



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

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS
ASOCIADAS AL COMITÉ OLÍMPICO CHILENO BASADO EN MODELOS DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JAVIER IGNACIO PUMARINO ORBETA

PROFESOR GUÍA:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
JORGE LARA BACCIGALUPPI

SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2009

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS ASOCIADAS AL COMITÉ OLÍMPICO CHILENO BASADO EN MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El presente estudio busca analizar organizacionalmente la actualidad de la gestión deportiva federada, particularmente de las federaciones deportivas asociadas al Comité Olímpico de Chile. Existen 56 federaciones deportivas que organizan el deporte en el país y que operan bajo la figura de Chiledeportes que las rigen, y que además las financian para que lleven a cabo su gestión.

Este estudio se realiza con el fin de generar una mejora en las políticas deportivas de cada una de las federaciones a través de un diagnóstico de dichas instituciones y de la entrega de propuestas que apunten a generar un cambio en ellas.

Para el presente trabajo se utiliza la gestión de la calidad pues integra una forma de mirar las organizaciones tanto en sus procesos, la estrategia y sus resultados. Se usaron como referencia los modelos de gestión de la calidad de Baldrige y el chileno para la excelencia, pues ponen especial énfasis en esos aspectos.

La muestra del estudio fueron las 36 federaciones que respondieron la encuesta inicial, de la cual se generaron cuatro segmentos mediante criterios de gestión. Los principales criterios utilizados corresponden a factores económicos deportivos, estructurales y de planificación. También, la gestión en planes estratégicos, percepción de clientes y capacitaciones.

Dentro de cada segmento se investigaron federaciones a partir de sus principales miembros (directivos, administrativos, técnicos y deportistas), con los cuales se elaboró un perfil de las federaciones a nivel general, del segmento en que forman parte, y de cada una de ellas por separado.

Los principales resultados obtenidos evidencian una formalización de la estrategia en todas las federaciones para a partir de allí, incluir indicadores de gestión en los procesos que apuntan a llevarla a cabo y producir capital social con el desarrollo de liderazgos, satisfacción laboral y con una orientación hacia el cliente que apunte a mejorar los vacíos estructurales y falta de planificación que evidencian la mayoría de ellas.

Asimismo, se requiere modificar los incentivos en relación a la estructura de los cuerpos directivos y administrativos para lograr que las personas que los componen tengan las capacidades necesarias para la generación de cambios.

Si bien cerca de un 90% de las federaciones posee un plan de desarrollo, son pocas las federaciones que lo utilizan como guía para el progreso de las mismas, se considera que este documento incluye agentes de cambio en ellos y que las federaciones deben considerar al momento de evaluar la gestión que están teniendo. La carencia de evaluaciones y de propuestas formales impedirá sino que el deporte en Chile adquiera el nivel que le corresponde.

AGRADECIMIENTOS

Se concluye una etapa más y cada vez que esto ocurre, se mira atrás y se valora lo hermoso del camino recorrido; un camino que no fue fácil, que no fue claro, que tuvo altos y bajos, pero que finalmente se logró recorrer de manera inolvidable; las cosas positivas de ello quedan como tesoros y aquellas negativas quedan como aprendizajes.

Hay quienes durante ese camino me tendieron la mano y que valoro el haberme impulsado a continuar recorriéndolo con perseverancia, con pasión, con cariño, con amistad y con entrega. No habría sido posible sin mi familia: mis padres, mis hermanos, tíos, primos y mis abuelas, tampoco sin mis queridos amigos de la vida Jaime Sáez, Matías González, Nicolás Oyarzun y Luis Recabarren. También me dieron siempre su apoyo y amistad mis amigos del colegio, mis queridos amigos universitarios (Mauricio, Bárbara, Jorge, Marlenne, Paola, Beatriz, Florencia, Kael, Carolina, entre muchos otros), profesores que me marcaron (Ricardo Díaz, Carlos Vignolo, Eduardo Olgúin, Sergio Spoerer, Sergio Celis, Juan Enrique Castro, Gastón Suárez), ayudantes, compañeros de equipos docentes, alumnos (y amigos) que tuve en los distintos ramos, y todos con quienes trabajé durante el camino universitario.

Uno de los mayores aprendizajes que me llevo es que hoy mis decisiones y mis deseos son logrables y que depende de mi pasión lograr lo que quiero. También recojo el aprendizaje al poder distinguir claramente rigurosidad y rudeza, pudiendo hacer las cosas con calidad y rigurosidad sin dañar el ambiente con el que se hace y al revés, teniendo la posibilidad de generar oportunidades inmensamente agradables y amistades muy valiosas.

Este estudio entrega el mejor de mis esfuerzos en pos de algo que me interesa que funcione bien como lo es el deporte. No podría haberlo realizado sin el apoyo de todos los deportistas, técnicos, administrativos y directivos de las distintas federaciones investigadas, que participaron con mucha bondad en todo este proceso. Especialmente mencionar a Oscar Buttazzoni, Paula Latorres, Mariano Ceccotti, Víctor Johnson, Juan José Maldonado, Alejandra Pavón, Simón Accorsi, Claudia Schuler, Esteban Geyger, Fernando Nieto, Claudia Monardez y Jorge Ureña que me facilitaron la tarea. No quisiera dejar de apreciar la gentileza de cada uno de ellos.

Por último, quisiera agradecer el apoyo de mi profesor guía, Juan Pablo Zanlungo, y los otros profesores que integraron los cursos de Taller de titulación.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Presentación	2
I.2. Motivación del estudio	3
I.3. Objetivos del estudio	4
I.3.1 Objetivo general	4
I.3.2 Objetivos específicos	4
I.4. Alcances del estudio	5
II. ANTECEDENTES.....	6
II.1 El deporte en Chile.....	7
II.1.1 Tipos de deportes a considerar.....	7
II.1.2 Desarrollo e hitos del deporte en la historia.....	8
II.1.2.1 Logros en los Juegos Olímpicos	9
II.1.2.2 Logros en otras instancias deportivas	10
II.1.3 La Ley del Deporte (19.172)	11
II.1.4 Las instituciones deportivas relativas al deporte chileno	13
II.1.4.1 El Comité Olímpico Internacional (COI).....	13
II.1.4.2 Las federaciones Internacionales (FI)	14
II.1.4.3 El Comité Olímpico de Chile (COCH)	14
II.1.4.4 El Instituto Nacional del Deporte (IND) o Chiledeportes	15
II.1.4.5 ADO Chile	17
II.1.4.6 Las federaciones deportivas	18
II.1.4.7 Las Asociaciones Nacionales	18
II.1.4.8 Las Asociaciones Regionales	19
II.1.4.9 Los clubes	19
II.2 Las federaciones deportivas	19
III. MARCO CONCEPTUAL.....	23
III.1 Marco conceptual: El análisis organizacional.....	24
III.2 Marco conceptual: La gestión de la calidad.....	27
III.2.1 Modelos de gestión de calidad.	28
III.2.1.1 Modelo Malcolm Baldrige	28
III.2.1.2 Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	32
III.2.1.3 Modelo EFQM	35
III.2.1.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia:.....	35
III.2.1.5 Modelo de Deming:	36
III.2.2 Comparación entre los modelos detallados anteriormente	36
III.2.2.1 Comparación por la misión	36
III.2.2.2 Comparación por enfoque.....	37
III.2.2.3 Comparación por sistema de retroalimentación.....	37
III.2.2.4 Comparación por criterios y subcriterios	37

IV. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DEL ESTUDIO	39
IV.1 Herramientas de análisis de los datos.....	40
IV.1.1 SPSS	40
IV.1.2 Segmentación.....	40
IV.1.3 Análisis de Conglomerados	40
IV.1.3.1 Análisis de Conglomerados Jerárquicos	40
IV.1.3.2 Análisis de Conglomerados K-Means	41
IV.1.4 Otras consideraciones técnicas.....	41
IV.2 Desarrollo del estudio.....	43
IV.2.1 Levantamiento de información general.....	43
IV.2.1.1 Metodología utilizada	43
IV.2.1.2 Resultados obtenidos	45
IV.2.2 Análisis de los datos obtenidos	46
IV.2.2.1 Metodología utilizada	46
IV.2.2.2 Resultados obtenidos	47
IV.2.2.3 Segmentación federaciones	53
IV.2.3 Estudio en profundidad de las federaciones seleccionadas	57
IV.2.4 Análisis de los datos y creación de propuestas de rediseño organizacional.....	58
V. ANÁLISIS Y PROPOSICIONES.....	60
V.1 Análisis y proposiciones por grupo	61
V.2 Análisis y proposiciones generales.....	85
V.3 Conclusiones generales	101
VI. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	102
VI.1 Bibliografía consultada.....	103
VI.1.1 Textos:.....	103
VI.1.2 Sitios web:.....	103
VI.2 Anexos	105
VI.2.1 Anexo 1: Tablas explicativas	105
VI.2.1.1 Cuestionarios a federaciones.....	105
VI.2.1.2 Lista de personas que contestaron la Encuesta General	105
VI.2.1.3 Detalle de las federaciones y las personas entrevistadas en profundidad para la cuarta etapa.	106
VI.2.1.4 Tablas relativas a la radiografía de las federaciones	107
VI.2.1.5 Análisis factorial indicadores	128
VI.2.1.6 Análisis factorial etapa III.	129
VI.2.1.7 Análisis de conglomerados por k-means	129
VI.2.2 Anexo 2: Caracterización de cada federación	131

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Presentación

Se dice que el deporte en Chile está en fase de crecimiento con la obtención de resultados destacados en algunos deportes conocidos. Pareciera ser que la tendencia es aquella pese a que el análisis se concentre solamente en unos pocos deportes. La realidad es que el deporte en Chile sólo ha alcanzado el nivel técnico y no han habido ni políticas ni iniciativas en pos de la mejora en la administración, organización y gestión de las principales organizaciones que sostienen al deporte: las federaciones.

Hay deportes en Chile que sabe, cuentan con una alta popularidad como lo son el fútbol, el tenis o el básquetbol, mientras que al mismo tiempo existen otros deportes que caen en el anonimato como son el aikido, deportes submarinos, aeromodelismo, full contact o kendo, entre otros. El tema en realidad, no es que haya distinta popularidad entre ellos, sino que tienen distinto desarrollo y ello genera distintos potenciales deportivos, los cuales se diferencian especialmente en la gente que las administra y la claridad de quienes forman las cúpulas de cada una de ellas para crear equipos sólidos y multidisciplinarios. Hay problemas en cómo se administran las federaciones y eso es lo que se busca esclarecer y orientar en este trabajo.

Lo que resulta importante es que las cincuenta y seis federaciones asociadas al Comité Olímpico de Chile (COCH) tienen un nivel de desarrollo distinto entre ellas y que mientras algunas han logrado que su nivel deportivo sea muy cercano a lo profesional, otras apenas alcanzan un nivel, reconocido por ellos mismos como amateur y viven de graves problemas administrativos que se traducen inevitablemente en lo deportivo. Por ello, es importante que el nivel administrativo del deporte mejore y con ello, se presume conseguir más logros deportivos.

Se presenta entonces esta investigación, con la cual, proponiendo las mejoras adecuadas y logrando la mejora del nivel organizativo dentro de las federaciones, pueda hacerse que los recursos sean mejor aprovechados o bien que haya un incentivo a la generación de ellos, se puedan implementar programas y que mejore el nivel deportivo del país como consecuencia de una estrategia que integra procesos, bien analizados, bien ejecutados y con un foco claro.

El diagnóstico organizacional será basado en la bibliografía que se señala al final del documento y principalmente en base a los modelos de gestión de calidad que proponen Malcom Baldrige y Chilecalidad que a pesar de que son similares, se han utilizado ambos teniendo en cuenta eso sí, que se está en presencia de instituciones que funcionan como organizaciones privadas sin fines de lucro y que tienen un gran componente político que los modelos omiten. La adaptación de estos modelos a los casos investigados consiste en una tarea implícita al estudio.

A continuación entonces, se muestra el estudio realizado, el cuál, a partir de un marco teórico/conceptual y una metodología establecida, busca realizar un aporte sustancial al desarrollo deportivo a nivel organizativo y entregar propuestas de desarrollo a las distintas federaciones con el fin de que se apunte a una mejora administrativa y organizacional.

I.2. Motivación del estudio

Hoy en día la gestión deportiva en Chile se administra en base a viejos estándares, sin estrategias definidas y sin una organización de las personas en pos de objetivos sólidos. No existen por ejemplo programas académicos que apunten a una formación deportiva de calidad y los intentos mediante diplomados o pequeños cursos en el país son escasos. Por más esfuerzos que se hacen por sacar adelante al deporte, no ha habido hasta hoy una política de Estado clara en torno a ello.

El amor por el deporte, y el interés por el análisis estratégico y organizacional se plasman en estas páginas mostrando además, una motivación personal a que el deporte no puede sufrir la postergación que actualmente posee, buscando ser un aporte y que el presente estudio trascienda y colabore con la implementación de nuevas estrategias, de nuevas prácticas o bien de una nueva organización en pos del desarrollo del deporte como este se merece.

“Más que nunca, el deporte es un lenguaje universal y juega el rol de catalizador de la sociedad actual lo que significa una mejora en la calidad de vida y del bienestar de ella”¹. El deporte tiene entonces, un poder grande dentro de la vida de las personas y el desarrollo adecuado de las instituciones que lo dirigen debe estar acorde a la influencia que éste posee en la sociedad.

¿Por qué gestión de la calidad? Porque comprende entre su análisis aspectos organizacionales que son considerados importantes actualmente, las organizaciones están buscando certificar sus procesos y sus modelos organizacionales y el análisis e implementación de rediseños en torno a ellos que puedan agregar un valor a las organizaciones.

La gestión de la calidad es un tema que se ha ido actualizando en pos de adaptarse a los tiempos modernos y por ello, reviste un tema de interés apropiado para el estudio.

¹ ROIG, JACQUES, presidente del Comité Olímpico Internacional, IOC'S MISSION".
http://www.olympic.org/uk/organisation/missions/humanitarian/index_uk.asp

I.3. Objetivos del estudio

Los objetivos para este proyecto se dividen en generales y en específicos que a continuación se describen.

I.3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico y generar propuestas que contribuyan al desarrollo organizacional de las federaciones deportivas existentes en Chile.

I.3.2 Objetivos específicos

- Realizar una segmentación de las federaciones deportivas basadas en criterios organizacionales, de gestión, deportivos y financieros.
- Entregar un diagnóstico de la gestión financiera, administrativa y organizacional actual de las federaciones deportivas.
- Entregar líneas de acción para cada uno de los segmentos obtenidos y para cada una de las federaciones en las cuales se desarrolla el estudio en profundidad.

I.4. Alcances del estudio

El estudio tiene un carácter exploratorio e investigativo de la gestión organizacional de las federaciones deportivas y requiere de la voluntad de parte de ellas para la realización correcta del estudio.

No está al alcance de quien investiga lograr la respuesta de todas las federaciones; no fue posible reunir a todas las federaciones ya sea por falta de disponibilidad de algunas o bien falta de voluntad, de otras, la consecución de la mayor cantidad de federaciones forma parte de los esfuerzos que hace el alumno, pero no reviste un alcance concreto pues no depende netamente de él.

Las federaciones que pudieron completar los instrumentos solicitados, permiten lograr el primer gran objetivo que corresponde a realizar un diagnóstico de las federaciones deportivas en su desempeño y gestión. Se logra con ello, mostrar un mapa de la forma en cómo se estructuran y poder remarcar algunos aspectos importantes de ellas. No está dentro del alcance de este estudio señalar diferencias muy específicas entre unas pocas federaciones, ni entregar información que puede considerarse privada de ellas. Tampoco se considera del estudio verificar si la información entregada es fidedigna o no, dejando a criterio de cada federación la validez, factibilidad y confiabilidad de los datos entregados.

En un segundo lugar, se realiza una segmentación de las federaciones en cuatro grupos que permitan clasificar el nivel organizativo de ellas, se realizan todas las pruebas posibles para que la conformación de dichos segmentos sea lo más rigurosa posible, dejando el margen de error típico como único determinante.

Durante la realización del análisis en profundidad, se identifican a los actores principales y secundarios de cada federación y se logra que al menos de uno de cada tipo entregue sus impresiones con respecto a los temas a tratar. No está dentro de los objetivos investigar a todos los miembros ni la investigación de esas personas en forma particular, sino que la forma en cómo se relacionan con la federación.

Estos análisis entregan propuestas que se organizan y estructuran para cada categoría y posteriormente ofrecidos a las federaciones participantes y a instituciones directoras del deporte según éstas lo requieran. No se busca redundar en cuestiones técnicas, ni físicas ya que escapan del conocimiento de quien realiza el estudio, pero sí se pretende analizar en este estudio, la capacidad organizativa y hacer un diagnóstico organizacional.

Tampoco está dentro de los alcances del estudio la aplicación de las propuestas ni la posibilidad de ejercer presión alguna a las organizaciones participantes en que lo hagan, sino que solamente lograr que ellas tengan conocimiento de su realidad y de sus posibilidades de crecimiento organizacional.

II. ANTECEDENTES

Los antecedentes a este trabajo dicen relación con cómo se desarrolla y ha desarrollado el deporte en Chile: las instituciones y leyes que la rodean actualmente, su historia y sus logros se ponen en evidencia a continuación

II.1 El deporte en Chile

El deporte es “todo tipo de actividades físicas que mediante una participación organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles”².

“La conformación de un sistema deportivo se sustenta bajo la conjunción de los recursos técnicos, materiales y organizativos posibles para la consecución de un fin. Un sistema debidamente estructurado, permite la evaluación sistemática, facilita la investigación, permite profundizar constantemente en su perfeccionamiento y actualización, y posibilita hacer más eficiente y productiva la utilización de los recursos y la programación con que se cuenta”³.

Por ello, deben considerarse los distintos intereses de las organizaciones deportivas, profesionales y amateurs, que a su vez ellas deben representar el interés y el esfuerzo en conjunto por alcanzar un fin común (como lo hace por ejemplo Chiledeportes, el Comité Olímpico de Chile o las federaciones deportivas entre otras). “Es decir, se trata de conjugar los objetivos e intereses comunes de los diferentes actores que tienen que ver con el desarrollo deportivo, propiciando una adecuada interrelación que permita aprovechar al máximo las potencialidades de todos en bien del deporte nacional”⁴.

II.1.1 Tipos de deportes a considerar

El deporte funciona bajo cuatro lineamientos diferentes entre sí los cuales son: deporte recreativo, deporte formativo, deporte competitivo y de alto rendimiento. A estos se agrega el programa de detección de talentos que consiste en la investigación de deportistas que posean características apropiadas que mediante el trabajo puede llegar a ser de alto rendimiento.

Deporte Recreativo

Se considera como deporte recreativo, las actividades físicas efectuadas en tiempo libre y con exigencias acorde a cualquier tipo de persona, teniendo en cuenta su estado físico y edad, con el único fin de realizar una mejora a la calidad de vida y a la salud de la población.

Estas actividades son practicadas según las reglas que cada especialidad dispone o bien bajo el común acuerdo de los participantes.

“En este sentido, el Instituto Nacional de Deportes de Chile podrá además contemplar acciones destinadas a apoyar programas de rehabilitación y prevención de la drogadicción a través del deporte, que desarrollen instituciones públicas o privadas sin fines de lucro especializadas en la materia.

² BURRIEL, J.C. y Landaberea, J.A. Manual de la organización institucional del deporte. 2006

³ BURRIEL, J.C. y Landaberea, J.A. Manual de la organización institucional del deporte. 2006

⁴ BUGUÑÁ, Fernando. Desarrollo asociado al deporte federado 2007, Chiledeportes.

Asimismo, podrá contribuir técnica y financieramente al diseño y ejecución de actividades deportivas, insertas en los programas de seguridad ciudadana que se impulsen a nivel local, regional o nacional”⁵.

Deporte formativo

“Se entiende por formación para el deporte la puesta en práctica de procesos de enseñanza y aprendizaje a cargo de profesionales o técnicos especializados vinculados a la actividad física-deportiva, cuyo objetivo es el desarrollo en las personas de aptitudes, habilidades y destrezas necesarias para la práctica de los distintos deportes; el conocimiento de los fundamentos éticos, técnicos y reglamentarios de las especialidades deportivas, y la práctica sistemática y permanente de actividades deportivas para niños, jóvenes y adultos”⁶.

Se entiende por técnicos capacitados, aquellos que acrediten su formación en el Instituto Nacional del Deporte y cuenten con la autorización de la Secretaría Regional Ministerial respectiva.

