accesibilidad universal, el enfoque de curso de vida y la perspectiva de género, así como la priorización del uso dada la planificación de los entrenamientos de las y los atletas convencionales y paralímpicos. De igual forma, se debe establecer una coordinación con los gobiernos regionales y municipales para mantener un alineamiento con la estrategia deportiva nacional y sus metas, con el propósito de que la infraestructura financiada por las entidades regionales y locales sean coherentes y complementarias al plan de inversiones deportivas de Ministerio del Deporte.

Asimismo, resulta fundamental procurar una correcta administración de los recintos deportivos construidos o reacondicionados, donde se debe tener presente el fortalecimiento de los modelos de gestión sustentables e innovadores, considerando la localización, la población atendida y las necesidades de uso horario de las instalaciones, considerando el desarrollo de convenios que permitan la mantención de la infraestructura y su renovación, optimizando su utilización.

Debido a la ausencia de orientaciones formales en la **disponibilidad y desarrollo de las y los entrenadores** deportivos chilenos, se recomienda crear un sistema de certificación, capacitación y perfeccionamiento de estos profesionales, que permita establecer los contenidos, lineamientos y experiencia que serán priorizados en la nueva estrategia nacional del deporte de alto rendimiento, pudiendo establecer certificación según niveles de formación y experiencia de los entrenadores/as. Lo antes señalado, debe ser implementado en coordinación entre la institucionalidad pública del deporte, el Ministerio de Educación, el COCH y el COPACHI. Considerando que debe existir claridad y congruencia con las exigencias y certificaciones que entregan las respectivas federaciones deportivas al alero de las actualizaciones que incorporan las federaciones internacionales. En este sentido, los head coach desempeñan un rol fundamental, y se debe incorporar y establecer que dentro de sus funciones estén presentes las capacitaciones y encuentros de formación para las y los entrenadores y técnicos de las mismas

disciplinas en regiones, con el propósito de descentralizar el desarrollo deportivo y la formación de nuevas generaciones en el deporte de elite.

El fortalecimiento del sistema entrenadores/as para que el país cuente con una mayor disposición de estos profesionales, tanto en disciplinas convencionales como en deportes adaptados, debe contemplar una mayor estabilidad en los procesos de contratación, donde se debiesen incorporar en la nueva línea de desarrollo a aquellos/as profesionales que se encuentran entrenando a talentos deportivos de proyección. Con aquello, se busca que para las y los profesionales de las ciencias del deporte sea atractivo vincularse y mantenerse en el ámbito del desarrollo del deporte de alto rendimiento, lo cual de igual forma debe ir de la mano del seguimiento de los procesos y de la obtención de resultados.

Por otra parte, es interesante analizar el modelo de Países Bajos que cuenta con una red de expertos a disposición de las organizaciones deportiva, se puede implementar una instancia de esas características considerando una coordinación con las instituciones de educación superior y el Consejo Nacional de Educación Física (CANEF), teniendo presente las disciplinas priorizadas y las fortalezas regionales de proyección, contribuyendo el desarrollo de programas de pre y postgrado en este campo profesional.

Para finalizar los componentes de la dimensión Áreas de Soporte, se describen las sugerencias en materia de **investigación científica**, al cual se le ha incorporado la innovación albergando de esta forma la nomenclatura de I+D+i, donde nuestro país no posee una línea de acción específica en este ámbito. Es más, el desarrollo del mismo se concentra en los recursos que se pueden adjudicar a través de FONDEPORTE, programa que en estos últimos tres años ha tenido una disminución presupuestaria de más de \$2.000 millones de pesos, donde el presupuesto del año 2021 es de \$3.100 millones de pesos, y dentro del cual \$2.954 millones se pesos están distribuidos para ser asignados en las líneas de formación para el deporte, deporte recreativo, deporte de competición y ciencias del deporte. Y este último componente, tienen asignado un total \$30 millones de pesos para ser transferidos, lo que corresponde al 1% del FONDEPORTE, reflejando la falta de relevancia que en la actualidad tiene para las instituciones públicas deportivas el incentivar y fomentar la I+D+i.

Por lo antes detallado, se requiere incrementar el presupuesto asignado para las ciencias del deporte al interior del FONDEPORTE, correspondiendo al menos a un 15% del fondo, junto con realizar las gestiones correspondientes con el propósito de aumentar el presupuesto total del Fondo.

Además, se debe desarrollar un programa de I+D+i en el MINDEP, donde actualmente se desarrollan las encuestas nacionales de hábitos de actividad física y deporte, con el objetivo de incorporar este pilar dentro de la estrategia nacional de alto rendimiento deportivo, para lo cual se deben establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior a lo largo del país, que permitan potenciar y desconcentrar la investigación científica, junto con articularlas con las necesidades de los procesos de formación, preparación y participación deportiva de las y los atletas, identificadas por las unidades Técnicas

Metodológicas Regionales, en coordinación con los requerimientos detectados por los entrenadores y técnicos como soporte a la planificación deportiva.

Junto con fortalecer la productividad científica y la coherencia de la misma con la estrategia deportiva, es de vital importancia la operatividad de los controles biomédicos a las y los deportistas, que potencie la articulación con las unidades técnicas metodológicas como coordinadora de las prioridades de las y los entrenadores, quienes acorde a los planes de entrenamiento de los atletas deben incorporar, desarrollar y fortalecer el uso de las ciencias del deporte.

Para potenciar los aspectos antes señalado, así como crear nuevas oportunidades de desarrollo, se debe establecer una vinculación y coordinación con el Ministerio de Ciencias, Tecnología, Conocimiento e Innovación y con la institución a cargo de la promoción y fomento de la ciencia y la tecnología en Chile, la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile (ANID), que permita propiciar la formación de capital humano avanzado y la postulación a proyectos de investigación en las áreas de ciencias del deporte.

