

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTES Y
ACTIVIDAD FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, ORIENTADO
AL DEPORTE DE REPRESENTACIÓN.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.

CECILIA DE LOS ANGELES LABRAÑA PEREZ

PROFESOR GUÍA:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CHRISTIAN POTOČNJAK CABRERA

TEODORO WIGODSKI SIREBRENİK

SANTIAGO DE CHILE.

SEPTIEMBRE 2009

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTES Y ACTIVIDAD

FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, ORIENTADO AL DEPORTE DE

REPRESENTACIÓN.

El presente trabajo tiene como objetivo general el diseño de un plan estratégico para la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF) que permita enfrentar los desafíos futuros del área de deporte de representación de la Universidad de Chile. La justificación del proyecto está basada en el mal alineamiento existente entre las definiciones básicas de la organización y las actividades que realiza, la falta de definición en sus procesos y actividades principales, así como por la escasa proyección pública de la Institución como de sus resultados. Este plan tiene un horizonte de tres años a partir de Noviembre del 2009 y está basado en cuatro directrices estratégicas que cubren tanto mejoras de sus procesos de gestión y sus funciones principales como marketing.

Para alcanzar dicho objetivo se utilizó una metodología de diseño y ejecución de estrategias de negocios que consta de 5 pasos. El punto de partida de este trabajo fue declarar, por parte de las autoridades de la Dirección, de manera formal la visión y misión de la DDAF. Posteriormente se procedió al análisis de la organización, tanto de su entorno interno en búsqueda de fortalezas y debilidades, como en su medio externo en búsqueda de oportunidades y amenazas. Después de este proceso se encontraron las directrices y se definieron los planes generales, específicos y de acción que forman el plan estratégico propuesto.

El primer plan general tiene relación con una reestructuración interna administrativa que busca crear áreas indispensables como marketing y redefinir perfiles y responsabilidades por cargo; fue valorado en 205,54 UF y se contempla su realización durante Noviembre de 2009 hasta mismo mes del 2010. El segundo plan busca contar con una estrategia de marketing que mejore la imagen y posicionamiento del deporte universitario y acerque las necesidades de los deportistas al trabajo de la DDAF; fue valorado en 178,05 UF y su calendarización abarca desde Noviembre del 2009 hasta Mayo del 2012. El tercer plan pretende instaurar un proceso de análisis estratégico y control de gestión que alinee los objetivos de la organización con las tareas desarrolladas en su trabajo; fue valorado en 203, 26 UF y se estimó su realización desde Marzo del 2011 hasta el mismo mes del 2012. El último plan general tiene relación con la infraestructura; fue valorado en 84,47 UF y su período de realización se estimó desde Abril hasta Septiembre del 2012.

El trabajo culminó con la presentación y aprobación del plan estratégico a los directivos de la DDAF, el día 01 de Julio del presente año.

INDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCION.	5
ANTECEDENTES GENERALES	5
Descripción Dirección de Deportes y Actividad Física	5
II. MARCO CONCEPTUAL.	7
1. PLANIFICACION ESTRATEGICA	7
1.1 Objetivos de la Planificación estratégica	8
1.2 Proceso de Planificación estratégica	8
2. EL DEPORTE Y LA CALIDAD DE VIDA	9
3. EL PRODUCTO DEPORTIVO	10
4. EL DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE	12
4.1 La historia del deporte en la Universidad de Chile	12
4.2 El deporte en la Universidad de hoy	13
III. DESCRIPCION DEL PROYECTO	15
1. OBJETIVOS	15
1.1 Objetivo General	15
1.2 Objetivos Específicos	15
2. METODOLOGIA	15
2.1 Proceso Declarativo	15
2.2. Proceso Analítico	16
2.3 Proceso de Ejecución	16
2.4 Proceso de Seguimiento y Monitores de Compromisos	16
2.5 Proceso de Compensación y Reconocimiento	16
3. ALCANCES	17
4. JUSTIFICACION DEL PROYECTO	17
IV. DESARROLLO DEL PROYECTO	18
1. PROCESO DECLARATIVO	18
1.1 Visión	18
1.2 Misión	19
2. PROCESO ANALITICO	19
2.1 Análisis Interno	20
2.1.1 Definición de “Core Business”	20
2.1.2 Definición de “Core Competencias”	20
2.1.3 Recursos Humanos	20
2.1.4 Procesos de selección, becas y reglamento	21
2.1.5 Información de Clientes Actuales	23
2.1.6 Infraestructura	27
2.1.7 Situación Financiera	28
2.1.8 Situación interna de la tecnología	29
2.1.10 Capacidad Administrativa	29
Conclusiones Análisis Interno	30
Principales Fortalezas	30
Principales Debilidades	31
2.2 Análisis Externo	31
2.2.1 Tendencias Económicas	31
2.2.2 Tendencias de mercado	32
2.2.3 Competencia Actual y Futura	35
2.2.4 Perfil de clientes actuales y futuros	35
2.2.5 Benchmarking con Pontificia Universidad Católica de Chile	36
Conclusiones Análisis Externo	41

Principales Oportunidades.....	41
Principales Amenazas.....	41
2.3 Análisis FODA.....	42
3. PROCESO DE EJECUCIÓN.....	46
3.1 Formulación de la estrategia.....	46
3.2 Directrices estratégicas.....	47
3.3 Planes Generales.....	47
3.4 Planes Específicos.....	48
3.5 Valoración de los planes.....	51
3.6 Presupuesto Estratégico.....	56
4 PROCESO DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE COMPROMISOS.....	57
5 PROCESO DE COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO.....	57
V. CONCLUSIONES.....	58
VI. RECOMENDACIONES.....	62
VI. BIBLIOGRAFIA.....	63
VII. ANEXOS.....	64
A. Práctica deportiva y percepción de calidad de vida.....	64
B. Cuaderno de trabajo para un plan estratégico.....	65
C. Resultados encuesta on line a deportistas destacados 2009.....	69
D. Detalle de ingresos y gastos DDAF año 2008.....	72
E. Plano de infraestructura deportiva Universidad Católica.....	74
F. Calendarización de los planes generales.....	74

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nómina funcionarios DDAF.....	20
Tabla 2: Cupos deportivos por Facultades.....	22
Tabla 3: Percepción del deporte universitario.....	26
Tabla 4: Universidades del Consejo de Rectores con mayor matrícula.....	33
Tabla 5: Universidades privadas con mayor matrícula.....	33
Tabla 6: Factores de regresión lineal.....	34
Tabla 7: Staff Administrativo DGE Deportes UC.....	36
Tabla 8: Matriz MEFL.....	43
Tabla 9: Matriz MEFE.....	44
Tabla 10: Matriz FODA y estrategias.....	46
Tabla 11: Valores de hora hombre por cargo.....	51
Tabla 12: Detalle presupuesto estratégico.....	56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de Planificación Estratégica.....	8
Figura 2: Estudiantes que nunca realizan actividad física según edad.....	9
Figura 3: Relación entre calidad de vida y nivel de práctica deportiva.....	10
Figura 4: Gráfico de tendencia matrícula universitaria 1983-2008.....	34
Figura 5: Representación gráfica de medidas de calidad de vida global y salud para grupos deportistas y sedentarios.....	64
Figura 6: Comparación de calidad de vida global y salud entre niveles de práctica deportiva.....	65

I. INTRODUCCION.

La globalización y la modernidad no sólo han afectado a la economía mundial, los índices de calidad de vida del mundo moderno han llegado a niveles preocupantes por lo que las autoridades se han visto en la obligación de buscar medidas que contrarresten esta situación y devuelvan los estándares de vida a niveles aceptables.

La práctica deportiva, mejora la calidad de vida, reduce las posibilidades de contraer enfermedades tan comunes como el estrés, depresión y obesidad, por lo tanto es una herramienta concreta y efectiva para prevenir y mejorar los síntomas causados por una modernización acelerada de la humanidad.

En este contexto el deporte a nivel competitivo juega un rol fundamental en la formación de personas integrales pues permite desarrollar habilidades blandas, como el liderazgo, trabajo en equipo y auto-disciplina, además de otorgar los beneficios inherentes del deporte como mejoras en la salud física y mental de las personas que lo practican.

La Universidad de Chile cuenta con un programa de deporte de representación a cargo de la Dirección de Deportes y Actividad Física (DDAF) que está formado por 24 selecciones de los más variados deportes, que representan los colores de la Universidad a lo largo de todo el país en los Nacionales Universitarios organizados por la Federación Nacional Universitaria de Deportes (FENAUDE).

ANTECEDENTES GENERALES.

Descripción Dirección de Deportes y Actividad Física.

La Dirección de Deportes y Actividad Física de la Universidad de Chile, se crea por decisión del consejo universitario el 30 de septiembre del año 2002 mediante el decreto exento N° 15927, luego de la reestructuración de la ex Dirección de Asuntos Estudiantiles, como una unidad dependiente de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos.

En el decreto firmado se hace mención a las normas que regirán el funcionamiento de la Dirección, entre las cuales destacan las siguientes:

“Corresponderá a la Dirección proponer a las instancias Universitarias pertinentes la política de deportes y actividad física de la Universidad de Chile y, asimismo, la supervisión y aplicación de dichas políticas, proponer planes estratégicos para su implementación y evaluar sus resultados, actuando como eje coordinador de todas las acciones vinculadas al deporte y la actividad física al interior de la Institución.

En especial le corresponderá:

- a. Desarrollar y mantener un estudio profundo y acabado de la situación económica y patrimonial de la institucionalidad deportiva al interior de la Corporación.
- b. Estudiar, diseñar, proponer, coordinar, evaluar, formular y ejecutar las políticas de deportes y actividad física que debe seguir la Dirección, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, en lo concerniente a la actividad intra y extra Universitaria.

- c. Supervisar la adecuada aplicación de dichas políticas en las unidades y programas de su dependencia, así como en las diferentes Facultades, Institutos y programas académicos de la Corporación.
- d. Administrar los recintos e instalaciones deportivas de la Universidad que, a la fecha de dictación del decreto, dependen de los servicios centrales.
- e. Generar una propuesta de plan de desarrollo de infraestructura deportiva.
- f. Atender y resolver los distintos problemas que se generen en los ámbitos e instancias de participación deportiva y actividad física dentro de la Universidad.
- g. Generar la propuesta presupuestaria anual para la Dirección, las diferentes áreas y coordinaciones que están a su cargo y las que se creen en un futuro para el correcto cumplimiento de sus objetivos.
- h. Generar las propuestas de reglamentos e instructivos que sean necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- i. Desarrollar y mantener un sistema de registro de información actualizada en materias deportivas de la comunidad universitaria, con el propósito de apoyar y fundamentar la proposición de políticas y toma de decisiones del área.
- j. Promover convenios de colaboración y alianza estratégica, con organismos públicos y privados, regionales, nacionales e internacionales, de carácter deportivo, académico, cultural y, en general, cualquiera que se considere relevante para las funciones de la Dirección, e implementar su realización respecto de aquellos que sean suscritos por las autoridades de la Universidad.
- k. Generar nuevos programas que apunten al desarrollo del deporte y la actividad física, a partir de necesidades propias de los estudiantes o de la comunidad universitaria.
- l. Establecer metas e indicadores que permitan realizar una evaluación periódica de los objetivos planteados en las diferentes acciones que se emprendan.
- m. Mantener relaciones regulares con los estudiantes, en especial a través del Centro Deportivo o de la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile u otras organizaciones estudiantiles cuyos objetivos estén relacionados con el deporte y la actividad física.”

El Director de la DDAF cuenta con la asesoría del Consejo de Deportes de la Universidad de Chile que está formado por un Director del Consejo, dos representantes del Consejo de Presidentes del Centro Deportivo de Estudiantes, un representante de la mesa Directiva de la Federación de Estudiantes de la Universidad de Chile, dos Coordinadores de Deportes de Facultad y un Profesional Técnico que se desempeñe en alguna de las disciplinas deportivas o actividades físicas que se desarrollen en la Universidad.

La DDAF tiene a su cargo tres áreas deportivas: Deporte Interno, Deporte Curricular y Recreativo y el área de Deporte de Representación.

El área de Deporte Interno es un programa que busca acercar a los alumnos con el deporte y su facultad mediante la práctica sistemática del deporte elegido y la competencia regular que cada día sábado pretende fomentar las relaciones interpersonales y grupales. Su desarrollo es sobre la base de 3 líneas de acción: Juegos Deportivos Meches, Torneos Inter Facultades; y Juegos Olímpicos Estudiantiles, cada uno con objetivos específicos y diferentes

El programa de Deporte Curricular y Recreativo tiene dos enfoques. El primero se refiere al deporte en la agenda académica semestral de los alumnos que busca desarrollar competencias profesionales, habilidades sociales, actitudes y valores, promoviendo la integración y previniendo problemas derivados del desempeño profesional y el sedentarismo, a través de la promoción de estilos de vida saludables. El segundo enfoque tiene que ver con las necesidades de todos los alumnos de la Universidad de Chile, que no están interesados en la práctica del deporte de competencia o buscan la posibilidad de una actividad complementaria al deporte que desarrollan, siendo por consiguiente otra opción de aprendizaje de una disciplina a través de talleres controlados que no tienen obligatoriedad de asistencia, ya que se realizan en función de las capacidades individuales de cada participante.

Se entiende por deporte de representación o competitivo a aquella práctica sistemática y competitiva de especialidades deportivas sujetas a normas y desarrolladas en función de un programa y calendario de competencia¹.

El área de Deporte de Representación cuenta, a la fecha, con 24 selecciones deportivas de los más variados deportes, entre los que destacan: atletismo, fútbol, básquetbol, taekwondo, balonmano, ajedrez, entre otros. Este programa cubre a aquellos alumnos que, además de cumplir con los requerimientos técnicos para pertenecer a una selección universitaria, tienen la disposición de someterse a un calendario sistemático de entrenamientos y competencias, con un alto grado de exigencias y responsabilidades.

II. MARCO CONCEPTUAL.

1. PLANIFICACION ESTRATEGICA.

Desde un punto de vista general, la planificación estratégica está ligada a los objetivos de mediano y largo plazo de una organización. Planificar estratégicamente se entiende como el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones dentro de la organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, tanto interna como externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización².

Es importante que la organización conozca y entienda los objetivos que guían su actuar para que el proceso de planificación estratégico tenga buenos resultados. Cuando los empleados de una organización desconocen los objetivos de sus puestos, funciones o tareas, tienden a convertir los procedimientos (la burocracia y el papeleo) en el objetivo más importante.

Un sistema de planificación estratégica está formado tanto por el Plan estratégico como por los planes operativos. Los planes operativos son inseparables del Plan estratégico, puesto que son el desarrollo, en el corto plazo, de los objetivos y estrategias de la entidad.

¹ Definición de Deporte Competitivo, CHILEDEPORTES.

² Definición basada en el libro “Estrategias para el liderazgo competitivo”; Hax, Majluf, 1997;

1.1 Objetivos de la Planificación estratégica³.

- Reflexionar sobre los objetivos a mediano y largo plazo de la organización y sobre las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.
- Establecer y fijar, para toda la organización esos objetivos y estrategias.
- Implicar y motivar a los trabajadores y colaboradores de una organización en relación a las metas a alcanzar por la misma.
- Estar preparado para el futuro.

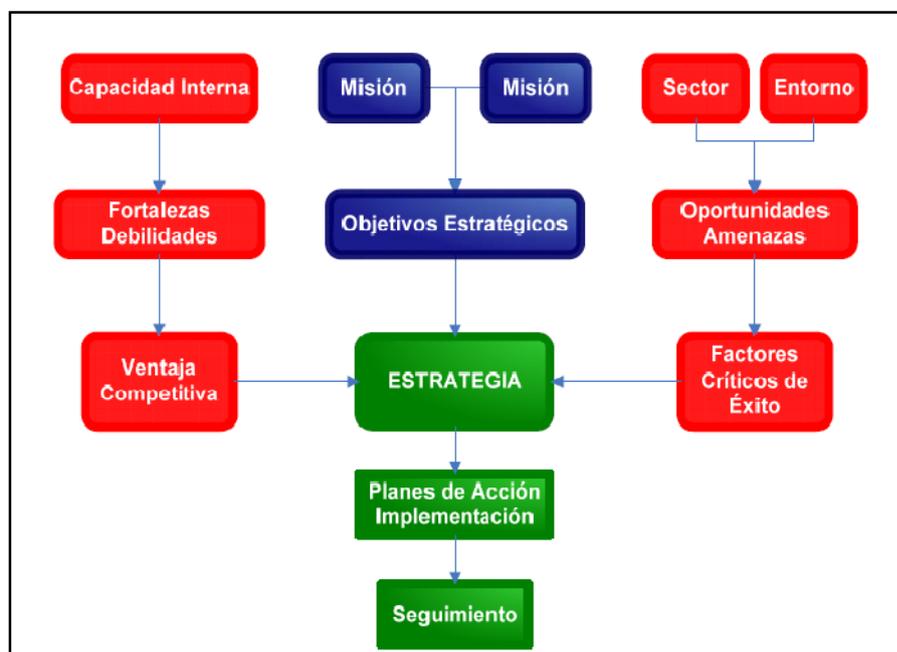
1.2 Proceso de Planificación estratégica.

Teniendo en cuenta la definición de planificación estratégica y los objetivos que persigue, se pueden distinguir tres etapas importantes en el proceso de planificación: Declarar, Analizar y Ejecutar.

Declarar y establecer los objetivos que guiarán el actuar de la organización está íntimamente ligado al concepto de misión y visión.

Analizar, tanto el entorno externo como interno de la organización, es fundamental para descubrir las oportunidades de mejoras que llevarán a determinar y ejecutar las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados.

Figura 1: Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: “Estrategias para el liderazgo competitivo”, Hax-Majluf, 2004.

³ Definición basada en el libro “Planificación estratégica en las organizaciones deportivas”; Fernando París Roche; Editorial Paidotribo; 2004; 4ª Edición.

2. EL DEPORTE Y LA CALIDAD DE VIDA.

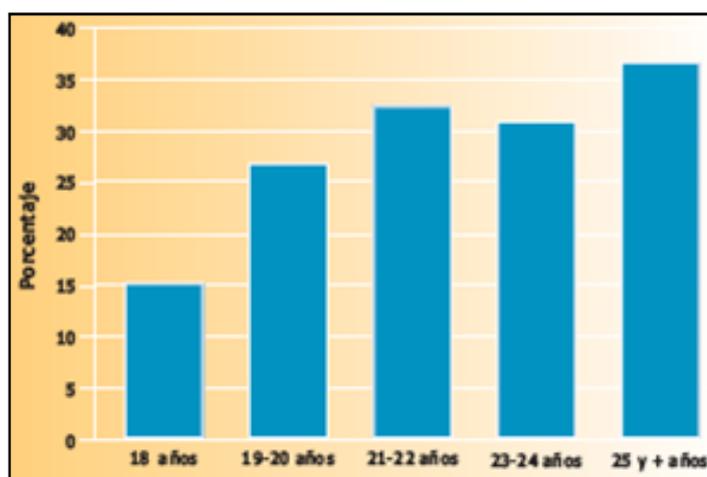
Según encuesta nacional de salud (ENS) realizada el año 2003 por el Ministerio de Salud, en Chile el sedentarismo alcanza al 89% de la población, el 38% de la población mayor de 17 años sufre sobrepeso u obesidad y un 55% está en riesgo cardiovascular alto o muy alto.

La figura N° 2 muestra cómo los estudiantes, en la medida que avanzan en sus estudios, se vuelven más sedentarios. Esta situación se puede explicar por la gran responsabilidad que implica estudiar una carrera que regirá la vida profesional y por lo tanto se torna muy difícil compatibilizar actividades deportivas y de entretenimiento con las responsabilidades académicas. Por otro lado, los alumnos que continúan sus estudios después de la enseñanza media, tienen hábitos deportivos muy bajos y sumando esta situación a la poca oferta deportiva universitaria, se podría explicar que los niveles de sedentarismo lleguen a niveles tan altos.

En los últimos años, se ha escuchado muy a menudo la palabra stress sobre todo en los jóvenes que la nombran como una nueva enfermedad y otros simplemente lo toman como una excusa a su ineficiencia y desorganización.

Se puede definir el estrés como un conjunto de respuestas fisiológicas, psicológicas y conductuales de nuestro organismo ante estímulos o situaciones que percibimos e interpretamos como una amenaza o peligro para nuestra integridad física y psicológica.

Figura 2: Estudiantes que nunca realizan actividad física según edad



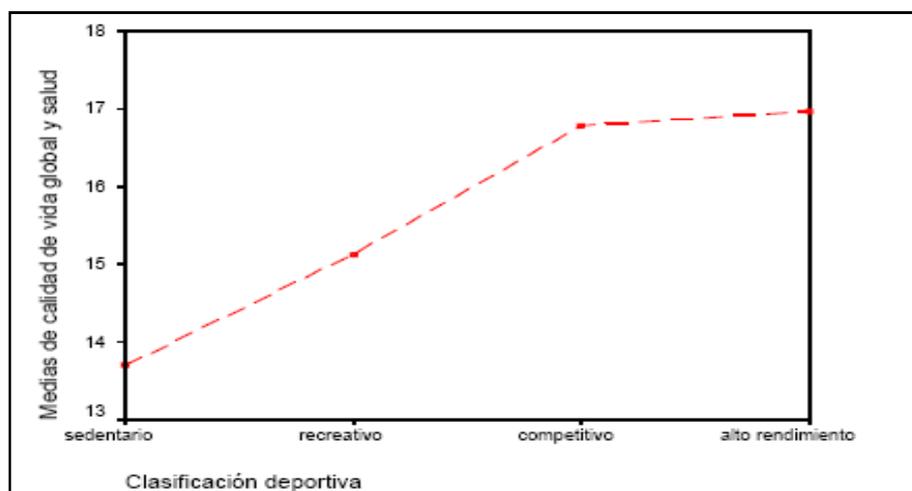
Fuente: Encuesta Diagnóstica sobre estilos de vida, UC saludable, 2001.