Deporte Competitivo

El deporte competitivo, se define como aquel practicado sistemáticamente, sujeta a normas de cada deporte, y con programación, calendarización y organización de eventos de manera regular. Se lleva a cabo por organizaciones que tengan un espíritu organizativo en torno a la estructura de la competencia deportiva.

Deporte de Alto Rendimiento

Se refiere al deporte que implica alta exigencia en su participación y una práctica sistemática de la actividad. Serán deportistas de alto rendimiento los que cumplan con las exigencias técnicas establecidas por el Instituto Nacional de Deportes de Chile (IND) con el Comité Olímpico de Chile y la federación nacional respectiva afiliada a este último. En ese sentido, se considera de alto rendimiento a quienes integren las selecciones nacionales de cada federación.

II.1.2 Desarrollo e hitos del deporte en la historia

El deporte en Chile comenzó a desarrollarse desde la época precolombina, en la cual los mapuches ya practicaban un deporte similar al hockey que llamaban “palín”. El nombre de “palín” fue cambiado a “chueca” con la llegada de los españoles.

Con la llegada de los europeos al territorio, comenzaron a llegar al país costumbres de su continente, por lo que el deporte fue una de las cosas que aportaron a medida que se fueron estableciendo. En Valparaíso, como principal puerto del país en ese entonces, se comenzaron a desarrollar deportes como la hípica y el cricket y en la segunda parte del siglo XIX, se hicieron conocidos el bádminton, el tenis, el fútbol y el rugby por fuertes influencias de los ingleses.

⁵ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 6

⁶ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 5

Al principio estos deportes comenzaron solamente como una expresión de aficionados, pero poco a poco fueron obteniendo la categoría de espectáculo y fueron ganando adeptos que también comenzaron la práctica de este deporte.

El desarrollo del deporte fue inestable en su organización, pese a ello, Chile fue uno de los miembros participantes en la inauguración de los Juegos Olímpicos Modernos el año 1896 en Atenas, Grecia, donde Luis Subercaseaux participó en el atletismo. Sin embargo, participó individualmente y no habría una delegación representativa de Chile hasta los Juegos Olímpicos en Estocolmo el año 1912.

Poco a poco algunos deportes fueron evolucionando y otros nuevos comenzaron a ser desarrollados desde cero en el país. El más popular actualmente es por lejos el fútbol pese a que no logra los éxitos internacionales que sí han logrado otros deportes como el tenis, el hockey patín, el polo por nombrar algunos. Otro deporte popular que se ha convertido en el deporte nacional es el rodeo, el cual es frecuentemente practicado en la zona rural del país y que se practica solamente en territorio chileno.

II.1.2.1 Logros en los Juegos Olímpicos

Los mayores logros deportivos en Juegos Olímpicos corresponden al tenis, deporte con el cual se obtuvo medalla de oro el año 2004 en Atenas, tanto en individuales con Nicolás Massú, como en dobles con el mismo jugador acompañado por Fernando González. Este último obtuvo el bronce ese mismo año y la medalla de plata en Beijing el año 2008 siendo la última medalla que se ha obtenido hasta el presente.

El primero de los logros a nivel olímpico correspondió a Manuel Plaza, quien obtuvo medalla de plata en los Juegos Olímpicos tras llegar en segundo lugar en la maratón de Ámsterdam en 1928, hito recordado porque tras haberse perdido durante gran parte de la carrera la cual lideraba con ventaja, llegó en segunda posición. En Helsinki el año 1952, la equitación entregaría la segunda medalla al país mediante una actuación en equipos por parte de los miembros de Carabineros de Chile César Mendoza, Oscar Cristi y Ricardo Echeverría que obtuvieron la medalla de plata. Echeverría también entregaría una presea de plata en la competición de individuales.

En Melbourne 1956, Marlen Ahrens obtuvo medalla de plata en el lanzamiento de la jabalina y los boxeadores Claudio Barrientos, Ramón Tapia y Carlos Lucas una medalla de plata y dos de bronce respectivamente en sus competiciones.

Tras treinta y dos años sin medallas, en Seúl 1988, Alfonso de Iruarrizaga obtuvo medalla de plata en tiro al vuelo. Posterior a ello, una nueva sequía de 12 años tuvo el país hasta que el año 2000 el equipo chileno de fútbol obtuviera la medalla de bronce. Las medallas del tenis ya mencionadas terminarían por completar las preseas que obtendría Chile en los Juegos Olímpicos en la historia. Siendo un total de trece las preseas que ha conseguido, de las cuales, dos son de oro, siete de plata y cuatro de bronce.

II.1.2.2 Logros en otras instancias deportivas

La instancia más esplendorosa para el país a nivel organizativo ha sido la organización del mundial de fútbol del año 1962 en la cual el país resultó tercero y por su impacto mediático y su popularidad, reviste uno de los hitos más recordados de la historia.

Pero no se puede dejar de mencionar los terceros lugares obtenidos por el básquetbol en los mundiales de 1950 y 1954, tampoco olvidar el título mundial del boxeador Carlos Cruzat en categoría Crucero el año 2000. Y el campeonato mundial en Boxeo de Patricia Falfán el año 2001 quien pese a tener la ciudadanía estadounidense, conserva su nacionalidad chilena.

El año 1981, el jinete Eduardo Yáñez fue condecorado como el mejor jinete de todos los tiempos por sus logros en la década de los 30 y los 40.

El Hockey Patín obtuvo el año 2006 el campeonato mundial en damas. Este campeonato fue organizado en el país y logró un movimiento inesperado de la población. El mismo equipo obtendría un año después la Copa América el año 2007.

En Karate, David Dubó logró el primer oro para Chile en un mundial de la especialidad, esto ocurrió el año 2008, en Tokio, Japón. Carlo De Gavardo y Francisco López son motociclistas que han obtenido logros a nivel internacional; ambos se han coronado campeón mundial de Rally, aunque De Gavardo lo haría en más de una oportunidad.

El equipo de Polo también ha obtenido grandes logros, el más destacado de ellos se dio el año 2008, donde se logró el campeonato mundial de Polo en México tras derrotar a Brasil por 11 a 9. También fue vicecampeón mundial el año 1992 y tercero en el año 2004.

El año 2002, en Sevilla, Christian Yantani y Miguel ángel Cerda entraron en la historia del remo y del deporte chileno, tras obtener el campeonato mundial de la especialidad. Sería en el año 2005, donde el mismo Cerda ahora en compañía de Felipe Leal obtendría el segundo lugar en el Mundial en la prueba dos sin timonel peso ligero.

En tenis, agregar a los logros olímpicos ya mencionados, la obtención del primer lugar en el ranking ATP de Marcelo Ríos, los dos títulos de Grand Slam en dobles de Luis Ayala y el título de uno de ellos en individuales de Anita Lizama. En equipos, Chile ha obtenido dos veces el campeonato mundial por equipos en los años 2003 y 2004 y también ha logrado un segundo lugar en la Copa Davis el año 1976.

En la triatlón Cristián Bustos logró el *Iron Man* el año 1992 y en navegación a vela, Alberto González ha sido cinco veces campeón de una de las mayores pruebas internacionales como lo es el *lighting*. Por último en Pesca Submarina, se han obtenido cuatro campeonatos mundiales individuales y uno por equipo. El último de los campeonatos fue el 2006 con Patricio Sáez y Margarita Aldunate.

II.1.3 La Ley del Deporte (19.172)

La ley del deporte fue promulgada el 9 de febrero del año 2001⁷ y define aspectos en torno a la actividad que sean reguladores tanto de la formación de las instituciones relacionadas al deporte, como también la relación de éstas con entes privados y públicos.

Lo primero que hace la ley es definir el concepto de deporte en el cual se enmarca, y acota a que se entiende por deporte “aquella forma de actividad física que utiliza la motricidad humana como medio de desarrollo integral de las personas, y cualquier manifestación educativo-física, general o especial, realizada a través de la participación masiva, orientada a la integración social, al desarrollo comunitario, al cuidado o recuperación de su salud y a la recreación, como asimismo, aquella práctica de las formas de actividad deportiva o recreacional que utilizan la competición o espectáculo como su medio fundamental de expresión social, y que se organiza bajo condiciones reglamentadas, buscando los máximos estándares de rendimiento”⁸.

Luego define el rol del Estado en el deporte afirmando que “es deber del Estado crear las condiciones necesarias para el ejercicio, fomento, protección y desarrollo de las actividades físicas y deportivas, estableciendo al efecto una política nacional del deporte orientada a la consecución de tales objetivos. El Estado promoverá las actividades anteriores a través de la prestación de servicios de fomento deportivo y de la asignación de recursos presupuestarios, distribuidos con criterios regionales y de equidad, de beneficio e impacto social directo, que faciliten el acceso de la población, especialmente niños, adultos mayores, discapacitados y jóvenes en edad escolar, a un mejor desarrollo físico y espiritual.”⁹

El artículo 32, define el concepto de organización deportiva según la ley y dice que “Son organizaciones deportivas los clubes deportivos y demás entidades integradas a partir de éstos, que tengan por objeto procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales.”

La ley posteriormente, explica sobre los fondos asociados al fomento del deporte y la repartición de ellos. Los fondos serán entregados con el fin de financiar total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, práctica y desarrollo del deporte en sus distintas modalidades. Los objetivos a satisfacer con el fondo son¹⁰:

a) Financiar, total o parcialmente, planes, programas, actividades y proyectos de fomento de la educación física y de la formación para el deporte, como asimismo, de desarrollo de la ciencia del deporte y de capacitación y perfeccionamiento de recursos humanos de las organizaciones deportivas;

⁷ BIBLIOTECA CONGRESO NACIONAL. CHILE. <http://www.bcn.cl/leyes/pdf/actualizado/181636.pdf>

⁸ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001.

⁹ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 2

¹⁰ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 43

- b) Fomentar y apoyar, a través de medidas específicas de financiamiento, el deporte escolar y recreativo;
- c) Apoyar financieramente al deporte de competición comunal, provincial, regional y nacional;
- d) Apoyar financieramente al deporte de proyección internacional y de alto rendimiento;
- e) Financiar, total o parcialmente, la adquisición, construcción, ampliación y reparación de recintos para fines deportivos.

Este fondo se destina según un concurso público mediante el cual se seleccionarán los programas, planes, proyectos y actividades que se propongan para ser financiados. Para ello el IND realizará una evaluación técnica y económica de los proyectos que postulen para determinar la adjudicación de los fondos.

Según reza el artículo 62, quienes “efectúen donaciones en dinero al Instituto, para ser destinadas a la Cuota Nacional o a una o más de las Cuotas Regionales establecidas en el Título IV, o para financiar proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos indicados en las letras a), b), c) o d) del artículo 43 cuyo costo total sea inferior a 1.000 Unidades Tributarias Mensuales y que se encuentren incorporados en el registro a que se refiere el artículo 68, tendrán derecho a un crédito equivalente a un 50% de tales donaciones contra los impuestos indicados.”

Esto significa que la mitad de la cantidad donada a un proyecto deportivo cuyo costo sea inferior a 1.000 UTM será descontada de los impuestos que el contribuyente deba pagar.

También se da el caso de quienes efectúen la donación para un proyecto que sobrepase las 1000 UTM, deberán, para obtener el 50% de crédito, efectuar el 30% de dicha donación a otro proyecto o al Instituto para beneficiar a una o más de las cuotas nacionales. En el caso de que esta condición no sea cumplida se otorgará un crédito equivalente al 35% de la donación efectuada.

Finalmente, la ley en sus últimos artículos, habla sobre el rol de Chiledeportes y un punto importante es el del subsidio que entrega para ello, el artículo 51 señala que “consiste en un aporte estatal directo que se otorga por una sola vez al beneficiario sin cargo de restitución, y que constituye un complemento del ahorro previo que necesariamente debe tener el beneficiario.”¹¹ Se agrega que “el Subsidio para el Deporte se otorgará con cargo a los fondos que se destinen al efecto en el presupuesto del Instituto, sobre quien recaerá además, la administración y desarrollo del sistema”¹²

A este subsidio, pueden postular cualquiera de las organizaciones deportivas constituidas jurídicamente y que cumplan con el hecho de tener una “cuenta de ahorro del deporte” que acredite que la organización posee un ahorro previo que incluso puede ser tratado desde un inmueble libre de gravámenes, prohibiciones o

¹¹ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 51

¹² Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 51

embargos. Estos subsidios deberán utilizarse y no pueden constituirse como ahorro para postular a otro subsidio. La entrega del subsidio debe contemplar finalmente, la prioridad de las asignaciones de éste y las especificaciones donde se utilizará el mismo.

II.1.4 Las instituciones deportivas relativas al deporte chileno

A continuación se detallan las principales instituciones deportivas que comprenden el desarrollo deportivo del país el cual comienza con un organismo internacional para concluir en clubes locales, regionales o sociales.

En 1994, la dirección del deporte cambió y comenzó una fase de reestructuración y modernización, logrando que en 1996 se promulgara el proyecto de ley del deporte (Ley nº 19.712). Con esta ley se comienza a desarrollar una nueva forma de planificación deportiva que comprende formación para el deporte, deporte recreativo, de competición (ya sea este comunal, regional y nacional), y de alto rendimiento.

II.1.4.1 El Comité Olímpico Internacional (COI)

“El Olimpismo es una filosofía de vida que exalta y combina en un conjunto armónico las cualidades del cuerpo, la voluntad y el espíritu. Aliando el deporte con la cultura y la educación, el Olimpismo se propone crear un estilo de vida basado en la alegría del esfuerzo, el valor del buen ejemplo y el respeto por los principios éticos fundamentales universales.

El objetivo del Olimpismo es poner siempre el deporte al servicio del desarrollo armónico del hombre, con el fin de favorecer el establecimiento de una sociedad pacífica y comprometida con el mantenimiento de la dignidad humana. Para ello, el Movimiento Olímpico lleva a cabo, solo o en cooperación con otros organismos y dentro de sus posibilidades, acciones a favor de la paz.”¹³

En base a este movimiento, nace el Comité Olímpico Internacional (COI) que es el organismo que coordina las actividades olímpicas que se desarrollan en el planeta. Es el principal estamento organizador de los Juegos Olímpicos y quien se hace cargo de la representación mundial de las disciplinas asociadas. Pero por sobre todo y como ella misma lo autodenomina, es la sostenedora del Movimiento Olímpico mediante el cual busca “contribuir a construir un mundo mejor y pacífico mediante la educación a través de la práctica del deporte sin ningún tipo de discriminación y con el espíritu olímpico el cual requiere de un entendimiento mutuo con un espíritu amistoso, solidario y con juego limpio”¹⁴.

Fue creado el año 1894 por Pierre de Coubertin en París con el fin de lograr emular los Juegos Olímpicos de los antiguos griegos. El COI es dueño de todo lo relativo a los Juegos Olímpicos como los símbolos, el himno, la bandera, juramento y lemas. Actualmente, la sede se encuentra en Lausana, Suiza.

Desde el año 2001, el Presidente es el belga Jacques Rogge y compone el directorio con cuatro vicepresidentes y diez miembros que lo asesoran en la toma

¹³ COI. Carta Olímpica. <http://www.coch.cl/portal/index.php?_option=carta_olimpica>

¹⁴ COI. What is the goal of the Olympic movement? <http://www.olympic.org/uk/organisation/index_uk.asp>

de decisiones. Ellos se preocupan de la organización del COI como estamento deportivo, en sus actos financieros, reglamentarios, establecer la agenda de actividades y todo lo que tenga relación con el Movimiento Olímpico como por ejemplo, la determinación de la sede de los Juegos Olímpicos o decidir cuáles deportes son considerados como olímpicos.

II.1.4.2 Las federaciones Internacionales (FI)

“Con el fin de promover el Movimiento Olímpico, el COI podrá reconocer en calidad de FI a organizaciones internacionales no gubernamentales que administren uno o varios deportes en el plano mundial y que abarquen organizaciones rectoras de estos deportes en el plano nacional. El reconocimiento de las FI recientemente reconocidas por el COI será provisional durante un período de dos años o de cualquier otro período de tiempo fijado por la Comisión ejecutiva del COI. Transcurrido dicho período, el reconocimiento cesará automáticamente si no se ha recibido confirmación escrita del COI”¹⁵.

Las federaciones internacionales deben actuar conforme a lo que señala la carta olímpica y son las encargadas de representar y administrar cada deporte a nivel internacional. Está dentro de su misión establecer acuerdos internacionales sobre la práctica del deporte correspondiente, asegurar que el deporte sea practicado en todo el mundo y sin discriminación, y establecer criterios de admisión de las distintas disciplinas al Comité Olímpico Internacional. Las federaciones se encargan de administrar la práctica y competición de cada deporte, y de organizar campeonatos internacionales bajo las reglas respectivas en los distintos países.

II.1.4.3 El Comité Olímpico de Chile (COCH)

El Comité Olímpico de Chile (COCH) fue fundado en 1934 y actualmente es presidido actualmente por Neven Ilic quien ha sido reelecto en sus funciones hasta el año 2012 luego de ser elegido el año 2004.

La misión de este organismo es proteger y fomentar el Movimiento Olímpico en Chile conforme a lo que dice la carta olímpica. Dentro de sus funciones se encuentran: difundir el Movimiento Olímpico en Chile mediante la práctica y la educación del deporte en el país, favorecer el desarrollo del deporte nacional, colaborar con la preparación de directivos, técnicos y deportistas para lograr un nivel adecuado internacionalmente, entre otros.

El COCH es el representante del deporte chileno ante el COI y es el encargado de la representación del mismo en el país. Cuenta con tres directores, un tesorero, un pro-tesorero, un secretario general, un pro-secretario y un vicepresidente además del presidente. Ellos componen el directorio del COCH que tiene una duración de cuatro años con posibilidad de reelección.

Actualmente el COCH tiene representación en cuatro ciudades del país mediante delegados regionales. Estas regiones son la I, la VIII, la X y la Región Metropolitana.

¹⁵ COI. Carta Olímpica. <http://www.coch.cl/portal/index.php?option=carta_olimpica&_read=3>

Es el principal organismo del deporte chileno y engloba a las federaciones afiliadas a él. Son cincuenta y seis afiliadas actualmente.

De acuerdo a la carta olímpica, es función de los Comités Olímpicos Nacionales, como el COCH¹⁶:

- Difundir los principios fundamentales del Olimpismo en el plano nacional, en el marco de la actividad deportiva y contribuir, entre otras cosas, a la divulgación del Olimpismo en los programas de enseñanza de educación física y deporte en las instituciones escolares y universitarias.
- Fomentar sobre todo la creación y las actividades de las Academias Olímpicas Nacionales, de museos olímpicos y de programas culturales relacionados con el movimiento olímpico;
- Velar por el respeto a la carta olímpica en sus respectivos países, favorecer el desarrollo del deporte de alto nivel así como del deporte para todos;
- Colaborar en la preparación de dirigentes deportivos, sobre todo mediante la organización de cursos y velar por que éstos contribuyan a la difusión de los principios fundamentales del Olimpismo;
- Asumir el compromiso de oponerse activamente a toda forma de discriminación y de violencia en el deporte;
- Luchar contra el uso de sustancias y procedimientos prohibidos por el COI o las Federaciones Internacionales, interviniendo ante las autoridades competentes de su país para que todos los controles médicos puedan efectuarse en las mejores condiciones.

II.1.4.4 El Instituto Nacional del Deporte (IND) o Chiledeportes

El IND, conocido también como Chiledeportes es una institución pública con personalidad jurídica y patrimonio propio, y es el encargado de proponer la política nacional de deportes.

Fue creado el año 2001 tras reemplazar a la DIGEDER (Dirección General del Deporte y Recreación), organismo que fue creado en 1939 y que se encargaba de dirigir y defender el desarrollo del deporte. El Instituto cuenta con un Consejo Nacional, el cual está integrado por un Director Nacional del Instituto, quien lo preside, y once consejeros designados por el Presidente de la República.

Los miembros del consejo, con excepción de su presidente, duran cuatro años en sus cargos, pudiendo ser designados por nuevos períodos, y se les renovarían cada dos años en grupos de seis y cinco consejeros por vez.

En cada una de las regiones, existe una dirección regional con un director regional elegido por el director nacional. Ellos son los encargados de proponer objetivos y planes a nivel regional al director nacional, difundir los valores, ideales y conocimientos a nivel deportivo en la región y coordinar las actividades relacionadas con el deporte en el territorio correspondiente.

¹⁶ COI. Carta Olímpica. <http://www.coch.cl/portal/index.php?_option=carta_olimpica> Cap. 4.