Luego de haber descrito las recomendaciones en cada una de las tres dimensiones analizadas, se debe señalar la relevancia de desarrollar a la brevedad una evaluación formal al estado de avance e implementación de la **Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2015 – 2026**, donde uno de sus propósitos es posicionar a Chile en la alta competencia internacional, mediante la formación y perfeccionamiento de la práctica del deporte de rendimiento convencional y paralímpico.

Lo descrito, se transforma en un insumo base para precisar de forma más adecuada la implementación y aplicabilidad de las recomendaciones según cada dimensión. Además, y dada la información recabada, tanto bibliográficamente como por medio de las entrevistas, no existe dicho estudio, no hay conocimiento de aquello y tampoco antecedentes que den cuenta que desde el año 2018 a la fecha se hayan desarrollado reuniones del Comité Interministerial de la Actividad Física y el Deporte.

Artículo quinto: *Créase una Comisión Asesora Presidencial, denominada "Comité Interministerial de la Actividad Física y el Deporte", cuyo objeto será, sin perjuicio de las atribuciones del Ministerio del Deporte y supeditado a este, asesorar en la implementación de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte, a través de la proposición de iniciativas orientadas a ampliar la participación de la población, promover valores y beneficios y fortalecer el desarrollo deportivo. Dicha Comisión será presidida por el Ministerio del Deporte, y estará constituida por el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Vivienda, el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y sesionará al menos trimestralmente con la participación de los respectivos Ministros o representantes de los Ministerios señalados, pudiendo efectuar invitaciones a otros Servicios y reparticiones y participar en labores de colaboración en materias de evaluación y seguimiento de esta Política. (Decreto N° 31, Ministerio del Deporte, 2017).*

5.4 Recomendaciones Generales

Al analizar en su globalidad el modelo deportivo chileno de alto rendimiento surge la necesidad de recomendar la elaboración de una política específica que se vincule con los propósitos de las Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2015 – 2026, pero que aborde de manera más amplia y clara la multiplicidad de factores que inciden en el éxito deportivo.

El diseño de una Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo se plantea como una estrategia intencional, comprendiendo la estrategia como una pauta en acción, según la mirada de Mintzberg y Jorgensen (1995). En este sentido, se propone la elaboración de una nueva estrategia nacional establecida como política pública que tenga una mirada a largo plazo, con un trabajo planificado que considere al menos dos ciclos olímpicos, iniciando el año 2022 con los Juegos Suramericanos y Parásuramericanos de Asunción 2022 y proyectando los logros más significativos en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Los Ángeles 2028. Esta política deportiva, también debe contemplar el reconocimiento a las particularidades del entorno del deporte de elite, donde la contingencia e incertidumbre que influyen en los resultados reflejan la importancia de contar con cierta flexibilidad y respuestas emergentes.

El diagnóstico presente para sugerir la elaboración de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo esta dado por la ausencia de una política de Estado específica, que actúe como una carta de navegación con misión, metas, priorización deportiva e indicadores públicos y conocidos, tanto por las y los integrantes del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, como por la sociedad civil y la opinión pública. Identificando que, si bien se han mejorado los resultados deportivos, reconociendo y destacando el incremento de recursos gubernamentales, el rol de la unidad técnica metodológica y la coordinación entre las instituciones públicas y las federativas, sigue siendo muy preponderante el esfuerzo personal de las y los deportistas y sus respectivas familias. Ya que solo una vez alcanzado un cierto nivel de rendimiento deportivo comienzan a contar con soporte estatal para el desarrollo de sus carreras deportivas, incluyendo preparación, concentrados, participación en eventos deportivos, entrenadores, ciencias del deporte, entre otros.

Lo antes descrito queda en evidencia en el análisis con Brasil, Canadá, Países Bajos y España, países a los cuales se les logra reconocer modelos deportivos con estrategias enfocadas en el éxito general de las naciones, reflejados en elevados o regulares niveles de desarrollo de cada uno de los pilares que considera el marco teórico SPLISS seleccionado para el análisis. Apreciando una visión país y acciones concretas definidas para su cumplimiento, donde los factores más relevantes son aquellos que se encuentran presente a nivel meso, conformado por políticas deportivas y el entorno, que consideran la influencia a largo plazo en el rendimiento deportivo. Ya que tener el talento, el espíritu y la dedicación, por supuesto, siguen siendo esenciales en el deporte internacional de élite, pero los factores a nivel meso tiene un impacto creciente en las posibilidades de éxito individual de un atleta (De Bosscher et al., 2008).

Además, se debe considerar lo señalado por los autores del modelo teórico utilizado, respecto de que no es suficiente de que existan los nueve pilares para conseguir el éxito, lo que realmente cuenta es cómo se gestionan cada uno de ellos y la manera en que se interrelacionan.

La Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo de Chile debe buscar maximizar la influencia de los aspectos favorables junto con una sinergia virtuosa entre las distintas variables que componen la estrategia, a través de la elaboración e implementación de las recomendaciones señaladas en las **dimensiones de: Desarrollo Institucional, Apoyo al Deportista y Áreas de Soporte**. A lo que se debe incorporar el seguimiento y control de cada una de ellas.

Otro elemento también contemplado para sugerir el diseño de una Política Nacional de Alto Rendimiento Deporte, es el propósito de potenciar y visibilizar el desarrollo del deporte de elite de Chile como un problema público, donde se requiere la acción activa del Estado para su desarrollo y las soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos corresponden a las políticas públicas (Lahera, 2004). Proceso que debe establecer mecanismos de participación en su formulación, donde además de las y los actores claves del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, tales como como; entrenadores/as, deportistas, dirigentes federados, profesionales de las ciencias del deporte, de la academia y funcionarios, debe también considerar a la ciudadanía.