El estrés estudiantil tiene que ver con las condiciones físicas, psíquicas y sociales del estudiante, de su calidad de vida, de la satisfacción con la carrera escogida, de las relaciones interpersonales y del medio en el cual se desempeñan.

El ejercicio físico constante aumenta los niveles de opiáceos-endógenos, una droga natural que genera el cuerpo cuando desarrolla algún tipo de actividad física y que provoca una sensación de bienestar y un estado de ánimo relajado y placentero. Además, el efecto ansiolítico de las endorfinas y encefalinas cerebrales, liberadas durante la práctica deportiva, supone una valiosa ayuda para hacer frente al estrés y mejorar la calidad de vida.

Con respecto al nivel de actividad deportiva, la siguiente figura muestra que la percepción de calidad de vida global y salud es mayor cuanto más intensa es la práctica deportiva⁴.

Figura 3: Relación entre calidad de vida y nivel de práctica deportiva



Fuente: Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

Además, el entrenamiento y la competición plantean múltiples experiencias en las que el joven deportista puede mejorar sus habilidades de auto-control y manejo de situaciones estresantes, adquirir nuevas redes interpersonales, acceder a nuevas oportunidades, así como consolidar valores personales y sociales, el compromiso, el respeto a las normas, el trabajo en equipo, la perseverancia y la solidaridad.

3. EL PRODUCTO DEPORTIVO.

En la actualidad el deporte es visto como un negocio muy atractivo y rentable. Es común ver en televisión noticias que muestran a grandes deportistas recibiendo exorbitantes cifras de dinero por pertenecer a algún equipo, o países desarrollados invirtiendo muchos millones de dólares en infraestructura deportiva para los juegos olímpicos.

Los gobiernos y empresarios exitosos ven en el deporte una oportunidad de ayudar a la sociedad a mejorar la calidad de vida y además de generar utilidades; ven al deporte como un producto.

Antes de mirar el deporte como producto es necesario comprender al mercado y la industria deportiva.

El mercado deportivo está compuesto por consumidores de diversos tipos⁵:

- Consumidores industriales (empresas y organizaciones)
- Consumidores competitivos (profesionales o deportistas exigentes)
- Consumidores fanáticos o seguidores (simpatizantes de equipos o personajes deportivos)
- Consumidores por afición o entretenimiento (practicantes regulares e irregulares)

⁴ Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 6 (22) pp. 62-74.(Ver anexo A) <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista22/artsalud20.htm>

⁵ “Introducción al producto deportivo: la mezcla del marketing en el deporte”, Felipe Areyuna, 2007

- Consumidores de información o seguimiento (conocedores de la actualidad deportiva siendo practicante o no)
- Consumidores de espectáculos (asistentes a eventos)
- Consumidores de ciencias del deporte (lectores, estudiantes o profesionales)
- Consumidores de medicina y salud (quienes cuidan su cuerpo o se rehabilitan de lesiones)
- Consumidores por moda o fin no deportivo (quienes no consumen por fines deportivos)

La industria deportiva está compuesta por dos tipos de productores:

Productores de bienes deportivos tales como:

- Indumentaria (ropa deportiva)
- Implementos e insumos
- Alimentación deportiva
- Material publicitario y de Merchandising (afiches, calendarios, fotos, etc.)
- Literatura deportiva
- Máquinas y equipos avanzados o sofisticados

Productores de servicios deportivos tales como:

- Centros privados y públicos para práctica deportiva (gimnasios, clubes, academias y escuelas)
- Medios de comunicación
- Transportes
- Empresas de construcción de infraestructura deportiva
- Empresas de marketing, agencias publicitarias, de gestión de eventos o espectáculos y consultoras
- Juegos de azar
- Turismo deportivo
- Instituciones académicas y de investigación
- Federaciones, asociaciones, CHILEDEPORTES, ADO, municipios
- Instalaciones deportivas de acceso libre
- Centros de rehabilitación, salud y belleza

La DDAF en estos momentos pertenece a la categoría de productores de servicios deportivos y los segmentos de mercado a los cuales está dirigida son los consumidores competitivos, por afición o entretención y de espectáculos, entendidos como aquellos estudiantes y acompañantes que asisten a los partidos de las selecciones y eventos organizados por la DDAF como los Juegos Olímpicos Estudiantiles (JOE).

A continuación se mencionarán algunas singularidades especiales del producto deportivo, tanto a nivel de bienes como de servicios.

- i. El producto deportivo es inconsistente de un consumo a otro.

Los individuos que practican deporte son productores y protagonistas de su práctica deportiva la cual es diferente en cada sesión. De esta forma, los servicios deportivos deben propiciar mantener las condiciones adecuadas, óptimas y fiables, mientras los bienes deportivos deben mantener su calidad a lo largo de su vida útil.

- ii. El producto del deporte es invariablemente intangible, efímero, experimental y subjetivo.

Los resultados del producto dependerán de las características físicas y psicológicas del consumidor que incidirán en su evaluación subjetiva. El resultado final de satisfacción, diferente en cada usuario o consumidor, será difícil de determinar y mayormente de predecir.

- iii. El producto del deporte suele ser un módulo del total del paquete que forma dicha atracción.

Es de entender que un servicio o bien deportivo es el centro de una prestación deportiva. Así, es necesario aunar los esfuerzos por generar un producto amplio que abarque a servicios complementarios que también sean de una alta calidad para así potenciar al producto principal. Por ejemplo, un entrenamiento deportivo es el centro del producto, mientras los camarines y casinos son los servicios complementarios.

- iv. El responsable de marketing puede controlar poco el núcleo del producto y por lo tanto, ha de centrarse en sus ramificaciones.

En el Marketing del deporte no es posible controlar el resultado final que tendrá el producto. Todo se resumirá a las necesidades de los usuarios o consumidores y a la satisfacción que este obtendrá de acuerdo a éstas. Esto implica que los gestores deportivos deben ser consientes de esto. Importante será conocer entonces, interna como externamente al consumidor.

- v. El deporte generalmente se consume públicamente y la satisfacción de consumidor queda invariablemente afectada por el entorno social.

El deporte es una práctica que se desarrolla en un lugar generalmente expuesto o abierto y en niveles asociativos que generan una repercusión en la sociedad. De esta forma, un servicio o un artículo no sólo deben promocionarse por la función que cumple. Es importante aprovechar la configuración expuesta y entregar un mensaje de que la práctica no es sólo individual sino también en un marco social dado por la práctica en conjunto o por el reconocimiento en la opinión pública en ciertos niveles de práctica como en clubes o ligas deportivas.

- vi. El deporte tiene un atractivo universal y preserva todos los elementos de la vida.

El deporte es una práctica que se realiza en todo lugar, sin distinción de sexo, raza o religión. Representa la mejora de la calidad de vida ya que la practica mejora la salud y es paralela a una buena alimentación, a hábitos sanos y a una filosofía ética y valórica que mejora el actuar de los seres humanos.

4. EL DEPORTE EN LA UNIVERSIDAD DE CHILE.

4.1 La historia del deporte en la Universidad de Chile.

4.1.1 Club Deportivo Universidad de Chile.

El Club Deportivo Universidad de Chile fue fundado el 24 de mayo de 1927, como un club polideportivo perteneciente a la Universidad de Chile. Los deportes más representativos del club fueron el fútbol, básquetbol y natación.

El Club estuvo asesorado por el CONSEJO GENERAL, elegido por los socios, el Rector y la Federación de Estudiantes. Sin embargo durante los años 70, el gobierno militar disolvió el consejo y designó una junta ejecutiva para liderar las acciones del club deportivo.

Estas medidas intervencionistas fueron en desmedro de la selección de futbol lo que llevó a su desvinculación económica, administrativa y jurídica del club en el año 1980, formando la CORFUCH, que hoy en día sólo conserva el nombre de la Universidad y sus emblemas.

Con la separación de la rama de futbol y las malas decisiones tomadas por parte de la junta ejecutiva, el Club Deportivo de la Universidad de Chile dejó de existir el año 1984.

Luego de la desaparición del club, el tema deportivo en la Universidad quedó a cargo del departamento de participación, cultura y deportes, el que tuvo que lidiar con esta reestructuración y hacerse cargo de las demandas de la comunidad estudiantil.

En el año 2002, producto de unas movilizaciones estudiantiles que buscaban mejorar las condiciones deportivas de los estudiantes, se inició una reestructuración de la Dirección de Asuntos Estudiantiles dividiéndose en dos organizaciones dependientes de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos, por un lado la Dirección de Deportes y Actividad Física y por otro la Dirección de Bienestar Estudiantil.

4.1.2 Universidad de Chile y el Instituto Pedagógico.

En 1981 la Junta de Gobierno promulgó el DFL N° 7 (17-02-1981) publicado en el diario oficial por el gobierno de Augusto Pinochet, donde se separaba el Instituto Pedagógico de la Universidad de Chile y lo transforma en la Academia Superior de Ciencias Pedagógicas de Santiago. Después de casi un siglo, el prestigioso Instituto Pedagógico se veía transformado en una institución sin rasgo universitario, lejos de lo que había alcanzado bajo la tuición de la Casa de Bello.

Con este desmembramiento la Universidad de Chile perdió la mayor parte de su patrimonio deportivo, dejando de ser la Universidad que ofrecía al país los mejores profesores de educación física y teniendo que enfrentar una demanda estudiantil deportiva con una infraestructura deficiente, pues la mayor parte de los recintos deportivos estaban ubicados en la sede deportiva del Instituto Pedagógico, y que en ese entonces apenas alcanzaba para cubrir las necesidades básicas y que hasta el día de hoy no se ha solucionado.

4.2 El deporte en la Universidad de hoy.

En la actualidad la Universidad de Chile como parte de su visión incorpora el deporte y la actividad física como elementos formadores importantes para sus futuros profesionales, quienes se constituirán en portadores de la imagen institucional.

Por otro lado, los índices de mala calidad de vida en Chile han preocupado a las autoridades por promover la salud. En este contexto La Universidad de Chile suscribió en el

año 2006 un compromiso institucional en esta materia, al participar en la elaboración y lanzamiento de la “Guía para Universidades Saludables y otras Instituciones de Educación Superior”. En el documento se señala: “Una Universidad Saludable es aquella que incorpora la promoción de la salud a su proyecto educativo y laboral, con el fin de propiciar el desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de aquellos que allí estudian y trabajan”. Esta definición considera, entre otros aspectos sanitarios, a la actividad física y deportiva como un elemento diferenciador y de particular importancia en este contexto.

La DDAF es la actual organización encargada de materializar las políticas deportivas que haya propuesto la Universidad de Chile. Desde su creación en el año 2002, ha tenido que enfrentar los desafíos de una demanda cada vez más creciente de toda la comunidad y además el problema más común al que se ven enfrentadas la mayoría de las instituciones de carácter público: la falta de recursos.

A pesar de las restricciones presupuestarias, los resultados generales de las selecciones deportivas son muy buenos, ubicando a la Universidad de Chile en el primer lugar del ranking general de nacionales universitarios organizados por la Federación Nacional Universitaria de Deportes (FENAUDE), puesto que mantiene en la actualidad y que ha ocupado por varios años.

Con respecto a la infraestructura, la Universidad cuenta con 3 recintos manejados por los servicios centrales:

- Complejo Deportivo Juan Gómez Millas, Premio Nobel 1601, el que cuenta con cancha de fútbol, multicanchas, pista de ceniza y una sala de pesas.
- Piscina Escolar, Av. Santa María 983
- Complejo Tenístico Quinta Normal, Av. Portales 3989

Estos tres recintos son pilar fundamental del financiamiento de la DDAF, pues generan ingresos mediante el arriendo de las dependencias a instituciones externas.

Los recintos deportivos de cada facultad son administrados por las mismas facultades, siendo muchas veces motivo de conflicto el coordinar las actividades de las selecciones deportivas con el deporte curricular de cada facultad.

Muchos recursos se destinan a arrendar establecimientos deportivos externos para que las selecciones puedan cumplir con sus entrenamientos, pues la Universidad de Chile no cuenta con la infraestructura necesaria para solventar las necesidades mínimas que demandan las selecciones universitarias.

La Universidad de Chile posee un cuerpo estudiantil de más de 30.000 alumnos que es diverso, tanto desde el punto de vista socioeconómico como cultural. De ellos un bajo porcentaje practica actividad física o deporte en forma sistemática y un alto porcentaje encuentra una muy limitada oferta en el marco de las políticas transversales de la Institución.

III. DESCRIPCION DEL PROYECTO.

1. OBJETIVOS.

1.1 Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico que permita enfrentar los desafíos de corto, mediano y largo plazo en el área del deporte de representación de la Universidad de Chile.

1.2 Objetivos Específicos.

- Conocer el nivel de satisfacción, inquietudes y necesidades de los seleccionados universitarios.
- Definir un plan de marketing para promover el conocimiento y práctica del deporte de representación, uso de infraestructura y su localización.
- Definir índices de control de gestión que permitan visualizar el grado de cumplimiento de las metas propuestas

2. METODOLOGIA.

Para lograr los objetivos planteados se utilizará una metodología de diseño y ejecución de estrategias de negocios⁶

Este modelo permite realizar un análisis global de la Institución, permitiendo encontrar falencias y líneas de acción a futuro. Consta de cinco procesos:

- Proceso Declarativo.
- Proceso Analítico.
- Proceso de Ejecución.
- Proceso de seguimiento y monitoreo de compromisos.
- Proceso de compensación y reconocimiento.

2.1 Proceso Declarativo.

Corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización. Dentro de los conceptos más importantes en este proceso se destacan la Misión y la Visión. Las declaraciones se dejan expresadas en una carta de navegación.

Este proceso no sólo se refiere a "satisfacer las necesidades actuales", sino que a generar nuevas ofertas que resuelvan las preocupaciones futuras de todos los involucrados (clientes, dueños, trabajadores y comunidad). Para llevar a cabo este proceso será necesario entrevistar a los encargados del deporte de representación en la Universidad de Chile: Javier Chacón (Director DAFF) y Bruno Soto (Coordinador Deporte de Representación).

⁶ Enrique Jofré Rojas, (Mayo 2002) "Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios"

2.2. Proceso Analítico.

Es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta, en búsqueda de las oportunidades de negocio y las ventajas competitivas sostenibles.

Para analizar el medio externo e interno de la Institución se utilizará un instrumento creado por el Grupo Kaizen, llamado "Cuaderno de trabajo en planificación estratégica"⁷, el que está formado por una serie de preguntas que permiten una mejor visualización del entorno, así como también establece las brechas entre lo que es hoy la Institución con respecto a lo que aspira.

Para determinar las directrices estratégicas a seguir se utilizará el análisis FODA, analizando tanto los factores externos como internos.

Este reconocimiento estructurado, sistemático y sistémico, no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de navegación definida en la etapa anterior. Estas distinciones son las propuestas de valor, las cuales conducirán a la generación de estrategias.

2.3 Proceso de Ejecución.

Corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta "navegación", se formulará la estrategia de negocios.

Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad, bajo una perspectiva funcional y organizacional, los cuales deben ser sustentables y consistentes.

2.4 Proceso de Seguimiento y Monitores de Compromisos.

Es un espacio de retroalimentación. Para responder a la pregunta: ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?, será necesaria la definición de distintas métricas que permitan detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

2.5 Proceso de Compensación y Reconocimiento.

Este proceso se hace cargo de las incongruencias surgidas entre los planteamientos de la dirección y de las variables asociadas al comportamiento de las personas, las cuales se manifiestan por sus motivaciones.

⁷ Ver anexo B

En general, los sistemas de compensación recogen y balancean cuatro perspectivas: Negocio, Equipo, Proceso e Individuo.

Dada la naturaleza de la Institución en estudio, en este proceso se deberán responder preguntas como: ¿Qué esperan recibir los deportistas y directores técnicos, en términos valóricos y de beneficios, y la DDAF no les entrega? o ¿El sistema de remuneraciones de la DDAF está acorde a las tareas y labores que se deben desempeñar los encargados para cumplir con los objetivos deseados?

La metodología a utilizar involucrará una investigación exploratoria que permita analizar información cualitativa y cuantitativa, la cual será recogida mediante entrevistas, encuestas y focus group.

Es importante mencionar que una de las características fundamentales de la planificación estratégica es su carácter global, es decir, abarca a toda la organización en su conjunto y no es una serie de planes sectoriales de las distintas unidades de la entidad.

Por esta razón, el presente trabajo utilizará como hipótesis que la DDAF sólo tiene a su cargo el área del deporte de representación, para luego contrarrestar las estrategias propuestas en el plan con la factibilidad real debido a la situación actual.

3. ALCANCES.

El trabajo de título no contempla la implementación del plan estratégico por motivos de tiempo y recursos. Por lo que el trabajo culminará con la aprobación del plan por parte de la Dirección de Deportes y Actividad Física.

4. JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

La Universidad de Chile, como parte de su visión, incorpora el deporte y la actividad física como elementos formadores importantes para sus futuros profesionales, quienes se constituirán en portadores de la imagen institucional. En este contexto el deporte competitivo juega un rol fundamental en la formación de profesionales integrales pues permite desarrollar habilidades blandas, como el liderazgo, trabajo en equipo y auto-disciplina, además de otorgar los beneficios inherentes del deporte como mejoras en la salud física y mental de las personas que lo practican.

Han pasado tres años desde el lanzamiento de la “Guía para Universidades Saludables y otras Instituciones de Educación Superior” y la Universidad aún no ha materializado sus buenas intenciones con respecto a este tema. La Universidad de Chile es una de las mejores universidades del país, sin embargo su cultura deportiva no se encuentra a la altura de su prestigio académico.

Actualmente, la Dirección de Deportes y Actividad Física de la Universidad de Chile cuenta con recursos limitados para promover el deporte universitario, que no alcanzan a cubrir todas las necesidades que la comunidad demanda en cuanto al tema.

A pesar de la falta de recursos e infraestructura, los resultados generales obtenidos por el deporte de representación son muy buenos. Sin embargo, cuando se analiza el desempeño desagregado, los resultados de algunas selecciones, como básquetbol femenino y taekwondo masculino, entre otras, dejan entrever una deficiencia técnica y administrativa que va de la mano con la gestión y calidad de las condiciones de entrenamiento de las selecciones. Por otro

lado, los buenos resultados no son de conocimiento de toda la comunidad universitaria, ni siquiera entre selecciones, por lo que prima una incertidumbre con respecto al desempeño del deporte de representación, además de un desconocimiento por parte de la comunidad “no deportista” de la existencia de las diversas selecciones en las que podrían eventualmente participar.

En este contexto, es imperante definir directrices estratégicas que guíen la gestión deportiva universitaria y permitan mejorar el actual desempeño y calidad de vida de los deportistas y actores involucrados en el deporte de representación. Este trabajo se alinea en esta dirección, buscando diseñar un plan estratégico que ayude a enfrentar los desafíos en el corto, mediano y largo plazo en el área del deporte de representación de la Universidad de Chile.

El plan estratégico se justifica por el mal alineamiento existente entre las definiciones básicas de la organización y las actividades que realiza, la falta de definición en sus procesos y actividades principales, así como por la escasa proyección pública de la Institución y de sus resultados

IV. DESARROLLO DEL PROYECTO.

1. PROCESO DECLARATIVO.

1.1 Visión.

La visión es el <<sueño>> sobre el posicionamiento de la empresa a muy largo plazo, que ha de entusiasmar a todo el mundo: accionistas, personal, proveedores clave y externos. Aunque no pudiera estar concretamente formulada, lo importante es que transmita la ilusión necesaria para cohesionar los esfuerzos.

Actualmente la DDAF no ha registrado de manera formal el concepto de visión, por lo que fue necesario indagar en la materia mediante entrevistas al director de deportes y al coordinador del deporte de representación.

Al enfrentarse a la pregunta, ¿Cómo le gustaría ver a la Universidad de Chile, en términos de sus selecciones deportivas, en diez años más? , ambos coincidieron en conceptos claves para definir la visión de la DDAF: volver a ser líderes del deporte competitivo y recuperar el posicionamiento a nivel nacional que solía tener la Universidad de Chile.

“Cuando yo estudiaba y me tocaba jugar con la U mi equipo siempre se ponía muy nervioso....Antes tiritabas si te tocaba jugar con la Chile. Me gustaría que la U recuperara ese posicionamiento a nivel nacional. Para ello es importante hacer las cosas bien, mejorar nuestras falencias, contar con buenos técnicos y condiciones de entrenamiento dignos para nuestros deportistas que se ponen la camiseta de lleno por la universidad.”

(Bruno Soto Farías. Coordinador deporte de representación)

“Me gustaría que la U. de Chile sea líder del deporte competitivo a nivel de todas las Instituciones de Educación Superior. No tan solo en resultados deportivos, sino también en la organización de campeonatos y ligas”.

(Javier Chacón, Director de Deportes)

1.2 Misión.

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas⁸.

El concepto de misión está definido de manera formal por la Universidad de Chile, para la Dirección de Deportes y Actividad Física y todas sus áreas de trabajo, en la página Web de la Institución⁹:

La Universidad de Chile asume como su responsabilidad el asegurar, promover y estimular la práctica de las actividades educativo - físicas, deportivas y recreativas, tanto dentro de sus programas curriculares como extracurriculares, buscando establecer las mejores condiciones para posibilitar que todos los estudiantes de la Corporación tengan acceso a cualquiera de ellas.

Siendo la Casa de Bello la institución de mayor tradición y relevancia dentro de la educación superior del país, cuyas concepciones fundamentales son el humanismo, la diversidad disciplinaria y la excelencia académica, además de efectuar todo su quehacer asentado en el respeto por el hombre, el desarrollo de la tolerancia en las ideas y la jerarquización basada en el crecimiento académico, no puede estar al margen del desarrollo integral de sus alumnos.

Por lo tanto, como parte de su visión incorpora el deporte y la actividad física como elementos formadores importantes para sus futuros profesionales, quienes se constituirán en portadores de la imagen institucional.

Cabe destacar que la visión establecida es exclusivamente relacionada con el deporte de representación, mientras que el concepto de misión engloba todas las áreas del deporte universitario.