El director nacional de Chiledeportes es actualmente Jaime Pizarro, ex futbolista nacional que fue designado por la presidenta Michelle Bachelet en Julio del año 2007 tras una larga sucesión de presidentes que tuvieron problemas en su administración ya que en sus primeros ocho años de vida, Chiledeportes había tenido un total nueve directores nacionales.

La dirección nacional tiene rango de subsecretario dentro del país por lo que trabaja como funcionario de Estado ante los ojos de todos los chilenos. La misión fundamental del IND es “desarrollar y fomentar la práctica deportiva para contribuir al bienestar integral de la población a través de la implementación y difusión de planes, programas e instrumentos deportivos”¹⁷.

Entre sus objetivos principales están:

- Aumentar el desarrollo de la práctica deportiva en las personas, a través de los programas y proyectos financiados por el IND.
- Mejorar el posicionamiento de deportistas de alto rendimiento en estándares a nivel internacional, mediante el financiamiento y la implementación de programas y proyectos deportivos.
- Construir, mejorar y habilitar recintos, instalaciones y espacios deportivos públicos y privados, para la práctica y espectáculos deportivos, mediante administración directa, delegación de su administración, concesión y financiamiento de proyectos.
- Aumentar el apoyo a la gestión de las organizaciones deportivas y de sus proyectos, a través de los procesos de fiscalización, supervisión y supervigilancia.
- Aumentar la difusión de los beneficios de la práctica del deporte, de los planes, programas y proyectos del Instituto Nacional de Deportes, a la población nacional, mediante la implementación y financiamiento de un plan de comunicaciones.

Estos objetivos se llevan a cabo mediante el financiamiento de proyectos por distinta forma: proyectos de actividades deportivos de la población, programas y proyectos deportivos para el desarrollo del deporte de alto rendimiento a nivel internacional, realización de competencias a nivel nacional, mejora y construcción de recintos que propicien el desarrollo del deporte y/o el desarrollo de proyectos que tengan el fin de informar, educar y dar a conocer la práctica deportiva.

El IND se organiza en torno a tres subdivisiones las cuales son: división de actividad física y deportes, división de desarrollo y división de administración y finanzas. La división de actividad física y deportes, está formada por el departamento de ciencias del deporte, el departamento de alto rendimiento, el departamento de deporte formativo, deporte recreativo y deporte competitivo.

¹⁷ CHILEDEPORTES. Quienes somos. <http://www.chiledeportes.gov.cl/quienes_somos.php>

La división de desarrollo, está integrada por el departamento de planificación y gestión, el departamento de gestión de proyectos, de concesiones y subsidios, departamento de organizaciones deportivas y el de inversiones.

La división de administración y finanzas tiene entre sus subdivisiones al departamento de finanzas y presupuestos, de recursos humanos, de computación e informática, la administración del Estadio Nacional, del Estadio Víctor Jara administración y dirección del Centro de Alto Rendimiento (CAR).

Existen cuatro formas mediante las cuales Chiledeportes puede fomentar el deporte, estas son: Fondeporte, que son los fondos para el fomento del deporte, en el cual se financian proyectos que apunten a la práctica y desarrollo del deporte en sus diversas modalidades (Alto rendimiento, competitivo, recreacional y formativo). Están las donaciones con fines deportivos, las cuales son aportadas por privados con el fin de financiar proyectos propuestos a Chiledeportes. También puede conceder los recintos deportivos que forman parte de su administración, y por último, el más importante que es la entrega a cada una de las federaciones de subsidios para el deporte y que significa el presupuesto de ella. Este subsidio es entregado una sola vez al año y todas las platas extras que las federaciones quieran obtener, deben ser solicitadas a través de fondos. El monto del subsidio tiene relación con los logros que ha tenido cada federación y corresponde a una evaluación que se le realiza en materia de gestión a cada una de ellas. Las federaciones son las que realizan una solicitud de presupuesto y es Chiledeportes quien determina qué parte del mismo se le concede a cada una de ellas.

II.1.4.5 ADO Chile

El programa ADO (Asociación de Deportistas Olímpicos) se fundó en España en el año 1988, debido al interés de aquel país por comenzar a tener un protagonismo no experimentado anteriormente a nivel deportivo. Previo al programa ADO, España había tenido 27 medallas en las trece ediciones de los Juegos Olímpicos en que había participado a lo largo de los 88 años de historia. Posterior a la implementación del plan ADO, se han obtenido 70 medallas en apenas cuatro Juegos Olímpicos, situando además a España entre los países de la elite deportiva.

Por ello, la administración de Neven Ilic comenzó a diseñar un plan similar manteniendo contacto con símil español para la financiación y el fomento del desarrollo del deporte de alto rendimiento. Así, el año 2006, se le dio forma de corporación privada sin fines de lucro siendo sus socios fundadores el COCH y el gobierno, a través de Chiledeportes.

La misión de ADO es “desarrollar y fortalecer el Deporte de Alto Rendimiento del país, apoyando los procesos de preparación de los deportistas con miras a mejorar nuestro nivel deportivo internacional y participación olímpica.”¹⁸

La visión es “ser conductores de un nuevo programa de apoyo para los deportistas de alto rendimiento, con la finalidad de posicionar al país en el medallero de los

¹⁸ ADO CHILE. Quiénes somos. <www.adochile.cl>

mega eventos del Ciclo Olímpico (Juegos Odesur, Juegos Panamericanos y Juegos Olímpicos).”¹⁹

El proyecto cuenta con tres áreas para lograr un mejor funcionamiento. En primer lugar, un área técnica encargada de la evaluación de proyectos y de evaluar quienes pueden ser beneficiados por el proyecto. En segundo lugar, hay un área de administración y finanzas encargada de la contabilidad y gestión y por último, un área de comunicación y marketing.

También, se ha desarrollado un plan de detección y desarrollo de talentos jóvenes mediante un sistema de evaluación y seguimiento que lleva las estadísticas de los deportistas de ADO. A muchos de los deportistas, es ADO quien los mantiene a nivel profesional (con una remuneración) e incluso, para algunas federaciones es el abastecedor de técnicos de calidad.

Para el financiamiento, se ha ideado que un cofinanciamiento estatal y privado sea el adecuado y que logren inyectar una cantidad de dinero que posibilite una calidad deportiva suficiente. Los recursos son administrados principalmente a través de donaciones a proyectos ADO presentados por el COCH y aprobados por el IND. Los planes de financiamiento son anuales, aún cuando los recursos se van liberando a medida que cada proyecto se lleva a cabo. Estos recursos llegan a ADO Chile mediante cuatro socios auspiciadores que son: el Banco de Chile; Telefónica-Movistar; Cristal y Coca Cola. Además de sus socios de comunicación como lo son Canal 13 y radio ADN.

Cada una de estas empresas aporta 15 mil UF anuales, (aproximadamente 300 millones de pesos), logrando que estas empresas consigan una exención en los impuestos que pagan, según señala la ley del deporte.

De esta manera, en 2007 por ejemplo, el presupuesto global que manejó ADO era de 1.600 millones de pesos. De esta cifra, 1.100 millones (60 mil UF) provenían del aporte de las empresas asociadas, y los otros 500 millones de pesos fueron entregados por Chiledeportes.

Actualmente en el plan ADO están participando aproximadamente treinta deportistas que han sido apoyados en forma constante por el programa.

II.1.4.6 Las federaciones deportivas

Dado que el foco del estudio será en estas entidades, se detallarán mejor en el punto II.2

II.1.4.7 Las Asociaciones Nacionales

Las asociaciones nacionales forman parte de las federaciones y comprenden la integración de clubes para la representación en común y la realización de acuerdos que desemboquen en la práctica del deporte en cuestión de manera organizada, justa y óptima.

¹⁹ ADO CHILE. Quienes somos. <www.adochile.cl>

Estas asociaciones nacionales generalmente congregan la unión de diversas asociaciones regionales que buscan representación ante la federación para lograr mayor peso en la búsqueda de recursos, de reglas y de representación nacional.

En algunos deportes, como por ejemplo el fútbol, son las asociaciones quienes llevan la administración del deporte y la federación resulta solamente la representación internacional de ellas, siendo además, el principal interlocutor con la federación internacional de la disciplina.

Son parte fundamental de la estructura pues a partir de ellas emergen las personas que dirigen las federaciones. A nivel de deportistas, resultan muchas veces un intermediario entre deportistas y federación.

II.1.4.8 Las Asociaciones Regionales

Las asociaciones regionales, son divisiones geográficas de las asociaciones nacionales que representan a los clubes de cada zona del país. Muchas veces estas asociaciones se encuentran congregadas en torno a una asociación nacional o bien tienen nexo directo con la federación.

La ley del deporte las define como aquella “formada por asociaciones locales o clubes de la respectiva región cuando el número de éstos no permita la existencia de a lo menos tres asociaciones locales, cuyo objeto es organizar competiciones regionales y nacionales y difundir la correspondiente especialidad o modalidad deportiva”²⁰

II.1.4.9 Los clubes

Es a la unidad más básica de representación de deportistas en forma organizada y se encarga de entregar las herramientas mínimas para la práctica del deporte para toda persona interesada en la actividad física correspondiente.

La organización como club “tiene por objeto procurar a sus socios y demás personas que determinen los estatutos, oportunidades de desarrollo personal, convivencia, salud y proyección comunal, provincial, regional, nacional e internacional, mediante la práctica de actividad física y deportiva”²¹

Muchos de ellos logran ser catalogados como profesionales y enmarcan el deporte de alto rendimiento y competitivo, pero la mayoría de los clubes del país tienen características recreativas y congregan a personas que no necesariamente cumplen las condiciones físicas para desarrollarlo a nivel competitivo.

II.2 Las federaciones deportivas

Se define federación deportiva nacional, como una entidad “formada por clubes, asociaciones locales o asociaciones regionales, cuyo objeto es fomentar y difundir la práctica de sus respectivos deportes en el ámbito nacional; establecer las reglas técnicas y de seguridad relativas a dichas prácticas velando por su aplicación, y organizar la participación de sus deportistas en competiciones nacionales e internacionales en conformidad a la ley, sus estatutos y demás normas internas o

²⁰ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 32

²¹ Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 32

internacionales que les sean aplicables. También se considera una federación aquella entidad que tiene por objeto promover la actividad física y el deporte en sectores específicos de la población, tales como estudiantes, miembros de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad Pública, trabajadores, discapacitados y otros. Los estatutos de cada federación establecerán si éstas se integrarán con clubes, asociaciones locales o asociaciones regionales”²²

Estas federaciones deportivas son asociaciones privadas, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y constituida por diferentes estamentos. En ella se congregan las distintas asociaciones existentes en cada disciplina o bien los clubes que están involucrados con cada deporte.

Las federaciones resultan entes decisivos para el desarrollo de una política deportiva apropiada por ser los principales responsables de las disciplinas que se practican en el país. Las federaciones nacionales pertenecen a las federaciones deportivas internacionales²³ que son las que rigen el deporte organizado a nivel mundial, realizando torneos internacionales y mundiales de las disciplinas, entregando al Comité Olímpico la potestad de incluir dicho deporte en el programa olímpico.

Cada federación nacional es la representativa de los clubes y selecciones a nivel internacional, así como también es la representante de los árbitros o jueces del deporte en ese ámbito.

En Chile existen cincuenta y seis federaciones asociadas al COCH, la mayoría de ellas tiene representación internacional olímpica, aunque también existen federaciones que tienen una organización federada sin ser un deporte olímpico.

Estas federaciones son las siguientes:

Aérea, Aeromodelismo, Aikido, Ajedrez, Andinismo, Atletismo, Automovilismo, Badminton, Billar, Biatlón, Bowling, Bochas, Basquetbol, Beisbol, Boxeo, Bridge, Ciclismo, Canotaje, Caza y Pesca, Deportes Submarinos, Deportes Acuáticos, Esgrima, Ecuestre, Esquí Náutico, Fútbol, Full Contact, Golf, Gimnasia, Handball, Hockey Césped, Hockey Patín, Judo, Karate, Kendo, Levantamiento de Pesas, Lucha, Motociclismo, Navegación a Vela, Pelota Vasca, Polo, Pentatlón Moderno, Paracaidismo, Paralímpica, Remo, Rodeo, Rugby, Squash, Ski y Snowboard, Taekwondo, Tenis, Tenis de Mesa, Tiro al Blanco, Tiro al vuelo, Tiro con arco, Triatlón, Voleibol.

Como se observa, la política nacional de actividad física y deporte, entrega a las federaciones un rol clave en el desarrollo y difusión de la práctica deportiva, que se enmarca en deporte de alto rendimiento, competitivo, formativo, detección de talentos y recreativo de las distintas disciplinas. Así, el rol de las federaciones se estructura en un escenario complejo, con exigencias y desafíos altos y donde cada vez se hace más necesario que estas entidades asuman compromisos propios de organizaciones modernas y eficientes.

²² Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. Artículo 32

²³ La federación de rodeo no tiene representación internacional, ni pertenece a federaciones internacionales por tratarse de un deporte nacional.

Queda expuesto por las experiencias recogidas en las entrevistas realizadas previamente, que las federaciones manifiestan un modelo de gestión poco claro, en el cual es escasa la planificación a mediano o largo plazo y se evidencia poco fortalecimiento de las estructuras que la forman.

Una de las teorías sobre lo anterior que representa Fernando Buguñá en su estudio llamado “Desarrollo asociado al deporte federado” (2007), es la falta de un liderazgo concreto y organizado, llevado en concreto por dirigentes que son técnicos de la especialidad, profesores de educación física o deportistas, que si bien, muestran un compromiso fehaciente con las labores de la organización, trabajando, de forma no remunerada y con una dedicación considerable de horas semanales, no muestran, en su mayoría, experiencia en labores administrativas, en el desarrollo de planes enfocados en la generación de oportunidades para incrementar la competencia, el nivel de los deportistas, y los medios por los cuales la federación puede obtener recursos y buenas relaciones internacionales.

Es necesario que las federaciones mejoren su manejo administrativo para obtener los recursos que resultan necesarios para un próspero andamiaje de la disciplina en cuestión. La escasez de acciones comunes entre los actores deportivos que tienen que ver con la dirección y la gestión del deporte, provocan la subutilización de recursos públicos y privados, además de descoordinaciones a nivel de políticas deportivas. Por lo tanto, se trata de un tema de responsabilidad del cual las autoridades deben preocuparse.

Dentro de las cincuenta y seis federaciones asociadas al Comité Olímpico, se pueden encontrar deportes individuales, grupales, de contacto físico o no, deportes que se practican en aire, en agua, en nieve, sobre ruedas o sobre tierra, profesionales y no profesionales y entre esta variedad, es difícil que ellas puedan ser comparadas o alineadas en torno a parámetros comunes. Como este estudio se enfoca a la gestión, se hace más viable realizar un análisis.

Las federaciones poseen, en general cinco estructuras que la componen: la más alta corresponde a la directiva que es el ente director de ella que dicta y expone las pautas a seguir. Es la representación ante las asociaciones las cuales la eligen y desde donde salen las personas que la integran. Los integrantes de ella no son remunerados y participan de reuniones de directorio, asambleas y toman decisiones relevantes. Paralela a ella están los consejos de asociaciones y la representación de las mismas en torno a asambleas.

En un segundo plano están los administrativos que son personas remuneradas por la federación. La mayoría de las federaciones cuenta con no más de cinco personas de las cuales se cuenta una secretaria, un gerente de desarrollo o gerente técnico, un contador y uno o dos asistentes. Ellos deberían ser la representación de la directiva en la federación pues son remunerados y son los encargados de estar constantemente en contacto con las personas que integran la federación. Pero Chiledeportes limita la remuneración y el perfil de ellos, lo que hace que no se fomente el ingreso de profesionales especializados en estas áreas y no se contribuya al desarrollo de la gestión organizacional federada.

En tercer plano, y paralelo en importancia al segundo, se encuentran las comisiones, quienes son encargadas de definir y decidir aspectos según la cual la comisión haya sido creada.

En un plano inferior, está el cuerpo técnico, cuya cantidad de personas tiene relación con la cantidad de disciplinas del deporte y la cantidad de categorías que existan. Algunas federaciones poseen un *headcoach* quien toma un rol de director técnico general y tiene injerencia en las decisiones deportivas de toda la federación, actúa como jefe de todos los entrenadores y directores técnicos. Pero la realidad muestra la existencia de pocos técnicos que entrenan a una gran masa de deportistas quienes determinan el quinto eslabón de esta estructura y representan una masa caudalosa de personas que practican con distintas edades el deporte en representación de sus clubes, asociaciones y tiene relación directa con la federación a través de las selecciones.

Como ya se dijo en la sección II.1.4.4 las federaciones se financian a través de un presupuesto anual que entrega Chiledeportes según los logros deportivos y la evaluación de la gestión anual. Los recursos extras, deben venir de fondos concursables, apoyos de ADO o de gestiones propias de la federación con empresas privadas, experiencia que no se evidencia en prácticamente ninguna federación.

III. MARCO CONCEPTUAL

El contexto de la investigación se da en un ambiente en el que el país cuenta con índices económicos y sociales que muestran gran estabilidad, y muestran un desarrollo progresivo y evidente en aquellos aspectos. Sin embargo, el desarrollo y los resultados deportivos aún no logran compararse con los obtenidos en otras áreas, aún existen muchas falencias que no permiten dar un salto hacia el desarrollo internacional.

El desarrollo deportivo comienza a hacerse necesario y hacia allá se enfocan los esfuerzos de las distintas instituciones relativas al tema deportivo como lo son el Comité Olímpico de Chile y Chiledeportes (o IND) pero hasta el momento no han sido suficientes.

La planificación deportiva a nivel gubernamental ha comenzado levemente con la implementación del programa ADO Chile, con infraestructura de calidad, y con la creación conjunta de parte del COCH y Chiledeportes de un nuevo centro olímpico, al cual muchas de las federaciones se trasladaron en medio de este estudio.

La realización del marco conceptual hace necesario conocer el fondo de la investigación y ésta ha sido dividida en dos aspectos para contextualizar conceptualmente el estudio.

El primer aspecto corresponde al tema que se va a desarrollar en la investigación: el análisis organizacional, entendido como mirar a una organización bajo ciertos cánones y diagnosticar la forma en cómo ella se desarrolla y los aspectos más relevantes de observar en un análisis como este.

El segundo aspecto explica la gestión de la calidad, que si bien es parte del análisis organizacional, se expone de forma separada ya que es en este punto donde se basa el análisis que se llevará a cabo. Se diferencia con el anterior porque se definen los principales conceptos que serán incluidos en el análisis, no concentrando eso sí la atención en ellos.

III.1 Marco conceptual: El análisis organizacional

Cuando se habla de organización, resulta más fácil describir el por qué de la existencia de ellas, o la composición de las mismas antes que encontrar una definición adecuada. Una definición que se va a utilizar en esta investigación, es que “las organizaciones son colectividades de partes que no pueden alcanzar sus metas de manera tan eficiente si es que operan por separado”²⁴. También se puede describir como una “unidad social que ha sido creada con la intención de alcanzar unas metas específicas. Los elementos fundamentales de una organización son: que está compuesta por individuos y grupos, orientadas hacia fines y objetivos, posee funciones diferentes y una coordinación racional intencionada, desde una continuidad en el tiempo”²⁵. Por último el libro Management (Hitt, Black y Porter) define organización como “grupos de individuos

²⁴ MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. 2002. 238p.

²⁵ MUÑOZ Sedano, Antonio y Perez, Román. 1989.

y grupos interconectados que buscan alcanzar metas comunes a través de funciones coordinadas de manera intencional”²⁶.

El análisis organizacional corresponde al análisis de las organizaciones en su composición, en su origen, pero muy en especialmente en el lo que hay en ella. Se define comportamiento organizacional como el “campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones”²⁷, y esa definición se aplica en este estudio.

Dentro del comportamiento organizacional se encuentran áreas de estudio como el liderazgo, el poder, los procesos de grupos, el aprendizaje, la motivación, la percepción de los miembros de ellas, la forma de enfrentar los conflictos y otras áreas que comienzan a tener incidencia en las organizaciones: en sus resultados, en su relación con los clientes y en la satisfacción del mismo personal.

El comportamiento organizacional es un tema importante ya que significa muchos retos y oportunidades que abre posibilidades para el futuro; comprender el comportamiento organizacional significa una ventaja comparativa con las demás organizaciones ya que permite orientar las decisiones y las políticas a dar una mejor respuesta a la globalización, al manejo de la diversidad laboral que se hace cada vez mayor, a mejorar la calidad y productividad, a mejorar el servicio a los clientes, a mejorar las capacidades del personal y a enfrentar las distintas variables que aparecen en el funcionamiento de la organización.