La participación de la sociedad civil en la elaboración de la política será fundamental, debido a que de ellos/as depende el reconocimiento del valor público que creará el Estado a través de la nueva estrategia deportiva. Y el valor público es una suerte de retribución por el poder que los ciudadanos le han conferido a las autoridades de su gobierno para la conducción del país (Moore, 1995). Por lo tanto, un fin de la gestión pública y de un gobierno democrático es avanzar en la creación de dicha percepción.

En ese orden de ideas, una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados (Lahera, 2004). La nueva estrategia deportiva de alto rendimiento debe considerar el triángulo estratégico de Moore (1995), siendo políticamente viable, donde será relevante la opinión pública de los medios de comunicación, los partidos políticos y los funcionarios de la institucionalidad pública del deporte. Además, la política debe ser técnicamente factible, donde la implementación de esta por parte de las instituciones públicas y privadas cuenten con la capacidad operacional, con recursos y un plan de seguimiento y evaluación de la estrategia. Por último, la propuesta de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo debe ser considerada valiosa por la ciudadanía y usuarios.

Es necesario señalar que un elemento relevante en el éxito de las políticas deportivas analizadas es el rol que juegan los integrantes del sistema deportivo, donde las y los deportistas y entrenadores son considerados y son consultados respecto de sus necesidades. Por lo tanto, se deben diseñar un mecanismo de

participación en el proceso de elaboración de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo, junto con crear procesos intermedios de evaluación, que permitan realizar ajustes a la estrategia y lidiar de mejor forma con cambios inesperados que surjan en la implementación de la misma.

Nuestro país al ser anfitrión el año 2023 del mega evento deportivo más grande que hayamos albergado, debe considerar como una ventana oportuna la organización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos para instalar en la agenda pública la nueva estrategia nacional del deporte de alto rendimiento. Con una mirada prospectiva se debe visibilizar la necesidad de contar con una Política Nacional de Alto Rendimiento, rescatando elementos del modelo deportivo actual que tienen un buen nivel de desarrollo, a los que se les reconoce su valor público, junto con nuevas variables, y un plan estratégico con metas claras e indicadores que busquen la obtención de resultados de forma sistemática a nivel internacional, a través de medios justos y éticos. A su vez, se deben diseñar mecanismos de seguimiento, que por medio de la responsabilización promuevan la eficacia a largo plazo.

En la búsqueda de un equilibrio en el relacionamiento de los factores que componen las dimensiones de desarrollo institucional, apoyo al deportista y áreas de soporte, se sugiere que la estructura de la nueva política pública deportiva del deporte de elite contemple raíces normativas centradas en la equidad social, humanización y democracia, respondiendo a las orientaciones de la Post Nueva Gestión Pública. Donde la meta y estrategia se centra externamente en los problemas de la sociedad, en el mejoramiento de la confianza y la creatividad. Por medio de un modelo de gobernanza en red que potencia la comunidad y donde las políticas públicas y la administración conjunta se orienta a la autodirección y control (Van Gestel y Teelken, 2004).

Este enfoque de la gestión pública busca, según Jun (2009), fomentar mecanismos de asociación público-privado como eje de una gestión colaborativa, las capacidades y la coordinación. Elementos centrales presentes en los modelos deportivos de alto rendimiento, donde se requiere una organización y articulación entre las entidades gubernamentales y los organismos federativos, tanto del deporte convencional como paralímpico. Por lo tanto, el fomento al deporte reúne elementos que aluden a la gobernanza como una dinámica que repercutirá, también, en la manera en la que las organizaciones civiles y empresariales actúan y se dirigen ante la sociedad a la que pertenecen. Ambas participan en redes mixtas público-privadas para cumplir con las expectativas de la sociedad, articuladas mediante objetivos políticos y económicos decididos democráticamente (Cuevas, 2019).

Por último, algunos de los grandes desafíos que estarán presente en la nueva política pública deportiva y su respectivo plan, son los siguientes: la descentralización, la transparencia y la rendición de cuentas. Todos elementos que hoy tienen insuficiente desarrollo o cuestionamientos desde la opinión pública, por lo que requieren ser abordados con principal interés por los gerentes públicos y que da cuenta también de la selección del enfoque desde PNGP, donde se retoman las variables de descentralización y se hace énfasis en un conjunto de

elementos como la confianza, apertura y transparencia, donde se hace presente la necesidad de mecanismos de responsabilización y rendición de cuentas. Junto con ampliar el marco de participación y relevar la eficacia del largo plazo, así como en la generación de resultados (De Vries y Nemec, 2013).

Reconociendo las complejidades y particularidades de la gestión pública, así como el contexto nacional de desconfianza hacia las instituciones públicas y privadas, la recomendación de elaborar la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo persigue instalar una agenda pública deportiva con proyección, que potencie una relación fluida entre el Estado y la sociedad civil, que reconozca las necesidades presente en las y los actores del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte, que entregue valor público a la sociedad, que promueva liderazgos transformacionales para ofrecer una buena gobernanza y eficacia organizacional. Y que todo lo anterior permita potenciar la nueva estrategia deportiva nacional, por medio de procesos sistemáticos y de una interrelación virtuosa de cada una de sus dimensiones, contribuyendo al éxito deportivo internacional de Chile en el deporte convencional y paralímpico.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

La investigación se desarrolló por medio de un análisis a políticas públicas deportivas de países que, desde el punto de vista de los resultados, han sido exitosos en su estrategia. La selección de estos países se realizó bajo la proyección a la que debiésemos aspirar, identificando al país latinoamericano con mayor desarrollo deportivo de alto rendimiento, que es Brasil. A partir de dicha elección se extrapolo su ubicación en los rankings de los Juegos Olímpicos y se incorporaron a la investigación Canadá, Países Bajos y España.