En conclusión, los encargados del deporte en la Universidad de Chile sueñan y afirman que ésta debiera ser la universidad pública líder en deporte competitivo con una preocupación máxima por el bienestar de sus deportistas y su rendimiento tanto deportivo como académico.

2. PROCESO ANALITICO.

Para llevar a cabo este proceso se utilizó una herramienta de análisis que consta de una serie de preguntas relacionadas con el medio interno y externo de la organización, así como también de las aspiraciones futuras de la misma¹⁰.

⁸ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

⁹ <http://www.deportes.uchile.cl>

¹⁰ Quezada Madriz, Gilberto; "Cuaderno de trabajo para un plan estratégico"; Enero 2009; Grupo Kaizen S.A (Ver anexo 2)

2.1 Análisis Interno.

2.1.1 Definición de “Core Business”.

Proveer las instancias, oportunidades y recursos a los alumnos universitarios que cuenten con las capacidades técnicas de pertenecer a una selección deportiva para que desarrollen y mejoren sus habilidades deportivas mediante la práctica sistemática del deporte que les gusta.

2.1.2 Definición de “Core Competencies”.

Obtener resultados deportivos sobresalientes, producto del compromiso y la calidad tanto de los deportistas como de los directores técnicos y a pesar de las restricciones presupuestarias y del escaso apoyo institucional a los deportistas destacados.

Capacidad de negociar canjes y contratos con instituciones (externas e internas) con infraestructura deportiva que permita satisfacer la demanda de las selecciones, dada la escasez de recursos actuales.

2.1.3 Recursos Humanos.

La dirección de Deportes y Actividad Física cuenta con 9 personas encargadas de su funcionamiento administrativo, además de los 19 directores técnicos que están a cargo del desarrollo deportivo de las selecciones.

Es importante mencionar que las labores a realizar de los cargos nombrados en la tabla N° 1 no están bien definidas en la práctica y que muchas de las funciones principales, como marketing y administración, no son realizadas en su totalidad debido al exceso de tareas asignadas a cada trabajador.

Con respecto a la calidad profesional de los empleados de la DDAF se puede decir que es adecuada en la mayoría de los cargos, sin embargo resaltan algunos casos, tanto en el staff administrativo como de directores técnicos, en que la permanencia no está influenciada por los resultados ni la calidad profesional sino más bien por la antigüedad laboral de la persona, llegando en algunos casos a superar los 30 años.

Tabla 1: Nómina funcionarios DDAF

Nombre	Cargo
Javier Chacón	Director de Deportes
Bruno Soto	Coordinador programa Deporte de Representación
Soledad González	Coordinador programa Competencia Interna
Lucas González	Coordinador programa Deporte Curricular
Poly Salinas	Asistente
Cristian Zenteno	Coordinador de Recintos, Administración y Marketing
Enrique Avendaño	Encargado Complejo Juan Gómez Millas
Juan Carlos Ibarra	Encargado Piscina
Cristián Yáñez	Encargado Complejo Quinta Normal

Fuente: DDAF

2.1.4 Procesos de selección, becas y reglamento.

Proceso de selección de cupos deportivos.

La Universidad de Chile, de acuerdo a su normativa vigente, ofrece la posibilidad de ingresar por vías especiales a aquellos deportistas destacados que quieran pertenecer a la Institución.

Requisitos del postulante:

- Estar inscrito para participar en el Proceso de Admisión Regular a las Universidades Chilenas.
- Estar en condiciones de participar, sin restricciones, en deporte de alta competencia.
- Estar en condiciones de pertenecer deportivamente sólo a la Universidad de Chile, actuando por la institución en el ámbito universitario y federado, en aquellas disciplinas donde la institución estime apropiado participar. La contravención a esta norma, en el caso de ingreso, determinará la inmediata cancelación de la matrícula.
- No haber ingresado en más de una ocasión a la Universidad de Chile a través de este proceso de admisión.
- No haber sido eliminado en el año inmediatamente anterior, por razones académicas, de la carrera a la que postula.

El postulante deberá rendir pruebas físicas para medir su nivel competitivo las que serán tomadas por el entrenador de la selección correspondiente y además deberá rendir la Prueba de Selección Universitaria (PSU) en la cual deberá obtener un mínimo de 600 puntos para continuar su postulación por esta vía. Esta medida busca mantener el prestigio académico de la Universidad de Chile.

Actualmente la Universidad pone a disposición 135 vacantes para deportistas destacados repartidos en los diferentes deportes, pero luego del proceso de selección sólo se hacen efectivos menos de la mitad de las vacantes, aunque en los últimos 4 años este número ha presentado tendencias al alza.

En la Tabla N° 2 se muestra la distribución de los cupos deportivos por facultades. En teoría, cada facultad debiera ofrecer dos cupos deportivos por cada una de las carreras impartidas, sin embargo esta disposición puede ser reemplazada por un número de cupos acordes a la política deportiva de cada Decanato teniendo que la Facultad de Economía y Negocios es la que ofrece la mayor cantidad de cupos junto con la Facultad de Medicina lo que refleja en gran medida la preocupación de ambas facultades por apoyar el deporte de representación y por ende mejorar el rendimiento de su facultad en los torneos internos.

Tabla 2: Cupos deportivos por Facultades

FACULTAD	2006	2007	2008	2009
ARQUITECTURA	2	2	1	2
ARTES	1	0	0	0
CIENCIAS	1	3	0	3
CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS	3	5	5	5
CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACEUTICAS	1	3	0	1
CIENCIAS SOCIALES	3	4	2	2
DERECHO	2	2	4	4
ODONTOLOGIA	2	2	2	3
PROGRAMA DE BACHILLERATO	1	1	2	2
Cs. VETERINARIAS Y PECUARIAS	0	1	0	0
ICEI	0	1	0	0
INAP	0	0	2	0
MEDICINA	7	11	14	14
ECONOMIA Y NEGOCIOS	7	20	26	27
TOTAL	30	55	58	63

Fuente: Análisis interno DDAF.

Proceso de asignación de becas.

Este beneficio tiene por finalidad brindar un apoyo económico a los deportistas de alto rendimiento que participan en defensa de la Universidad, dado que es bastante conocido que la práctica de su disciplina les implica un costo adicional de gran magnitud el que generalmente es financiado por la familia.

Requisitos del postulante:

- Inscribirse en el concurso especial convocado anualmente por la Dirección de Deportes y Actividad Física.
- Presentación de un currículum que incorpore antecedentes como máximo de los dos años anteriores a la postulación.
- Defender exclusivamente a la Universidad de Chile, tanto en el ámbito Universitario como Federado.
- Cumplir con las exigencias de participación en el programa de entrenamientos y competencias determinadas por el área técnica.
- No haber recibido una sanción dentro de la Universidad, sea en lo estrictamente académico como en lo deportivo.

En la Universidad de Chile se ofrecen 10 becas completas y 20 medias becas que equivalen a 50 millones de pesos.

Reglamento para deportistas destacados.

El 5 de septiembre de 1995 se promulgó un Decreto Universitario Exento que rige los derechos y deberes de los deportistas destacados de la Universidad de Chile.

Dentro de los artículos más relevantes se encuentran:

Artículo 8º: Referente a los derechos.

- a) Facilidades para el uso de instalaciones deportivas, de implementos para la práctica de su deporte y apoyo técnico especializado. Todo esto de acuerdo a las disposiciones económicas de la Universidad.
- b) Facilidades para el desarrollo de sus estudios.
- c) Preferencia para el uso de Hogares Universitarios, en el caso de alumnos de región.
- d) Atención de salud preferente y gratuita a través del Departamento de Salud y Bienestar Estudiantil.

Artículo 10º: Referente a los deberes.

- a) Pertenecer deportivamente sólo a la Universidad de Chile con prohibición expresa de actuar por otra institución deportiva o de la enseñanza superior.
- b) Asistir y participar a todos los entrenamientos y competencias preparadas por la Rama.
- c) Mantener las condiciones deportivas y técnicas de deportista destacado y un rendimiento competitivo acorde.
- d) Rendir anualmente un examen médico de salud compatible con su calidad de deportista destacado.
- e) Respetar a las autoridades de la Universidad
- f) En general, prestar el máximo de colaboración a la Universidad en las actividades de su disciplina deportiva relacionadas con su calidad de deportista destacado.

Artículo 11º.

Quienes no cumplan con las obligaciones establecidas en el artículo anterior podrán ser sancionados, según la gravedad de la falta con alguna de las medidas dispuestas en el artículo 26 del D.U.Nº 008307, de 1993

Proceso de selección de Directores Técnicos.

Hoy en día se realiza un concurso público para elegir al entrenador idóneo, donde el Consejo de Deportes es la entidad encargada, junto con el Director de Deportes, de seleccionar entre una terna al candidato más apto, luego de entrevistas personales y análisis de experiencia y trayectoria.

Es importante destacar que este proceso de selección se instauró apenas hace dos años y que la mayoría de los entrenadores lleva más de 10 años desempeñando su labor de entrenador en la Universidad.

2.1.5 Información de Clientes Actuales.

Actualmente la Universidad de Chile cuenta con 24 selecciones deportivas y 425 alumnos que representan los colores de la Universidad en dichas selecciones.

Con la intención de estudiar las necesidades y satisfacciones de los deportistas destacados se realizó una reunión de capitanes en donde se conversó de manera crítica y sugerente sobre el deporte de competición y el rol de la Universidad en esta área, además de una encuesta masiva on line.

Focus Group.

La reunión fue realizada en las dependencias del Centro Deportivo de Estudiantes de la Universidad de Chile (CDE) el día 29 de abril del presente año y contó con la presencia del presidente del CDE y los capitanes de las selecciones de fútbol femenino, básquetbol femenino, ajedrez, tenis y voleibol masculino.

Luego de más de dos horas de conversación se pueden concluir varias cosas importantes:

Canales de Información: Ninguno de los capitanes presentes conocía la existencia de un reglamento de derechos y deberes de los deportistas, incluso aquellos que entraron por cupo deportivo desconocían este decreto a pesar de haber firmado un compromiso con la Universidad a la hora de matricularse.

El desconocimiento de información básica, como quién es el coordinador de la facultad en donde se estudia, o qué hacer en caso de lesión física grave representando a la Universidad, es muy preocupante. La Dirección de Deportes juega un rol fundamental en este ámbito, pues es ella la encargada de difundir la información y preocuparse por las necesidades primarias de los deportistas destacados.

El Centro Deportivo de Estudiantes es una organización estudiantil lejana para los deportistas destacados pues su labor está centrada en el deporte curricular e interno y en la organización de torneos deportivos estudiantiles al interior de la Universidad.

Apoyo por parte de la Universidad: El distanciamiento geográfico de las distintas Facultades de la Universidad de Chile dificulta la estandarización de criterios en materia deportiva, pues a pesar de existir un decreto en apoyo de los deportistas, cada Facultad funciona autónomamente con respecto al tema, existiendo algunas que potencian y facilitan la práctica deportiva, como las Facultades de Derecho y Economía, y otras que toman una postura negativa en cuanto al tema, impidiendo que sus deportistas practiquen deporte y puedan rendir de manera adecuada en sus estudios.

Este es el principal tópico que preocupa a los deportistas, pues la mayoría de ellos ha practicado deporte desde la infancia y por lo tanto no buscan grandes reconocimientos por parte de la Universidad sino sólo tener las mismas oportunidades académicas que tiene un estudiante “no deportista”, el que tiene todo el tiempo para dedicarle al estudio y por lo tanto obtiene buenos resultados académicos.

Implementación e infraestructura: Las realidades de las selecciones son diversas en esta materia. Mientras existen algunas selecciones que cuentan con toda la implementación necesaria para la práctica de su deporte, como ajedrez y tenis de mesa, hay otras que viven realidades preocupantes, como basquetbol, tenis y voleibol.

Elementos tan necesarios como balones, raquetas y camisetas no son suficientes o simplemente no están a disposición de los deportistas.

Es común el sentimiento de vergüenza entre los deportistas que viajan a los Nacionales Universitarios y que representan a la Universidad de Chile pues son la única delegación que no está uniformada y que no cuenta con los implementos necesarios.

En materia de infraestructura la opinión fue unánime y para representarla se utilizarán algunas frases textuales recogidas en dicha reunión:

“La infraestructura es muy deficiente. Somos esclavos de ciertas facultades que prestan sus instalaciones para que las selecciones entrenen.”

(Paulina González. Capitana selección de fútbol)

“No es posible que la Universidad no tenga su propio gimnasio. Me da pena tener que hacer de local en el Físico de la UMCE.”

(Pamela Villena. Capitana selección de básquetbol)

La infraestructura actual de la Universidad no es suficiente para cubrir las necesidades de sus selecciones deportivas y las de toda la comunidad universitaria.

Críticas y sugerencias:

La gestión deportiva en la Universidad es un tema desconocido por parte de los alumnos deportistas. La DDAF, al igual que el CDE, es una instancia que sólo está presente a la hora de pedir las cartas de autorización para faltar a pruebas y clases.

El Director de Deportes es conocido en la comunidad deportiva estudiantil pues es también el entrenador de la selección de fútbol femenino, pero en calidad de autoridad universitaria su rol pasa desapercibido.

El año pasado la DDAF tuvo la iniciativa de uniformar a todas sus selecciones y se mandaron a confeccionar camisetas por medio de un convenio con la empresa FILA. La gestión de esta iniciativa tuvo sus resultados en el mes de octubre, pero el desconocimiento de las características físicas de los deportistas hizo que esta gran iniciativa se convirtiera en un gran fracaso.

A pesar de las muchas críticas que surgieron de la reunión, se visualiza por parte de los estudiantes que las cosas están mejorando, muy lentamente, pero están mejorando.

Es importante para ellos mejorar la efectividad de los canales de información y apoyo a los deportistas. La calidad profesional de las autoridades relacionadas con la gestión del deporte debe ser de alto nivel para que se tengan resultados acordes con el prestigio académico de la Universidad de Chile y una posibilidad concreta de mejorar esta realidad es incorporar a los deportistas egresados como profesionales en el desarrollo del deporte universitario.

Los buenos resultados de las selecciones en los Nacionales Universitarios organizados por FENAUDE, ocultan la realidad que enfrentan los deportistas y sus entrenadores. Esto cambiará en el momento en que la tendencia de las universidades privadas por organizar ligas que involucren a todas las Instituciones de educación superior sea más fuerte y ya no sea representativo compararse sólo con las universidades del Consejo de Rectores.

Encuesta On line

Para contar con datos más específicos de la percepción de los deportistas sobre el deporte universitario se realizó una encuesta on line a través de la página web encuestafacil.com.

La encuesta fue enviada a un total de 185 alumnos y fue contestada por un total de 103 deportistas que pertenecen a catorce de las veinticuatro selecciones existentes en la Universidad. Los resultados de las principales preguntas se pueden apreciar en detalle en el anexo C.

Descripción del deportista.

El 34% de los deportistas que contestaron la encuesta ingresaron a la universidad antes del 2005, 15% en el 2006 y también el 2007, mientras que el 26% lo hizo el año 2009. El 53% de ellos corresponde a mujeres y el 47% a hombres.

El 67% ingresó por cupo deportivo y tan sólo el 33% lo hizo por vía regular.

Percepción de la situación del deporte en la Universidad.

Para medir la percepción de los deportistas sobre la realidad actual del deporte de selección en la Universidad de Chile, se pidió calificar en una escala de muy bueno, bueno, malo o muy malo diversos tópicos relevantes a la hora de practicar deporte.

En la tabla N° 3 se aprecia que los tópicos relacionados con la calidad de los lugares de entrenamiento, de los directores técnicos y de la implementación para practicar deporte están calificados como bueno o muy bueno por más del 65% de los estudiantes.

Esta realidad se contrarresta a la hora de calificar el apoyo de la Universidad a los deportistas destacados y la difusión del deporte de selección en la comunidad universitaria, donde más del 65% los califica como malo o muy malo. Profundizando en el tema de la información a los deportistas, es preocupante que un 37% de los estudiantes no conozca de la existencia del decreto de apoyo a los deportistas destacados en la Universidad y que un 55% no haya ido nunca o no conozca la DDAF.

Tabla 3: Percepción del deporte universitario

	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy malo
Lugar de entrenamiento	12,2%	63,3%	18,4%	6,1%
Implementación para practicar deporte	8,2%	57,1%	26,5%	8,2%
Calidad profesional del Entrenador	62,2%	30,6%	6,1%	1,0%
Nivel competitivo de tu selección	40,8%	50,0%	8,2%	1,0%
Apoyo a los deportistas por parte de la Universidad	8,2%	25,5%	35,7%	30,6%
Difusión del deporte de selección entre los estudiantes	2,0%	20,4%	43,9%	33,7%

Fuente: Resultados encuesta on line a deportistas destacados, 2009.

La compatibilidad del deporte competitivo y la carga académica es un tema importante tanto para estudiantes como para las autoridades. El 67% de los deportistas puede compatibilizar ambas responsabilidades pero con muchas dificultades, siendo las principales razones de las dificultades los horarios de entrenamientos y competencias y la coincidencia de éstas con clases y pruebas.

2.1.6 Infraestructura

La DDAF cuenta con 3 recintos que están bajo su directa administración:

- Complejo Deportivo Juan Gómez Millas, Premio Nobel 1601, que cuenta con cancha de fútbol, multicanchas, pista de ceniza y una sala de pesas.
- Piscina Escolar, Av. Santa María 983, que cuenta con una piscina olímpica, camarines y salas multiuso.
- Complejo Tenístico Quinta Normal, Av. Portales 3989, que cuenta con canchas de tenis, baby fútbol, futbolito, casino, camarines y estacionamientos

Estos tres recintos son pilar fundamental del financiamiento de la DDAF, pues generan ingresos mediante el arriendo de las dependencias a instituciones externas y cursos deportivos dictados en los recintos.

Los recintos deportivos de cada facultad son administrados por las mismas facultades, siendo muchas veces motivo de conflicto el coordinar las actividades de las selecciones deportivas con el deporte curricular de cada facultad.

Nuevos proyectos de Infraestructura: Proyecto Bicentenario.

La Iniciativa de Revitalización de las Humanidades, las Artes, las Ciencias Sociales y las Comunicaciones, Proyecto Bicentenario JGM, se basa en la necesidad de fortalecer las disciplinas de las Humanidades, las Artes, las Ciencias Sociales y las Comunicaciones, esperando convertir al Campus Juan Gómez Millas, donde la Universidad de Chile alberga a estas disciplinas, en un campus modelo a nivel nacional en un plazo estimado de 5 años. La inversión estatal para esta iniciativa es de 25 mil millones de pesos.

Las líneas estratégicas de este proyecto son:

- **Objetivo específico 1:** Fortalecer y renovar las disciplinas de las Humanidades, las Artes, las Ciencias Sociales y las Ciencias de la Comunicación, asegurando la excelencia, diversidad y sustentabilidad del cuerpo académico y de los programas académicos en los ámbitos de la docencia de pre y postgrado, la investigación y la creación artística.
- **Objetivo específico 2:** Modernizar la gestión académica y administrativa, a través del establecimiento de un sistema integrado de gestión de áreas y actividades académicas y un sistema de administración de campus.
- **Objetivo específico 3:** Configurar, sobre la base de una infraestructura integrada, un modelo de campus multi e interdisciplinario complejo que favorezca la articulación de las disciplinas y programas y las condiciones de trabajo y calidad de vida de su comunidad.
- **Objetivo específico 4:** Contribuir a las necesidades de desarrollo del país a través de la integración y proyección de actividades permanentes de carácter transversal (particularmente, las relativas al ámbito de la educación), en programas de pregrado y postgrado, investigación, creación y extensión, asegurando una vinculación preferente con el sistema de universidades públicas del país.

El objetivo específico 3 es el que tiene relación con infraestructura deportiva, pues el proyecto contempla la generación de estructura compartida de espacios académicos, servicios y esparcimiento de la comunidad. Sin embargo aún no hay una especificación clara acerca de cuáles van a ser las mejoras puntuales del complejo deportivo que administra la DDAF.

En estos momentos existen algunos proyectos de construcción de infraestructura deportiva en algunas Facultades. Un ejemplo es la iniciativa del profesor Cristian Villena, de la Facultad de Cs. Químicas y Farmacéuticas quien desde el año 2006 ha promovido la construcción de un gimnasio en las dependencias de esa Facultad, con previa aprobación del Decano. Se desarrolló el proyecto de manera formal, con su respectiva estimación de costos y beneficios, y el diseño estructural del recinto. Este proyecto ha quedado sólo en carpeta debido a la falta de interesados en invertir en esta iniciativa, sin embargo es importante mencionar que este proyecto no es de conocimiento profundo por parte de la DDAF y por lo tanto no ha participado en su desarrollo ni en la gestión de la inversión necesaria.

2.1.7 Situación Financiera

Según el artículo N° 10 del decreto firmado el año 2002, la Universidad fija anualmente el presupuesto de la Dirección de Deportes y Actividad Física, basado en la presentación que ésta haga y que está fundamentado en asegurar su funcionamiento y en el cumplimiento eficaz de cada uno de sus programas. Además se contempla en este presupuesto una línea específica para cada uno de los programas y/o coordinaciones a cargo de la Dirección.

Este artículo no está siendo cumplido a cabalidad, pues la Universidad efectivamente pone a disposición un presupuesto anual para la Dirección de deportes, pero no se rige de acuerdo a las exigencias mínimas de los programas, sino que se calculó en una primera instancia con montos estimados y hasta hoy ese presupuesto se reajusta cada año en base al IPC y no en base a las necesidades de los programas.

Los ingresos recibidos por la DDAF en el año 2008 ascendieron a \$576.611.511, siendo el aporte de la Universidad de Chile al presupuesto de \$176.836.281, y sus gastos alcanzaron los \$542.125.003. Cabe destacar que desde la creación de la Dirección de Deportes, este ha sido el primer año en que los resultados financieros arrojan números azules. El detalle de los ingresos se muestra en el anexo D.