El modelo del comportamiento organizacional incluye al individuo como componente de una organización y que trae consigo una personalidad, emociones y otras características personales. El modelo también incluye al grupo entendido como subsistemas de la organización, mirando la forma como se comunican, la resolución de conflictos, el poder, la estructura de los equipos de trabajo y el liderazgo. Por último, en un tercer plano, está la estructura de la organización, con una estrategia, cultura interna, diseño de procesos y políticas del área de recursos humanos y de los directores. Con todo esto, se genera un modelo del comportamiento organizacional que será tomado en cuenta para este estudio. Y el análisis organizacional a realizar, será llevado a cabo tomando algunos de los aspectos mencionados.

Por lo mismo, es importante detallar algunos conceptos de ellos con el fin de no producir desacoples conceptuales. En el plano del individuo, es necesario comprender que cada ser humano es distinto del otro y por lo mismo, posee características que son particulares de analizar y desarrollar; dentro de una organización pueden coexistir distintas características personales y deben compatibilizarse.

A esto, se agrega que cada individuo posee distintas habilidades; algunos miembros de una organización poseen más habilidades intelectuales mientras que otros tienen más habilidades físicas. Conocerlas y distribuirlas eficientemente

²⁶ HITT, Michael A., Black, J. Stewart, Porter, Lyman W. Management. 2005. Glosario.

²⁷ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 2004. 8p.

dentro de la organización, sin duda que hace una mejora para el funcionamiento de ella. Por último, es bueno tener claro que dentro de cada persona, existe un distinto grado de involucramiento dentro de sus tareas; mientras algunos sólo se conforman con realizar sus labores, otros son capaces de orientarlas a la calidad y a traspasar sus desafíos al resto de la organización con el fin de agregar valor.

Se distinguen diversos grupos dentro de una organización: existen grupos de mando medio, los grupos de ejecución, que son quienes realizan labores en conjunto, los grupos de interés, que son quienes trazan el propósito del trabajo. La formación de grupos conlleva a que se trabaje en ellos, existan necesidades de negociación interna, de resolución de conflictos, de la construcción de confianza interna y también aparece la figura del líder que es quien “tiene la capacidad de influir en el grupo para la consecución de sus ideas y objetivos”²⁸. Un buen líder tiene distintas formas de llevar a cabo los objetivos que traza y es capaz de lograr un entendimiento con los demás miembros para hacerlos comunes.

En último plano, está la estructura de la organización que tiene relación con la forma en como se dividen, agrupan y coordinan las tareas del trabajo. La especialización laboral, la departamentalización, las cadenas de mandos, la centralización y descentralización de las actividades, manifiestan el grado en que las actividades están organizadas y pueden realizarse de buena manera.

Estos componentes están alimentados por los dos planos anteriormente definidos, por las personas y los grupos que forman la organización y que alimentados de una estrategia, una cultura organizacional particular (muchas veces creadas por ellos mismo, o bien inducidas), un entorno determinado y procesos, se logra un desarrollo de actividades que caracterizan finalmente a la organización.

Para terminar el marco conceptual de análisis organizacional, cabe señalar que dentro del desarrollo organizacional, se cuentan con distintos temas donde el comportamiento organizacional tiene incidencia. Estos se conocen como gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión de la innovación y el cambio, la gestión del desempeño, y gestión de la calidad entre otras. Gestionar es “coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, e implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”²⁹.

La gestión del conocimiento son “procesos pre acordados que permiten mejorar la utilización del conocimiento y de la información que manejan las personas y los grupos”³⁰. La gestión del conocimiento valora dos cosas muy importantes en las organizaciones: el ser humano y el conocimiento, para buscar concretar estos dos aspectos en un valor agregado y poder lograr que todos en la organización tengan el acceso a estos conocimientos.

²⁸ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 2004. 314p

²⁹ MARECOS, Edgardo. Conceptos claves acerca de salud.

<http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html>

³⁰ ELPHICK, Winston H. El desafío de la gestión del conocimiento.

<<http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GestionConocimiento.pdf>>

La gestión por competencias es una herramienta estratégica que busca impulsar, a nivel de excelencia, las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades de la organización. Esta herramienta garantiza el desarrollo y la administración del potencial de las personas de lo que saben o podrían hacer.

La gestión de la innovación y el cambio trata la forma en como la organización se predispone a incluir en sus actividades innovaciones en de la forma de realizar sus procesos e incluyen una serie de pasos para que la organización reciba los cambios del entorno de una forma favorable y creadora de oportunidades que signifiquen ventajas a ella.

La gestión del desempeño es una responsabilidad cada vez mayor en los directores o gerentes de las organizaciones ya que la detección de buenos o malos desempeños hace que se pueda reorganizar la estructura de ella y poder optimizar el buen desempeño global de la organización. Esto no se relaciona solamente con el desempeño del personal, sino que también incluye a los directores, administrativos, máquinas y procesos que estén involucrados en el funcionamiento general.

Por último, está la gestión de la calidad, pero esta será parte del próximo ítem debido a la importancia dentro de la investigación.

III.2 Marco conceptual: La gestión de la calidad

Para hablar de gestión de la calidad, primero que nada se debe conocer correctamente la definición de calidad, y se entra en una diversidad de acepciones entorno a este concepto. Calidad se define como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”³¹. Cuando se habla de calidad, se habla de una gestión o de un producto que cumple las expectativas que se le han concedido o que se tienen sobre el, pero en realidad, el término calidad llega a aspectos más específicos y termina siendo “una ventaja competitiva que puede situar a una empresa por encima o por debajo de los competidores”³².

El tratamiento de la calidad entrega el concepto de “gestión de la calidad” que se define como el conjunto de acciones o actividades coordinadas para establecer política y objetivos de calidad con el fin de conseguir esos objetivos y que proporcionan la confianza de que una organización funciona de manera adecuada.

Se define por ejemplo³³ gestión de la calidad como el aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad, y sistema de gestión de la calidad como el conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

El sistema de gestión de la calidad es una herramienta para el cambio, no realiza el cambio, ya que la dirección de la organización es la única que puede hacerlo.

³¹ RAE. Calidad. www.rae.es

³² CHILECALIDAD. Guía de autoevaluación para la implementación de sistema de gestión de calidad. 2004.

³³ Definiciones obtenidas en http://www.infocalidad.net/gest_calidad_def/definicion.asp

La gestión de la calidad toma elementos de la organización, los analiza e introduce políticas y propuestas a desarrollar para convertir a la organización en una más eficiente, más humana y al mismo tiempo con un acceso directo al foco de ella.

El sistema de gestión de la calidad puede mirarse como tres partes que se contienen unos a otros. Primero que nada, en la concepción más pequeña, se encuentran las normas de calidad, conocidas como la norma ISO (*International Standardization Organization*, Organización Internacional para la estandarización), con ella, se obtiene un mejoramiento continuo en las organizaciones en base a evaluaciones determinadas. Estas normas sirven en general, para hacer un control del sistema de gestión de la calidad.

Conteniendo a las normas de calidad, se encuentran los modelos de gestión de calidad los cuales albergan un concepto más amplio que las normas de certificación de calidad e introducen políticas a desarrollar con el fin de lograr calidad en los procesos y actividades de la organización.

Por último, conteniendo a los dos conceptos anteriores, está el sistema de gestión de la calidad total, que corresponde a la incorporación del modelo a un sistema de calidad total que incluye una visión mas ampliada de la organización a la cuál se le aplica la gestión de la calidad. En esta investigación se trabajará a nivel de los modelos de gestión de la calidad:

III.2.1 Modelos de gestión de calidad.

Los modelos de gestión de calidad con los cuales se va a realizar el análisis son los modelos de Baldrige y el chileno para la excelencia de Chilecalidad. A continuación se detallan los escogidos:

III.2.1.1 Modelo Malcolm Baldrige

El modelo de Baldrige fue diseñado por Malcom Baldrige y obtuvo el premio a la calidad en 1982. Este modelo es una buena herramienta para la evaluación de la gestión de la calidad total en la empresa dándole una importancia al enfoque al cliente y a la satisfacción de éstos.

El modelo busca promover en la empresa una preocupación por la calidad, el entendimiento de los requerimientos para alcanzar la excelencia en la gestión y el intercambio de información sobre las estrategias empresariales con éxito.

A continuación se muestran los fundamentos principales del modelo, los valores y las asunciones teóricas que se incluyen en él.

Cuadro 1: Fundamentos principales del modelo de Malcom Baldrige

Categoría	Valores fundamentales	Asunciones teóricas
1.- Liderazgo.	Liderazgo visionario. Responsabilidad social.	Administración de calidad. Teoría de los recursos humanos.
2.- Planeación estratégica.	Orientación en los resultados y en la creación de valor. Visión de futuro.	Teoría de sistemas. Administración de la calidad.
3.- Orientación en los alumnos, grupos de interés y al mercado.	Educación centrada en el aprendizaje.	Administración de la calidad.
4.- Medición, análisis y gestión del conocimiento.	Administración sobre la base de realidades.	Teoría de sistemas. Administración científica. Administración la calidad.
5.- Orientación en el personal	Aprendizaje personal y organizacional.	Aprendizaje organizacional. Relaciones humanas.
6.- Administración de procesos.	Administración para la innovación.	Administración de la calidad. Administración científica. Teoría de sistemas.
7.- Resultados del desempeño organizacional	Perspectiva sistémica.	Teoría de sistemas.

Los criterios del Modelo de Malcom Baldrige ofrecen una perspectiva completa del sistema de gestión de la organización. La base del sistema está formada por las siete categorías y los valores del modelo.

Este modelo se ha actualizado cada año durante los últimos veinte años y se busca balancear el modelo hacia dos importantes consideraciones; en primera parte, la necesidad del modelo de llegar a un liderazgo validado con una gestión que tenga direcciones de incrementar la complejidad de los desafíos que ellos se enfrentan, y por otro lado, lograr que este modelo ayude a que este desempeño sea continuo y prolongado a través del tiempo.

El análisis con el modelo de Baldrige tiene ocho pasos fundamentales de análisis; el primero corresponde a un prefacio con un perfil organizacional de la institución a analizar, y luego los siete pasos del modelo.

Este es uno de los modelos elegidos para la realización del estudio, por ello, es necesario conocer con mayor detalle los aspectos que analiza este modelo. A continuación mayor detalle de cada uno de los pasos de análisis:

Perfil Organizacional

En el prefacio, se realiza un perfil de la organización, que describe a nivel general cómo es, las influencias claves en su devenir, cómo opera y los desafíos principales de la organización. Pone sobre análisis, el ambiente operativo, las relaciones claves dentro de la organización, el ambiente competitivo y los desafíos más importantes de ella. El perfil organizacional se divide en dos partes especiales; una descripción general de la organización, y los desafíos de la organización.

En la descripción general, se busca mostrar la estrategia y valores con los que se trabaja, el ambiente organizacional como aspectos generales de la cultura organizacional, la infraestructura y tecnología que se utiliza, el capital humano y

las relaciones que se tienen tanto entre las personas que la componen como con los clientes. En cuanto a los desafíos de la organización, se describe el ambiente en el cual compete, el contexto donde se encuentra y sus principales objetivos.

Liderazgo

Esta etapa examina cómo los directores guían y sostienen la organización, también examina cómo es el gobierno de la organización y cómo ella se mueve de una manera ética, legal y con responsabilidad comunitaria. Estos conceptos se dividen en dos tipos de análisis: el liderazgo de los directores y cómo los ellos lideran por un lado, y la repercusión de este por el lado gubernativo.

Se describe cómo los directores guían y sostienen la organización, cómo se comunican con la fuerza de trabajo, como buscan el alto desempeño, cómo se relacionan con los otros estamentos de la organización y cómo impulsan el logro de los objetivos también es algo importante de describir. También se describen las características del liderazgo de la organización y las distintas áreas que tienen injerencia en ella.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica analiza cómo la organización desarrolla los objetivos estratégicos y los planes de acción. También examina cómo ellos son cambiados y desplegados, por último, cómo son medidos los progresos que ellos proponen. Esta etapa consta de dos ítems de análisis: el desarrollo de la estrategia y el despliegue de la estrategia.

En relación al desarrollo de la estrategia, se busca describir aquí cuáles son los objetivos estratégicos de la organización y las ventajas de ella. Describir cómo la organización determina la estrategia y sus objetivos.

En cuanto al despliegue de la estrategia, se requiere describir cómo la organización traduce objetivos en planes de acción, quiénes los llevan a cabo, cómo se eligen esas personas, cómo se le asigna temporalidad a los planes, prioridad y en base a qué.

Clientes y foco del mercado

Esta categoría examina como la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias del cliente que declaran y también del mercado que forman parte. Examina cómo la organización construye las relaciones con ellos y determina los factores claves que conducen a una satisfacción, lealtad, captación y retención del cliente.

En primera instancia se analiza el conocimiento del cliente declarado y del mercado; cabe señalar que las federaciones definirán quienes son sus clientes en una de las etapas de la investigación y el mercado será el ambiente donde se desarrolla la relación con tal cliente.

El segundo ítem tiene que ver con la relación formada con el cliente y su satisfacción, la forma cómo construye relación y crecimiento de la satisfacción y lealtad del cliente; analiza los canales mediante los cuales se captan los clientes, se satisfacen y se retienen.

Gestión del análisis, la medición y el conocimiento

Esta etapa examina cómo la organización selecciona, reúne, analiza, administra y mejora su base de datos, la información y los conocimientos, también cómo maneja las tecnologías de información. La categoría examina cómo la organización revisa el desempeño y cómo lo usa para mejorarlo.

Foco en la fuerza laboral

Cuando se habla de fuerza laboral en la mayoría de las empresas u organizaciones, se tiene en cuenta a quienes trabajan para ella y realizan los servicios o la fabricación de productos. “La fuerza laboral se refiere a todas las personas activamente involucradas en llevar a cabo el trabajo de la organización, incluyendo los trabajadores pagados y voluntarios como sea apropiado. La fuerza laboral incluye los equipos de liderazgo, supervisores y gerentes a todo nivel”³⁴

Sin embargo, cuando se habla de fuerza laboral en el ámbito federativo, conviene detallar que la propia fuerza laboral es parte de los clientes de las federaciones, como lo son los cuerpos técnicos y los deportistas de la federación, es decir, cumplen un doble rol.

De todas formas, esta etapa incluye a todas las personas que trabajan por las federaciones ya sean directivos, administrativos, cuerpo técnico, jueces, deportistas y otros que sean parte, y gestores del trabajo de la federación tanto de manera interna como externa. La etapa examina cómo las organizaciones comprometen, manejan y desarrollan la fuerza laboral para utilizar su máximo potencial.

Se investiga por ejemplo cómo se fomenta y evalúa una cultura organizacional adecuada, cómo se determinan factores que afectan la unión, motivación, satisfacción y comunicación dentro de la organización.

Administración de los procesos

Esta etapa describe cómo la organización determina sus áreas de experticia y los procesos que puede gestionar de mejor manera y con mejores resultados. También examina los sistemas de trabajo y cómo se designan, administran y mejoran los procesos para implementar esos sistemas de trabajo con el fin de entregar valor al cliente y lograr éxito de la organización.

Se examina cómo la organización determina sus fortalezas y designa sus procesos claves para entregar valor al cliente y prepararse para posibles emergencias.

Enfoque en los resultados

Esta etapa es una de las más importantes en el modelo de Baldrige; examina el desempeño de la organización y las mejoras en todas las áreas claves. Los niveles de desempeño son examinados en relación a estándares comparativos de

³⁴ BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Criteria for performance excellence, 2008, pg. 61 (Traducción)

otras organizaciones. Por ello, se divide esta etapa en seis ítems que investigan los resultados de las etapas anteriores.

Se evalúa el desempeño de los servicios ofrecidos por la organización, en especial de aquellos procesos claves. Se segmentan los resultados según grupos de clientes y según lo apropiados que son los servicios ofrecidos.

Se resumen también, los resultados de la gestión hacia los clientes, el desempeño financiero y en el mercado, los criterios e índices que se utilizan para evaluar qué es un buen o mal resultado también están incluidos, además de la forma en cómo se interpretan estos. Se analizan los resultados obtenidos con la fuerza laboral, la existencia de indicadores que muestren cómo se ha logrado el compromiso de ella, la satisfacción del personal, la salud, la seguridad y la alineación de ellos con los objetivos y la misión de la organización.

Por último, se analizan los resultados del liderazgo, de la gestión y administración de los líderes incluyendo los planes diseñados para lograr los objetivos, un comportamiento ético, legal y responsabilidad social.

III.2.1.2 Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

Chilecalidad nació por decisión del Foro de Desarrollo Productivo (1994), e inició sus operaciones como Comité CORFO en 1996. Se creó con un directorio que integra al gobierno y a las principales organizaciones de trabajadores y empresarios. “En la actualidad, Chilecalidad ha centrado su misión en promover la innovación de la gestión organizacional de empresas y servicios públicos para mejorar significativamente su calidad, productividad y relaciones laborales.”³⁵ Para lograr estos objetivos, establece la aplicación de modelos, herramientas y prácticas de gestión que han demostrado su eficacia y eficiencia en las organizaciones más exitosas del mundo.

Entre ellos, el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, en el cual se basa el Premio Nacional a la Calidad administrado por Chilecalidad desde 1997, es un instrumento destinado a ayudar a las empresas chilenas a conocer e implementar una gestión de calidad moderna y eficaz, que contribuya a aumentar su capacidad competitiva y su éxito como organización.

El año 2007, ocurrieron importantes cambios en el entorno que hicieron necesaria una revisión completa del modelo, de acuerdo a las nuevas exigencias que el medio impone a las organizaciones y empresas que deben competir en mercados globalizados.³⁶

Para estos efectos, Chilecalidad diseñó el Proceso de Actualización del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, apoyado en los modelos existentes como el EFQM, Iberoamericano para la excelencia y el Baldrige, especialmente de este último y por ello es que se toma en cuenta más este modelo como una actualización del que propone Baldrige.

³⁵ CHILECALIDAD. Modelo chileno de gestión de excelencia (proceso de actualización). 2007

³⁶ CHILECALIDAD. Informe de actualización del modelo chileno para la gestión de la excelencia, Chilecalidad, 2007

Los principales criterios que el modelo utiliza también son muy similares a los que utiliza el modelo iberoamericano para la excelencia. Estos se pueden ver a continuación en el modelo que describe los principales elementos del modelo.

Cuadro 2: Esquema Modelo Chileno de Gestión para la Excelencia



Lo que se describe a continuación es el proceso de actualización del modelo anteriormente mencionado; resulta muy similar al modelo de Baldrige, por lo que se hablarán de los principios fundamentales y del esquema global del modelo. Además, se expondrá, a nivel muy general, los pasos de este modelo.

Liderazgo y compromiso de la dirección superior

Los directores superiores deben establecer directrices con principios claros y visibles que permitan que la organización pueda satisfacer al cliente, las altas expectativas de ellos y poder equilibrar todas las componentes de la organización.

Gestión orientada a la satisfacción del cliente

La forma en cómo se satisface al cliente también dice mucha relación con la forma en cómo se satisface al personal; la calidad y el desempeño de los servicios ofrecidos son, finalmente, evaluados por los clientes, por lo que el foco debe ponerse en aportarle valor, satisfacción y utilidad al cliente, para que tenga preferencia, satisfacción y sea leal a ella.

Valoración de las personas de la organización

Cuando una organización es exitosa, generalmente eso coincide con la calidad de las personas que trabajan en ella por el conocimiento que poseen, las habilidades, la creatividad y la motivación con la que trabajan. Por eso, estos factores adquieren una relevancia mayor al hacer un análisis de gestión. Comprometerse con la satisfacción del personal, con su desarrollo y bienestar, logrando una organización flexible y con alto desempeño, es una de las tareas fundamentales que propone el modelo.

Mejoramiento permanente

El aprendizaje organizacional enmarca dos conceptos importantes; el enfoque hacia la mejora continua, y la adaptación al cambio; esto tiene como objetivo no sólo estar actualizado para tener mejores resultados, sino también porque las personas que trabajan allí, y los clientes, precisan de nuevas necesidades donde la mejora permanente cumple un rol fundamental. Cuando hay aprendizaje del personal se logra satisfacción y un mejor ambiente para la innovación.

Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida

Ya se ha dicho anteriormente, que el cambio es algo que ocurre constantemente en una organización; este no ocurre solamente como algo nuevo que se debe buscar, sino que a veces llega como un problema para el cual se requiere una solución rápida y eficiente. La capacidad de las organizaciones de ser flexibles y de tener una adaptación al cambio, con respuestas que satisfagan los nuevos requerimientos de los clientes y los trabajadores, son, sin lugar a dudas, ventajas a las cuales, las organizaciones deben enfocar su gestión.

Perfeccionamiento permanente de los planes de acción

Las organizaciones deben poseer planes de acción que permitan generar un alto valor para la organización y que cumplan con sus objetivos. Por ello, la medición de la gestión, del desempeño y de los aspectos claves de ella, facilitan la adaptación al cambio, la respuesta rápida y la toma de mejores decisiones; el análisis de los datos, permite extraer información que sea significativa para apoyar estas actividades. Por eso, es importante la selección y el uso de los indicadores que deben representar de la mejor manera posible, los factores que van a ser claves para una buena gestión.

Valoración de la responsabilidad pública

El liderazgo en una organización debe expandirse hacia fuera de ella, y asumir responsabilidades con el entorno; esto se refiere al medio ambiente, a la salud de quienes se ven afectados por el funcionamiento de ella, a la seguridad, y también enmarcarse en un comportamiento ético y legal.

Orientación hacia la gestión de los resultados.

Las mediciones del desempeño de la organización no solamente sirven para generar planes de acción y ser una herramienta para el cambio; sino que también y en su definición más simple, son realizadas para saber cómo resultan las actividades de la organización. Por ello, los resultados deben balancear adecuadamente los intereses de todos los miembros de la organización y cumplir las expectativas de ellos tanto a corto, mediano como largo plazo.

Esquema global del modelo

Se cuenta en el esquema con ocho pasos, los que al igual que el modelo de Baldrige (y la mayoría de los modelos) posee puntajes que marcan el grado de importancia en un total; los siete primeros son de acción y el octavo explica los resultados en las distintas áreas y la interrelación entre ellos. Los siete otros

pasos son liderazgo, clientes y mercado, personas, planificación estratégica, procesos, información y conocimiento, y responsabilidad social.

Como puede verse, los modelos Baldrige y el chileno para la gestión de la excelencia son muy similares y por ello, serán complementos uno del otro en la realización de esta investigación.

Los otros modelos de gestión de calidad son los modelos de EFQM, el Iberoamericano para la excelencia y el de Deming. Ellos se muestran en forma resumida para poder contrastar mas adelante los escogidos de los que se muestran a continuación:

III.2.1.3 Modelo EFQM

El modelo EFQM corresponde a la *European Foundation for Quality Management* (Fundación Europea para la Administración de la Calidad) y fue introducido en 1991 al continente europeo. Este modelo es el más usado en aquel continente y se ha convertido en el parámetro de evaluación para todas las organizaciones europeas desde aquella fecha. El modelo impulsa el uso de la administración con calidad total en sus negocios y en la relación entre los empleados, los clientes, accionistas y comunidad donde operan.

Tiene nueve pasos: los cinco primeros son facilitadores y los cuatro últimos son de resultados. Los pasos facilitadores se enfocan en lo que la organización hace y en la forma cómo lo hace. Los últimos cuatro pasos muestran lo que la organización obtiene al realizar los procesos y actividades cómo las hace.

Cuadro 3: Esquema Modelo EFQM



III.2.1.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia:

Este modelo fue formado por la fundación iberoamericana para la gestión de la calidad en 1999 con el fin que las organizaciones iberoamericanas que no tuvieran un modelo definido de gestión, pudieran adoptarlo. Este modelo genera lazos entre las empresas iberoamericanas que lo adoptan y genera un punto de referencia único entre ellas. Corresponde eso sí, a una actualización del modelo EFQM que se utiliza en Europa y sólo incorpora algunos elementos que finalmente diferenciarán levemente de éste.

El modelo es aplicable a instituciones públicas, empresas privadas, de todo tipo de actividad y tamaño, y sirve como referencia para evaluar una organización y generar pautas que apunten a identificar los puntos clave de la organización, áreas de mejora, establecer planes de progreso y ser una fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Como se dijo anteriormente, este modelo es muy parecido al EFQM, tiene también nueve pasos, y también se divide en cinco procesos facilitadores y cuatro de resultados.

Los procesos facilitadores son: Liderazgo y estilo de gestión, política y estrategia, desarrollo de las personas, alianzas y recursos, y clientes; los cuatro pasos en relación a los resultados son: resultados de los clientes, resultados del desarrollo de las personas, resultados de la sociedad y resultados globales.

III.2.1.5 Modelo de Deming:

Este modelo fue creado por W. Edward Deming y considera a la persona como el recurso más importante de la industria. Fue particularmente adoptado por empresas japonesas para el desarrollo de ellas en la segunda mitad del siglo XX.

Este modelo parte de la “reacción en cadena” que afirma que la productividad y la calidad son compatibles en una organización. Su máxima es que con la mejora de la calidad en los productos y servicios, se puede llegar a tener un alto nivel en el mercado y obtener ventajas competitivas que provoca también, menores costos, menos procesos, menos errores, y por lo tanto, mayor productividad.

El modelo consta de siete criterios y de catorce pasos que pertenecen a la administración y al manejo del cambio.

III.2.2 Comparación entre los modelos detallados anteriormente

Dos personas de la Universidad Politécnica de Cartagena (España) han realizado un *paper*³⁷ donde realizan una comparación entre los cuatro³⁸ modelos. Aquí se detallan algunas conclusiones:

III.2.2.1 Comparación por la misión

El modelo EFQM se basa en que los resultados en los niveles de rendimiento, clientes, personas y sociedad se obtienen a través del liderazgo, el personal, las alianzas y recursos, procesos y la política, y la estrategia. El modelo Iberoamericano para la excelencia postula prácticamente lo mismo, mientras que el Deming tiene como misión crear sistema que fomente la cooperación interna y externa de la organización, también un aprendizaje que facilite las prácticas de la gestión de procesos. Con ellos, se mejoran los procesos, productos y servicios, también la satisfacción del cliente y con ello la de los mismos trabajadores. El modelo de Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y el mercado.

³⁷ DE NIEVES Nieto, Carmen y Ros Mc Donell, Lorenzo. Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. 2005.

³⁸ Se mencionan cuatro porque el Chileno para la Excelencia no fue comparado.

III.2.2.2 Comparación por enfoque

El modelo EFQM y el Iberoamericano se basan en los agentes facilitadores para luego enfocarse en los resultados; los enfoques principales son: liderazgo, clientes, procesos y resultados.

El modelo de Deming se enfoca en un control estadístico, resolución de problemas y en el perfeccionamiento o mejora continua. El modelo de Baldrige se enfoca en el liderazgo y hacia el cliente, en el apoyo a la organización, medición de índices, parámetros y en el benchmarking.

III.2.2.3 Comparación por sistema de retroalimentación

Como se puede ver en la siguiente tabla, los sistemas de retroalimentación para todos los modelos son bastante similares.

Cuadro 4: Comparación modelos por sistema de retroalimentación

Sistema de Retroalimentación				
Elementos.	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige.
	Enfoque.	Planificar.	Enfoque.	Estrategia.
	Estrategia.	Hacer.	Desarrollo.	Despliegue.
	Despliegue.	Comprobar.	Evaluación y Revisión.	Revisión.
	Evaluación y Revisión	Actuar.		

III.2.2.4 Comparación por criterios y subcriterios

El modelo EFQM y el modelo Iberoamericano resultan muy similares con sus nueve criterios, igual que el Baldrige pero con menos criterios. El siguiente cuadro los resume:

Cuadro 5: Comparación de modelos por criterios y subcriterios

Criterios	Nº	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Liderazgo Visionario.	Liderazgo.
	2	Personas	Desarrollo de las personas	Cooperación interna y externa.	Planificación Estratégica.
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia	Aprendizaje.	Enfoque en el cliente y en el mercado.
	4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos	Gestión de proceso	Dimensión, Análisis y Dirección del conocimiento.
	5	Procesos	Clientes	Mejora Continua.	Enfoque en los recursos humanos.
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Satisfacción del empleado.	Dirección de procesos.
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Satisfacción del cliente.	Resultados económicos y empresariales.
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad		
9	Resultados clave	Resultados globales			

Todos los modelos tienen en cuenta el liderazgo como un criterio importante, de hecho, está en primer lugar en todos los modelos. También hacen referencia a las personas, tanto en el cliente como en las personas de la organización; el modelo Baldrige los menciona en el “enfoque en los recursos humanos”.

En relación a la estrategia, los modelos EFQM, Iberoamericano y Baldrige hacen referencia a ello, no así el Deming que se enfoca más en los procesos. Los recursos son otro aspecto importante mencionado en los modelos EFQM e Iberoamericano como también señalados de manera interna y externa por parte del modelo Deming (cooperación interna y externa); el modelo Baldrige sólo hace mención a los recursos de manera interna en su criterio número cuatro.

El modelo Deming y el Baldrige hacen fuerte hincapié en la gestión o dirección de procesos, aspecto que los otros dos modelos no incorporan en sus criterios. El modelo EFQM e Iberoamericano, incorporan en sus criterios los resultados hacia la sociedad, aspecto que incorpora el modelo de Baldrige en uno de sus subcriterios.

Se puede concluir que el modelo Iberoamericano en general, tiene una mayor relevancia en lo organizacional que los otros modelos, seguido del Baldrige y luego del EFQM. En cambio a nivel de resultados, tiene mayor relevancia el modelo EFQM, luego el Baldrige y finalmente el Iberoamericano.

El modelo propuesto por Chilecalidad para la gestión de la excelencia, no ha sido considerado en las comparaciones ya que no es considerado internacionalmente, pero por su similitud al modelo iberoamericano para la excelencia se tomará éste para la investigación a llevar a cabo en este ámbito. Junto con él, se tomará en cuenta el modelo de Baldrige y se generará con ambos un modelo para analizar.

La primera parte del estudio, comprende la decisión sobre el o los modelos a seguir y búsqueda de bibliografía relativa al análisis organizacional.

Los modelos escogidos resultan el de Malcom Baldrige y el chileno para la Gestión de la Excelencia. Ambos modelos, tal como dice el punto II.2.2.2 del presente estudio, comprenden un enfoque muy orientado hacia los resultados y hacia un enfoque mucho más relativo a la organización. El modelo de Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y el mercado, al igual que el Iberoamericano para la Excelencia que en este caso, es representado por el propuesto por Chilecalidad. En cuanto al enfoque, el modelo de Baldrige se enfoca en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, medición de índices, parámetros y en el *benchmarking*, los que son sustanciales dentro de una organización como las que se analizarán en este caso.

Principalmente entonces, por el enfoque hacia la organización, estos dos modelos son los escogidos para la realización del estudio. A partir de allí, y del informe realizado por Fernando Buguñá llamado “Desarrollo asociado al deporte federado”, ya mencionado anteriormente, se establece una línea investigativa en la cual los puntos del liderazgo, cliente, personal, resultados, innovación continua aparecen como fundamentales. Con ello, se diseña una encuesta con el fin de obtener datos generales sobre cada organización en los ámbitos descritos y en la gestión de ella. El detalle de la encuesta puede observarse en el anexo VI.2.1.1

IV. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DEL ESTUDIO

IV.1 Herramientas de análisis de los datos

Para la realización del estudio es indispensable obtener datos sobre las federaciones y luego procesarlos. Para ello, existen programas y herramientas que permiten obtener análisis de manera mucho más simple. Éstas formarán parte del estudio y se detallan a continuación:

IV.1.1 SPSS

Es una herramienta que se utiliza generalmente para el análisis y el tratamiento de los datos. Su nombre corresponde a las siglas en inglés de Statistical Product and Service Solutions y se utiliza para tabular y analizar datos de encuestas y de cuestionarios especialmente relacionados con la Ciencias Sociales, pero su uso es extendible a cualquier índole en análisis.

En este programa, se tabularán los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas y mediante la opción “Transformar” se obtendrán indicadores con las variables recopiladas y luego éstas serán analizadas por el programa con la opción “Analizar”.

En una primera etapa se realizará una segmentación de las federaciones existentes, para lo cual, SPSS entrega la posibilidad de hacer un análisis de conglomerados. Luego el programa generará segmentos en los cuales se identificarán federaciones que representen a cada segmento y que serán sometidas a un análisis más profundo para identificarlos, mediante las pautas que proponen los modelos de gestión de calidad.

IV.1.2 Segmentación

La segmentación es un proceso al cual se someten datos para clasificarlos en torno a grupos que resulten lo más heterogéneos unos de otros y que sean lo más homogéneos posibles respecto a los elementos del mismo grupo. Esto puede resumirse en que la varianza dentro de los grupos debe ser la menor posible y entre los grupos, debe ser la mayor posible.

Las variables usadas para realizar la segmentación deben poseer tres características importantes: ser relevantes para el objetivo buscado, ser capaces de establecer diferencias entre los distintos elementos, y deben ser medibles.

Las variables de segmentación pueden ser ordinales, nominales, de intervalo o de razón. Entre las que se utilizarán en este estudio, están las nominales y de razón preponderantemente.

IV.1.3 Análisis de Conglomerados

Para el agrupamiento de las federaciones y la realización de una segmentación, se utiliza el análisis de conglomerados, el cual se divide en dos tipos: el jerárquico y el K-means.

IV.1.3.1 Análisis de Conglomerados Jerárquicos

El análisis de conglomerados jerárquico entrega el número de grupos en el cuál se va a realizar la segmentación; el objetivo principal es lograr tres o cuatro segmentos.

El análisis de conglomerados jerárquicos comienza calculando la matriz de distancias entre las variables que se van a analizar. Esa matriz muestra la distancia entre cada elemento y el resto de la muestra. Paso a paso, se van buscando los dos elementos más cercanos y se agrupan en un conglomerado. Ese conglomerado resulta indivisible y así, se van agregando, los distintos elementos de la muestra, formando finalmente un solo grupo muy heterogéneo.

El programa SPSS muestra cómo se van haciendo las uniones y a qué distancia se encuentran, por lo que es factible analizar el momento en que el grado de homogeneidad del o de los grupos constituidos sea suficiente.

Análisis de conglomerados jerárquicos en SPSS

La posibilidad de acceder a esta herramienta de análisis está en la opción Analizar/ Clasificar/ Conglomerados Jerárquicos, y allí, además de seleccionar las variables a considerar para el análisis, se elige el método a utilizar y los estadísticos que se requieren.

IV.1.3.2 Análisis de Conglomerados K-Means

Mediante esta herramienta, sabiendo el número de segmentos a utilizar, se entrega en la base de datos, la pertenencia de cada federación al segmento correspondiente. Para ello, utiliza los indicadores obtenidos tras la primera encuesta realizada a las federaciones que permiten conocer la pertenencia de cada federación a cada segmento.

Este método se basa en las distancias entre las distintas variables, se comienza seleccionando los K casos más distantes entre sí, donde K es el número de conglomerados que se quiere encontrar (en este caso serán 3 ó 4). Luego, cada variable se va agrupando al centro del conglomerado más cercano, y así comienza una iteración en la cual las variables quedan distribuidas en tales conglomerados.

Luego de que cada variable vaya a un grupo, obviamente se calcula nuevamente el centro de éste para la próxima iteración.

Análisis de de Conglomerados K-Means en SPSS

La opción de análisis de conglomerados K-means se encuentra en el menú analizar / clasificar / análisis de conglomerados K-means. Se debe inmediatamente poner cuántos grupos se desean y las variables que servirán para clasificar a los distintos casos (federaciones en este caso).

IV.1.4 Otras consideraciones técnicas

Las unidades estadísticas o individuos son la fuente mediante la cual se obtienen los datos de la población estudiada, en este caso, personal de federaciones que remite información en una primera etapa, general de la federación, y en una segunda etapa, de apreciación personal.

Fuentes de Información, son todos aquellos medios de los cuales se obtiene la información, estos se clasifican en fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas en la que los datos provienen directamente desde una muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias parten de datos pre-elaborados como medios de comunicación o publicaciones.

En la primera parte, se buscará que las personas encuestadas, remitan información sobre su federación, para ello, es posible que recurra a fuentes secundarias. En la segunda parte, sí se utilizan fuentes primarias, ya que se encuestan personas directamente involucradas, y se les pregunta acerca de sus percepciones, sensaciones, pensamientos y su relación con la federación.

Se muestra a continuación una tabla que compara los distintos tipos de recolección de información primaria³⁹

Cuadro 6: Comparación de tipos de recolección de información

ENFOQUES DE INVESTIGACION	METODOS DE CONTACTO	PLAN DE MUESTREO	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
Observación	Correo	Unidad de Muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la Muestra	Instrumentos Mecánicos
Experimento	Personal	Método de Muestreo	Instrumentos

Mediante una encuesta, es posible registrar situaciones observadas sin la necesidad de recrear ni experimentar procesos. En ella, se pueden describir ideas, preferencias, necesidades y hábitos entre otros.

Se utilizan comúnmente las encuestas debido a que son útiles y cómodas de usar, ya que es una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos, y además las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población. Permiten además, recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados y estandarizar los datos para un análisis posterior y en un corto tiempo.

A continuación se muestra otra tabla comparativa según las principales formas de recolección de datos.⁴⁰

Cuadro 7: Comparación de principales formas de recolectar datos

	CORREO	TELEFONO	PERSONAL
Flexibilidad	Pobre	Bueno	Excelente
Cantidad de Información que es posible reunir	Bueno	Regular	Excelente
Control de los efectos del entrevistador	Excelente	Regular	Pobre
Control de la muestra	Regular	Excelente	Regular
Velocidad en la recolección de la información	Pobre	Excelente	Bueno
Porcentaje de respuestas	Pobre	Bueno	Bueno
Costo	Bueno	Regular	Pobre

³⁹ TORRES, Mariela, Paz. Karim, Salazar, Federico. Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. En: Boletín Electrónico N°3, http://ingenieria.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf

⁴⁰ TORRES, Mariela, Paz. Karim, Salazar, Federico. Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. En: Boletín Electrónico N°3, http://ingenieria.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf

Por lo anteriormente descrito, las opciones de correo y personal, logran satisfacer las necesidades de cada etapa de recolección de datos. La primera parte, que es por correo, permite reunir buena información, a bajo costo y se puede controlar los efectos del entrevistador. Sin embargo, también es pobre velocidad de recolección de información y el porcentaje de respuestas, las cuales, sin duda afectan al propósito de la encuesta.

En la segunda parte, se hace a nivel personal y/o correo, en ambas opciones se logra recuperar buena información de parte del entrevistador, es posible mejorar la velocidad de respuesta y el porcentaje de respuestas.

Los tipos de preguntas que se pueden encontrar en un cuestionario son cuatro: Dicotómicas que es la más sencilla y se utiliza como filtro, sólo admite como respuesta si o no. Selección múltiple en la cual se permite elegir varias respuestas dentro de una serie de respuestas. Las abiertas que deja en libertad al entrevistado de responder lo que considere conveniente. Y por último, las cerradas en la cual el entrevistado solo puede elegir una respuesta de una serie de respuestas.

En la preparación de un cuestionario hay que distinguir entre la forma de preparar las preguntas y la forma de presentarlas: cuidar una redacción correcta de las preguntas evitando ambigüedad, palabras cuyo significado no es de uso corriente, interpretaciones incorrectas, evitar preguntas tendenciosas, que puedan condicionar las respuestas y dar un número de preguntas adecuado

También es importante decidir si es de dos alternativas, de varias alternativas, de contestación libre, cuidar el orden de las preguntas ya que se suele prestar más atención a las preguntas del principio y final del cuestionario.

Las preguntas se deben hacer de tal forma que las respuestas que se ofrezcan reúnan dos condiciones imprescindibles, el de ser excluyentes y exhaustivas para que el encuestado no pueda elegir dos respuestas de la misma pregunta si es que no lo amerita y al mismo tiempo el encuestado tenga todas las posibilidades de respuesta.

Una primera clasificación de preguntas en cuanto a la contestación de los encuestados corresponden a dos situaciones: cuando el entrevistado responde con sus propias palabras se dice que es abierta, y cuando responde con palabras del encuestador será cerrada. Con el tipo de preguntas cerrada, es más fácil procesar los datos y con ello, es posible obtener mayor información.

IV.2 Desarrollo del estudio

IV.2.1 Levantamiento de información general

IV.2.1.1 Metodología utilizada

Para la realización de la parte central del estudio, es necesario que se conozcan características generales de todas las federaciones deportivas, para así obtener dos objetivos: obtener un diagnóstico del deporte federado, y poder realizar una segmentación de las federaciones. Para ello, se realiza una encuesta online que las federaciones deben responder.