Para la implementación del estudio de caso comparado se utilizó el modelo teórico *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS), desarrollado por Veerle De Bosscher, Paul De Knop, Maarten Van Bottenburg y Simon Shibli (2006), que por medio de nueve pilares permitió comparar las estructuras de las políticas deportivas de alto rendimiento de los cuatro países, en el entendido que es una de las aproximaciones más globales al desarrollo de políticas públicas deportivas de diferentes naciones. La aplicación del modelo se llevo adelante por medio de la creación de tres dimensiones que se hicieron cargo de los nueve pilares. La dimensión **Desarrollo Institucional** que considera el soporte financiero, la gobernanza, organización y estructura de las políticas deportivas; la dimensión **Apoyo al Deportista** que aborda la participación deportiva, del sistema de detección y desarrollo de talento, el apoyo a la carrera y a la post carrera deportiva y las competencias nacionales e internacionales. Por último, la dimensión **Áreas de Soporte** que abarca la infraestructura deportiva, la disponibilidad y desarrollo de entrenadoras y entrenadores, y el desarrollo de la investigación científica.

La metodología cualitativa utilizada permitió por medio de entrevistas y revisión bibliográfica levantar insumos y arribar a la caracterización del modelo de alto rendimiento deportivo chileno, del cual se pudo inferir que éste no cuenta con una estrategia nacional que considere todos los factores presentes en cada dimensión analizada. Luego, se identificaron las similitudes, diferencias y brechas con las estrategias de los demás países, y de esta forma se avanzó hacia las recomendaciones para cada una de las dimensiones.

Tabla 14. Resumen de recomendaciones según dimensión de desarrollo.

| DIMENSIONES | VARIABLE | ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO | RECOMENDACIONES |
|------------------------------------|---|-----------------------------|--|
| DIMENSIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL | Apoyo financiero | Regular | <ul style="list-style-type: none"> -Diversificar fuentes de financiamiento, rol más activo sector privado. -Mejorar herramientas de FONDEPORTE y donaciones deportivas. -Alinear entrega de recursos en distintos niveles territoriales con estrategia nacional de deporte de alto rendimiento. -Evaluar y reformular modelo de patrocinio ADO Chile. -Fortalecer coordinación público-privada del deporte federativo a nivel regional. |
| | Gobernanza, organización y estructura de las políticas deportivas | Deficiente | <ul style="list-style-type: none"> -Avanzar en madurez organizacional, fortaleciendo estructura y gestión de las entidades públicas, con claridad en los roles del MINDEP e IND respecto del alto rendimiento deportivo. -Avanzar hacia modelos de gestión de calidad en entidades deportivas privadas; COCH, COPACHI y federaciones deportivas nacionales. -Evaluar el modelo deportivo actual. -Diseñar Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo como estrategia nacional integral. -Ordenar asignación de recursos y normativa vigente a la nueva estrategia nacional del deporte de alto rendimiento. |
| DIMENSIÓN APOYO AL DEPORTISTA | Participación en el deporte | Bajo | <ul style="list-style-type: none"> -Trabajo intersectorial entre MINDEP e instituciones de educación, mayor relevancia a formación integral y buscando incrementar el currículum educacional de Ed. Física y Salud. -Retomar el trabajo del Comité Interministerial de la Actividad Física y el Deporte, establecido en Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 – 2025. -La promoción de la práctica sistemática de actividad física y deporte debe considerar curso de vida, inclusión, perspectiva de género y territorialidad. |
| | Sistema de detección y desarrollo de talento | Regular | <ul style="list-style-type: none"> -Evaluar iniciativas; Promesas y Parapromesas Chile del IND, Talentos Para Chile del COPACHI y el área de Reserva Nacional, para coordinar, alinear y ajustar los objetivos de un sistema de detección y desarrollo de talento. -Fortalecer competencias nacionales y regionales en el deporte convencional y paralímpico. -Implementar alianzas estratégicas con establecimientos educacionales, clubes deportivos, centros regionales de Teletón, el INRPAC, entre otros. -Desarrollar y aplicar las ciencias del deporte, considerando controles biomédicos en el proceso. -Iniciativas coherentes con misión de la política deportiva y nueva estrategia nacional, considerando fortalezas locales. -Priorizar apoyo a deportistas que se proyectan en Santiago 2023. |
| | Apoyo a la carrera y post carrera deportiva | Regular | <ul style="list-style-type: none"> -Incrementar soporte a jóvenes reserva deportiva. -Implementar unidades Técnicas Metodológicas Regionales. -Implementar desde las regiones beca para deportistas en formación, fortaleciendo coordinación con Gob. Regionales. -Desarrollar líneas de acción específica para potenciación rol de la mujer en el deporte. -Fortalecer desarrollo del deporte adaptado y paralímpico, considerando descentralización. -Avanzar en legislación que permita conciliar la carrera deportiva con la estudiantil, contribuyendo a la carrera dual. |