Del aporte de la Universidad, \$50.179.563 son destinados al programa de deporte de representación, lo que no alcanza a cubrir las remuneraciones del personal de este programa que ascendieron a \$ 54.781.423 en el año 2008.

Ingresos extras.

Para solventar los gastos se deben generar ingresos extras. Estos provienen principalmente de los recintos administrados por la DDAF, siendo la piscina escolar la principal fuente, aportando \$188.224.015 por concepto de cursos deportivos dictados en el recinto y en segundo lugar se ubica el complejo de tenis de Quinta Normal que por concepto de arriendo a externos aporta al presupuesto \$25.483.169.

En agosto del año 2008 la comisión conformada por académicos de la facultad de derecho, representantes de la Universidad y Azul Azul S.A. selló el contrato a través del cual se autoriza a la empresa concesionaria utilizar en el fútbol profesional el nombre, logos y emblema de la Universidad de Chile.

El contrato estipula que la empresa podrá hacer uso comercial de los elementos autorizados por la Universidad de Chile entre otras cosas, para desarrollar el merchandising y publicidad. Por su parte, la Institución tendrá el derecho a nombrar dos directores de la sociedad concesionaria, actualmente el decano de la Facultad de Derecho, Roberto Nahum, y el Vicerrector de Asuntos Económicos, Luis Ayala.

Además, la Universidad recibirá una royalty correspondiente al 1.05% de los ingresos brutos totales de la empresa. A partir del 2009, dicha suma podrá ser alternativa al 3,5% de las utilidades netas, dependiendo cual fuere de mayor valor. Desde 2012 en adelante podrá corresponder al 4% de las utilidades netas. Estos recursos deben ser destinados íntegramente al desarrollo del deporte universitario.

2.1.8 Situación interna de la tecnología.

El nivel de la tecnología en la Dirección de Deportes es adecuado tanto en el manejo de la información como de los procesos de selección de cupos deportivos y asignación de becas.

Con respecto al manejo de la información, éste se hace mediante planillas Excel y es transmitida vía e-mail. La información financiera de la DDAF es manejada por la Vicerrectoría de Asuntos académicos, específicamente por el Departamento de Administración Interna y cuando es necesario contar con informes de gastos e ingresos se deben pedir a los encargados pertinentes, los que tardan alrededor de un día en tener la información preparada.

Dado el carácter público de la Universidad, todas las compras que tiene que realizar la DDAF para su funcionamiento deben ser realizados mediante la plataforma CHILECOMPRA.

Un tema importante con respecto a la información, es la falta de registros pasados en el área del deporte de representación. No existen archivos ni documentos que respalden las gestiones realizadas en los años anteriores producto de la renovación del personal ocurrida a finales del año 2008. Esto ha hecho que las gestiones de este programa sean más lentas que de costumbre, pues falta información tan básica como los datos de los deportistas que participan de las diferentes selecciones.

La Universidad de Chile cuenta con una página web corporativa, muy visitada, que tiene asignado un link para el área de deportes el cual direcciona hacia la página www.deportes.uchile.cl. En la actualidad esta página no está actualizada con la información relevante y es muy poco atractiva para navegar.

2.1.9 Capacidad Administrativa.

La administración de la DDAF ha pasado por varios Directores. Esto se debe al sistema organizacional que tiene la Universidad que designa los cargos más importantes por medio de relaciones de confianza. Esta situación produce cierta tensión en los Directores y Vicerrectores de las unidades de la Universidad que cada cuatro años ven cambiar al Rector y por lo tanto a todo su equipo.

La DDAF es dirigida por Javier Chacón desde el año 2007. La percepción de la comunidad sobre el desempeño de las gestiones de la Dirección es variada. Una parte sostiene que la gestión ha mejorado con creces la calidad del deporte universitario y la otra parte cree

que en este tiempo el deporte se ha estancado y que se ha jugado con las expectativas de los estudiantes.

Tomar partido en uno de los bandos no es correcto. Lo más sensato es describir la situación observada a lo largo de este trabajo. Se observan avances en materia de deporte de representación; selecciones que antes no tenían director técnico ahora lo tienen, también se ha mejorado la implementación de las selecciones y se han hecho avances en materia de gestión como el proceso de selección y evaluación de los mismos técnicos.

El 20 de Septiembre del año 2004 se firmó un convenio de marco con CHILEPORTE que buscaba promover y desarrollar mecanismos de colaboración mutua y de aunar esfuerzos y recursos disponibles para facilitar el conocimiento y el desarrollo de la docencia universitaria; de la investigación científica, tecnológica y deportiva; de la extensión y de la capacitación en áreas de común interés para ambas instituciones.

Estos son avances innegables, pero también es cierto que la calidad del deporte de representación dista mucho de ser de excelencia. Las necesidades mínimas de los deportistas no son cubiertas por la DDAF, como materializar los beneficios académicos que implica ser deportista destacado y contar con materiales suficientes para la práctica deportiva; El convenio de marco firmado no se ha ocupado nunca. Este no es un problema específico de la actual directiva sino más bien es un problema que se arrastra desde la desaparición del Club deportivo.

La visión que tenga el máximo directivo de una organización es fundamental para alcanzar los objetivos planteados por ésta. Según Gary Hamel, en su artículo de la HBR: Strategy as Revolution, los cuellos de botella se producen en lo alto de la botella. En el caso de la DDAF, si el Director sólo se preocupa de resolver los problemas cotidianos es imposible que el deporte de representación, o cualquiera de los programas a su cargo, alcancen los niveles de excelencia que tiene la Universidad en términos académicos.

Se aprecian atisbos de mejora en esta materia por parte del Director de la DDAF al abrir las puertas de la Dirección a estudiantes que necesitan realizar su trabajo de título y aprovechar esta oportunidad para analizar mejoras a largo plazo para el deporte universitario.

Conclusiones Análisis Interno.

Principales Fortalezas.

La principal fortaleza de la DDAF es el posicionamiento de la Universidad de Chile en el medio local e internacional gracias a su prestigio académico en la formación de profesionales y la seriedad en el ámbito de la investigación. La asociación del trabajo de la DDAF al nombre Universidad de Chile es una herramienta fundamental para alcanzar buenos resultados.

Una segunda fortaleza importante es la capacidad de obtener sobresalientes resultados deportivos a pesar de las restricciones presupuestarias. Esto se apoya en la alta calidad técnica-deportiva tanto de sus deportistas como de los directores técnicos y del compromiso de los mismos con la representación de la casa de estudios.

Principales Debilidades.

La falta de una visión de largo plazo por parte de las autoridades y la comunidad universitaria es la mayor debilidad de la DDAF. Esto no permite prepararse para los acontecimientos futuros y menos enfocarse en las necesidades de largo plazo que tiene el deporte universitario azul.

La fragmentación física y estructural de la Universidad de Chile constituye una debilidad importante a la hora de establecer las relaciones con las distintas Facultades. Esto sumado a las fallas en los canales de información no permite aunar los criterios de apoyo a los deportistas destacados y aumenta la sensación de descontento entre la comunidad universitaria.

Por otro lado se reconoce como una debilidad la pobre infraestructura administrada por los servicios centrales de la Universidad de Chile para la práctica deportiva tanto de sus selecciones como de los cursos curriculares y recreativos.

2.2 Análisis Externo.

2.2.1 Tendencias Económicas

LEY DEL DEPORTE (19.712)

El 30 de enero del año 2001 fue promulgada la Ley del Deporte en Chile con el fin de reactivar la promoción del deporte y la actividad física en el país.

Dentro de esta ley se menciona el rol que cumplen las Instituciones de educación superior en la promoción del deporte y los beneficios y facilidades que éstas deben entregar a los deportistas para una correcta práctica deportiva.

Artículo N° 5:

Las instituciones de educación superior fomentarán y facilitarán la práctica del deporte por parte de sus alumnos, además de crear becas de acceso a deportistas destacados. A ellos se deberá otorgar las facilidades necesarias a fin de hacer compatibles sus estudios con la práctica intensiva del deporte.

Aquellas instituciones de este nivel que reciban subsidios o aportes del Estado, deberán establecer sistemas permanentes que permitan a los alumnos designados como seleccionados regionales o nacionales por las respectivas federaciones, hacer compatibles sus actividades académicas con los programas de entrenamiento y participación en las competiciones deportivas. La existencia de dichos sistemas será requisito obligatorio para todas las instituciones de educación superior que postulen a la asignación de recursos por parte del Instituto Nacional de Deportes de Chile destinados al financiamiento de proyectos deportivos de cualquier tipo.

INVERSION PRIVADA EN PROYECTOS DEPORTIVOS.

Por otro lado, en esta ley también se hace referencia a la donación privada con fines deportivos y los beneficios tributarios que trae consigo este aporte. En el artículo 62 se hace referencia a esto, especificando que los privados que sean contribuyentes del impuesto de primera categoría o impuesto global complementario y que efectúen donaciones en dinero

para financiar proyectos deportivos y recreativos, tienen derecho a un crédito equivalente a un 50% de tales donaciones contra los impuestos indicados por donaciones inferiores a 1.000 UTM (para financiar, fomentar y apoyar actividades físicas, deportivas, recreativas, ciencia del deporte, capacitación, etc.), y derecho a crédito equivalente al 50% de tales donaciones contra los impuestos indicados por donaciones inferiores a 8.000 UTM (para financiar total o parcialmente, la adquisición, construcción, ampliación y reparación de recintos para fines deportivos).

Desde el punto de vista comercial, la inversión socialmente responsable en deporte, ayuda a mejorar la reputación de una empresa. Con ello se facilita el acceso de la empresa a mercados más amplios y especialmente a los mercados globales. Invertir en deporte beneficia ostensiblemente la imagen corporativa de la empresa, provocando en forma subliminal lealtad de marca.

Bajo este alero de beneficios hay empresas en Chile que están invirtiendo recursos en proyectos deportivos, como la empresa acerera Gerdau Aza que cada año entrega becas a algunos deportistas con logros destacados y promisorios y otras como Cristal y Entel Pcs que apoyan a los deportes populares y masivos como el fútbol y el tenis.

A pesar de la existencia de la ley de donaciones en Chile, la inversión en deporte es baja en los deportes menos populares debido a la poca difusión de los beneficios tanto para las empresas inversionistas como para la comunidad. Se están haciendo esfuerzos por parte de CHILEDEPORTES y algunas corporaciones deportivas por aumentar la inversión privada en proyectos deportivos.

Con el objetivo de ayudar en este esfuerzo se creó la empresa privada MÁS DEPORTE, que incentiva la inversión en proyectos deportivos, mediante la gestión y asesoramiento en la puesta en marcha de éstos.

INVERSION PÚBLICA EN PROYECTOS DEPORTIVOS.

El estado chileno otorgó 47.943 millones de pesos a CHILEDEPORTES el año 2008 con el fin de potenciar el deporte en el país. Cabe destacar que la mayor parte de este presupuesto fue destinado a la masificación deportiva y sólo una pequeña parte al deporte competitivo y de alto rendimiento.

Este año se potenciará la construcción de infraestructura deportiva con miras a los juegos ODESUR del año 2014.

2.2.2 Tendencias de mercado

MATRICULA UNIVERSITARIA.

En el año 2008 la matrícula universitaria de las instituciones pertenecientes al Consejo de Rectores fue liderada por la Universidad de Chile con más de 30.000 alumnos seguida de la Universidad de Concepción y la Pontificia Universidad Católica de Chile con más de 23.000 alumnos. Esto se aprecia en la Tabla N° 4.

En la tabla N° 5 se observa que la matrícula en las universidades privadas alcanzó niveles semejantes a las instituciones del Consejo de rectores, siendo la Universidad Andrés Bello la primera con 29.929 alumnos, seguida de la Universidad de las Américas y la Universidad del Mar.

Tabla 4: Universidades del Consejo de Rectores con mayor matrícula

Nombre Institución	Matricula Total
UNIVERSIDAD DE CHILE	30.321
UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN	23.882
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	23.025
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	19.869
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO	18.609
UNIVERSIDAD ARTURO PRAT	18.409
UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	14.616
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO	13.859
UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO	11.285
UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE	11.200

Fuente: Ministerio de Educación, Compendio estadístico Educación Superior¹¹

Esta nivelación de la matrícula universitaria se debe a la fuerte estrategia de marketing de las instituciones privadas, tanto universidades como institutos y centros de formación técnica, que buscan captar la demanda universitaria insatisfecha por medio de mejores beneficios y condiciones de estudio.

Tabla 5: Universidades privadas con mayor matrícula

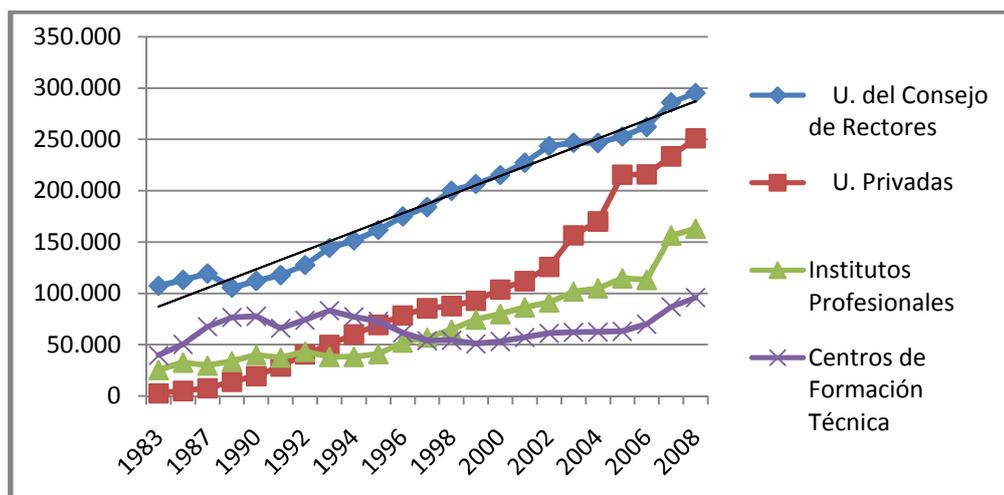
Nombre Institución	Matrícula Total
UNIVERSIDAD NACIONAL ANDRÉS BELLO	29.929
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	26.822
UNIVERSIDAD DEL MAR	20.980
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	19.931
UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN	14.545
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHILE INACAP	13.045
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHILE	12.512
UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES	11.636
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO	11.206
UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE	10.160

Fuente: Ministerio de Educación, Compendio estadístico Educación Superior

Si se observa la figura N° 4 donde se muestra el gráfico de tendencia de la matrícula universitaria durante el período 1983-2008 para las cuatro categorías de instituciones de educación superior definidas por el ministerio de educación se aprecia que sólo los centros de formación técnica presentan una estabilidad en la matrícula entre los años 1996 y 2000 para luego tener una tendencia de aumento de matrícula hasta el año 2008, en cambio las Universidades públicas y privadas y los institutos profesionales presentan una tendencia al alza durante todo el período en estudio.

¹¹ <http://compendio.educasup.cl/>

Figura 4: Gráfico de tendencia matrícula universitaria 1983-2008.



Fuente: Elaboración propia.

Para estudiar más en profundidad esta tendencia se realizó una regresión lineal que identificara los coeficientes de cada categoría. En la Tabla N° 6 se aprecian las ecuaciones obtenidas para cada caso, pudiendo concluir que dado el R cuadrado de cada regresión sólo se pueden considerar como válidas las regresiones hechas en las categorías de Universidades del Consejo de Rectores y Privadas pues presentan un valor mayor al 90%. Con respecto al nivel de crecimiento se observa que las universidades privadas crecen de manera más rápida que el resto de las categorías y que en un par de años más será esta categoría la que lidere la matrícula universitaria en Chile.

Tabla 6: Factores de regresión lineal.

Categoría	Ecuación Tendencia	R cuadrado
U del Consejo de Rectores	$y = 9079,2 * X + 78109$	0,97
U. Privadas	$y = 11056 * X - 35869$	0,94
Institutos Profesionales	$y = 5556,1 * X + 3688,3$	0,88
Centros Formación Técnica	$y = 466,08 * X + 60384$	0,05

Fuente: Elaboración propia.

DEPORTE UNIVERSITARIO.

La Federación Nacional Universitaria de Deporte (FENAUDE) agrupa a todas las Universidades del Consejo de Rectores y es la encargada de la organización de competencias a nivel local y nacional donde participan todas las instituciones que cuenten con selecciones deportivas.

La tendencia ahora no es sólo competir entre universidades del consejo de rectores, donde la Universidad de Chile es la que tiene las mejores condiciones, sino incorporar a la mayor cantidad de instituciones de educación superior.

Un ejemplo de ello es ODESUP, organización deportiva de la educación superior que reúne a universidades privadas y públicas entorno a las competencias deportivas.

Otro ejemplo de esta tendencia es la iniciativa de la Universidad San Sebastián en Osorno, la que junto con CHILEDEPORTE está fomentando la creación de la Liga Deportiva de la Educación Superior Universitaria que contempla desarrollar el deporte universitario revalorizando los actuales equipos representativos para ubicarlos en otra etapa de desarrollo ampliando la participación de estudiantes en un nivel deportivo previo al federativo pero superior al deporte de base.

2.2.3 Competencia Actual y Futura.

Actualmente la DDAF considera como competencia directa en término de resultados deportivos a las Universidades del Consejo de Rectores. En el futuro la idea es compararse también con las universidades privadas y competir de manera igualitaria con instituciones que destinan mayores recursos económicos y humanos al desarrollo del deporte universitario.

En relación al ingreso de deportistas destacados la competencia actual y futura se considera a todas aquellas instituciones de educación superior que tengan sistemas de ingreso especial para deportistas y beneficios que puedan atraer a los potenciales deportistas azules a sus filas.

2.2.4 Perfil de clientes actuales y futuros.

Actualmente se considera como clientes a todos los deportistas que pertenecen a alguna de las selecciones de la DDAF. Dentro de este grupo se pueden distinguir dos tipos de clientes: aquellos deportistas ingresados mediante cupos deportivos y aquellos ingresados por vía regular.

Los deportistas que ingresan por cupo son personas que han practicado deporte a nivel competitivo gran parte de su vida y se han destacado en su participación; la mayoría son personas comprometidas y apasionadas con el deporte que practican. Por otro lado, los deportistas que ingresan por vía regular son principalmente alumnos que en su época escolar practicaron deporte en un nivel técnico inferior a los deportistas ingresados por cupo, pero que durante su permanencia en las selecciones mejoran su nivel deportivo; son personas aun más comprometidas con el deporte y la representación de la Universidad, pues compatibilizan el deporte y los estudios de manera voluntaria.

Un punto relevante de mencionar es que los deportistas seleccionados en su mayoría son de pregrado, por lo tanto dentro del perfil de clientes futuros también están aquellos estudiantes de intercambio y postgrado que cuenten con las competencias deportivas necesarias para pertenecer a una selección deportiva

Es importante tener en mente que los inversionistas también debieran ser considerados en un futuro clientes de la organización y por lo tanto se debe velar por entregar buenos resultados a los ojos de la comunidad para hacer de la Universidad de Chile una institución atractiva para la inversión, tanto pública como privada.

2.2.5 Benchmarking con Pontificia Universidad Católica de Chile

En la búsqueda de las mejores prácticas de la industria del deporte universitario, es necesario estudiar las condiciones de los competidores más cercanos de la Universidad de Chile. Como se mencionó anteriormente, la competencia directa en términos de resultados deportivos son las universidades del Consejo de Rectores que participan en las competencias organizadas por FENAUDE; considerando esta situación y los resultados en los primeros lugares del ranking de los últimos años, se ha elegido a la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC) para analizar sus procesos y actividades, y así compararlos con el actual quehacer de la Universidad de Chile en materia del deporte de representación.

El deporte en la Pontificia Universidad Católica de Chile está a cargo de DGE Deportes UC que depende directamente de la Dirección General Estudiantil, la cual está compuesta además por la DGE Gestión Estudiantil y DGE Salud.

La Dirección General Estudiantil tiene como misión favorecer la formación integral de los alumnos mediante las actividades deportivas, culturales, de acción social, entre otras.

Recursos Humanos.

En la DGE Deportes trabaja un equipo de más de 50 personas compuesto por directivos, personal administrativo, profesores, profesionales de apoyo y cuerpo de ayudantes, para promover y difundir el deporte mediante la entrega de conocimientos y la realización de actividades relacionadas con la práctica de diversas disciplinas deportivas y recreativas a través de una formación basada en competencias transversales y valores humanos que entrega la Universidad Católica.

Tabla 7: Staff Administrativo DGE Deportes UC.

Nombre	Cargo
Álvaro Lara Leone	Director de Deportes
Gastón Valdes Yáñez	Coordinador docente y asuntos estudiantiles
Ricardo Peñailillo Escobar	Coordinador Selecciones
Mauricio Pavez Pino	Coordinador de recreación y extensión
Marcelo Balart Muñoz	Coordinador de Infraestructura deportiva
Francisco Soto Rojas	Coordinador comercial y eventos
Ernesto Zelada Celis	Coordinador de Comunicaciones

Fuente: DGE Deportes UC

En la tabla N° 7 se muestra la nómina de los integrantes del staff administrativo de la Dirección de Deportes de la Universidad Católica. En ella se aprecian algunas diferencias con respecto a la estructura de la DDAF que tienen relación con la existencia de un Coordinador Comercial y de Eventos, y también un Coordinador de Comunicaciones. Estos cargos en la DDAF no existen por separado sino que están integrados en las responsabilidades que tiene que cumplir el Encargado de Recintos y Administración y que dada su carga laboral no se abarcan con la importancia que requieren.

Con respecto a la calidad profesional de los trabajadores de la DGE Deportes, se puede mencionar que hasta el año pasado la situación era bastante similar a la vivida en la Universidad de Chile, con profesionales de calidad en los cargos administrativos sin embargo en los cargos de directores técnicos primaba más la trayectoria en la universidad que los

resultados obtenidos. Esta situación cambió el 29 de Noviembre del 2008 en donde la Universidad Católica puso fin a los contratos de los profesores de deportes (entrenadores y profesores de cursos electivos) con el fin de establecer una nueva modalidad de contratación a través de contratos a plazo definido que durarán de Marzo a Noviembre de cada año, para homologar la situación de los profesores de deportes con la de los profesores del resto de la Universidad. Esta nueva situación ha generado una tensa discusión entre las autoridades, funcionarios, académicos y estudiantes que expresan distintas opiniones al respecto, sin embargo la justificación de la DGE Deportes para tomar estas medidas se basa en la orientación a resultados y objetivos de su política deportiva.