La elaboración de la encuesta, está, en gran parte, apoyada por el estudio realizado por el consultor Fernando Buguñá en su informe “Desarrollo asociado al deporte federado” en el cual también realizó un análisis del deporte federado, sin embargo, el enfoque organizacional que presenta este estudio, obliga a introducir aspectos que no fueron señalados en dicho estudio.

Se les realiza setenta preguntas, las cuales pueden ser respondidas vía web en la página <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=414128> o bien en un archivo que se les adjunta cuando se les envía el correo electrónico.

En esta etapa, la mayoría de las federaciones se encuentran de vacaciones o en traslado hacia el Centro de Entrenamiento Olímpico (CEO) donde el Comité Olímpico Chileno ha dispuesto de oficinas para ellas. El contacto se realiza principalmente a través de los correos electrónicos de cada federación, sin perjuicio de que en algunas federaciones, el contacto directo con el gerente o el presidente de ella, se pueda haber realizado directamente ya sea a su correo personal, teléfono celular o bien, visitándole en su oficina.

Los principales aspectos de la encuesta corresponden a preguntas sobre la federación, en cuanto a sus datos de ubicación, página web, correo, entre otros. Luego se les pregunta acerca del presidente y la directiva, enfocando en ellos parte del liderazgo; se les pregunta sobre su presidente en detalle y sobre la composición de la directiva. También se pregunta sobre la existencia de comisiones, su composición y sus principales actividades.

Luego, de la realización de capacitaciones, de la existencia de algún plan de desarrollo, de aspectos financieros de la federación y finalmente, aspectos institucionales tales como la cantidad de deportistas federados, los deportistas compitiendo internacionalmente, el principal logro deportivo, la forma en como se compone, la relación de ella con los clubes y asociaciones, entre otras cosas.

Todos estos aspectos, son guardados en una base de datos, mediante la cual se elaboran indicadores que servirán para encontrar y segmentar a las federaciones dentro del marco deportivo.

Las preguntas, en su mayoría, son de carácter cerrado con respuestas tentativas en las cuales, el encuestado debe identificarse con la (o las) más afín(es) a su realidad. Existen preguntas abiertas correspondientes a detalles como objetivos de los planes de desarrollo o las capacitaciones. O bien de datos económicos no muy difíciles de tratar en una base de datos. También se preguntan por datos numéricos en forma abierta relativos a número de deportistas, dineros o bien logros obtenidos.

Esta etapa toma alrededor de dos meses y medio debido a que muchas federaciones tuvieron época de vacaciones durante febrero, sumado a esto que un alto porcentaje de ellas ve su sede trasladada desde la sede de Vicuña Mackenna del Comité Olímpico Chileno (COCH) hasta el nuevo Centro de Entrenamiento Olímpico (CEO) ubicado en Ramón Cruz.

La etapa finaliza el día Viernes 03 de Abril tras numerosas visitas a las oficinas de las federaciones, numerosos correos y llamados telefónicos. Vale la pena repetir

que en esta etapa, la información entregada por las federaciones queda a criterio de ellos entregarla de manera fidedigna y confiable.

IV.2.1.2 Resultados obtenidos

El total de encuestas registradas fueron treinta y seis correspondiente al 64.3% de las cincuenta y seis federaciones deportivas.

Las federaciones que contestaron la encuesta se muestran en la tabla siguiente

Cuadro 8: Federaciones que respondieron la encuesta

Aérea	Billar	Deportes Submarinos	Golf	Polo
Aeromodelismo	Bochas	Ecuestre	Handball	Remo
Ajedrez	Bowling	Esgrima	Hockey Césped	Rodeo
Automovilismo	Bridge	Esquí Náutico	Hockey Patín	Rugby
Atletismo	Canotaje	Full Contact	Kendo	Ski y Snowboard
Beisbol	Caza y Pesca	Fútbol	Levantamiento de Pesas	Squash
Tenis	Tenis de Mesa	Tiro al Blanco	Triatlón	Voleibol
Paralímpico				

El nombre de las personas que contestaron las encuestas, puede encontrarse en el anexo VI.2.1.2. Esta encuesta fue respondida por diecisiete deportes olímpicos y diecinueve no olímpicos, siendo quienes respondieron, gerentes (veinte de ellos), ocho son presidentes de la federación y los ocho restantes son todos cargos distintos como metodólogos o parte de la administración.

Las federaciones que no contestaron la encuesta y sus razones son:

Cuadro 9: Federaciones que no contestaron encuesta y razones.

Andinismo	Presidente no contestó la encuesta	Natación	Falta de tiempo
Aikido	Hizo la mitad, no terminó	Navegación a Vela	Falta de tiempo
Badminton	Gerente iba a contestar y no alcanzó	Paracaidismo	Falta de tiempo
Básquetball	Contacto abandonó la federación	Pelota Vasca	Hizo la mitad, no la terminó
Biatlón	La federación no tiene datos	Pentatlón	Cambió de sede
Boxeo	No alcanzaron a contestar	Taekwondo	Se negó a dar información
Gimnasia	Oficinas cerradas hasta Abril	Tiro al Vuelo	Falta de tiempo
Judo	Director no contestó la encuesta	Tiro con Arco	Falta de tiempo
Lucha	Se negó a proporcionar datos	Karate Do	Hizo la mitad, no la terminó
Motociclismo	Presidente no contestó la encuesta		

Cabe destacar que las federaciones de Lucha y Taekwondo se negaron a contestar la encuesta por tratarse de una encuesta que pedía datos que a su juicio, eran de carácter privado. Estos datos privados dicen relación directa con el tema económico, pues en particular, la federación de Taekwondo, comunicó su decisión de no contestar la encuesta después de haber contestado prácticamente la mitad de ella y al llegar al tema financiero, la abandonaron. Otro caso destacable, es la federación de Biatlón, la cual se encuentra en estado de nueva afiliación al COCH y no posee los datos necesarios para contestar la encuesta.

Por último, se destaca la buena disposición del presidente de la federación de Aikido, de Pelota Vasca y Motociclismo, a quienes el tiempo, y la poca

disponibilidad de información, fueron en contra de sus posibilidades de responder la encuesta.

IV.2.2 Análisis de los datos obtenidos

IV.2.2.1 Metodología utilizada

En esta etapa, se analizan los datos obtenidos en la encuesta general. Se utiliza el programa SPSS y se realizan distintos análisis a los criterios determinados para realizar dicha operación.

En primer lugar, se realiza un análisis factorial y de discriminantes, para posteriormente, realizar análisis de conglomerados que permitan realizar la segmentación de las federaciones.

Al 12 de Abril, esta etapa está finalizada y se comienza con la elección de las federaciones representativas de cada segmento y el análisis en profundidad de ellas. También se entregan descripciones del funcionamiento de las federaciones cumpliendo los objetivos de mostrar una radiografía del ambiente federado.

Los criterios que se formarán con los datos recogidos por la encuesta, y tienen el objetivo de indicar ciertos aspectos de la gestión deportiva.

Criterios generales del deporte y la federación

- Si es deporte Olímpico o no.
- Si el deporte se juega preponderantemente en equipo o individual.
- Los años de funcionamiento de la federación.
- El número de comisiones existentes.
- El tipo de cliente declarado por las mismas federaciones.
- Máximo Hito conseguido, entendido como lugar y competencia.
- Porcentaje de medallas según participaciones en los últimos dos años.
- Porcentaje de los deportistas federados que tienen participación internacional.

Criterios del liderazgo y la figura dirigenal

- La cantidad de miembros de la directiva que son parte de alguna organización internacional.

Criterios del desarrollo

- Existencia de capacitaciones
- La existencia de un plan de desarrollo
- Presencia de evaluaciones internas
- Presencia de evaluación externa
- Número de medios que utiliza para comunicarse con sus asociaciones
- Número de deportes donde realiza actividades
- Número de deportes donde realiza programas

Criterios económicos

- Egresos por deportista federado.
- Egresos por deportista compitiendo internacionalmente.
- Total egresos 2008

IV.2.2.2 Resultados obtenidos

En esta parte se cumple uno de los objetivos del estudio que es obtener un diagnóstico del deporte federado y se encamina el otro objetivo que es analizar en profundidad a federaciones deportivas que resulten representativas de ciertos segmentos que se forman con los datos de la encuesta general.

La segmentación de las federaciones se realiza mediante el programa SPSS utilizando el análisis de conglomerados de *K-means* y jerárquico, logrando encontrar cuatro segmentos en los cuales se pueden dividir las federaciones.

Antes de describir el ámbito federado, es necesario hacer algunas acotaciones con respecto al trabajo de los datos:

- Ante la falta de información en algunos montos económicos, se toma la tendencia declarada por las federaciones que es que los egresos y los ingresos son iguales y que los egresos son la suma total de los gastos desglosados. Por esa misma razón, se tuvo que corregir la información de las federaciones de Bochas y Atletismo como la suma de los gastos desglosados.
- La federación de Bridge, Kendo, Tenis, Voleibol y la Paralímpica no entrega sus montos económicos, estos datos se completan de la siguiente forma:
 - o La federación de Bridge se le hace un símil con la federación de ajedrez corregida por un factor determinado por N° deportistas federados ajedrez/ N° deportistas federados bridge
 - o Para la federación de Tenis se toma el máximo entre las federaciones de rugby, atletismo, hockey césped y golf corregidos de la misma forma que lo anterior según la federación que se toma (Rugby 2007, Atletismo 2008)
 - o La federación de Kendo se iguala con la de Full Contact por tratarse de un arte marcial y se corrige por un factor determinado de la misma forma de de los puntos anteriores.
 - o La federación Paralímpica completa sus montos de la misma manera que los anteriores pero con la federación de Triatlón por tratarse de federaciones con índices similares.

- Los montos de la federación de Voleibol fueron obtenidos mediante la página web sumando los gastos declarados en ella.
- La federación de Beisbol no entrega el desglose de sus gastos, se hace el símil con la federación de Bowling corregidos por un factor determinado de la misma forma que las anteriores mencionadas.

Diagnóstico del ambiente federado

El diagnóstico del estudio realizado se muestra a continuación separada por temas, las referencias se hacen al anexo VI.2.1.4 donde se encuentran todas las tablas descriptivas y de frecuencias, según sea el caso.

De las treinta y seis federaciones que respondieron la encuesta, ya se hizo mención sobre el carácter olímpico o no de ellas, y quienes respondieron la encuesta, pero es importante analizar en base a distintos temas, el ambiente federado.

Diagnóstico sobre las federaciones a nivel general

La tabla 3 de anexo VI.2.1.4 señala que la mayoría de las federaciones (un 22,2%) declara tener presencia en las quince regiones del país, también, otras mayorías corresponden a la presencia en nueve regiones (13,9%) y en seis regiones (11,1%). La tabla siguiente resume la cantidad de federaciones que tienen sede en cada región:

Cuadro 10: Presencia regional de las federaciones

REGION XV	REGION I	REGION II	REGION III	REGION IV
14	19	19	16	21
REGION V	REGION RM	REGION VI	REGION VII	REGION VIII
29	36	26	22	30
REGION IX	REGION X	REGION XIV	REGION XI	REGION XII
26	22	13	12	17

Se puede ver que la región metropolitana, la octava y la quinta región son las que aglomeran más federaciones, teniendo la región metropolitana el 100% de las federaciones y las otras dos, superan el 80%.

Con respecto a la participación de miembros de la federación, en particular de la directiva, en organismos internacionales del deporte en cuestión, la mayoría de las federaciones (44,4%) no cuenta con dicha descripción, mientras que un 38,9% tiene solamente un miembro de la directiva en una organización de carácter internacional.

Diagnóstico sobre las federaciones a nivel de liderazgo (presidente y directiva)

El liderazgo se analizará con respecto a la imagen del presidente y de la directiva de la federación, quienes teóricamente son la imagen y la gestión de ella.

La edad promedio de los treinta y cinco presidentes que señalaron su edad (tenis no lo señaló) es de 54 años, con moda de 47 años. El más joven, el de full contact con 34 años y los de bridge y de caza y pesca con 70 son los con más años.

Treinta y cinco de los treinta y seis presidentes (97,2%) son hombres y solamente una mujer es presidenta de federación, ella es Verónica Rajii quien preside la federación de Bowling. Sobre la jornada laboral del presidente en labores de la federación, solamente tres presidentes (8,3%) declaran trabajar en jornada completa (Béisbol, ski & snowboard y tiro al blanco), los restantes (88,9%) trabajan en promedio 16 horas a la semana.

Sobre la directiva, el 44,4% de las federaciones cuenta con siete directores, siendo la con más directores la federación aérea (17) y la con menos, la de aerodelismo con tres.

Un factor importante a analizar dentro de la directiva, es la cantidad de directores que tienen categoría profesional, en promedio el 74,33% de los directores de cada federación tienen nivel profesional. Un dato importante es que ningún miembro de la directiva es remunerado debido a los estatutos de las federaciones.

La mayoría de ellas cuenta con tres comisiones (38,9%) aunque el promedio de comisiones por federación en realidad es cuatro, las más frecuentes en las federaciones son las revisora de cuentas (83%), técnica deportiva (78%) y de disciplina (69%). Importante señalar que la de tenis es la que más comisiones posee (diez) y la ecuestre le sigue con nueve, siendo en su mayoría técnicas. La federación aérea, de handball, béisbol y canotaje son las federaciones con menos comisiones con solamente una hasta la fecha.

Diagnóstico sobre las federaciones a nivel de desarrollo

En este ítem se analizan los aspectos que realizan las federaciones que contribuyen al desarrollo de éstas. Por ejemplo, se analizan la existencia de capacitaciones, plan de desarrollo y evaluaciones que contribuyan a una mejora en las federaciones.

Un 80,6% de las federaciones ha realizado capacitaciones durante los últimos tres años, mientras que un 88,9% de ellas cuenta con un plan de desarrollo actualizado en los últimos dos años. El caso de la federación de fútbol es bastante particular, ya que como federación no se conforma profesionalmente como el deporte lo es pues la federación cuenta con dos asociaciones nacionales (la de fútbol profesional ANFP y de fútbol amateur ANFA) mediante las cuales se lleva a cabo el desarrollo de la misma pero que no son sostenidas como federación ya que ésta sólo funciona como un ente representante hacia el extranjero de dichas asociaciones. Los resultados que aparecen acá son de las federaciones y por lo mismo, la federación de fútbol no refleja lo que se ve a nivel de práctica y

desarrollo del deporte en sí, el cual es atribuido absolutamente a las dos asociaciones sostenedoras.

Con respecto al plan de desarrollo, se pregunta sobre la participación de las organizaciones afiliadas (clubes o asociaciones) en la confección del mismo, y un 41% de las federaciones las incluyen en el diseño, mientras que solamente un 38% las incluye a través de votaciones. En total, un 63% de las federaciones, incluyen a sus afiliados en la confección del plan de desarrollo, siendo estos porcentajes bajos ya que ellos finalmente son lo que se beneficiarán.

La definición de cliente para las federaciones, es un aspecto muy importante en la definición de este estudio, pues sólo conociendo “para quién trabajan”, se puede observar si las decisiones, los programas y el funcionamiento general están bien o mal enfocados. En base a ello, hubo muchas federaciones que declararon más de un cliente, pero es notable como un 88,9% de las federaciones declararon como uno de sus clientes a los deportistas de la federación, en segundo lugar de mención aparecen las asociaciones las que son señaladas en el 63,9% de los casos.

Que los deportistas sean el cliente mayoritariamente declarado entrega una señal clara de que el enfoque está en los resultados y en que los deportistas cumplan un buen rol en sus competiciones. La doble función que cumplen los deportistas como cliente y como parte del personal de la federación, entrega una complicación a la hora de diferenciar ambos escenarios y ambos roles.

En relación a las evaluaciones internas dentro de la federación, un 69,4% de ellas declara realizarlas de las cuales, 58% realizan en el área administrativa (preponderantemente a través de una asamblea general), todas de las que realizan evaluaciones internas, hablan de evaluaciones financieras entre las cuales la evaluación periódica es la más común. El área técnica deportiva es la segunda área con más presencia de evaluaciones; 24 federaciones realizan evaluaciones en este aspecto y se hacen de manera periódica.

Sobre evaluaciones externas, también un 69,4% de las federaciones declara tenerlas, siendo todas realizadas por Chiledeportes. Es curioso este resultado, pues según los estatutos de Chiledeportes y la ley del deporte, este último organismo debería realizar evaluaciones todos los años en el ámbito económico, por lo que el resultado esperado era de un 100%; se deja a confianza y criterio de las federaciones la mención de estos casos.

Un 75% de las federaciones declara tener registros en una base de datos, ya sea de resultados o de los deportistas, sin embargo, solamente un 30,6% declara utilizar esos datos para realizar pronósticos.

Sobre la presencia de publicaciones, un 47,2% de las federaciones señala haber realizado algún tipo de publicación en el último tiempo, los cuales en su mayoría corresponden a *papers* o investigaciones. En relación a la comunicación de la federación con sus organismos afiliados, en promedio se utilizan tres medios de comunicación, siendo los más usados el correo electrónico, utilizado por un 94% de las federaciones, la página web que la utiliza un 92%, reuniones que no superan el 70% y las visitas y publicaciones.

Diagnóstico sobre las federaciones a nivel económico/financiero

Es importante conocer cómo las federaciones se financian y cómo administran sus recursos; Chiledeportes aparece como un actor importante en esta área lo cual quedará evidenciado a continuación pues un 86,1% de las federaciones se financian a través de subsidios y aportes del Estado a través de Chiledeportes, 50% de las federaciones se financia a través de donaciones y la misma cantidad declara recibir financiamiento de aportes privados, mientras que un 44,4% señala tenerlo a través de recursos públicos por fondos de Chiledeportes.

Cuando se les hace mencionar cuál es el principal aporte de los mencionados, un 75% señala el financiamiento a través de subsidios y aportes estatales a través de Chiledeportes, siendo por lejos, la principal forma de obtener recursos de parte de las federaciones.

Resulta interesante también, conocer los egresos de las federaciones en el año 2008, teniendo en cuenta las salvedades y correcciones explicadas en el comienzo del punto IV.2.2.2, se puede ver que la media de los egresos es 130.000.000 de pesos, claro que hay que tener en cuenta una varianza muy alta entre los egresos de unas y otras federaciones. La federación con egresos más altos corresponde a la de hockey césped mientras que la con menos egresos es la de ajedrez.

Esta concepción alcanza una mayor relevancia cuando se ve el gasto por deportista federado, donde en promedio se gasta 138.834 pesos. Es necesario acotar que este dinero, no significa que se le entregue al deportista, sino que es un promedio del total de gastos sobre el total de deportistas federados, por lo que ese dinero puede llegar a cada deportista de manera directa o indirecta. En ese sentido, la federación con más gasto por federado es la de esquí náutico mientras que la con menor gasto es la de fútbol, la cual como ya se dijo, no maneja un presupuesto elevado pues la mayor cantidad de montos las manejan las asociaciones, y además es la que más deportistas federados posee con cerca de un millón. Si descartamos eso, la federación de béisbol es la que menos dinero otorga a cada deportista federado⁴¹, seguida por la de caza y pesca.

Si se analiza con mayor precisión, se puede medir el gasto por deportista compitiendo internacionalmente. Bajo ese ámbito, y descartando a la federación de rodeo que no posee competencia internacional, se ve un gasto cercano a los 950.000 pesos por cada deportista compitiendo internacionalmente, siendo las extremas la de hockey césped y la de canotaje las con mayor índice, mientras que las de fútbol y bridge nuevamente son las con menor índice en compañía de la de kendo y de full contact.

Los valores promedios de los gastos del año 2008 desglosados y la cantidad de federaciones que realizan cada gasto, se detallan en la tabla siguiente:

⁴¹ Importante recordar la condición económica de la federación de béisbol. Por favor revisar ítem IV.2.2.2

Cuadro 11: Detalle de los gastos de las federaciones en promedio

	Gastos en capacitaciones	Gastos en infraestructuras	Gastos en administración	Gastos en técnico - deportiva
Federaciones	17	9	32	26
Media	\$ 19.001.130	\$ 557.953	\$ 20.113.156	\$ 15.776.665

	Gastos en sueldos	Gastos en participaciones internacionales	Gastos en organización de eventos	Gastos en "otros"
Federaciones	24	27	23	14
Media	\$ 19.621.687	\$ 36.375.372	\$ 19.911.141	\$ 7.977.215

Como se puede ver, el mayor gasto ocurre en participaciones internacionales y en administración, siendo de igual manera ambos, los que más federaciones incurren. En lo que menos gastos se produce, es en infraestructura, ya que la mayoría de las federaciones consiguen lugares donde desarrollar el deporte que manejan y además, las instalaciones facilitadas por el Comité Olímpico de Chile son suficientes para las federaciones y hacen que ellas no deban incurrir en gastos.