| | | | |
|----------------------------------|--|------------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> -Evaluar factibilidad de incorporar pensión de gracia, cuando los atletas cumplan la edad de jubilación. -Fortalecer coordinación del trabajo de las unidades públicas y privadas en materia de acompañamiento en la transición deportiva. |
| | Competición (Inter)nacional | Regular | <ul style="list-style-type: none"> -Potenciar el Sistema Nacional de Competencias, mejorando coordinación a nivel nacional y regional, entre las competencias que organiza el IND con los organismos del deporte federado, donde los Juegos Nacionales y Paranales deben ser la competencia local más importante. -Fortalecer trabajo existente y crear línea de apoyo distinta para competición de talentos deportivos que requieren ir adquiriendo progresivamente mayor roce internacional, según análisis metodológicos, tanto en el deporte convencional como paralímpico. -Establecer iniciativa dirigida a la captación de eventos deportivos internacionales de forma estratégica, acorde a las disciplinas priorizadas. -Evaluar y construir diagnóstico de disciplinas con menor nivel de competencias locales, con el propósito de desarrollar acciones concretas para su fortalecimiento. |
| DIMENSIÓN ÁREAS DE SOPORTE | Infraestructura deportiva | Regular | <ul style="list-style-type: none"> -Albergar eventos deportivos debe considerar el máximo uso de instalaciones existentes, priorizando uso de escenarios temporales y desmontables en lugares donde no exista la necesidad o no se pueda justificar un legado a largo plazo. -Actualizar catastro de recintos deportivos del IND, incorporando elementos que permitan identificar el estado de los recintos. -Rediseñar plan de inversiones de forma más estratégica, teniendo claridad si se requieren nuevas construcciones o adecuaciones de los recintos existentes, enfoque descentralizado y acorde a la estrategia deportiva nacional. -Fortalecer modelos de gestión sustentables e innovadores en los recintos deportivos construidos o reacondicionados. |
| | Disponibilidad y desarrollo de entrenadores/as | Deficiente | <ul style="list-style-type: none"> Crear sistema de certificación, capacitación y perfeccionamiento de entrenadores/as, estableciendo contenidos, lineamientos y experiencia que serán priorizados en la nueva estrategia nacional del deporte de alto rendimiento. -Desarrollar coordinación en esta materia entre MINDEP, IND, MINEDUC, COCH y el COPACHI. -Incorporar dentro de funciones de los head coach capacitaciones y encuentros de formación para entrenadores/as y técnicos/as de regiones. -Fortalecer estabilidad en procesos de contratación, incorporando nueva línea de desarrollo a entrenadores de talentos deportivos de proyección. -Evaluar creación de red de expertos a disposición de las organizaciones deportiva, considerando coordinación con las instituciones de educación superior y CANEF, que permita también desarrollar programas de pre y post grado. |
| | Investigación científica | Deficiente | <ul style="list-style-type: none"> -Incrementar presupuesto de las ciencias del deporte en FONDEPORTE, correspondiendo al menos a un 15% del fondo, junto con realizar gestiones para aumentar el presupuesto total del Fondo. -Desarrollar programa de I+D+i en el MINDEP, fortaleciendo las encuestas y estudios actuales, junto con elaborar nuevas iniciativas. -Fortalecer productividad científica y coherencia con la estrategia deportiva nacional, potenciando articulación con las unidades técnicas metodológicas. -Establecer alianzas estratégicas con instituciones de educación superior a lo largo del país. -Establecer vinculación y coordinación con MINCIENCIA y con ANID, que permita propiciar formación de capital humano avanzado y proyectos de investigación en las áreas de ciencias del deporte y calidad de vida. |

Fuente: elaboración propia.

Las recomendaciones se encuentran detalladas en el Capítulo V, sin embargo, es importante señalar que el estudio también sugiere que, previamente, se debe evaluar el estado actual de la Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025, así como reactivar con premura el Comité Interministerial de Actividad Física y Deporte.

La investigación realizada permite sugerir que el óptimo mecanismo para avanzar en una nueva estrategia nacional del deporte de elite, con misión, metas y plan de acción, es por medio de la formulación de la Política Nacional de Alto Rendimiento Deportivo. Instrumento con el cual se busca recoger la experiencia internacional, las vivencias de las y los actores públicos y privados del Sistema Nacional de Actividad Física y Deporte chileno y la experiencia contenida en la literatura. Proponiendo por medio del enfoque de la Post Nueva Gestión Pública una mirada a largo plazo considerando al menos los próximos dos ciclos olímpicos y paralímpicos, es decir, que se inicie con los Juegos Suramericanos y Parasuramericanos de Asunción 2022 y se proyecte hacia los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Los Ángeles 2028.

La utilización de la PNGP en el estudio, también esta dada para que dentro de los atributos del diseño de la política se encuentre la participación activa a nivel nacional, regional y local, tanto de la ciudadanía, como de las y los funcionarios, deportistas, dirigentes, entrenadores, investigadores, entre otros. Permitiendo arribar a un modelo deportivo que entregue valor público, contribuyendo a una perspectiva más amplia y estratégica, fortaleciendo el reconocimiento y la legitimidad del quehacer en la administración del Estado. Lo que debe ir de la mano del control y seguimiento de la nueva estrategia nacional, que, por medio de la rendición de cuentas y la búsqueda de resultados, fortalezca la eficacia a largo plazo, la transparencia y la ética pública.

Finalmente, todas las recomendaciones establecidas en el estudio buscan demostrar que el éxito de una política de alto rendimiento deportivo esta dado por diversos factores igualmente relevantes que conforman un sistema complejo y dinámico, los cuales deben actuar de forma sinérgica y articulada. Comprendiendo que, las limitaciones de cualquier variable repercuten negativamente en el resultado de la estrategia y que es reduccionista aseverar que solo el incremento de la inversión del Estado permitirá conseguir logros deportivos.

La estrategia por medio de política pública deportiva debe considerarse como un proceso con proyección, sistemático y bien acoplado, que implica la coordinación y cooperación entre actores públicos y privados, lo que, a su vez, permitirá ir mejorando el rendimiento deportivo internacional convencional y paralímpico. Es por ello que, teniendo presente el desafío a corto plazo de albergar los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos de Santiago 2023, esta por verse si Chile es capaz de aprovechar la ventana de oportunidad que le entrega este mega evento para instalar una agenda pública que potencie el alto rendimiento deportivo.