Procesos de selección, becas y reglamentos.

Selección de cupos deportivos.

La Pontificia Universidad Católica de Chile ofrece a aquellos deportistas destacados que deseen ingresar a la casa de estudios la posibilidad de hacerlo mediante una vía especial para deportistas. Este proceso no difiere con el que cuenta la Universidad de Chile, coincidiendo incluso en el puntaje mínimo esperado por sus deportistas: 600 puntos PSU y en el proceso y documentación que los postulantes deben presentar.

Con respecto a la cantidad de cupos disponibles para deportistas destacados, la modalidad es igual que en la Universidad de Chile, otorgando dos cupos por carrera dictada, pudiendo existir algunas excepciones en casos particulares.

Asignación de Becas a deportistas.

A nivel institucional no existen becas especiales para deportistas destacados. En algunos casos excepcionales, cuando los deportistas tienen calidad internacional, se otorgan rebajas de arancel pero que no son adquiridos por postulación masiva. Sin embargo, la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica (FEUC) en el segundo semestre del año 2009 comenzó a otorgar una beca exclusiva para deportistas destacados que consiste en una ayuda económica mensual.

Reglamento para deportistas destacados.

Existe un reglamento que estipula las normas y derechos que tienen los deportistas destacados, aquellos que ingresaron por vía especial o regular. El contenido de este reglamento profundiza en cada detalle el rol del deportista y el de la Universidad mencionando las obligaciones deportivas que contraen los alumnos, las exigencias académicas que pide la Universidad y los derechos y sanciones a los que están expuestos los deportistas en caso de incumplimiento de este reglamento.

Al hacer la comparación con el reglamento de deportistas destacados de la Universidad de Chile se aprecia que ambos abarcan temas similares con respecto a los deberes y exigencias, sin embargo al llegar al punto de los derechos estudiantiles el reglamento de la Universidad Católica hace mención explícita sobre los beneficios académicos para los deportistas. Los siguientes artículos tienen relación con un beneficio exclusivo para deportistas que les permite organizar su horario académico para compatibilizar sus horarios de entrenamientos y competencias con su carga académica:

Art. N° 11

No obstante lo dispuesto en el artículo anterior, todo alumno, en su condición de deportista destacado, podrá inscribir el número de créditos que estime conveniente en cada período académico, debiendo aprobar el 60 por ciento del total de los créditos inscritos. Con todo, para inscribir un número de créditos superior a 50, deberá contar con autorización de la Facultad respectiva. Del mismo modo, al término de sus dos primeros períodos académicos, considerados en conjunto, deberá necesariamente aprobar un 60 por ciento del total de los créditos inscritos, a menos que como consecuencia de dicha exigencia académica, resultara que debe aprobar un número de créditos superior al que su propia Facultad exige al resto de los alumnos regulares. En este caso, sólo aprobará lo que se exige a aquellos.

Art. N° 12

Todo alumno que, en su condición de deportista destacado, no obtuviere vacante en un determinado curso, a través de procedimiento regular, podrá solicitar a la Facultad respectiva que le asigne una vacante supernumeraria, a lo cual ella no podrá negarse. No tendrá derecho a este privilegio si se tratare de cursos como talleres, laboratorios y otros que, por su especial naturaleza, no permiten esta excepción.

En la Universidad de Chile este beneficio también existe pero no está explicitado de manera formal en algún lugar y por lo tanto no se hace efectivo para todos los deportistas.

Información de clientes actuales.

En la DGE Deportes existen 22 selecciones universitarias que compiten en los torneos organizados por FENAUDE y que agrupan más de 500 deportistas destacados. Cabe mencionar que existen deportistas que se destacan a nivel nacional e internacional en disciplinas deportivas que no están representadas en los torneos oficiales, tales como: hockey césped, rodeo, ski, golf, automovilismo, entre otros deportes. A estos alumnos también se les reconoce su condición de deportistas destacados.

Para conocer de manera más cercana la percepción de los deportistas de la Universidad Católica con respecto a la gestión deportiva en su universidad se realizó una entrevista a una alumna, seleccionada de fútbol y básquetbol UC, que el año 2008 se tituló de la carrera de Historia en la PUC y que en el año 2009 ingresó a la Universidad de Chile a estudiar la carrera de Derecho y que actualmente pertenece a la selección de básquetbol.

Beneficios para los deportistas

Según la entrevista, los beneficios para los alumnos seleccionados no son muy diferentes a los ofrecidos por la Universidad de Chile. El ingreso por vía especial es una opción válida para los deportistas de elite que tienen un currículum deportivo que los respalde, sin embargo beneficios como becas y apoyo económico no están dentro de las posibilidades de los deportistas destacados, tanto aquellos que entraron por cupo como los que entraron por vía regular.

El beneficio más destacado es la prioridad académica, que se brinda a todos los deportistas que pertenezcan a una selección y que les permite a los alumnos tomar cursos en los horarios y con los profesores que ellos escojan sin importar el lugar que tengan en el ranking académico. Este beneficio es muy valorado por todos los deportistas pues les permite compatibilizar de mejor manera el deporte y los estudios. Es importante mencionar que a la

hora de hacer valer la condición de seleccionado para postergar alguna evaluación o justificar una inasistencia, la DGE Deportes es la encargada de dar la cara por los estudiantes frente a los profesores, pero al igual que en la Universidad de Chile, muchas veces este beneficio queda a criterio del profesor del ramo en cuestión que al final de cuentas es el que decide la situación del alumno.

Otro beneficio importante es la atención médica gratuita en caso de lesiones. Todos los días un kinesiólogo y una enfermera están a disposición de la comunidad deportiva universitaria en caso de accidentes.

Infraestructura e indumentaria.

Este punto fue muy bien catalogado. La infraestructura es acogedora y suficiente para las prácticas de las selecciones, la recreación y los cursos obligatorios. Un punto importante es la centralidad del área de deportes en el Campus San Joaquín, lo que facilita la práctica deportiva para los estudiantes pues les ayuda a enfrentar de mejor manera la vida universitaria y deportiva

Para expresar de mejor manera el sentir de los deportistas se utilizará una frase textual de la entrevista:

“Siempre sentí que teníamos la infraestructura adecuada para trabajar, y en el caso del fútbol, muy superior a muchas universidades ya que podíamos disponer siempre de canchas de pasto para jugar, pues por ejemplo la Universidad Católica de Valparaíso, que son campeonas nacionales y todo, entrenan en una cancha de tierra.”

(Emilia Vásquez. Ex seleccionada de fútbol y Básquetbol UC)

Con respecto a la indumentaria, todas las selecciones cuentan con los implementos necesarios para practicar de manera oportuna la disciplina que representan, pero nada es de propiedad exclusiva de los jugadores, sino que tiene que ser devuelto a la universidad y en caso de que los alumnos deseen tener algún artículo representativo de su selección recurren a la tienda deportiva UC que tiene en stock la mayoría de la indumentaria usada por las selecciones.

Compromiso y reconocimiento.

Este punto se resaltó como una virtud. Todos los estudiantes que pertenecen a las selecciones deportivas son muy comprometidos con el deporte que practican y defienden con orgullo los colores de la UC. Este compromiso se ve potenciado con la tradicional premiación que realiza la DGE Deportes todos los años para reconocer a los deportistas que se han destacado durante el año, tanto por su rendimiento deportivo como por los valores mostrados en la cancha y con sus compañeros.

En dicha premiación se reconocen a aquellas selecciones que obtuvieron los primeros lugares en los torneos, a los mejores deportistas de cada selección, a aquellos alumnos que están por titularse y que han pertenecido a alguna selección por más de dos años y por último se premia al mejor deportista UC. La motivación de la DGE Deportes para destinar recursos a esta ceremonia se basa en estimular el sentimiento de pertenencia de sus deportistas para con la PUC y los deportistas la reciben como un evento tradicional e importante para compartir con la comunidad deportiva.

Infraestructura.

La DGE Deportes pone a disposición de la comunidad UC la infraestructura para el desarrollo de las diversas disciplinas deportivas. Estas instalaciones son utilizadas para el desarrollo de los cursos de créditos deportivos, entrenamiento de selecciones universitarias, actividades recreativas, desarrollo de campeonatos, arriendo a externos y eventos deportivos.

Existe un sistema de reservas de las instalaciones deportivas del Campus San Joaquín (SJ), para que los alumnos, funcionarios y profesores puedan utilizar la infraestructura deportiva. Esta reserva está condicionada a la disponibilidad de uso de acuerdo a las actividades desarrolladas por la DGE Deportes.

Dentro de los servicios otorgados por la DGE deportes se destaca la tienda deportiva UC, donde se puede encontrar artículos deportivos con el símbolo de la universidad. Otro de los servicios entregados para alumnos, profesores y funcionarios, es la modalidad de uso del Sala de pesas en horario libre y de la Piscina SJ.

El sector de deportes del Campus San Joaquín cuenta con una superficie de 12,5 ha, de las cuales 4070 m² corresponden a edificaciones deportivas. En el Anexo E se puede apreciar un mapa detallado con la infraestructura deportiva.

La infraestructura de la Universidad Católica es de muy buen nivel si la comparamos con la que posee la Universidad de Chile. En la PUC la infraestructura deportiva está ubicada de manera completa en el Campus San Joaquín, lo que brinda un beneficio extra a los alumnos pues pueden estudiar y practicar deporte en un mismo lugar, y además las instalaciones tienen la capacidad de satisfacer la demanda de entrenamientos y competencias de las selecciones deportivas.

Por otro lado, la administración de las instalaciones tiene un encargado específico, Marcelo Balart, y se hace de manera más tecnológica lo que permite una comunicación fluida y actualizada con la comunidad sobre el estado de reserva de los recintos y los servicios que ofrece la DGE Deportes tanto al alumnado como a los funcionarios y académicos.

Situación interna de tecnología.

El nivel tecnológico en el manejo de la información y en los procesos de selección en la PUC es alto.

La página web de la DGE Deportes tiene una interfaz muy dinámica y fácil de entender que permite una comunicación más fluida con la comunidad. También cuenta con aplicaciones para los diversos servicios de reserva de recintos, agenda de eventos deportivos e información para agentes externos que deseen ocupar las dependencias deportivas de la universidad.

Conclusiones del Benchmarking.

Luego de la comparación con la oferta deportiva de la Universidad Católica de Chile se puede apreciar que a grandes rasgos el deporte de representación que está a cargo de la DDAF tiene niveles aceptables, sin embargo hay algunas prácticas que se pueden rescatar y aplicar para mejorar el quehacer deportivo de la Universidad de Chile.

La primera y más importante tiene que ver con que el trabajo del área de deportes tiene que estar enmarcado en una política deportiva seria y respaldada por todos, pues se hace muy difícil lidiar con el trabajo diario sin el apoyo de todas las autoridades involucradas en la comunidad universitaria. Esto se ve reflejado particularmente en el caso del cambio exitoso de contratos de los profesores del área de deportes en la PUC, que sin el apoyo de Rectoría podría haberse convertido en un gran problema más que en una buena solución.

Otra práctica digna de imitar es la estimulación que hace la PUC a sus deportistas para fomentar el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la casa de estudios. Hay que rescatar que la DDAF también realiza una ceremonia de premiación pero que es muy poco difundida entre los estudiantes debido a las fallas en los canales de información.

Por último el tema de la infraestructura es un punto que no se puede pasar de largo. Es primordial que los deportistas cuenten con las instalaciones y la indumentaria suficiente para la práctica de su deporte aunque la PUC tiene a su favor que todas las facultades están concentradas en el Campus San Joaquín y por lo tanto estratégicamente es más fácil administrar y construir infraestructura deportiva en ese lugar, en cambio la Universidad de Chile esta segmentada alrededor de todo Santiago y por lo tanto las decisiones sobre infraestructura tienen que ser tomadas con más altura de mira y profesionalismo

Conclusiones Análisis Externo.

Principales Oportunidades.

La primera oportunidad detectada por la DDAF es la capacidad que tienen de generar contactos para canjes de infraestructura. Esta característica está íntimamente ligada al prestigio del nombre de la Universidad y es una oportunidad concreta para solventar la escasez de infraestructura deportiva.

La tendencia de organización de ligas competitivas que involucren a todas las instituciones de educación superior presenta una gran oportunidad para la DDAF de consolidar a la Universidad de Chile como el líder del deporte competitivo a nivel nacional, tanto en la organización como en su desempeño deportivo. Para ello es importante fortalecer la imagen del deporte en la Universidad y por ende la existencia de la página web corporativa también representa una oportunidad para mejorar y potenciar el deporte competitivo como una manera concreta de posicionar el nombre de la Universidad de Chile bajo los valores de esfuerzo y compromiso que la institución promueve.

Principales Amenazas.

La principal amenaza considerada tiene relación con la falta de una política clara por parte de la Universidad en materia deportiva. Este factor es considerado como externo pues las políticas que rigen el trabajo deportivo de la Universidad son responsabilidad de la Rectoría y por lo tanto la DDAF no tiene un rol decisivo en esta materia.

A pesar de contar con una oferta deportiva que está dentro de los estándares universitarios nacionales, según un estudio realizado por CHILEDEPORTES¹² y lo apreciado gracias al benchmarking, pues cuenta con tres programas deportivos que están a cargo de un área exclusiva para el deporte, la Universidad de Chile no cuenta con una política explícita que regule el desarrollo del deporte en la universidad. Esta situación tiene relación con el

¹² “La actividad física y el deporte en el ámbito universitario”, 2004, CHILEDEPORTES

diseño estructural y jerárquico de la universidad y se basa en la poca visión de largo plazo de los Rectores de turno que no se han preocupado de establecer y potenciar el deporte de manera seria y responsable.

La ausencia de una política deportiva no permite a la Dirección proyectar su trabajo al largo plazo, pues para ello es necesario el apoyo de todas las autoridades universitarias y no solamente el esfuerzo de un grupo de amantes del deporte que durante años han tratado de sacar adelante los programas deportivos con muy poco apoyo.

El desconocimiento de los resultados deportivos y de gestión de las selecciones y la DDAF también fue considerado como una amenaza importante junto con el aumento de la matrícula en las instituciones privadas de educación superior producto de sus fuertes estrategias de marketing que involucran beneficios académicos y monetarios considerables a los deportistas que deseen ingresar a alguna de sus carreras. No se debe olvidar que la Universidad de Chile también ofrece beneficios especiales a sus deportistas y que hasta ahora es la universidad con mayor matrícula en el país, sin embargo estos sistemas de ingresos y beneficios especiales tienen que estar alineados con el prestigio académico que la Universidad ha mantenido por años y por lo tanto se tienen que respetar los requisitos académicos al momento de hacer efectivos los cupos deportivos.

2.3 Análisis FODA.

2.3.1 Análisis de factores internos.

Luego de estudiar en profundidad la situación actual, se han identificado una serie de fortalezas y debilidades que se detallan en la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) de la tabla N° 8. Los pesos asignados a cada una son relativos a la importancia que tiene el factor a evaluar en el total de fortalezas y debilidades. Estos pesos fueron asignados por los directivos de la DDAF luego del análisis interno de la organización y de acuerdo a sus apreciaciones personales. Con respecto a la calificación asignada, ésta corresponde a una escala de 1-4 donde el valor 1 representa irrelevancia del factor y el valor 4 una gran relevancia.

Tabla 8: Matriz MEFI.

	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
F1	Universidad con mayor cantidad de matrícula en el país	3%	2	0,06
F2	Nombre de la Universidad posicionado en el medio local e internacional	20%	4	0,8
F3	Buenos resultados deportivos a pesar de la restricción presupuestaria	15%	4	0,6
F4	Superficie disponible en diversas facultades para proyectos de infraestructura deportiva	2%	2	0,04
F5	Deportistas y técnicos comprometidos con el deporte	5%	4	0,2
F6	Alta calidad competitiva de los deportistas que ingresan por cupo	10%	4	0,4
	Total fortalezas	55%		2,1
	DEBILIDADES			
D1	Falta de visión de largo plazo por parte de la DDAF	10%	4	0,4
D2	Ausencia de una visión compartida del deporte en la Universidad	8%	3	0,24
D3	Fragmentación física y estructural de la Universidad de Chile	10%	4	0,4
D4	Infraestructura deportiva deficiente	3%	3	0,09
D5	Apoyo a los deportistas dependiente de cada facultad	3%	3	0,09
D6	Fallas en los canales de información	5%	4	0,2
D7	Presupuesto global y no segmentado por ramas y sus necesidades	3%	4	0,12
D8	Poca definición y claridad de las labores a realizar por los cargos administrativos de la DDAF	3%	3	0,09
	Total debilidades	45%		1,63

Fuente: Elaboración conjunta con DDAF.

El factor interno considerado como más importante es el posicionamiento de la Universidad en el medio nacional e internacional, seguido de los buenos resultados deportivos obtenidos a lo largo de los años. El factor de competitividad de los deportistas y directores técnicos está calificado en el mismo nivel de importancia que la falta de visión de largo plazo y la fragmentación física y estructural de la Universidad.

La matriz MEFI muestra un dominio leve de las fortalezas, con un peso ponderado de 2,1, por sobre las debilidades de la organización que presentan un peso ponderado de 1,63, lo que se traduce en una situación interna favorable para la DDAF.

2.2.2 Análisis de factores externos.

Las oportunidades y amenazas del entorno externo se muestran en la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tabla N°9, junto con los pesos y las calificaciones de cada una.

Tabla 9: Matriz MEFE.

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O1	Convenio de marco con CHLEDEPORTES	5%	2	0,1
O2	Capacidad de contactos para canjes de infraestructura	15%	3	0,45
O3	Nuevas posibilidades de asociaciones y competencias entre instituciones universitarias público-privadas relativas a deportes	10%	3	0,3
O4	Página web corporativa muy visitada con link hacia el área deportes	10%	3	0,3
O5	Alumnos deportistas y "no deportistas" interesados en aportar desde su profesión al deporte	8%	3	0,24
	Total oportunidades	48%		1,39
	Amenazas			
A1	Pérdida de deportistas de elite por poca flexibilidad académica.	10%	4	0,4
A2	Aumento de matrícula universitaria en otras instituciones con mejores beneficios y condiciones para deportistas	7%	3	0,21
A3	Comparar rendimiento deportivo sólo con universidades del Consejo de Rectores	5%	3	0,15
A4	Falta de una política deportiva clara en la Universidad	20%	4	0,8
A5	Desconocimiento de resultados tanto deportivos como de gestión por parte de la comunidad	10%	4	0,4
	Total amenazas	52%		1,96

Fuente: Elaboración conjunta con DDAF.

El factor externo considerado como más importante es la falta de una política deportiva clara en la Universidad.

El segundo factor considerado como más importante es la capacidad de generar contactos para solventar las necesidades de infraestructura y posteriormente se ubican el desconocimiento de resultados deportivos y de gestión por parte de la comunidad, la pérdida de deportistas de elite por poca flexibilidad académica, la página web corporativa muy visitada con link hacia el área de deportes y las nuevas posibilidades de asociaciones y competencias entre instituciones público-privadas.

La matriz MEFE muestra un leve dominio de las amenazas externas con un peso ponderado de 1,96 por sobre las oportunidades que tienen un peso ponderado de 1,39, esto se traduce en un ambiente externo desfavorable para la organización.

2.2.3 Matriz FODA.

A raíz del análisis de los factores internos y externos, en la tabla N° 10 se pueden identificar las principales oportunidades y amenazas que serán aprovechadas o contrarrestadas gracias a las fortalezas y debilidades identificadas de la organización.

Con la matriz FODA construida se definen las directrices que guiarán el plan estratégico.

- Reestructuración interna administrativa que responde a la falta de visión de largo plazo, al presupuesto insuficiente y a la falta de definición de los cargos y sus funciones en la DDAF. Esta directriz pretende disminuir estas debilidades y evitar la amenaza de una política deportiva inexistente en la Universidad.
- Diseño de una estrategia de marketing que permita posicionar al deporte universitario tanto en el interior de la Universidad como en la comunidad, resaltando los beneficios del deporte en la salud y calidad de vida, los resultados deportivos obtenidos por las selecciones y los beneficios académicos para los deportistas, por medio de una comunicación eficiente con los actores involucrados en el deporte universitario.
- Diseño de un proceso de gestión estratégica y control de gestión que guíe el trabajo de la DDAF hacia la visión de una Universidad líder en el deporte competitivo y preocupada del bienestar de sus clientes, aprovechando las fortalezas de la organización.
- Creación de un plan de infraestructura que en el largo plazo permita contar con una infraestructura deportiva para satisfacer las necesidades mínimas de los deportistas y que a la vez pueda ser fuente de ahorro de costos y nuevos ingresos para la DDAF.