Sobre el destino de los recursos, un 94,4% de las federaciones señala destinarla a temas administrativos, un 83,3% declara otorgárselos a los deportistas, y un 80,6% a los técnicos de las federaciones. Aquí puede haber una confusión entre la concepción de principal destino y de la cantidad de federaciones que destinan a los administrativos, estos no son netamente sueldos, sino gestión de viajes, de proyectos, etc.

Diagnóstico sobre las federaciones en aspectos deportivos

Este ítem intenta explicar algunos aspectos referidos al desarrollo y organización deportiva de la federación. El promedio de clubes por federación es de 222 clubes, número bastante alto y que demuestra la inmensa cantidad de afiliados que poseen. Este número está especialmente amplificado por la influencia del fútbol que posee 6032 clubes y que aumenta considerablemente el promedio. Si no contáramos este deporte, el promedio se reduciría a alrededor de 55 clubes, cifra mucho más real.

En cuanto al número de asociaciones, el promedio por federaciones rodea la cifra de once (10,72) siendo también once las federaciones que no cuentan con asociaciones (30,6%).

Con relación al número de deportistas federados, nuevamente se tiene que el fútbol, con un millón de deportistas, eleva considerablemente el promedio (30.461 deportistas), sin embargo, si se quita este dato, se tiene que el número de deportistas federados se reduce a menos de un 10% (2.760 deportistas), pese a que igual, la presencia de la federación de golf con 15.000 deportistas, eleva considerablemente el promedio. La federación con menos deportistas federados es la paralímpica con tan solo 180.

En cuanto al promedio de deportistas compitiendo internacionalmente, nuevamente el fútbol (300) sube el promedio logrando que este sea 29 deportistas

por federación. Quitando este valor, queda un promedio de poco más de 21 deportistas.

El porcentaje del total de deportistas federados, que compiten internacionalmente, ronda el 2,87%, cifra bastante baja y que las federaciones deben apuntar a aumentar. El mayor porcentaje se da en esquí náutico con un 15% y el segundo deporte con mejor índice en este ámbito son las de tenis de mesa y de kendo.

Se le consulta a cada federación sobre el mayor hito deportivo logrado en la historia a cualquier nivel. En esta etapa, se usó indistintamente si el logro era a nivel adulto o juvenil. El resultado del análisis dice que la mayoría de las federaciones deportivas tienen como principal logro, una actuación en torneo panamericano (33,3%), seguido por una actuación en un mundial con un 27,8%.

La mayoría de estos logros además se han concretado en los últimos tres años (63,9%) y han tenido como resultado un primer lugar en diecinueve casos (52,8%), un segundo lugar con 22,2%.

Otra cosa importante, es evaluar la relación de las federaciones con el programa ADO y con Chiledeportes. Mientras solamente el 50% de las federaciones declara recibir apoyo de ADO Chile, un 91,7% del total de las federaciones declara que Chiledeportes apoya las labores cualquiera sea la forma.

IV.2.2.3 Segmentación federaciones

Esta etapa del estudio, pretende realizar una segmentación entre las treinta y seis federaciones que respondieron la encuesta general de obtención de datos preliminares. Para ello, se realiza una preselección de indicadores que sirven para realizar el análisis.

Estos indicadores pueden encontrarse en la sección IV.2.2.1 del presente documento y corresponden a cuatro temas que comprenden diecinueve indicadores. Ellos son sometidos a un análisis factorial, pero no es posible detectar con mucha claridad los factores de análisis, como se aprecia en el anexo VI.2.1.5.

El análisis factorial no resulta de gran ayuda pues las variables ya tienen cierta tendencia, y lo que hace el análisis factorial solamente es ratificarlo. El hecho de que haya ocho factores, tiene que ver con lo que entrega SPSS (ver anexo VI.2.1.6) en relación a la varianza explicada que con esta cantidad de factores supera el 70%.

El ítem más importante del análisis de los datos, como ya se dijo, es la formación de segmentos. Para ello, se realiza en primer lugar un análisis de conglomerados de tipo jerárquico, en el cual se pide que la solución analice la posibilidad de entregar entre dos y cuatro conglomerados, y se ve claramente que con cuatro conglomerados se obtiene una mayor dispersión de las federaciones y segmentos mucho más parejos en relación al número de componentes.

Con esa información, se realiza un análisis de conglomerados por *k-means* y los resultados generales, arrojan lo siguiente:

Si se realizan tres conglomerados, los resultados son:

Cuadro 12: Resultados con tres conglomerados

Número de casos en cada conglomerado		
Conglomerado	1	2,000
	2	9,000
	3	25,000
Válidos		36,000
Perdidos		,000

Pero estos conglomerados, quedan muy desequilibrados, debido a que en el conglomerado tres, se encuentra casi el 70% de las federaciones. Por lo que, se revisa el caso con cuatro conglomerados y resulta lo siguiente:

Cuadro 13: Resultados con cuatro conglomerados

Número de casos en cada conglomerado		
Conglomerado	1	12,000
	2	4,000
	3	18,000
	4	2,000
Válidos		36,000
Perdidos		,000

Este es el mejor caso obtenido, debido a que el conglomerado con más federaciones, el tres, recoge el 50% de las federaciones (18), el conglomerado uno recoge el 33,3% de ellas y los otros dos conglomerados recogen información válida pese a no tener una gran representatividad.

La conformación final de los segmentos es:

Cuadro 14: Conglomerados resultantes

Conglomerado 1		Conglomerado 2	
Aérea	Canotaje	Atletismo	Golf
Equestre	Esguima	Ski & Snowboard	Rugby
Esquí Náutico	Handball		
Hockey Patín	Lev. Pesas		
Polo	Remo		
Tenis Mesa	Voleibol		
Conglomerado 4		Conglomerado 3	
Tenis	Hockey Césped	Aeromodelismo	Ajedrez
		Automovilismo	Béisbol
		Billar	Bochas
		Bowling	Bridge
		Caza y Pesca	Full Contact
		Dep. Submarinos	Fútbol
		Kendo	Rodeo
		Squash	Tiro al Blanco
		Triatlón	Paralímpica

A partir de ellos se seleccionan las federaciones más representativas con el fin de realizar un análisis más profundo.

Para ordenarlos y conocer la relación entre ellos, la tabla 1 del anexo VI.2.1.7 que entrega las distancias entre los centros de los conglomerados, puede verse que los segmentos más distantes son el tres y el cuatro, siendo ubicados uno en cada extremo según nivel de gestión representados por los indicadores escogidos.

Fácilmente se puede ver que el más cercano al segmento cuatro, es el dos y del tres, está el segmento uno, por lo que el orden en nivel de gestión sería con 4 – 2 – 1 – 3, lo que sitúa a los conglomerados en un orden de mayor a menor nivel de gestión deportiva. Este orden, y no el inverso, se justifican conociendo la gestión y el desarrollo deportivo de los deportes involucrados, el carácter olímpico y en base al procesamiento de los datos obtenidos en el levantamiento de datos.

El programa SPSS a través del análisis de conglomerados, entrega las distancias que exhiben cada una de las federaciones al centro del conglomerado que forman parte. Además, mediante la tabla 2 “centro de los conglomerados finales” que se adjunta en el anexo VI.2.1.7, se entregan, cómo se ubica la federación dentro del conglomerado, por lo que también resulta sencillo, en ese aspecto, evaluar las federaciones de cada conglomerado.

De cualquier modo, es importante que las mismas federaciones se muestren interesadas en que el estudio se realice en su federación, por lo tanto, el criterio de elección de las federaciones a estudiar en cada segmento será primero la disposición y luego la menor distancia al centro del conglomerado. Estos últimos datos se muestran a continuación:

Cuadro 15: Distancias de cada componente al centro de su conglomerado

	Segmento	distancia al centro
HOCKEY CÉSPED	4	38454036
TENIS	4	38454036

	Segmento	distancia al centro
GOLF	2	10304228
SKI Y SNOWBOARD	2	20998984
RUGBY	2	75013050
ATLETISMO	2	96818111

	Segmento	distancia al centro
HANDBALL	1	4139308
PESAS	1	12384252
ESQUÍ NÁUTICO	1	15994281
ESGRIMA	1	18879523
HOCKEY PATINES	1	20356833
ECUESTRE	1	26007975
VOLEIBOL	1	31796962
CANOTAJE	1	34421660
REMO	1	38462604
AEREA	1	42232354
POLO	1	43952694
TENIS DE MESA	1	69370750

	Segmento	distancia al centro
SQUASH	3	2833541
CAZA Y PESCA	3	4337072
TRIATLÓN	3	9936779
BOWLING	3	13087651
BILLAR	3	19962781
AEROMODELISMO	3	21921304
BOCHAS	3	22224025
FULL CONTACT	3	24064899
PARALIMPICA	3	25378727
BEISBOL Y SOFT	3	26131060
AUTOMOVILISMO	3	27159113
KENDO	3	27409457
DEP. SUBMARINO	3	29141897
FÚTBOL	3	29924259
AJEDREZ	3	30225444
BRIDGE	3	30247517
TIRO AL BLANCO	3	37079948
RODEO	3	48078723

Los segmentos cuatro y dos corresponden a federaciones casi profesionales, que cuentan con altos presupuestos, con auspiciadores, con un alto porcentaje de deportistas compitiendo en el extranjero y con un desarrollo deportivo medianamente alto. Las sutilezas entre los segmentos cuatro y dos corresponden a niveles de gestión mayor o menor equipados y a realidades que si bien son similares, son menos estables en los del segmento dos. Además tiene que ver con los momentos actuales del deporte, donde ha existido un mayor desarrollo.

El segmento uno y tres, engloba a federaciones con menos desarrollo que las anteriores, que se podrían llamar subdesarrolladas. El segmento uno aglomera en un 66,6% a federaciones de carácter olímpico y el segmento tres aglomera preponderantemente a las que no son olímpicas. Con el fin de no confundir al lector, se nombrarán como grupos de mayor a menor gestión para lo cual, se muestran etiquetas y una breve descripción de cada uno de los segmentos:

Grupo de alto desarrollo: (Segmento 4) “Federaciones con tendencia profesional y alto nivel de desarrollo”. Poseen un alto nivel de gestión, conformando una organización con altos presupuestos, con gran cantidad de deportistas federados y con la organización de campeonatos de alto nivel. Sus deportistas principales (o bien selecciones), poseen roce internacional y la estructura organizacional sienta bases de estabilidad económica y organizacional. Su relación con el ámbito privado es más alta que las otras y posee parte de sus ingresos proveniente de ese mundo. Son capaces de remunerar a algunos deportistas de acuerdo a logros o participaciones federativas, sin embargo, no alcanzan todavía a ser profesionales.

Grupo de desarrollo medio alto: (Segmento 2) “Federaciones en vías de desarrollo y en vías de profesionalización”. Al igual que el segmento anterior, poseen un alto nivel de gestión, manejando altos presupuestos, pero su desarrollo interno ha sido más lento que las del grupo de desarrollo alto. Incluyen en su gestión auspiciadores y marcas que ayuden a sustentar proyectos y a un cuerpo laboral considerable. Su proyección internacional está en vías de alcanzar el nivel mundial, sin embargo compiten fuertemente a nivel panamericano y sudamericano.

Grupo de desarrollo medio bajo: (Segmento 1) “Federaciones con mediano nivel de desarrollo, preponderantemente olímpicas”. El 66,6% de las federaciones que integran este segmento son de carácter olímpica, y las cuales no son olímpicas (Polo, Aérea, Esquí Náutica y Hockey Patines) poseen altos egresos, por lo mismo requieren de un alto nivel de gestión. La exigencia olímpica de la mayoría de estas federaciones, les obliga a tener un plan estratégico pensado en el mediano o largo plazo y con un desarrollo tanto técnico como administrativo en pos de ello. Pese a su carácter, el nivel deportivo alcanzado llega a lo sudamericano y en algunos deportes a lo panamericano.

Grupo de bajo desarrollo: (Segmento 3) “Federaciones con bajo nivel de desarrollo, preponderantemente no olímpicas”. Se observa que sólo un 27,8% de las federaciones son de carácter olímpico y una de ellas es el fútbol (tema ya tratado con anterioridad). Las otras olímpicas son la federación paralímpica, la

federación de tiro al blanco y la de triatlón que son, entre las dieciocho federaciones que componen el grupo, de las cuatro federaciones más pequeñas en cantidad de deportistas federados, y que entre las olímpicas, son de las cinco con menor cantidad de egresos durante el año pasado. Además, tanto la paralímpica como la de Triatlón, tienen menos de diez años de vida. Las federaciones de este grupo no cuentan con un plan estratégico claro que las enfoque hacia el largo plazo, siendo los principales desafíos los campeonatos sudamericanos y, con mucha relevancia, las competencias internas. Este grupo no refleja tener sentadas las bases para un desarrollo sólido que le permita aspirar a oportunidades mayores. El hecho de no ser deportes olímpicos además, les impide aspirar a grandes metas presupuestarias, les impide dirigirse de manera clara al mundo privado y el desarrollo de los deportistas se realiza incluso a nivel más bien particular que a nivel general. Se cuenta además con pocas asociaciones y/o clubes que proporcionen masas de deportistas y empujen hacia un desarrollo eficiente.

IV.2.3 Estudio en profundidad de las federaciones seleccionadas

Terminado el análisis de los datos, y seleccionadas las federaciones representativas (y disponibles) para la realización del estudio en profundidad, se les comunica a las distintas federaciones la selección obtenida y se les ofrece la realización del estudio en profundidad en su federación.

Con ellas, se determinan principales actores a entrevistar y se les aplica la encuesta, que se diseña según el tipo de relación que tiene con la federación (cargo) y se les realiza en forma presencial en lo posible lo que se cumple en un 80%.

En el estudio, se revisa el tema del liderazgo en la organización, la satisfacción de las personas que forman cada federación, la satisfacción del cliente declarado, la estrategia, los procesos, el trabajo de la información, la responsabilidad social de la organización y los resultados. La encuesta se realiza a miembros de la directiva, a parte de los administrativos, cuerpo técnico y deportistas de cada una de las federaciones detectadas.

Luego de realizados los contactos a las federaciones obtenidas en la parte tres, se procede a escoger entre aquellas que muestran disposición a ser investigadas y las que poseen menor distancia al centro del segmento. A ellas, se les selecciona las personas que serán entrevistadas, las cuales se pueden ver en la tabla detalle del anexo VI.2.1.3

Como se puede ver allí, finalmente las federaciones seleccionadas son:

- Grupo alto desarrollo: Hockey césped
- Grupo desarrollo medio alto: Atletismo
- Grupo desarrollo medio bajo: Handball, levantamiento de pesas, esgrima
- Grupo bajo desarrollo: Bowling, deportes submarinos

Como ya se ha mencionado anteriormente, a cada una de las federaciones se les realizará un perfil organizacional y luego se procede a entrevistar entre siete y diez miembros de ella que participen en distintos ámbitos de la federación y que puedan aportar, con una visión distinta sobre las características organizacionales de su federación.

Las entrevistas cuentan, en su mayoría, con preguntas abiertas que apuntan a los temas que tratan los modelos de Baldrige y el de gestión para la excelencia de Chilecalidad, los cuales son: Liderazgo, Orientación al cliente y al mercado, Satisfacción del personal, Planificación estratégica, Procesos, Información, Responsabilidad social, Orientación a los resultados.

IV.2.4 Análisis de los datos y creación de propuestas de rediseño organizacional.

Tras recoger las encuestas particulares de las federaciones las cuales se le aplica a las que resultan representativas de la segmentación realizada tras el análisis de los datos obtenidos en el levantamiento de datos, se procede a integrar y analizar los aspectos investigados en las entrevistas en profundidad para concluir aspectos comunes entre las federaciones pertenecientes a cada grupo y los distintos entre grupos distintos.

En la última parte de este estudio, se realiza un análisis de las 57 entrevistas realizadas de tres maneras; primero se hace un análisis general, de cada una de las federaciones entrevistadas, de cada uno de los grupos obtenidos y finalmente se generan esquemas de propuestas para el rediseño organizacional cada uno de ellos (Anexo VI.2.2).

Las personas a tomar en cuenta se tendrán en base al proceso “bola de nieve” (cada persona entrega referencias de otras personas de su federación, según características) y deberán pertenecer a distintas categorías de la federación (directiva, cuerpo administrativo, cuerpo técnico y deportistas), privilegiando además, la posibilidad de una visión crítica y con experiencia. En promedio, se entrevistan a ocho personas por federación, teniendo algunas más entrevistados y otras menos, según el número de personas disponibles y tratando de cuidar una proporción entre los deportes.

En base a los modelos de trabajo, se analizará en el liderazgo de la alta dirección como elemento importante de que una organización lleve sus propósitos de manera adecuada y haya la percepción de un cuerpo que dirige y maneja cada federación de una manera, enfocando así la estrategia y la transmisión de valores de cada federación.

También se analizará la orientación hacia el cliente como algo importante de identificar para lograr traducir los procesos y las actividades en alguien, a quien se le entreguen servicios y con ello una garantía de satisfacción. También se evalúa la relación que busca cada federación para crear un lazo fuerte con el cliente.

La satisfacción laboral será el tercer punto a analizar pues sabido es que si el cuerpo humano de una organización está satisfecho y percibe bienestar, entonces es más fácil traducir los objetivos y alinear en torno a metas la estrategia. Se ve

como un punto distintivo en las federaciones pues hay poco involucramiento con ello y se cree que puede colaborar con una mejor preparación no solo deportiva sino organizacional.

La estrategia y los procesos son puntos a analizar también pues forman parte de lo que hace cada federación y la forma en cómo lo hace. Se analizará principalmente los factores que se tienen en cuenta para desplegar la estrategia y la forma en cómo los procesos son llevados a cabo. Estos dos elementos resultan claves para la ejecución de buenos planes y por lo tanto, la consecución de una buena gestión. Se analizará la rigurosidad con que éstos son llevados a cabo y la forma en como se gestionan de manera adecuada.

El manejo de la información como principal apoyo para la ejecución de los procesos y la forma en como se alimenta a la organización con material, con noticias y con descripción de lo que se realiza también será un punto de análisis. La forma en cómo se comunican los distintos miembros también estará en diagnóstico en este punto.

Por último, el foco en la responsabilidad social como un elemento de identificación de cada organización y principalmente, los resultados serán los últimos dos puntos a analizar; los resultados forman parte de lo que refleja la gestión de cada federación y en especial en ellas que compiten deportivamente y presupuestariamente, los resultados son parte sustancial de ella.

V. ANÁLISIS Y PROPOSICIONES

V.1 Análisis y proposiciones por grupo

A partir de lo concluido por las federaciones analizadas, se generan conclusiones con respecto al grupo que integran, las cuales se hacen extensibles a las que no fueron investigadas. La representatividad de las seleccionadas supone la identificación del grupo con lo que se comenta a continuación, sin embargo la distancia de cada federación al centro del conglomerado se advierte como una posibilidad de que algunas conclusiones no apliquen o falten.

Nota: Para cada uno de los conceptos de cada propuesta, se le ha asignado un porcentaje que indica la importancia del mismo dentro del modelo

Grupo de alto desarrollo (S4): “Federaciones con tendencia profesional y alto nivel de desarrollo”.

Federaciones investigadas: Hockey Césped

Federaciones representadas en grupo: Hockey Césped, Tenis

Perfil general:

Se caracteriza este grupo con dos federaciones que tienen desarrollado un enfoque hacia lo internacional y con un menor enfoque hacia el desarrollo interno, ya sea en las competencias nacionales como en la captación de nuevos deportistas. La gestión realizada posibilita que estas federaciones cuenten con un presupuesto alto el cual se destina principalmente a la competición internacional, donde además se generan los principales recursos.

Las federaciones involucradas han llevado su gestión económica logrando una independencia de Chiledeportes ya que parte de sus ingresos provienen desde el ámbito privado, aunque pese a ello, los problemas en la administración de los recursos persisten, hay conflictos al asignarlos a los distintos proyectos. Se da una prioridad importante al desarrollo internacional esperando que a partir de allí puedan conseguirse más recursos que se utilicen en los otros proyectos, pero a veces ello no está suficientemente bien controlado y se evidencia que los esfuerzos se monopolizan hacia el exterior.