GLOSARIO

AED: Apoyo Especial a Deportistas
BOC: Comité Olímpico Brasileño
CANEF: Consejo Académico Nacional de Educación Física CANEF
CER: Centros de Entrenamientos Regionales
COCH: Comité Olímpico Chileno
COI: Comité Olímpico Internacional
COPACHI: Comité Paralímpico Chileno
CSD: Consejo Superior de Deportes
EPG: Evaluación de Programas Gubernamentales
FDRCP: Fortalecimiento del Deporte de Rendimiento Convencional y Paralímpico
FONDEPORTE: Fondo Nacional Para el Fomento del Deporte
JJOO: Juegos Olímpicos
JJPP: Juegos Panamericanos
JUNAEB: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
IND: Instituto Nacional de Deportes
INRPC: Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda
LTAD: Long Term Athlete Development
MINDEP: Ministerio del Deporte
NGP: Nueva Gestión Pública
NOC: Nederlandse Sport Federatie
NSF: Nederlands Olympisch Comité
OMS: Organización Mundial de la Salud
PDE: Planes de Desarrollo Estratégico
PNGP: Post Nueva Gestión Pública

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. PIB per cápita, PPA (US\$ a precios internacionales actuales). Consultado el 7 de diciembre de 2020. https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?end=2019&locations=BR&name_desc=false&start=1990&view=chart

Banco Mundial. Población, total. Consultado el 7 de diciembre de 2020. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL>

Belmar, C., Navarro, O. y Reyes, H. (2014). *Evaluación Programas Gubernamentales (EPG). Programa de posicionamiento del deporte de alto rendimiento del Instituto Nacional del Deporte. Resumen ejecutivo*. Dirección de Presupuesto. http://www.dipres.gob.cl/597/articles-139817_r_ejecutivo_institucional.pdf

Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Ingve S. N. y Rommertvedt, H. (2007). *Sport policy: a comparative analysis of stability and change* (1.^a ed.). Butterworth-Heinemann.

De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M. y Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215. DOI:10.1080/16184740600955087

De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M. y De Knop, P. (2008). *The global sporting arms race. An international comparative study on sports policy factor leading to international sporting success*. Meyer & Meyer Sport.

De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H. y van Bottenburg, M. (2015). *Successful Elite Sport Policies: An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Meyer & Meyer.

De Bosscher, V. (2017, 10 de octubre). How do nations develop success? An international comparison of elite sport policies in 15 countries. Slideshare. Seminario Internacional 2017. El Deporte en Chile, desafíos futuros. Club Deportivo Universidad Católica y Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

Cáceres, M. (2019). *Deportistas de Alto Rendimiento en las FFAA extranjeras*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Asesoría Técnica Parlamentaria. N° SUP: 122353. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28154/2/BCN__Deportistas_de_alto_rendimiento_en_las_Fuerzas_Armadas_extranjeras.pdf

Cáceres, M. y Gutiérrez, Y. (2021). *Catastro infraestructura deportiva pública a nivel nacional*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Asesoría Técnica Parlamentaria. N° SUP: 1305441. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32202/2/BCN_Catastro equipamiento deportivo publico nacional MC y YG.pdf

Cámara de Diputadas y Diputados de Chile (2021). *Informe de la Comisión de Deportes y Recreación recaído en el proyecto de Ley que dispone la obligatoriedad de la adopción del régimen de Federación Deportiva Nacional para aquellas entidades que reciben recursos públicos de manera permanente*. Boletín N° 13.869-29 https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=60109&prmTipo=INFORME_COMISION

Centro de Estudios Públicos. (2021). *Propuestas para una Ley General de Donaciones*. Comisión Conservación, Institucionalidad y Filantropía. Documento de Trabajo, 38. https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20210518/20210518114757/ddt_38_seyzaguirre.pdf

Chica, S.A., y Salazar, C.A. (2016). Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990?. *Revista Administración & Desarrollo*, 46(1), 100-125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403495>

Christensen, T. y Laegreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos. *Gestión y Política Pública*, 16 (2), 539-564. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVI_No.II_2dosem/Christensen_y_Laegreid.pdf

Comité Olímpico Internacional. (2014). *Olympic Agenda 2020. 20 + 20 Recommendations*. https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Olympic-Agenda-2020-20-20-Recommendations.pdf?_ga=2.205091600.1015949469.1626547425-221470881.1626547425

Comité Olímpico Internacional. (2018). *Carta Olímpica*. <https://coch.cl/carta-olimpica/>

Comité Olímpico Internacional. (2021). *Olympic Agenda 2020 + 5*. <https://olympics.com/ioc/olympic-agenda-2020-plus-5>

Comité Paralímpico de Chile. (2021). *Juegos Paralímpicos Tokio 2020, Guía Oficial Team ParaChile*. https://issuu.com/copachi/docs/guia_tokio_2020/1?ff

Consejo para la Transparencia. (2019). *Estudio Nacional de Transparencia 2019. Informe final*. <https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2020/02/Informe-final-ENT-2019.pdf>

Corporación Nacional del Deporte de Alto Rendimiento. (2021). *Estados Financieros al 31 de diciembre de 2020 y 2019*. <https://coch.cl/wp-content/uploads/2019/05/Estados-Financieros-ADO-CHILE-31-12-2020.pdf>

Cuevas, I. (2019). La política deportiva y el valor público del deporte. *Encrucijada Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México*, 34, 25 – 43. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2020.34.70175>

De la Cruz, J. (2015), *La política deportiva basada en la sociedad*. Málaga: Cultura y Deportes de la Diputación de Málaga.

De Vries, M. y Nemec, J., (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4-16.

European Union. (2012). EU Guidelines on Dual Careers of Athletes. Recommended Policy Actions in Support of Dual Careers in High-Performance Sport. Approved by the EU Expert Group https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/documents/dual-career-guidelines-final_en.pdf

Goldfinch, S. y Wallis, J. (2010). Two myths of convergence in public management reform. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2010.01848.x

González, C. (2016, 6 de septiembre). *Los números del escándalo que sacude al tenis chileno*. La Tercera. <https://www.latercera.com/noticia/los-numeros-del-escandalo-que-sacude-al-tenis-chileno/>

Hajnal, G., y Rosta, M. (2015). NPM and post-NPM in the view of European administrative elites: Towards understanding the relationship of public management reform doctrines. *IRSPM Annual Conference*, 24. https://www.researchgate.net/publication/280010448_NPM_and_post-NPM_in_the_view_of_European_administrative_elites_Towards_understanding_the_relationship_of_public_management_reform_doctrines

Higgs, C., Way, R., Harber, V., Jurbala y P., Balyi, I. (2019). *Long-term development in sport and physical activity 3.0*. Sport for Life.