Tabla 10: Matriz FODA y estrategias

		Oportunidades	Amenazas
	O1	Convenio de marco con CHLEDEPORTES	A1 Pérdida de deportistas de elite por poca flexibilidad académica.
	O2	Capacidad de contactos para canjes de infraestructura	A2 Aumento de matrícula universitaria en otras instituciones con mejores beneficios y condiciones para deportistas
	O3	Nuevas posibilidades de asociaciones y competencias entre instituciones universitarias público-privadas relativas a deportes	A3 Comparar rendimiento deportivo sólo con universidades del Consejo de Rectores
	O4	Página web corporativa muy visitada con link hacia el área deportes	A4 Falta de una política deportiva clara en la Universidad
	O5	Alumnos deportistas y "no deportistas" interesados en aportar desde su profesión al deporte	A5 Desconocimiento de resultados tanto deportivos como de gestión por parte de la comunidad
FORTALEZAS		Estrategias FO	Estrategias FA
F1	Universidad con mayor cantidad de matrícula en el país	F2, F5, F6, O3, O5(D1, D7,A1, A2, A3); Diseño de un proceso de gestión estratégica y control de gestión	
F2	Nombre de la Universidad posicionado en el medio local e internacional		
F3	Buenos resultados deportivos a pesar de la restricción presupuestaria		
F4	Superficie disponible en diversas facultades para proyectos de infraestructura deportiva		
F5	Deportistas y técnicos comprometidos con el deporte		
F6	Alta calidad competitiva de los deportistas que ingresan por cupo		
DEBILIDADES		Estrategias DO	Estrategias DA
D1	Falta de visión de largo plazo por parte de la DDAF	D1, D4, O1, O2(F4); Desarrollo de un plan de infraestructura	D1, D7, D8, A4; Reestructuración interna de cargos administrativos
D2	Ausencia de una visión compartida del deporte en la Universidad		
D3	Fragmentación física y estructural de la Universidad de Chile	D2, D6, O4 (A5): Diseño de una estrategia de marketing	
D4	Infraestructura deportiva deficiente		
D5	Apoyo a los deportistas dependiente de cada facultad		
D6	Fallas en los canales de información		
D7	Presupuesto global INSUFICIENTE y no segmentado por ramas y sus necesidades		
D8	Poca definición y claridad de las labores a realizar por los cargos administrativos de la DDAF		

Fuente: Elaboración conjunta con DDAF.

3. PROCESO DE EJECUCIÓN.

3.1 Formulación de la estrategia.

Del análisis interno y de la matriz MEFI se puede inferir que la DDAF cuenta con una gran fortaleza que tiene que ser potenciada: el nombre de la Universidad de Chile y por otro lado su gran debilidad es la falta de una visión de futuro producto de la demasiada importancia que se le da a las actividades cotidianas y de corto plazo.

Del análisis del entorno y la matriz MEFE se desprende que la DDAF está cometiendo un error grave al quedarse con la impresión de ser los mejores, comparándose solamente con las universidades del Consejo de Rectores. Además la posibilidad real de formar parte de las nuevas asociaciones de deporte universitario requiere que la DDAF mejore sus procesos internos, así como también la imagen que tienen los deportistas de su trabajo y la comunidad en general sobre el deporte universitario.

3.2 Directrices estratégicas.

En este marco, se definieron cuatro directrices estratégicas que guiarán el plan y que a juicio de los directivos de la DDAF se alinean en la dirección de la visión declarada al principio de este trabajo:

- Reestructuración interna administrativa.
- Diseño de una estrategia de marketing.
- Diseño de un proceso de gestión estratégica y control de gestión.
- Desarrollo de un plan de infraestructura.

3.3 Planes Generales.

Para cada directriz se describieron los planes generales pertinentes, los responsables de llevarlos a cabo, los indicadores clave y su período de duración estimado.

1. Reestructuración interna administrativa
Descripción:
Dado el exceso de tareas asignadas a cada trabajador y la falta de claridad de las responsabilidades es urgente reestructurar los perfiles de cada cargo para poder medir de mejor manera el rendimiento y sembrar un clima de seguridad.
Responsables:
Director de deportes, con apoyo de toda la DDAF
Indicadores Clave:
Job descriptions, planes de trabajo
Período de realización estimado:
12 meses
2. Diseñar una estrategia de marketing
Descripción:
Una estrategia de marketing permitirá posicionar al deporte universitario en el interior de la Universidad y en la comunidad, resaltando los beneficios del deporte en la salud y calidad de vida, los resultados deportivos obtenidos, los beneficios académicos para los deportistas, mediante una comunicación eficiente con los actores involucrados en el deporte universitario
Responsables:
Director de deportes, área de marketing y ventas
Indicadores Clave:
Índices de percepción estudiantil y de interacción con la comunidad
Período de realización estimado:
18 meses

3. Diseñar un proceso de gestión estratégica y control de gestión.
Descripción:
Para que la prioridad de la DDAF deje de ser "apagar incendios", es necesario establecer un sistema de análisis y control de gestión que ayude a guiar el camino hacia la visión de la organización
Responsables:
Director de Deportes con apoyo del Consejo de deportes y Coordinador Deporte de Representación
Indicadores Clave:
Reportes de control
Período de realización estimado:
12 meses

4. Desarrollar un plan de infraestructura.
Descripción:
El desarrollo de un plan de infraestructura permitirá contar con una infraestructura deportiva que satisfaga las necesidades mínimas de los deportistas y que a la vez pueda ser fuente de ahorro de costos y nuevos ingresos para la DDAF
Responsables:
Director de Deportes, Consejo de Deportes, Encargado de recintos.
Indicadores Clave:
Infraestructura proporcionada y mejorada
Período de realización estimado:
8 meses inicialmente

3.4 Planes Específicos.

Para cada plan general se ha definido una serie de planes específicos que tienen objetivos alineados con los objetivos del plan general al cual pertenecen. A continuación se detallan los planes específicos y sus correspondientes planes de acción.

Plan General 1: Reestructuración interna administrativa	
Plan Específico 1	Retomar área de marketing y ventas.
Objetivo	Tener un área de marketing y ventas encargada de velar por la imagen de la DDAF en la comunidad, de preocuparse por las necesidades de sus clientes y vender proyectos que permitan nuevos ingresos.
Plan de acción 1.1	Definir claramente las principales funciones, objetivos e indicadores del área.
Plan de acción 1.2	Definir competencias requeridas y personal idóneo para esta área.

Plan General 1: Reestructuración interna administrativa	
Plan Específico 2	Redefinición de perfiles y responsabilidades por cargo.
Objetivo	Delimitar y reasignar de manera eficiente y adecuada las tareas para lograr un mejor cumplimiento de metas y compromiso de los trabajadores.
Plan de acción 2.1	Desarrollo y distribución de Job description para cada cargo y área.
Plan de acción 2.2	Creación de un sistema de autocontrol y retroalimentación por área.

Plan General 1: Reestructuración interna administrativa	
Plan Específico 3	Creación de un Comité de presupuesto.
Objetivo	Presentar una propuesta de presupuesto anual a la Vicerrectoría acorde con las necesidades de cada programa y en particular de cada selección.
Plan de acción 3.1	Definir integrantes, funciones y objetivos del Comité.
Plan de acción 3.2	Crear un manual presupuestario.

Plan General 2: Diseño de una estrategia de marketing.	
Plan Específico 1	Mejoramiento del uso de canales de información y de la calidad percibida por los deportistas.
Objetivo	Aprovechar los actuales canales y establecer algunos nuevos que ayuden a establecer una comunicación efectiva con los actores relevantes
Plan de acción 1.1	Conseguir la base datos completa de los deportistas destacados
Plan de acción 1.2	Actualizar y mejorar la pagina web deportes.uchile.cl

Plan General 2: Diseño de una estrategia de marketing.	
Plan Específico 2	Desarrollo de un plan de promoción y publicidad
Objetivo	Aumentar y mejorar el posicionamiento del deporte de la Universidad de Chile en la comunidad universitaria y en el medio local
Plan de acción 2.1	Creación de un CD o pendrive interactivo de Bienvenida a los deportistas mostrando todos los aspectos interesantes y de ayuda en su paso por la Universidad como deportistas.
Plan de acción 2.2	Establecer rondas de debate o charlas entorno al deporte y sus beneficios en las Facultades para motivar a la comunidad estudiantil y académica a mirar el deporte como una oportunidad de crecimiento profesional y personal
Plan de acción 2.3	Crear un boletín (tradicional y/o electrónico) que muestre el calendario de actividades e información interesante
Plan de acción 2.4	Establecer un calendario anual de organización de campeonatos nacionales y alternativos de acuerdo a las posibilidades de la DDAF
Plan de acción 1.3	Aprovechar las organizaciones estudiantiles(CDE) para acercarse a los estudiantes

Plan General 2: Diseño de una estrategia de marketing	
Plan Específico 3	Establecer una política de convenios de auspicios y promoción.
Objetivo	Establecer una política clara para la generación de convenios con agentes externos.
Plan de acción 3.1	Desarrollar una propuesta de política de generación de ingresos vía agentes externos (privados-estatales) que respete los valores de la Universidad
Plan de acción 3.2	Coordinar reuniones y asambleas para dar a conocer y debatir dicha política en las instancias pertinentes.

Plan General 3: Diseñar un proceso de gestión estratégica y control de gestión	
Plan Específico 1	Desarrollar un sistema de control de gestión.
Objetivo	Controlar el desempeño de la organización.
Plan de acción 1.1	Definición de los encargados del control de gestión.
Plan de acción 1.2	Definición de instrumentos de evaluación e indicadores de control de gestión y niveles de desempeño deseados.
Plan de acción 1.3	Establecer canales de información para dar a conocer el sistema, objetivos e indicadores a toda la organización.

Plan General 3: Diseñar un proceso de gestión estratégica y control de gestión	
Plan Específico 2	Desarrollar un sistema de análisis estratégico.
Objetivo	Alinear los objetivos de la DDAF con las tareas de cada área en beneficio de la prosperidad mutua de largo plazo.
Plan de acción 2.1	Establecer objetivos estratégicos (financieros, desde la perspectiva del cliente, de los procesos, del desarrollo y aprendizaje de los empleados) de acuerdo al análisis de la organización.
Plan de acción 2.2	Definición de indicadores de control estratégico para cada objetivo.
Plan de acción 2.3	Establecer los canales de información adecuados para transmitir la información a la organización.

Plan General 4: Desarrollo de un plan de infraestructura	
Plan Específico 1	Estandarizar convenios y canjes actuales de infraestructura.
Objetivo	Mantener una relación transparente y de confianza que evite malos entendidos futuros.
Plan de acción 1.1	Documentar confiablemente los actuales acuerdos de convenios y canjes con instituciones externas y Facultades

Plan General 4: Desarrollo de un plan de infraestructura	
Plan Específico 2	Retomar proyectos existentes y analizar posibles alternativas de infraestructura y evaluar su factibilidad.
Objetivo	Alcanzar una infraestructura propia y de calidad que ofrezca a los deportistas las mejores condiciones para que practiquen su deporte.
Plan de acción 2.1	Catastrar la infraestructura actual y obtenida producto del proyecto bicentenario.

El plan general 4 responde a la necesidad de contar con una infraestructura adecuada, sin embargo no se puede pensar en construir nuevos recintos sin saber cuál es la situación en que terminará la infraestructura deportiva después de culminado el proyecto Bicentenario, por esta razón se pretende documentar las actuales canjes de infraestructura y catastrar los recintos construidos y mejorados en el Campus Juan Gómez Millas, para posteriormente analizar de manera detallada el posible plan de inversiones.

3.5 Valoración de los planes.

Para valorar los planes se utilizó un valor estimado de las horas hombre (HH) de cada responsable de los planes de acción. La siguiente tabla muestra los coeficientes para cada cargo¹³:

Tabla 11: Valores de hora hombre por cargo.

Cargo	Abreviación	Valor UF/HH
Director de Deportes	D.D	0,49
Coordinador Deporte de Representación	C.R	0,19
Coordinador Deporte Curricular	C.C	0,19
Coordinador Competencia Interna	C.C.I	0,19
Encargado de Recintos y Administración	E.R.A.	0,3
Secretaria	SEC	0,09
Consejo de Deportes	C.D.D	0 ¹⁴

Fuente: DDAF

La valoración se hizo en base a las HH semanales involucradas por los responsables asignados a cada plan de acción, el número de semanas estimadas para llevar a cabo el plan y el coeficiente de la tabla N° 10 para cada responsable. A continuación se muestra un desglose de cada plan general valorado en UF.

¹³ Para calcular el valor UF/HH se utilizó el valor de la UF del día 01 de junio de 2009: \$20987.

¹⁴ El Consejo de Deportes no tiene asignado un valor para las horas hombre pues dentro de sus funciones está reunirse una vez al mes para asesorar a la DDAF y en la valoración de los planes se consideró ese tiempo.

Plan General 1: Reestructuración interna administrativa.							
Plan Específico 1:		Retomar área de marketing y ventas.					
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
1.1	Definir claramente las principales funciones y objetivos	D.D	4		48	0,49	23,39
		C.R	4		48	0,19	9,10
		C.C.I	4		48	0,19	9,10
		C.C	4		48	0,19	9,10
		C.D.D	0,5		6	0,00	0,00
		Total	16,5	12			
1.2	Definir competencias requeridas y personal idóneo para esta área	D.D	2		16	0,49	7,80
		C.D.D	2		16	0	0
		Total	4	8			

Plan General 1: Reestructuración interna administrativa							
Plan específico 2:		Redefinición de perfiles y responsabilidades por cargos					
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
2.1	Desarrollo y distribución de Job description para cada cargo y área	D.D	2		24	0,49	11,70
		C.R	4		48	0,19	9,10
		C.C.I	4		48	0,19	9,10
		C.C	4		48	0,19	9,10
		SEC	4		48	0,09	4,33
		E.R.A	4		48	0,30	14,29
		Total	22	12			
2.2	Creación de un sistema de autocontrol y retroalimentación por área	D.D	2		24	0,49	11,70
		C.R	3		36	0,19	6,82
		C.C.I	3		36	0,19	6,82
		C.C	3		36	0,19	6,82
		SEC	3		36	0,09	3,25
		E.R.A	3		36	0,30	10,72
		Total	17	12			

Plan General 1: Reestructuración interna administrativa.							
Plan Específico 3		Creación de un Comité de presupuesto.					
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
3.1	Definir integrantes, funciones y objetivos del comité	D.D	2		24	0,49	11,70
		E.R.A	4		48	0,30	14,29
		Total	6	12			25,99
3.2	Crear un manual presupuestario	D.D	2		16	0,49	7,80
		E.R.A	4		32	0,30	9,53
		Total	6	8			17,33

Se debe hacer una distinción con respecto a este plan. El propósito de este trabajo está dirigido al deporte de representación, pero en vista que el área de marketing debe cubrir las necesidades de toda la organización y la redefinición de perfiles y responsabilidades incluye todos los cargos, se incluyó como encargados a los coordinadores de los tres programas deportivos de la DDAF, la secretaria y el encargado de recintos y administración.

Sumando los totales de los planes específicos, el plan general 1 queda valorado en 205,54 UF, lo que equivale a \$ 4.313.636

Plan General 2: Diseño de una estrategia de marketing.							
Plan Específico 1		Mejoramiento del uso de canales de información y de la calidad percibida por los deportistas					
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
1.1	Conseguir la base datos completa de los deportistas destacados	C.R	2		8	0,19	1,52
		Total	2	4			1,52
1.2	Actualizar y mejorar la pagina web deportes.uchile.cl	D.D	1		8	0,49	3,90
		E.M ¹⁵	1		8	0,22	1,73
		D.W ¹⁶	2		16	0,19	3,05
		Total	4	8			8,68
1.3	Aprovechar las organizaciones estudiantiles(CDE) para acercarse a los estudiantes	D.D	2		16	0,49	7,80
		E.M	2		16	0,22	3,47
		Total	4	8			11,26

¹⁵ En el plan general 1 se definió crear un área de marketing y ventas, por lo que se necesitará un Encargado de Marketing (E.M). Para calcular el valor de la hora hombre de este cargo se tomó como supuesto que la remuneración de esta encargado serían aproximadamente \$800.000 líquidos mensuales.

¹⁶ Para este plan se consideró el trabajo de un Desarrollador Web (D.W) el que ganaría aproximadamente \$700.000 líquidos mensuales.

Plan General 2: Diseño de una estrategia de marketing.							
Plan Específico 2		Desarrollo de un plan de promoción y publicidad					
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
2.1	Creación de un CD o pendrive interactivo de Bienvenida a los deportistas mostrando todos los aspectos interesantes y de ayuda en su paso por la Universidad como deportistas.	D.D	1		12	0,49	5,85
		E.M	4		48	0,22	10,40
		Total	5	12			16,24
2.2	Establecer rondas de debate o charlas entorno al deporte y sus beneficios en las Facultades para motivar a la comunidad estudiantil y académica a mirar el deporte como una oportunidad de crecimiento profesional y personal	D.D	4		64	0,49	31,19
		E.M	6		96	0,22	20,79
		Total	10	16			51,98
2.3	Crear un boletín (tradicional y/o electrónico) que muestre el calendario de actividades e información interesante	D.D	2		16	0,49	7,80
		E.M	2		16	0,22	3,47
		DIS ¹⁷	6		48	0,10	4,76
		Total	10	8			11,26
2.4	Establecer un calendario anual de organización de campeonatos nacionales y alternativos de acuerdo a las posibilidades de la DDAF	D.D	2		16	0,49	7,80
		C.R	2		16	0,22	3,47
		E.R.A	2		16	0,30	4,76
		Total	6	8			11,26

Plan General 2: Diseño de una estrategia de marketing.							
Plan Específico 3: Establecer una política de convenios de auspicios y promoción.							
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
3.1	Establecer una propuesta de política de generación de ingresos vía agentes externos (privados-estatales) que respete los valores de la Universidad	D.D	2		32	0,49	15,59
		E.M	4		64	0,22	13,86
		E.R.A	4		64	0,30	19,06
		Total	10	16			48,51
3.2	Coordinar reuniones y asambleas para dar a conocer y debatir dicha política en las instancias pertinentes	D.D	2		16	0,49	7,80
		C.D.D	0,5		4	0	0
		Total	2	8			7,80

Sumando los totales de los planes específicos, el plan general 2 queda valorado en 178,05 UF, lo que equivale a \$ 3.736.727

¹⁷ Para la creación del boletín se consideró el trabajo de un Diseñador (DIS) el que ganaría aproximadamente \$100.000 líquidos por el proyecto.

Plan General 3: Diseñar un proceso de gestión estratégica y control de gestión							
Plan Específico 1: Desarrollar un sistema de Control de gestión							
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
1.1	Definición de los encargados del control de gestión	D.D	2		2	0,49	0,97
		E.M	2		2	0,22	0,43
		Total	4	1			1,41
1.2	Definición de instrumentos de evaluación e indicadores de control de gestión y niveles de desempeño deseados	D.D	2		32	0,49	15,59
		E.M	6		96	0,22	20,79
		E.R.A	6		96	0,30	28,59
		Total	14	16			64,98
1.3	Establecer canales de información para dar a conocer el sistema, objetivos e indicadores a toda la organización.	D.D	2		16	0,49	7,80
		E.M	4		32	0,22	6,93
		Total	6	8			14,73

Plan General 3: Diseñar un proceso de gestión estratégica y control de gestión							
Plan Específico 2: Desarrollar un sistema de Análisis estratégico							
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
2.1	Establecer objetivos estratégicos (financieros, desde la perspectiva del cliente, de los procesos, del desarrollo y aprendizaje de los empleados) de acuerdo al análisis de la organización.	D.D	4		80	0,49	38,99
		E.M	6		120	0,22	25,99
		C.D.D	0,5		10	0	0,00
		Total	10,5	20			64,98
2.2	Definición de indicadores de control estratégico para cada objetivo.	D.D	4		48	0,49	23,39
		E.M	6		72	0,22	15,59
		Total	10	12			38,99
2.3	Establecer los canales de información adecuados para transmitir la información a la organización.	D.D	2		16	0,49	7,80
		E.M	6		48	0,22	10,40
		Total	8	8			18,19

Sumando los totales de los planes específicos, el plan general 3 queda valorado en 203,26 UF, lo que equivale a \$ 4.265.909

Plan General 4: Desarrollo de un plan de infraestructura							
Plan Específico 1: Estandarizar convenios y canjes actuales de infraestructura							
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
1.1	Documentar confiablemente los actuales acuerdos de convenios y canjes con instituciones externas y Facultades	D.D	2		40	0,49	19,49
		E.R.A	8		160	0,30	47,65
		Total	10	20			67,14

Plan General 4: Desarrollo de un plan de infraestructura							
Plan Específico 2: Retomar proyectos existentes y analizar posibles alternativas y evaluar su factibilidad							
Plan de acción		Encargado	HH semanal	Cantidad semanas	HH totales	UF/HH	Valor en UF
2.1	Catastrar la infraestructura actual y obtenida producto del proyecto bicentenario.	D.D	2		16	0,49	7,80
		E.R.A	4		32	0,30	9,53
		Total	10	8			17,33

Sumando los totales de los planes específicos, el plan general 4 queda valorado en 84,47 UF, lo que equivale a \$ 1.772.727

3.6 Presupuesto Estratégico.

Luego de contar con la valoración de cada uno de los planes generales, es necesario establecer el presupuesto estratégico. Éste es de carácter estimativo y se basa en la calendarización de los planes de acción que se detalla en el anexo F. La tabla N° 12 muestra el detalle del presupuesto. Se debe hacer notar que se estimó como mes de inicio del plan estratégico en Noviembre del 2009, considerando que el mes de febrero no se trabaja en la DDAF.

Tabla 12: Detalle presupuesto estratégico.

	2009	2010	2011	2012	Total en UF
Plan General 1	72,99	132,55			205,54
Plan General 2	1,52	43,53	113,07	19,93	178,05
Plan General 3			194,17	9,10	203,26
Plan General 4				84,47	84,47
Total por año	74,50	176,08	307,24	113,49	671,32

Fuente: Elaboración propia

4 PROCESO DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE COMPROMISOS.

Dado el alcance que tiene este trabajo, es decir, que sólo incluye el diseño y no la implementación del plan estratégico, el proceso de seguimiento y monitoreo de compromisos toma una connotación de sugerencia más que de un proceso establecido.

El diseño del plan estratégico incluye una directriz que va en esta dirección: Diseñar un proceso de gestión estratégica y control de gestión. En la planificación se estipula la definición de instrumentos de evaluación e indicadores de control de gestión y niveles de desempeño deseados que serán los encargados de mantener alineados los resultados obtenidos con los compromisos establecidos, tanto en el corto como en el largo plazo.

5 PROCESO DE COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO.

Este proceso se hace cargo de las incongruencias surgidas entre los planteamientos de la dirección y de las variables asociadas al comportamiento de las personas, las cuales se manifiestan por sus motivaciones.