Hoye, R., Nicholson, H. y Houlihan, B. (2010). *Sport and Policy. Issues and analysis*. Sport Management Series. Routledge.

Instituto Nacional del Deporte. (2018, 4 de octubre). Resolución Exenta N°3083.

Deroga Resolución Exenta N°106, de 2018; delega funciones que indica en los cargos y jefaturas que se señalan y delega las facultades que indica.

International Paralympic Committee (IPC). *Results Archive London 2012*. Consultado el 8 de mayo 2021. <https://www.paralympic.org/london-2012/results/medalstandings>

International Paralympic Committee (IPC). *Results Archive Rio 2016*. Consultado el 8 de mayo 2021. <https://www.paralympic.org/rio-2016/results/participants>

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas – JUNAEB. (2020). *Mapa Nutricional 2020*. https://www.junaeb.cl/wp-content/uploads/2021/03/MapaNutricional2020_.pdf

Lahera, E. (2004). Políticas y políticas públicas. *Serie Políticas Sociales*, 95, 1-32. División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en Santiago. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6085>

Leal, I. y Hermosilla, D. (2020, 3 de junio). *El carrusel sin fin de las federaciones bloqueadas*. La Tercera. <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/el-carrusel-sin-fin-de-las-federaciones-bloqueadas/3VLXGVQTKZAG3E3IUXQ5Z6TUUY/>

Llopis, R. (2012). *Megaeventos deportivos. Perspectivas científicas y estudios de caso*. Editorial UOC.

Martín, I., Vallbona, A., Valeri, X., Losada, Í., Fernández, M., Benarroch, D., Martín, P., y Fernández, S. (2018). *Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte-ES-TMT-estudio-modelos-deporte-alto-nivel-resumen-ejecutivo.pdf>

Martin, L., Fogarty, G. y Albion, M. (2014). Changes in athletic identity and life satisfaction of elite athletes as a function of retirement status. *Journal of Applied Sport Psychology*, 26 (1), 96-110. <http://dx.doi.org/10.1080/10413200.2013.798371>

Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21.

Ministerio de Defensa Nacional. (1970, 15 de enero). Ley 17.276. *Aprueba normas para el fomento del deporte*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2pfoe>

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021). Banco Integrado de Programas Sociales y no Sociales. Consultado el 10 de julio 2021.

https://programassociales.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/programas?id_ministerio=181

Ministerio del Deporte, Gobierno de Chile. (2016). *Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025*. (1.ª, ed.). Santiago de Chile. Ministerio del Deporte. <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/380>

Ministerio del Deporte. (2014, 25 de marzo). Ley 20.737. *Relativo a las Federaciones Deportivas Nacionales*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://s.bcn.cl/1zotl>

Ministerio del Deporte. (2016, 02 de diciembre). Ley 20.978. *Reconoce el deporte adaptado y paralímpico*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2lqs6>

Ministerio del Deporte. (2017, 11 de abril). Decreto 31. *Aprueba Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016 - 2025 y crea Comité Interministerial de la Actividad Física y el Deporte*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2ezrj>

Ministerio del Deporte. (2019). *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte 2018 en Población de 18 años y más*. https://sigi-s3.s3.amazonaws.com/sigi/files/82933_encuesta_act_f_sica_y_deportes_2018_vf.pdf

Ministerio del Deporte. (2020, 1 de junio). *Aprueba Nuevo Reglamento del Sistema de Becas para Deportistas de Alto Rendimiento*. https://sigi-s3.s3.amazonaws.com/sigi/files/14966_decreto_nuevo_proddar.pdf

Ministerio del Deporte. (2020). *II Estudio Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deporte en Población con Discapacidad*. Universidad de Concepción. https://sigi-s3.s3.amazonaws.com/sigi/files/20606_resumen_ejecutivo_ii_estudio_nacional_de_h_bitos_de_actividad_f_sica_y_deporte_en_poblacion_con_discapacidad.pdf

Ministerio del Deporte. (2021). *Cuenta Pública Participativa Gestión 2020*. <http://cuentapublica.mindep.cl/wp-content/uploads/2021/05/CUENTA-PUBLICA-MINDEP-2020-VF-2.pdf>

Ministerio de Educación. (2021). *Resumen Estadístico de la Educación 2020*. Apuntes 14. Unidad de Estadísticas, Centro de Estudios, Ministerio de Educación. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17454/APUNTES-14_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio del Interior. (2001, 09 de febrero). Ley 19.712 de 2001. *Ley del Deporte*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <http://bcn.cl/2epzf>

Ministerio Secretaria General de Gobierno. (2011, 08 de noviembre). *Historia de la Ley 20.686*. Mensaje N°201-359. Mensaje de S.E. el presidente de la República. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Santiago.

Ministerio Secretaría General de Gobierno. (2013, 28 de agosto). *Ley 20.686. Crea el Ministerio del Deporte*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.leychile.cl/N?i=1053691&f=2020-02-03&p=>

Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2020, 02 de septiembre). Mensaje N°167-268. Mensaje de S.E. el presidente de la República con el que inicia un proyecto de ley que fortalece el deporte de alto rendimiento. Santiago.

Mintzberg, H. y Jorgensen, J. (1995). Una estrategia emergente para la política pública. *Gestión y Política Pública*, 4(1), 25-46.
http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_antteriores/Vol.IV_No.I_1ersem/MH_VoI.4_No.I_1sem.pdf

Moore, M.H. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.

Moore, M.H. (2016). Creando y reconociendo el valor público. *Center for Public Governance e-bulletin*. 1-12.