Las motivaciones de los deportistas, según los resultados obtenidos en el focus group, son principalmente de carácter personal, pues la mayoría de ellos tiene arraigada la práctica deportiva desde la infancia. Ahora bien, al momento de ingresar a la Universidad de Chile y participar de sus selecciones es innegable que se genera un sentimiento de orgullo por la casa de estudio a la cual se representa, que se transmite desde las antiguas generaciones a los nuevos deportistas que ingresan cada año.

Esta motivación es importante reforzarla diariamente. Mantener a los deportistas orgullosos de su Universidad es tarea de la DDAF, ésta se tiene que preocupar de brindarles el apoyo necesario para que ellos desarrollen sus actividades deportivas y curriculares de manera compatible y con buenos resultados y generar ese sentimiento de pertenecía en cada uno de sus deportistas y directores técnicos.

Actualmente se observan esfuerzos por parte de la DDAF de reconocer y premiar a sus deportistas. Cada año se realiza una ceremonia de premiación donde se destacan las participaciones de las selecciones en los nacionales universitarios y de aquellos deportistas que durante el año han mostrado una actitud positiva y comprometida con su selección. La asistencia a esta ceremonia por parte de los deportistas es baja, sólo el 11% asiste regularmente¹⁸ y la causa principal es la desinformación.

En este punto es importante hacer un hincapié. Los deportistas son los principales responsables de los buenos resultados deportivos obtenidos por la DDAF y por ende debiera ser una de sus principales preocupaciones el bienestar de sus deportistas.

Con respecto a los empleados de la DDAF la situación involucra otro factor importante aparte de la motivación personal, las motivaciones de carácter económicas.

¹⁸ Resultados obtenidos mediante la encuesta online a deportistas destacados 2009

Las remuneraciones recibidas por los trabajadores de la DDAF se encuentran por sobre el promedio de mercado en los cargos administrativos y en el caso de los directores técnicos se encuentra a un nivel cercano¹⁹.

Un tópico que se debe resaltar es el sistema de vacaciones con que cuenta la Dirección. Dada la naturaleza educacional de la Universidad de Chile, de la cual la DDAF forma parte, todos los trabajadores disponen del mes de Febrero para disfrutar de sus vacaciones. En el caso del staff administrativo, este período se puede aprovechar en su totalidad, pues todos trabajan de manera exclusiva para la Dirección. En el caso de los directores técnicos, la situación varía pues la mayoría de ellos no trabaja de forma exclusiva en la Dirección.

En resumen, la DDAF se debe preocupar de contar con la mejor gente dentro de sus filas para obtener buenos resultados. Según Jeffrey Liker y Michael Hoseus en su libro “The Toyota Culture: the heart and soul of the Toyota way”, personas de calidad conducen a resultados de calidad y esos resultados motivan a las personas a querer desarrollarse cada día; esa es la premisa que debiera trabajar la Dirección. Si cuenta con deportistas, técnicos y administrativos de calidad todos los objetivos que se proponga se obtendrán de una manera más rápida y eficiente. Sin embargo se debe tener en cuenta que la calidad no pasa solamente por las condiciones técnicas o profesionales de las personas, sino que también juega un rol importante la confianza, el trabajo en equipo y los valores que la Dirección transmita a sus trabajadores y clientes.

V. CONCLUSIONES.

El objetivo general de este trabajo fue diseñar un plan estratégico que permitiera enfrentar los desafíos de corto, mediano y largo plazo en el área del deporte de representación de la Universidad de Chile.

Hoy ese plan estratégico es real y fue presentado y aprobado por la Dirección de Deportes el día 01 de julio.

Para completar el trabajo fue necesario indagar sobre la misión y visión de la DDAF. Estas no estaban definidas específicamente para el deporte de representación por lo que se tuvieron que definir al principio del trabajo.

El sueño de la DDAF es ver a la Universidad de Chile convertida en el líder del deporte competitivo a nivel nacional y para ello debe preocuparse del bienestar de sus deportistas que son los principales responsables a la hora de obtener buenos resultados.

Con la meta clara, se procedió a analizar la situación actual de la Dirección encontrando puntos altos y bajos.

Dentro de las fortalezas se encuentra el posicionamiento de la Universidad, en materia académica y de investigación en el medio nacional e internacional, sumado a los buenos resultados deportivos obtenidos a lo largo de los años a pesar de las restricciones presupuestarias. El compromiso y calidad de los deportistas y directores técnicos también se considera una gran fortaleza.

Con respecto a los puntos bajos, la falta de visión de largo de plazo de los directivos, y en general de toda la DDAF fue considerada como la debilidad principal pues repercute

¹⁹ Información proporcionada por el Director de Deportes, de carácter estimativo y confidencial.

directamente en la excelencia y trascendencia que debiera tener el deporte de representación. La fragmentación física y estructural de la Universidad se considera una debilidad pues sumado a la falla en los canales de información no permiten aunar criterios en materia de apoyo a los deportistas destacados y menos a la hora de establecer una visión compartida sobre los beneficios de practicar deporte en la Universidad.

Uno de los objetivos específicos de este trabajo era conocer las inquietudes y necesidades de los deportistas destacados, pues nunca antes se había tenido la oportunidad de conversar directamente con ellos. Luego del proceso de análisis en donde se tuvo que trabajar en contacto directo con los deportistas se pueden establecer a grandes rasgos las principales inquietudes:

- La principal inquietud de los deportistas se centra en el apoyo que brinda la Universidad a los seleccionados. Este difiere en cada Facultad y está sujeto a la disposición de los coordinadores de deportes y los profesores de cada una, por lo que a los deportistas les urge que se aúnen criterios y no suceda que algunos deportistas pueden hacer valer sus derechos y otros no.
- Con respecto a la infraestructura deportiva, la mayoría de los deportistas opina que los lugares de entrenamiento son de buena calidad. Ahora bien, al momento de representar a la Universidad en algún campeonato la condición de local se debe hacer valer en gimnasios y recintos que no son de propiedad de la Universidad, por lo que prima un sentimiento de frustración con respecto al tema, siendo la Universidad de Chile la universidad más importante del país.
- La desinformación existente entre los deportistas es preocupante. Cosas tan básicas como qué hacer en caso de accidente, dónde recurrir si se tiene que pedir alguna carta de autorización o dónde está ubicada la DDAF, los estudiantes no lo saben.

La orientación a los deportistas es un punto importante si se pretende mejorar la calidad del deporte de representación pues el trabajo de la DDAF debe estar dirigido a satisfacer las necesidades de sus estudiantes y si éstas no son conocidas difícilmente se lograrán los objetivos propuestos.

Una vez terminado el estudio de la situación actual se procedió a estudiar el entorno de la organización encontrando oportunidades y amenazas.

La primera oportunidad detectada tiene relación con la interesante capacidad de la DDAF de generar canjes de infraestructura con agentes externos. Esta característica está íntimamente ligada al prestigio del nombre de la Universidad y es una oportunidad concreta para solventar la escasez de infraestructura deportiva. Otra oportunidad está ligada a la tendencia actual entre las instituciones de educación superior de aliarse para formar ligas y asociaciones deportivas, lo que se podría transformar en una vía para alcanzar el liderazgo que se desea en materia de organizar campeonatos y obtener buenos resultados deportivos.

Las amenazas encontradas están inmersas en el ambiente de la educación superior. El incremento de la matrícula universitaria en instituciones de carácter privado se convierte en amenaza para la Universidad y para el deporte azul pues las estrategias de marketing que están detrás de este aumento involucran grandes beneficios para aquellos estudiantes que quieran matricularse, en especial para los deportistas destacados.

Otra amenaza, y la más importante está vinculada a la falta de una política deportiva explícita a nivel global en la Universidad que no permite a la DDAF trabajar de manera expedita. La oferta deportiva de la Universidad de Chile está a la altura de los estándares nacionales comunes, sin embargo el trabajo de la DDAF se hace difícil de llevar si no existe un respaldo político universitario que ayude a tomar decisiones con visión de largo plazo. Es primordial que a nivel de Rectoría se dimensione la importancia y relevancia del deporte en la vida universitaria y profesional para que se desprenda en toda la comunidad el respeto por los deportistas y las autoridades que trabajan por sacar adelante los programas deportivos que la Universidad imparte.

Luego de culminado el proceso analítico y basado en el análisis FODA se definieron las directrices estratégicas que formarían el plan. Este contempla la realización de cuatro planes generales con sus correspondientes planes específicos y de acción.

El primer plan general se refiere a una reestructuración interna administrativa, donde se estipula la creación de un área de marketing, redefinición de perfiles y responsabilidades por cargo y la creación de un comité de presupuesto. Este plan general fue valorado en 205,54 UF y se contempla su realización durante Noviembre de 2009 hasta mismo mes del 2010.

El segundo plan general es contar con una estrategia de marketing que ayude a mejorar la imagen y el posicionamiento del deporte en la Universidad. Un aspecto importantes es la relación de la DDAF con los deportistas, es por eso que se considera el mejoramiento de los canales de información, también un plan de promoción y publicidad que busca acercar el deporte a la comunidad universitaria y por último una política de convenios y auspicios que ayude a la DDAF a establecer criterios para la búsqueda de nuevos ingresos. El plan fue valorado en 178,05 UF y su calendarización abarca desde Noviembre del 2009 hasta Mayo del 2012.

El segundo objetivo específico de este trabajo es definir un plan de marketing para promover el conocimiento y práctica del deporte de representación, uso de infraestructura y su localización. El plan general 2 responde a este objetivo, tratando de ser la piedra inicial en la construcción de un posicionamiento para el deporte de representación. No se puede dejar de mencionar que en la calendarización se estimó iniciar el plan justo después que el área de marketing fuera retomada y por lo tanto estuviera en condiciones de hacerse cargo de llevar a cabo la estrategia.

El tercer plan general trata de establecer un proceso de gestión y análisis estratégico, y control de gestión. La primera prioridad en este plan es establecer un sistema de control de gestión con indicadores y evaluaciones que ayuden a medir y guiar el desempeño de corto plazo de la organización, para luego desarrollar un sistema de análisis estratégico que pretende alinear los objetivos de largo plazo de la organización con las actividades que ésta realiza. El valor de este plan es de 203, 26 UF y se estimó su realización desde Marzo del 2011 hasta el mismo mes del 2012.

Dentro de la planificación está estipulado que se definan los instrumentos de evaluación, sin embargo se pueden hacer algunas sugerencias con respecto al tema. En materia financiera es importante considerar indicadores de rentabilidad como ROE y ROA. La percepción de los clientes es fundamental en un buen negocio, por lo tanto traspasar estas percepciones a indicadores resulta muy convincente; para ello sería bueno utilizar la encuesta on line realizada como punto de partida.

El tercer y último objetivo específico del trabajo está relacionado con el plan general 3

pues buscaba definir índices de control de gestión y el plan establece un sistema con este objetivo, tanto el corto plazo como un análisis estratégico de largo plazo.

El plan general final cubre la necesidad de un plan de infraestructura. Lo primero es documentar los actuales canjes informales internos con las Facultades, para posteriormente catastrar la infraestructura mejorada y proporcionada gracias al proyecto Bicentenario. Esto está pensado así pues para poder analizar alternativas de construcción de infraestructura se debe conocer el estado actual y así poder dirimir la real posibilidad, tanto en términos de recursos como de tiempo, de contar con recintos adecuados. Este plan fue valorado en 84,47 UF y su período de realización se estimó desde Abril hasta Septiembre del 2012.

El trabajo ha culminado con éxito y la DDAF cuenta con un plan acorde a la visión definida y a los recursos económicos que posee. Cabe destacar que la calendarización del plan se ideó para que los encargados y responsables de los planes de acción dediquen a lo más dos días a la semana a la ejecución del plan estratégico.

La hipótesis inicial de este trabajo fue que la DDAF tenía a su cargo sólo el programa de deporte de representación, sin embargo a la hora de diseñar las estrategias se consideró la opción de integrar en un futuro a los otros programas a través del área de marketing y de manera sustancial en los sistemas de control de gestión y análisis estratégico.

La planificación estratégica tiene éxito cuando se involucra a la organización en su totalidad, por lo tanto para un mejor desarrollo del trabajo de la DDAF es necesario involucrar todos los programas que tiene a cargo en el proceso de planificación estratégica y tratar de inculcarlo en la cultura organizacional.

Dentro de este proceso un punto muy importante es la transmisión de los objetivos a la organización. Saber cuáles son las metas es importante para generar un clima de seguridad entre los trabajadores y permite no confundir las prioridades de las tareas asignadas.

VI. RECOMENDACIONES.

El deporte de representación puede utilizarse como una manera concreta para posicionar el nombre de la Universidad de Chile y sus valores a lo largo de todo el país.

Desde esa perspectiva surge la recomendación de cambiar el programa de deporte de representación desde la Dirección de Deportes, la que depende de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos hacia la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad. Esta idea nace después del análisis interno hecho a la DDAF en donde se apreció una falta de visión de largo plazo y un desplazamiento a segundo plano del deporte de representación por sobre los otros programas que tiene a cargo la Dirección.

La razón de elegir la Vicerrectoría de Extensión se justifica por la misión y ámbitos de trabajo declarados por ésta:

Misión: Posicionar a la Universidad de Chile en el espacio público mediante la promoción de una relación interactiva de la Universidad con el medio y por otro lado, mediante la creación, desarrollo y coordinación de instancias de proactividad interna.

Los ámbitos de trabajo de la Extensión Universitaria son las políticas nacionales e institucionales, que se enfocan a actividades referidas a la coordinación e interacción interna, así como a la promoción de la institución y posicionamiento externo de sus actividades.

La propuesta del cambio de Vicerrectoría fue planteada a la Directora Ejecutiva de la Vicerrectoría de Extensión, Carla Meier Reyes, quién expresó su interés y mencionó que había conversado con el Vicerrector sobre la idea y le parecía interesante que el deporte fuera impulsado desde esa área pues era una instancia de formación de valores en los alumnos y de relación con las otras universidades y por lo tanto un gran referente de posicionamiento. Ahora bien, la factibilidad de la propuesta en el corto y mediano plazo no está clara todavía debido a la corta trayectoria de la Vicerrectoría de Extensión, la cual fue creada en Diciembre del año 2006 y comenzó a funcionar en abril del 2007, por lo tanto se encuentra inmersa en la tarea de definir los alcances de la Extensión Universitaria.

Esta propuesta suena un tanto revolucionaria, pues sacar un programa de deporte desde la Dirección de Deportes parece un tanto ilógico, sin embargo si los directivos de la DDAF no consideran la importancia que tiene el deporte de representación como fuente de transmisión de valores hacia la comunidad, la acogida del programa en la Vicerrectoría de Extensión en un futuro no parece una idea tan descabellada.

VI. BIBLIOGRAFIA.

- HAX, ARNOLDO y MAJLUF, NICOLAS. 2004. Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Ediciones Granica. 544 p.
- JOFRE ROJAS, ENRIQUE. 2002. Modelo de Diseño y ejecución de Estrategias de Negocios. Documentos Serie de Gestión N° 35.
- PARIS ROCHE, FERNANDO. 2005. Planificación estratégica en las organizaciones deportivas. 4° edición. España. Editorial Paidotribo. 172 p.
- AREYUNA, FELIPE. 2007. Introducción al producto deportivo: la mezcla de marketing en el deporte. Portaldeportivo La Revista Año 1 N° 1.
- MARQUEZ PARADA, GERMAN. 2004. Plan estratégico para el centro de voluntariado EN TODO AMAR Y SERVIR. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile.
- GONZALEZ GONZALEZ, SEBASTIAN. 2007. Diseño de un plan estratégico para empresa de telemarketing. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile.
- HAMEL, GARY. 1996. Strategy as revolution. Harvard Business Review.
- LIKER, JEFFREY y HOSEUS, MICHAEL. 2007. The Toyota Culture: The heart and soul of the Toyota Way. Editor: McGraw Hill Professional. 562 p.
- GONZALEZ SOLAN, OLIEK. 2006. El control y la gestión estratégica de las organizaciones. [en línea].
<http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control estrategico>
[consulta: junio 2009]
- PONCE TALANCON, HUMBERTO. 2006. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En Contribuciones a la Economía.
- QUESADA MADRIZ, GILBERTO. 2009. Cuaderno de trabajo para un plan estratégico. Costa Rica. < www.grupokaizen.com>
- LANGE, ILTA y VIO, FERNANDO. 2006. Guía para universidades saludables y otras instituciones de educación superior. 51p.
- <http://www.chiledeportes.gov.cl> (Sitio Web de CHILEDEPORTE)
- <http://www.feuc.cl> (Sitio Web de la Federación de Estudiantes de la Pontificia Universidad Católica de Chile)
- <http://www.deportes.puc.cl> (Sitio Web Dirección de Deportes de la Pontificia Universidad Católica de Chile)

VII. ANEXOS.

A. Práctica deportiva y percepción de calidad de vida²⁰.

A.1 Estudio de la relación entre calidad de vida y el deporte.

El estudio se llevó a cabo durante los meses de enero a noviembre de 2003. El diseño utilizado fue de tipo ex post facto. La muestra total (n = 133) estuvo conformada por 71 sujetos del sexo femenino (53,4 %) y 62 sujetos del sexo masculino (46,6 %). Las edades de los sujetos oscilaron entre los 18 y 30 años, siendo la edad promedio 23 años \pm 3.

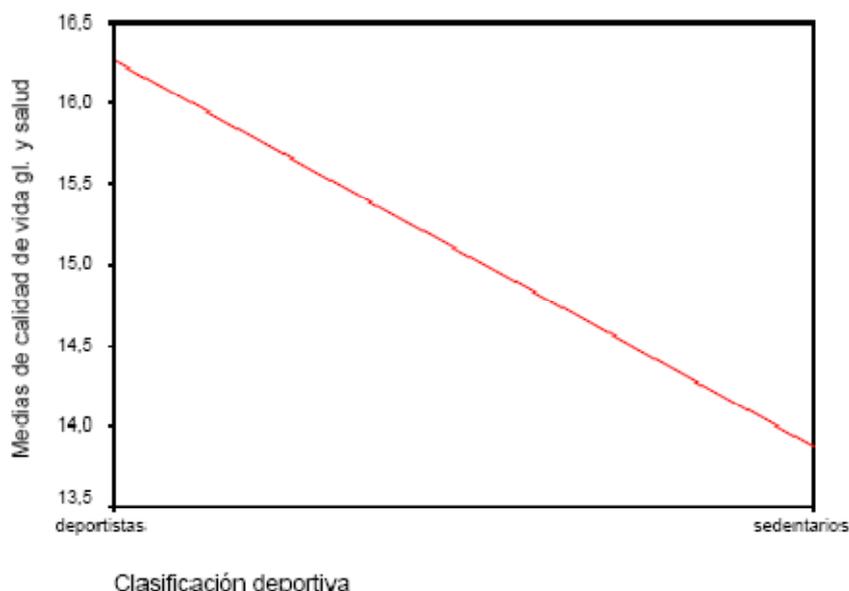
Las técnicas estadísticas utilizadas fueron Análisis de Variancia Simple (ANOVA), y Análisis Multivariado de Variancia (MANOVA).

Comparación de la calidad de vida entre los sujetos deportistas y sedentarios.

El Análisis de Varianza Simple (ANOVA) indicó que existen diferencias significativas en cuanto a la calidad de vida global y salud entre los sujetos sedentarios y los deportistas ($F(1,96) = 15,877; p = 0,001$).

Como puede apreciarse en la figura N° 5, los deportistas obtuvieron una media de calidad de vida superior a los sujetos sedentarios.

Figura 5: Representación gráfica de medidas de calidad de vida global y salud para grupos deportistas y sedentarios



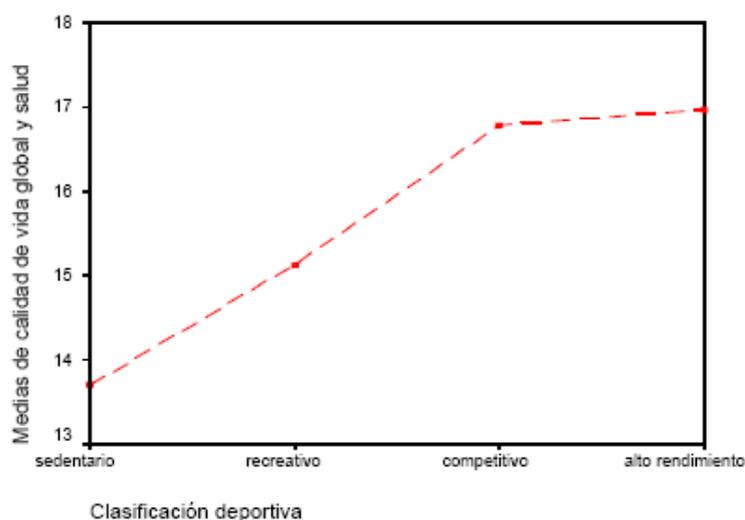
²⁰ Extracto Jürgens, I. (2006) Práctica deportiva y percepción de calidad de vida. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 6 (22) pp. 62-74 <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista22/artsalud20.htm>

A.2. Estudio de la relación entre calidad de vida y el nivel de práctica deportiva.

Comparación de la calidad de vida según el nivel de la práctica deportiva.

El ANOVA indicó que existen diferencias significativas ($F(3; 115) = 8,956; p = 0,001$) en el nivel de calidad de vida global percibida, entre los distintos grupos de práctica deportiva. Como puede verse en la Figura 3, la percepción de calidad de vida global y salud es mayor cuanto más intensa es la práctica deportiva.

Figura 6: Comparación de calidad de vida global y salud entre niveles de práctica deportiva



B. Cuaderno de trabajo para un plan estratégico.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ESCENARIO NACIONAL
Principales tendencias, cambios, avances, etc. relacionados con nuestro negocio que se están planteando en el país y que hoy día están afectando a todas las empresas. Eventualmente de llegar a darse en nuestro sector, podrían cambiar radicalmente de manera positiva o negativa el rumbo de nuestra empresa, convirtiéndose de esa forma en oportunidades o amenazas. Se deben evaluar los aspectos relacionados con la tecnología, aspectos políticos, económicos, sociales, competencia y el mercado
Tendencias tecnológicas nacionales:
Tendencias económicos nacionales:
Aspectos Socio - políticos nacionales:
Aspectos de mercado y competencia nacional:

ESCENARIO DEL SECTOR
Principales tendencias, avances, cambios, etc. relacionados con nuestro negocio que se están dando o eventualmente podrían darse en el sector , que podrían cambiar radicalmente de manera positiva o negativa el rumbo de nuestra empresa, convirtiéndose de esa forma en oportunidades o amenazas. Se deben evaluar los aspectos relacionados con CLIENTES, COMPETENCIA, PROVEEDORES Y PRODUCTOS
Cómo están evolucionado los Clientes :

ANÁLISIS ENTORNO
Evaluación de la Competencia actual y futura: (Para los principales competidores determine cuáles son sus fortalezas y debilidades de la competencia, tipos de competencia, competencia oculta, principal diferenciación)
¿Con quién competimos, cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Existe competencia oculta?
Perfil de los clientes actuales y futuros: (¿Quién es nuestro cliente actual, quien debiera ser en el futuro?)

ANÁLISIS INTERNO
Reflexiones que nos ayuden a ver con claridad la realidad de nuestra empresa:
Definición de nuestro “Core Business”: (Principales y verdaderos negocios en los que estamos metidos)
Definición de nuestras “Core Competencies”: (Para cada “Core Business definido en la etapa anterior, es necesario definir las habilidades esenciales que hemos desarrollado)

ANÁLISIS INTERNO
Tendencias de los principales indicadores sobre la situación actual de la empresa en cuanto a composición de clientes, productos y resultados económicos.
Información sobre nuestros clientes actuales: (ABC de Clientes, categorías, importancia estratégica, estratificación, mercados etc. antigüedad de los clientes)
Información sobre de Productos y Servicios: (ABC de Productos según ingreso, antigüedad de productos, tiempos de respuesta, innovación) ¿cómo se compararan nuestros servicios (productos) con respecto a las tendencia analizadas)
Situación Interna de la Tecnología (Estado del arte de la tecnología actual de la empresa tanto en sus sistemas de información como en la aplicación a sus procesos productivos)
Situación financiera Estructura de ingresos y costos, Indicadores de rentabilidad
Situación de Recursos Humanos Número de trabajadores, Estructura organizacional, Calidad profesional

CONDICION FUTURA DESEADA

CON RESPECTO A NUESTROS ACCIONISTAS:

- ✓ ¿Cómo queremos ser reconocidos por los que nos proveen los recursos financieros?
- ✓ ¿Qué rendimientos queremos brindar al capital aportado?
- ✓ ¿Qué seguridad brindaremos en el uso de esos recursos?
- ✓ ¿Cuál será el nivel de crecimiento que ofreceremos?
- ✓ ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores financieros?

CON RESPECTO A NUESTRO RECURSO HUMANO:

- ✓ ¿Cómo queremos manejar la relación con nuestros colaboradores?
- ✓ ¿Cómo atenderemos sus necesidades?
- ✓ ¿Qué tipo de trabajo queremos que desempeñe?
- ✓ ¿Cómo será el control y la polifuncionalidad? ¿Cómo serán los puestos que desempeña?
- ✓ ¿Cómo evaluaremos su desempeño y como mantendremos su entusiasmo?
- ✓ ¿Cuál será el estilo de liderazgo?
- ✓ ¿Cómo funcionará la estructura jerárquica, como nos organizaremos?
- ✓ ¿Cómo será la cultura de trabajo, que valores queremos promover, que competencias queremos destacar?

CON RESPECTO A NUESTROS CLIENTES:

- ✓ ¿Cuál es el perfil de cliente que queremos atender?
- ✓ ¿Cómo queremos ser reconocidos por éste?
- ✓ ¿Qué mercados queremos atender?
- ✓ ¿Qué tipo de servicio y productos queremos ofrecer?
- ✓ ¿Cómo nos mantendremos en contacto, cuál será la relación?
- ✓ ¿Cómo investigaremos sus necesidades y expectativas?
- ✓ ¿Qué le daremos a cambio de su preferencia?
- ✓ ¿Cómo lograremos su lealtad?
- ✓ ¿Cómo manejaremos sus quejas?
- ✓ ¿Cuáles serán nuestros estándares de servicio?

CON RESPECTO A NUESTRA COMUNIDAD:

- ✓ ¿Cómo queremos manejar la relación con nuestra comunidad?
- ✓ ¿Cómo atenderemos sus necesidades?
- ✓ ¿Cómo queremos ser reconocidos por ésta?
- ✓ ¿Cuál será para nosotros la comunidad?
- ✓ ¿En qué áreas queremos destacarnos?
- ✓ ¿Cuál será la forma de proyectarnos?
- ✓ ¿Cómo estimularemos la participación de nuestro personal con su comunidad?

CON RESPECTO A NUESTROS PROCESOS:

- ✓ ¿Cómo monitorear nuestros procesos?
- ✓ ¿Cuál será nuestra forma de mejorarlos continuamente?
- ✓ ¿Cómo será el tipo de administración con respecto a los procesos?
- ✓ ¿Qué técnicas y herramientas utilizaremos?
- ✓ ¿Cómo documentaremos nuestros procesos?
- ✓ ¿Cuál será la participación de nuestro personal en los procesos?
- ✓ ¿Cómo se medirá la capacidad de nuestros procesos?

- ✓ ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores?
- ✓ ¿Cómo involucraremos a nuestros proveedores?
- ✓ ¿Cómo seleccionar a nuestros proveedores?
- ✓ ¿Cuál será la relación con nuestros principales proveedores?

VISIÓN
SÍNTESIS DE LA CONDICIÓN FUTURA DESEADA

Principales Oportunidades (A partir de los escenarios definidos)		
Oportunidad	Impacto	Plazo
Utilizando la información recopilada en la definición de los escenarios internacional, nacional y del sector seleccione las principales oportunidades que permitirán eventualmente alcanzar la Condición Futura Deseada. El impacto se refiere a la incidencia que dicha oportunidad tendrá sobre la empresa el cual puede ser Alto, Mediano y Bajo y el plazo se refiere al tiempo en la cual podría ser aprovechada esta oportunidad ya sea en el largo, mediano o corto plazo.		

Principales Amenazas (A partir de los escenarios definidos)		
Amenaza	Impacto	Plazo
Utilizando la información recopilada en la definición de los escenarios internacional, nacional y del sector seleccione las principales amenazas que eventualmente podrían impedir el alcanzar la Condición Futura Deseada. El impacto se refiere a la incidencia que dicha amenaza de llegar a darse, tendrá sobre la empresa el cual puede ser Alto, Mediano y Bajo y el plazo se refiere al tiempo en la cual podría darse esta amenaza ya sea en el largo, mediano o corto plazo.		

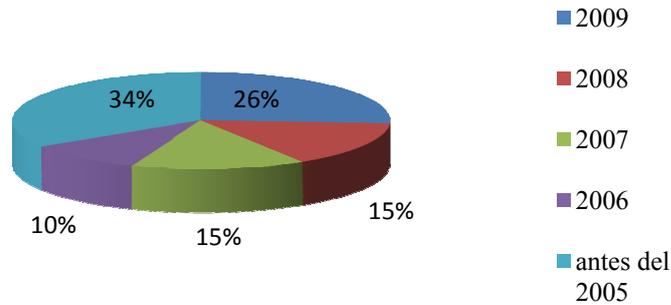
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Establezca una serie de condiciones especiales que la empresa debe tener para poder alcanzar el éxito propuesto en la Condición Futura Deseada y que el mercado nos exige. Algunos de ellos son imprescindibles por lo cual se convierte en medulares o únicos para la organización y otros son necesarios pues son comunes a muchas empresas por lo cual se denominan complementarios
Factores medulares:
Factores complementarios:

FORTALEZAS		
De los Factores Críticos de Éxito definidos, seleccione aquellos con que cuenta hoy día la empresa, justificando adecuadamente porqué considera que es una fortaleza e indicando la prioridad con que debe ser aprovechada dicha fortaleza. Indique si en su opinión existen otras fortalezas que deban ser consideradas.		
Medulares	Justificación	Prioridad
Complementarias	Justificación	Prioridad

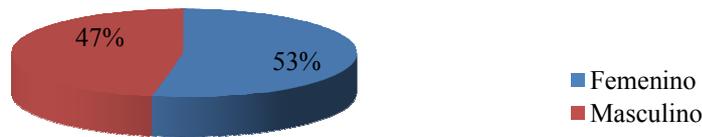
DEBILIDADES		
De los Factores Críticos de Éxito definidos, seleccione aquellos que la empresa NO cuenta hoy día, justificando adecuadamente porqué considera que es una debilidad e indicando la prioridad con que debe ser corregida dicha carencia. Indique si en su opinión existen otras debilidades que deben ser consideradas.		
Medulares	Justificación	Prioridad
Complementarias	Justificación	Prioridad

C. Resultados encuesta on line a deportistas destacados 2009.

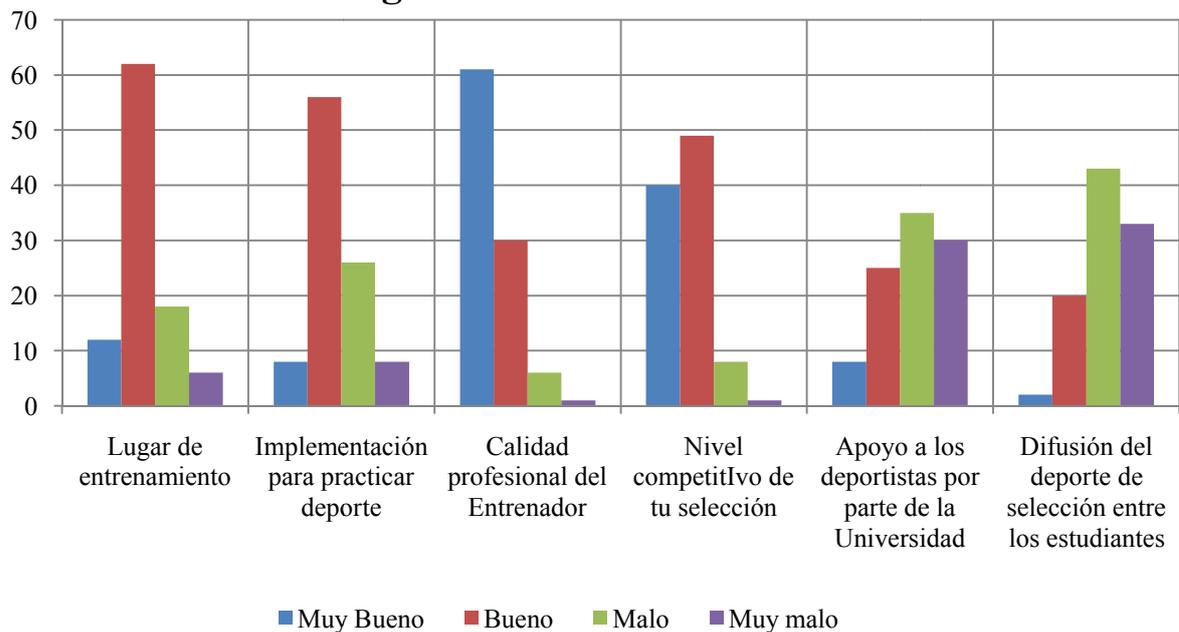
¿En qué año entraste a la Universidad?



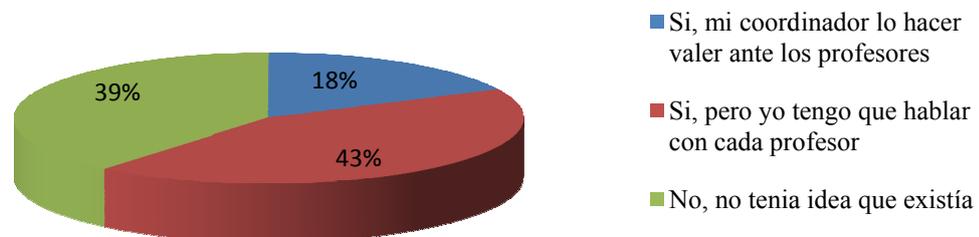
¿Cual es tu sexo?



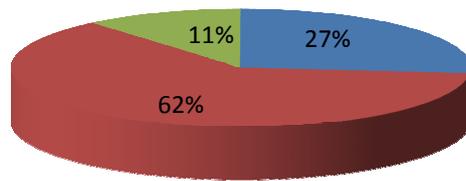
¿Cual es tu percepción con respecto a los siguientes temas?



Existe un decreto que apoya a los deportistas cuando tienen que representar a la Universidad en alguna competencia.....¿Tu haz hecho uso de este decreto?

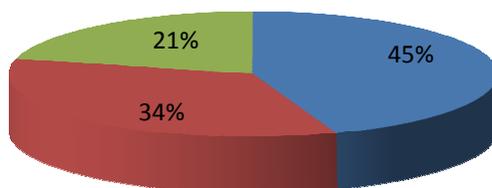


¿Puedes compatibilizar el Deporte con tu carga académica?



- Si, me organizo para estudiar y jugar sin problemas
- Si, pero me cuesta mucho
- No, postergo mucho mis estudios para hacer deporte

¿Sabes donde está la Dirección de Deportes de la Universidad?



- Si, voy cada vez que tengo un problema
- Si, pero no he ido nunca
- No

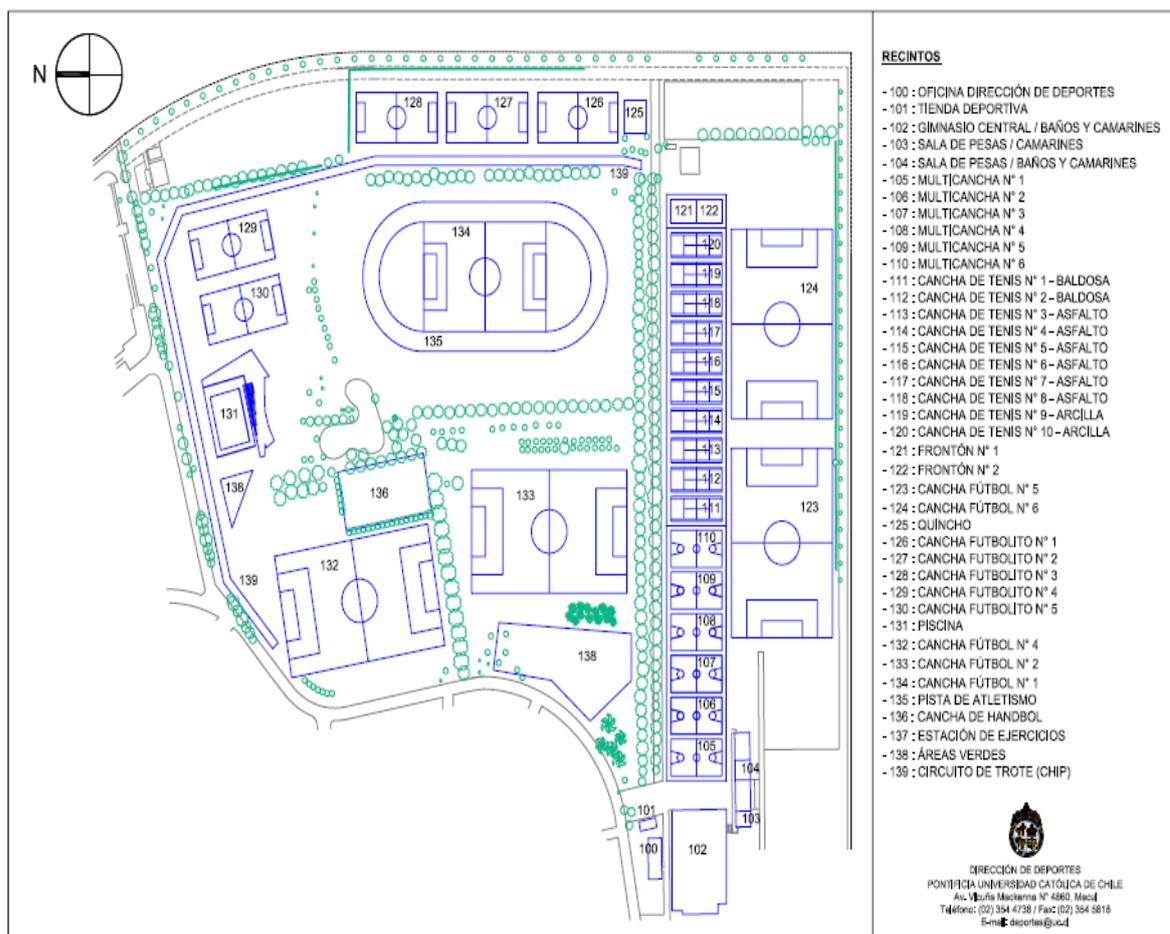
D. Detalle de ingresos y gastos DDAF año 2008.

	GABIDEPOR	PISCINA	MACUL	TENIS	CENESTUD
INGRESOS	\$ 89.400.693	\$ 244.363.015	\$ 46.191.142	\$ 50.459.169	\$ 9.215.955
Cursos de deportes		\$ 188.224.015		\$ 10.259.000	
Prestación servicios generales				\$ 506.000	
cuota socios				\$ 13.342.000	
auspicios				\$ 238.000	
donaciones de dinero		\$ 6.000			
arriendo recintos		\$ 7.147.000	\$ 9.100.000	\$ 25.483.169	
uso marca chuncho	\$ 56.319.844				
aporte azul azul					
recuperación gastos otros organismos vaa	-\$ 2.433.334				
recuperación gastos proyectos DDAF	\$ 1.266.125				
recuperación gastos otros organismos universitario					
reintegros			\$ 31.695		
traspaso recibidos intraddaf			\$ 3.430.000		
traspasos efectuados intraddaf	-\$ 19.500.000				
aporte institucional	\$ 48.939.345		\$ 25.767.447		\$ 9.215.955
subsidio de incapacidad laboral	\$ 2.120.837				
bonos especiales termino de conflicto	\$ 2.687.876				
aporte fondo general nuevos programas de bienestar		\$ 48.986.000	\$ 7.862.000	\$ 631.000	

	DEPGRAL	COMPE	REPRE	RAMAS	TOTAL
INGRESOS	\$ 13.348.372	\$ 26.485.633	\$ 97.077.532	\$ 70.000	\$ 576.611.511
Cursos de deportes					\$ 198.483.015
Prestación servicios generales					\$ 506.000
cuota socios					\$ 13.342.000
auspicios					\$ 238.000
donaciones de dinero			\$ 3		\$ 6.003
arriendo recintos				\$ 3.500.000	\$ 45.230.169
uso marca chuncho					\$ 56.319.844
aporte azul azul			\$ 19.000.000		\$ 19.000.000
recuperación gastos otros organismos vaa		\$ 120.000			-\$ 2.313.334
recuperación gastos proyectos DDAF					\$ 1.266.125
recuperación gastos otros organismos universitario					\$ -
reintegros					\$ 31.695
traspaso recibidos intraddaf			\$ 24.750.966		\$ 28.180.966
traspasos efectuados intraddaf	-\$ 5.000.000	-\$ 250.966		-\$ 3.430.000	-\$ 28.180.966
aporte institucional	\$ 18.348.372	\$ 24.385.599	\$ 50.179.563		\$ 176.836.281
subsidio de incapacidad laboral					\$ 2.120.837
bonos especiales termino de conflicto					\$ 2.687.876
aporte fondo general nuevos programas de bienestar		\$ 2.231.000	\$ 3.147.000		\$ 62.857.000

	Gastos	Saldo presupuestario
GABIDEPOR	\$ 70.295.908	\$ 19.104.785
PISCINA	\$ 213.807.385	\$ 30.555.630
MACUL	\$ 65.105.198	-\$ 18.914.056
TENIS	\$ 52.232.372	-\$ 1.773.203
REFUGIO	\$ 4.198.160	-\$ 4.198.160
DEPGRAL	\$ 9.349.700	\$ 3.998.672
COMPE	\$ 24.776.093	\$ 1.709.540
REPRE	\$ 83.103.129	\$ 13.974.403
RAMAS	\$ 70.000	\$ -
CENESTUD	\$ 19.187.058	-\$ 9.971.103
TOTAL	\$ 542.125.003	\$ 34.486.508

E. Plano de infraestructura deportiva Universidad Católica.



F. Calendarización de los planes generales.

Período de realización Plan General 1:

	Planes Específicos	Plan de acción	2009		2010											
			Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Plan General 1	1	1.1						X	X	X						
		1.2							X	X						
	2	2.1	X	X	X											
		2.2			X		X	X								
	3	3.1										X	X	X		
		3.2													X	X

Período de realización Plan General 2:

			2009		2010											
Plan General 2	Planes Específicos	Plan de acción	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
			1	1.1	x											
1.2																
1.3												x	x			
2	2.1														x	X
	2.2															
	2.3															
	2.4					x	x									
3	3.1															
	3.2															

			2011											
Plan General 2	Planes Específicos	Plan de acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
			1	1.1										
1.2				x	x									
1.3														
2	2.1	x												
	2.2					x	x	x	x					
	2.3										x	x		
	2.4													
3	3.1												x	x
	3.2													

			2012											
Plan General 2	Planes Específicos	Plan de acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
			1	1.1										
1.2														
1.3														
2	2.1													
	2.2													
	2.3													
	2.4													
3	3.1													
	3.2		x	x										

Período de realización Plan General 3:

			2011											
Plan General 3	Planes Específicos	Plan de acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	1	1.1				x								
1.2					x	x	x	x						
1.3								x	x					
2	2.1								x	x	x	x	x	
	2.2													
	2.3												x	x

			2012											
Plan General 3	Planes Específicos	Plan de acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	1	1.1												
1.2														
1.3														
2	2.1													
	2.2		x											
	2.3		x		x									

Período de realización Plan General 4:

			2012											
Plan General 4	Planes Específicos	Plan de acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	1	1.1					x	x	x	x	x			
2	2.1									x	x			