Muñoz, C. (2008). *Chilenos Olímpicos. Historia de la participación nacional en los Juegos Olímpicos de verano 1896-2008*. Solidaridad Olímpica Internacional.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (1978). *Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte*. http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13150&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Actividad Física*. Consultado el 10 de julio de 2021. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

Patrick, M. (2011). Building legitimacy at Sport Canada: pitfalls of public value creation?. *International Review of Administrative Sciences*, 77(4), 757-778. DOI: 10.1177/0020852311419389

Pérez, G., Ortiz, D., Zafra, J.S. y Alcaide, L. (2011). De la New Public Management a la Post New Public Management, evolución de las reformas en la gestión de las administraciones públicas españolas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 129-150.

Ramírez, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia*, 34, 115-141.
https://www.researchgate.net/publication/279462463_Las_reformas_del_Estado_y_la_administracion_publica_en_America_Latina_y_los_intentos_de_aplicacion_del_New_Public_Managemnt

Shapiro, M. (2001). Administrative law unbounded: reflections on government and governance. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 8, 369-377.

Soto-Lagos, R., Navarrete, M., Freire, S., López, J.C., Martínez, S., Vélez, J., Cortés, A.C. y Quijada, N. (2021). Argumento para reconocer a los deportistas como trabajadores públicos civiles: más allá de la carrera dual. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 43, 1-10. <https://doi.org/10.1590/rbce.43.e000120>

Stoker, G. (2006). Public value management a new narrative for networked governance?. *The American Review of Public Administration*, 36, 41 – 57. DOI: 10.1177/0275074005282583

The Canadian Sport Policy (2002). https://sirc.ca/wp-content/uploads/2019/12/2002-the_canadian_sport_policy.pdf

Van Gestel, N., y Teelken, C. (2004). Servicios de educación superior y de seguridad social en los Países Bajos: institucionalismo y nueva gestión política. *Gestión y Política Pública*, 13 (2), 427-467.

Vilanova, A., Inglés, E., Martín, A. Bou, L. y González, S. (2011). Factores de la política deportiva española que conducen al éxito deportivo internacional. Memoria científico – técnica. *Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña*. Consejo Superior de Deportes de España.

Villegas, C. (2016). La Agenda Olímpica 2020: desafíos y oportunidades de las 40 recomendaciones para la sostenibilidad y credibilidad del Movimiento Olímpico. *Citius, Altius, Fortius*, 9 (2), pp. 1-16. <http://dx.doi.org/10.15366/citius2016.9.2.001>

Waissbluth, M. (2008). Sistemas complejos y gestión pública. Documentos de Trabajo. *Serie Gestión*, 99. 1-33. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/99%20ceges%20MW.pdf>

Watson, A. y Koontz, J.S (2020). Youth sport in the wake of COVID-19: a call for change. *Sports Med* 2021, 55 (14), 764-766. <http://dx.doi.org/10.1136/bjsports-2020-103288>

Way, R. y Yeung, R. (2020). *Desarrollo a largo plazo en el deporte y la actividad física – Panam Sports*. Slideshare.

ANEXOS

PAUTA DE ENTREVISTA

ANÁLISIS COMPARADO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALTO RENDIMIENTO DEPORTIVO (ARD)

Nombre:

Perfil:

Fecha de entrevista:

Hora de entrevista:

1. ¿Cuál es su relación y experiencia con el ARD? (Disciplina, años, roles, entre otros).
2. En su opinión, ¿Cuál es el estado del alto rendimiento deportivo en Chile?
3. Según su parecer, ¿Chile cuenta con una estrategia de alto rendimiento deportivo? (si la respuesta es si o no, dar ejemplos que funden la opinión del entrevistado(a))
4. ¿Qué actores son relevantes para el desarrollo del alto rendimiento deportivo y como considera su coordinación?
5. ¿Cuál(es) es(son) las principales fortalezas del alto rendimiento deportivo chileno?
6. ¿Cuál(es) es(son) las principales debilidades del alto rendimiento deportivo chileno?
7. ¿Cómo definiría los resultados deportivos del Team Chile y Team Parachile?. (Tratar también de indagar cuanto conoce el entrevistado de ambas experiencias).
8. ¿Cuáles son las fortalezas/debilidades del financiamiento del alto rendimiento deportivo en Chile?
9. ¿Cómo considera la gobernanza y la gestión de las instituciones deportivas públicas en Chile? (Pedir ejemplos que puedan fundar las opiniones)
10. ¿Cómo considera la gobernanza y la gestión de las instituciones deportivas privadas en Chile? (Pedir ejemplos que puedan fundar las opiniones)
11. ¿Cómo considera que es en nuestro país la participación del deporte social o de base?

12. En su opinión ¿Cuál es el estado del sistema de detección y desarrollo de talento deportivo en Chile?
13. ¿Cómo considera el apoyo a la carrera de las y los deportistas chilenos? (Pedir ejemplo como oportunidades de mejora y algo de la viabilidad).
14. ¿Cómo considera el apoyo a la post carrera deportiva en Chile? (Pedir ejemplo como oportunidades de mejora y algo de la viabilidad).
15. ¿Qué evaluación tiene de las competencias nacionales? ¿y de las internacionales en la que las y los deportistas chilenos participan?
16. ¿Cómo evalúa la infraestructura deportiva en Chile? (Indagar de cual es el punto de comparación con el que evalúan, por ejemplo, conocen la infraestructura de otros países, etc.)
17. ¿Cómo definiría la gestión de los recintos deportivos chilenos? (Indagar en las ideas y oportunidades de mejora que ellos/ellas observan).
18. ¿Qué evaluación tienes de las y los entrenadores deportivos formados en Chile?
¿Hay diferencias entre Santiago y las regiones?
19. ¿Cómo evalúa el rol de los Head Coach?
20. ¿Cómo definiría la investigación científica nacional en el deporte de alto rendimiento? ¿Cómo consideras que es el desarrollo de las ciencias del deporte en Chile?
21. ¿Conoce alguna experiencia internacional que considera podría ser interesante de implementar en Chile?