La forma de liderazgo que las identifica se percibe centralizada en una figura presidencial fuerte y presente, sumando a directivos y/o administrativos. Se ha busca a través del área técnica canalizar los liderazgos lo cual se logra mayoritariamente dentro de la federación. La directiva en general se evalúa de buena manera, rescatándose el esfuerzo que realizan y la motivación que generan a que el deporte se desarrolle apropiadamente.

En general, este grupo cuenta con una integración y participación de las distintas áreas que componen la cúpula organizacional como lo son: directiva, administración y cuerpo técnico. Muestran una presencia en la federación alta que se ve reflejada en un constante contacto con los deportistas, con la administración y una permanente comunicación. La plana administrativa trabaja tiempo completo en pos de los objetivos de su federación y se le remunera por el trabajo que realiza, tiene conocimientos sobre administración y tiene un tamaño mayor al promedio.

Por último cabe señalar que estas federaciones cuentan con un promedio de nueve comisiones, las cuales deben preocuparse de sostener el desarrollo deportivo y por lo tanto, es importante que tengan poder y apoyo a la labor administrativa. Esto se evidencia parcialmente en la investigación pues si bien las comisiones sesionan, no se percibe injerencia en decisiones tácticas o estratégicas.

En relación al cliente, las federaciones identifican a los deportistas como principal cliente, también le dan una alta importancia a los clubes y asociaciones, y a los auspiciadores a quienes tienen que entregarles presencia, buenos resultados y una buena organización de eventos para que sean visibles. Estos eventos en general tienen un foco internacional dándole una menor relevancia a los torneos nacionales.

Los deportistas en general muestran una conformidad en cómo se maneja la federación, sin embargo reclaman más atención y beneficios que suponen, tienen que ir de la mano con los progresos deportivos de la federación.

En relación a la satisfacción laboral, los miembros de las federaciones delatan un conformismo parcial con los requerimientos que esperan; ellas cumplen con generar un sentimiento de unidad, motivación y expectativas en torno a una posibilidad de ser mejor y progresar, sin embargo, hay servicios que les debe entregar que no hace, como la posibilidad de evaluar la satisfacción de los miembros, tener más capacitaciones ya sea de desarrollo deportivo como también desarrollo personal y entregar beneficios que cubran posibles problemas de salud, de seguridad o bien de convivencia interna.

La estrategia que se desarrolla va enfocada principalmente en el desarrollo del deporte a través de los éxitos internacionales y que ellos posibiliten la consecución de más recursos que se puedan inyectar en el terreno nacional. Este segmento cuenta con federaciones de grandes resultados en promedio (las mejores), y cuentan además con la mayor cantidad de egresos por deportista que participa en el ámbito internacional (26.000.000 pesos por deportista anualmente). Sin embargo, como se ha mencionado, a nivel nacional no se mantiene esa importancia, y si bien tiene que ver con una enorme cantidad de deportistas que no alcanzan la categoría internacional, el gasto por cada deportista federado se ubica en el tercer lugar entre los distintos grupos apenas superando los 160.000 pesos anuales. La inversión en deportistas debe aumentarse no solamente proyectándolos hacia el extranjero, sino que complementándolo con un desarrollo competitivo de la competencia nacional.

El rendimiento internacional lo ubica como el mejor segmento en consecución de medallas y eso debe mantenerse impulsando la preparación y concentraciones en el extranjero, en conjunto con calidad en las giras.

Otros aspectos importantes de la estrategia, tiene que ver con el desarrollo a nivel nacional; se destaca este grupo como aquel con federaciones con buena comunicación, con una gran cantidad de actividades importantes pues finalmente, las federaciones que forman parte del grupo, tienen incentivos en pos de la práctica del deporte en forma recreativa (pese a que no tienen programas, aspecto

que pocos deportes tienen) y además equiparan el trabajo formativo con la detección de talentos de manera seria y en base a proyectos a largo plazo evaluados por los técnicos.

En cuanto a la información, las federaciones cuentan con diversos canales de comunicación como sitio web, correo, teléfono, y fax. La página web que poseen tiene calidad medio-alta, con distintas aplicaciones que colaboran con el desarrollo y la información del deporte.

En cuanto a los procesos, es relevante la existencia de indicadores que reflejen el funcionamiento de ellos y puedan obtenerse conclusiones. En estas federaciones, los procesos son diseñados por tres tipos de subdivisiones: pueden diseñarlos la directiva, la administración o la plana técnica, la diversidad en la generación de estos proyectos da una solidez en la federación de que hay muchas personas trabajando. Los procesos claves tienen que ver con las competencias para lo cual, deben conocerse las fortalezas de las personas que participan en ellos y así poder equilibrar y dotar de buena manera la ejecución de éstos. Además, se requiere de la identificación de las relaciones que llevan a cabo cada uno de los procesos es un desafío que se debe cumplir.

En materia de resultados, las federaciones poseen un buen nivel deportivo y un buen nivel organizacional, sin embargo, no cuentan actualmente con evaluaciones particulares de las distintas áreas ni de las personas para poder medir los resultados a nivel particular. Además, todavía no hay se registran consensos en cuanto a las metas y objetivos a lograr para después poder contrastar los resultados con ellos. El cumplimiento de las expectativas de los clientes y las expectativas de quienes la forman debe ser un resultado que se busque ya que a la larga garantiza una buena gestión, incluyendo con ello, el aumento del autofinanciamiento, el aumento de la masa deportiva y el mejoramiento del comportamiento organizacional.

Sugerencias:

- Se sugiere, que a pesar de que existe conocimiento de la mayoría de las expectativas que tienen los clientes, se generen instancias de trabajo en conjunto y evaluaciones que permitan conocer las expectativas de ellos. Además, involucrarlos en los proyectos o actividades de la federación, especialmente a los deportistas y clubes.
- Los procesos deben tener un objetivo, un responsable y una evaluación objetiva no solamente del mismo responsable sino que de la mayor cantidad de involucrados en cada proceso, esto posibilita la diferencia de opiniones y el espíritu crítico hacia la mejora de ellos. La generación de indicadores depende del proceso, pero deben enfocarse en el cumplimiento de objetivos que apunten al desarrollo interno como es la mejora de la competencia nacional, las capacitaciones a distintos actores y la masificación ya sea a nivel regional como también mediante la difusión en medios y en actividades importantes.

- Debe haber una frecuente evaluación del progreso de la federación a nivel nacional e internacional, tanto deportiva, estructural y humana, además de una evaluación de los ámbitos en que se desempeña (formación, área financiera, área marketing, integración, procesos). La fijación de resultados objetivos y medibles es una práctica que se debe hacer sin temor a no poder conseguirlos, con el único fin de captar cuáles son los productos que reflejan el trabajo de las federaciones y cómo son estos evaluados.
- Se debe mejorar la relación con las asociaciones, la regionalización, la masificación en más lugares del país y empoderar la competencia nacional en base a una mejor organización con auspiciadores buenos, canchas buenas, premios y capacitación de los jueces. Se pueden aprovechar los contactos internacionales para premiar a los clubes o deportistas que obtengan premios con participación internacional.
- Se sugiere realizar instancias de clausura de campeonatos y de inauguración de año de manera de encontrar eventos que puedan aglomerar a los integrantes de la federación y que puedan percibir finalmente, una instancia de transmisión de valores, de liderazgo y de esparcimiento.
- Sería adecuado, y no reviste de un gran costo, perfeccionar la calidad de la página web y también insertar a la administración programas que colaboren con la gestión, en especial a nivel de base de datos y con la posibilidad de crear indicadores que se guarden, se comparen y se proyecten en el tiempo.
- En cuanto a responsabilidad social, cada federación debe ser capaz de integrar a los deportistas y técnicos en la participación de éstos y ampliar los proyectos en que se participen especialmente a nivel social sin despreocuparse de lo ambiental. Además, transparentar lo financiero colaborará con que haya una percepción de la distinta de la federación a nivel interno y que debería complementarse con lo externo.

(Se debe ver en el anexo VI.2.2 el desarrollo del análisis de la federación de Hockey Césped investigada en este segmento)

Caracterización y propuestas para el grupo de alto desarrollo en los distintos temas analizados por el modelo

<p>LIDERAZGO (10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar figura diringencial - Percepción de transparencia - Dotar a mínimo tres organismos como líderes dentro de la federación - Representación de deportistas en cúpulas de decisiones - Protagonismo de las comisiones existentes - Alineación de los objetivos - Establecimiento de prioridades en los objetivos con claridad. - Evaluación de las cúpulas directivas de la federación (medición del liderazgo) - Participación de alta dirección en actividades y relación cercana con deportistas. - Generación de instancias de transmisión de valores y objetivos. - Charlas de liderazgo, instancias con capitanes de seleccionados. - Lograr nota directiva, administración y desarrollo de liderazgo sobre 5.7. 	
<p>CLIENTE (7%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distinción de las expectativas de todos los clientes. - Manejo de al menos cinco tipos de clientes - Conformidad de cada cliente por sobre nota 5.5. - Evaluación: - Identificación de un mercado donde se compute por cada cliente. - Identificación de modelo a seguir en el ámbito internacional. - Instancias de trabajo en conjunto con clientes. - Refuerzo en la lealtad y seguimiento de cada cliente. - Apostar a la calidad y no a la cantidad. 	<p>SATISFACCION LABORAL (17%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de satisfacción dos o tres veces al año. - Refuerzo en instancias de convivencia y de unión. - Preocupación especial por bienestar, seguridad y salud del deportista. - Capacitaciones a diversos actores de la federación (jueces, administrativos, técnicos y deportistas). - Invitación y/o realización constante de charlas, seminarios, congresos que entreguen motivación, superación y liderazgo.
<p>ESTRATEGIA (18%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA una vez al año. - Foco en lo internacional: mantenerlo - Foco en lo nacional: desarrollarlo mediante más inversión en capacitaciones, organización, comunicación y difusión - Empoderar a asociaciones regionales, incluírlas en torneos nacionales. - Fomento del deporte regional a través de participación de selecciones en distintos lugares. - Capacitación de primer nivel a técnicos de clubes y a jueces que puedan transmitir su conocimiento y responder a altas exigencias. - Prioridades: Determinarlas cada año. - Realización de una carta Gantt anual y cada cuatro años. - Alineación con misión, visión y valores. - Medición de desempeño constante. 	

<p>PROCESOS (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de procesos para cada objetivo que se posee. - Discriminación entre procesos claves y de apoyo. <ul style="list-style-type: none"> o Claves: organización de campeonato nacional, concentraciones y entrenamientos seleccionados, coordinación con asociaciones, organización campeonatos internacionales, difusión mediática, marketing. o Apoyo: Capacitaciones, evaluaciones de satisfacción y de desempeño, - Responsable de cada proceso - Innovación en los procesos, incorporación de la tecnología. - Evaluación de cada proceso por distintos actores <ul style="list-style-type: none"> o Indicadores de desempeño en: <ul style="list-style-type: none"> o Difusión o Aumento masa de deportistas o Capacitaciones técnicas o Auspiciadores en campeonatos o Viajes de selecciones al extranjero o Aspectos de comportamiento organizacional o Participación de deportistas en la federación o Tiempos de diseño y ejecución 	<p>INFORMACION (10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Base de datos de deportistas, resultados e indicadores - Plataforma comunicacional con generación de sentido de comunidad con asociaciones, clubes y deportistas. - Publicaciones escritas relativas al desarrollo del deporte. - Archivo de actividades y de aprendizajes en las capacitaciones. Gestión del conocimiento. - Aumento de comunicaciones oficiales informativas de decisiones dirigenciales. <p>RESPONSABILIDAD SOCIAL (3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un proyecto anual al menos con relación a lo social y otro en lo ambiental. - Participación de los deportistas y técnicos en ellos. - Transparencia financiera total: publicación de balances en página web. - Declaración de perfiles ante la gente que se contrata. - Programas de apoyo a personas de escasos recursos que integren la federación. - Participación en regiones, municipalidades y comunidades de escasos recursos. 	<p>RESULTADOS (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de qué es un buen resultado: primeros lugares a nivel internacional, tomo de gran calidad con auspiciadores y alta participación, incremento continuo de más deportistas, aumento del presupuesto y disminución de la dependencia con Chiledeportes. - Evaluación de distintos miembros de la federación de los aspectos: Gestión internacional, local, financiera, humana, innovativa, formativa. Agregar evaluación a la directiva, administración, cuerpo técnico, jueces, asociaciones y deportistas. Promedios sobre 5,5 en todos los ítems en un año. - Evaluación sistemática del comportamiento organizacional. - Aumento de la independencia financiera con Chiledeportes en 5% de los ingresos anualmente. - Evaluación del cumplimiento de los objetivos y de las expectativas de los clientes con nota.
--	--	---

Grupo de desarrollo medio – alto (S2): “Federaciones en vías de desarrollo y en vías de profesionalización”.

Federaciones investigadas: Atletismo

Federaciones representadas en el grupo: Atletismo, Golf, Rugby, Skí & snowboard.

Perfil general:

Las federaciones representadas en este grupo tienen una proyección internacional en desarrollo y una estabilidad considerable. En general, se participa con buenos rendimientos en el plano sudamericano y/o panamericano pero la inserción al nivel mundial ha demorado en general, salvo por algunos pocos deportistas que sobresalen. Solamente la federación de atletismo y ski & snowboard son federaciones olímpicas, pero las otras dos son federaciones con altos flujos económicos, altos rendimientos deportivos y de una muy buena gestión que se comparan a las de carácter olímpico que integran el conglomerado.

El foco, al igual que el grupo anterior, está puesto especialmente en la proyección internacional sin descuidar el desarrollo interno. El desarrollo interno se realiza con ciertas dificultades, pero cubriendo de manera al menos básica el desarrollo de éste.

En relación al liderazgo, este segmento se caracteriza por tener dos de sus tres áreas superiores presentes en la labor federativa; en general se da que la plana directiva y la plana técnica cumplen labores más estratégicas y la administrativa tiene mucho menos poder de decisión y se transforma en una plana más bien ejecutora. Sin embargo pueden existir federaciones del grupo, no estudiadas en profundidad, en la que la directiva es el cuerpo más bien ausente o bien el cuerpo técnico no esté incluido en la toma de decisiones y sí lo sea la plana administrativa.

El liderazgo que se evalúa tiene un carácter concentrado en personas que con una preocupación, participación y capacidad logran llevar a cabo las decisiones que se toman. Sin embargo, también se evalúa dicho liderazgo como amenazante, distante de las personas y con problemas en la forma de comunicarse. Hay una evaluación moderada de la directiva y se señalan como personas muy importantes en la federación. El liderazgo como habilidad no está potenciado desde las federaciones y éste debe trabajarse para aprovechar las capacidades de muchos deportistas y técnicos que pueden hacer un aporte real a las federaciones correspondientes.

Las federaciones incluidas en este análisis, poseen en general presencia regional importante, estando presentes en casi todas las regiones; todas están en al menos diez regiones y además poseen importante cantidad de asociaciones (o en su defecto clubes) que ayudan a sustentar el curso deportivo.

En relación al cliente, las federaciones consideran a los deportistas, pero también consideran a las asociaciones y a los auspiciadores; el hecho de ser federaciones

importantes obliga a las federaciones a buscar apoyo privado y en base a ello, la cantidad de clientes es un índice que refleja la capacidad administrativa.

Al igual que en el segmento anterior, se detecta un conocimiento de las necesidades de algunos clientes como son las asociaciones y los auspiciadores; en cuanto a los deportistas, en general hay una satisfacción de ellos en cuanto a las posibilidades deportivas que entrega la federación, pero no hay conformidad con cómo se hacen las cosas. Se evalúan negativamente algunas cosas como por ejemplo, se identifica la ausencia de una gestión administrativa adecuada y la cercanía con la federación se ve limitada por la carencia de beneficios que tienen relación con la calidad humana, innovación y espacios para aportar ideas que proponen. La relación con los deportistas es algo que se debe mejorar constantemente y que es difícil de satisfacer en algún momento, sin embargo, políticas que apunten a mejorar el ambiente laboral y que entregue la confianza que sí se les entrega en general a las asociaciones y a los auspiciadores respectivos.

Como ya se dijo, el marco competitivo donde habitan estas federaciones es el sudamericano y panamericano, logrando sólo mediante algunos deportistas acceder al ámbito mundial.

En relación a la satisfacción laboral, los mayores problemas se dan en el tema comunicacional y en la forma en cómo se crea un ambiente propicio dentro de las federaciones. Se percibe que la forma en como se comunican las cosas dentro de las federaciones no son las adecuadas y genera descontentos en materia de confianza. Hay un sentido de reconocimiento de parte de las federaciones por sus miembros, no solo ante los logros, sino brindándole oportunidades con capacitaciones, entregando compromiso, apoyo y traduciéndose finalmente en motivación y en expectativas positivas.

Cuando se revisan los objetivos principales de cada una de las federaciones de este segmento entregadas en la primera encuesta realizada a treinta y seis federaciones, se encuentran desarrollar el alto rendimiento y la masificación del deporte, debiéndose lograr a través del alto rendimiento una participación internacional alta aspirando a llevar a más y más deportistas o selecciones hacia la competencia olímpica y mundial, permitiendo además, un desarrollo a través de ello. En relación al objetivo masificación, esto lleva implícito el desarrollo del deporte sobre lo cual se pretende lograr llegar a más personas que puedan integrarse al deporte federado, apoyar el fortalecimiento de las asociaciones y clubes, generar una competencia interna de nivel y gestionar de buena manera la federación para la consecución de recursos que favorezcan lo anterior.

Los principales procesos tienen que ver con la organización de competencias internas y con la organización de las selecciones de alto rendimiento para su participación internacional. En general, estas federaciones poseen pocos deportistas de calidad internacional y que son referentes de cada federación, además con una gran masa detrás de ellos buscando logros internacionales. Los presupuestos que manejan estas federaciones son altos en comparación con la realidad federada y por lo mismo, se les exige una asignación de los recursos que

responda a poder equiparar las distintas necesidades del deporte. Se tienen altos gastos en aspectos técnico-deportivos y en aspectos administrativos, éstas son justamente las áreas en las que deben afianzarse los procesos.

A nivel de información, se cuenta con mucho desarrollo comunicacional, participando en revistas ya sea como productor de ellas o bien en su contenido, además de contar cada una con páginas webs bien mantenidas, fáciles de maniobrar y con diversa información que apoya la gestión de los clubes, asociaciones, y otros miembros de la federación (técnicos, jueces y deportistas).

En relación a la responsabilidad social, se muestra una gran claridad y confianza en su gestión financiera y una débil aprobación en cuanto al “amiguismo” dentro de la federación siendo puesta en duda por algunos la real transparencia en ese aspecto. El tema financiero, de todos modos, debería transparentarse hacia todos los miembros para que no existan dudas sobre la probidad de quienes manejan las federaciones ya que algunas opiniones han cuestionado el manejo de las platas.

En cuanto a la participación social, las federaciones de este segmento, tienen integrantes de nichos pequeños que no son fáciles de manejar socialmente pues corresponden a segmentos de alto nivel socioeconómico.

Por último, en materia de resultados, las federaciones vuelcan su mirada hacia la gestión económica y la deportiva, olvidando la evaluación de algunos procesos, de manera continua.

Se percibe que las federaciones tienen trazadas metas claras, pero no tienen en torno a ellos procesos que logren medir el desempeño de ellos. Por el momento, se evalúa a la federación representativa del segmento como todavía en desarrollo y donde se le pide el aprovechamiento de la calidad de deportistas y de los recursos en pos de conseguir niveles que deberían ser mucho más altos.

Sugerencias:

- Para llevar bien a cabo la estrategia es necesaria una participación más activa e independiente del cuerpo administrativo y definir ésta como una serie de procesos que se deben llevar a cabo de manera rigurosa; con indicadores, con objetivos principales y secundarios, con responsables a cargo, con plazos y con una evaluación continua de ellos.
- Se sugiere considerar procesos como el reforzamiento de la imagen de los clubes, políticas de captación de deportistas nuevos generando una mejor imagen y organización, ampliación del cuerpo técnico y de los beneficios a los deportistas, acercamiento del deporte recreativo hacia el alto rendimiento y considerar el primero como un potencial de desarrollo deportivo exigente son factibles económicamente y contribuirían al progreso de la federación respectiva.
- Se propone que se identifique la plana organizacional faltante en aspectos de liderazgos, se evalúen sus competencias y se les de mayor poder de decisión, protagonismo y planificación. Un liderazgo óptimo se compone por la presencia de al menos algunas personas de los tres cuerpos más

presentes en la dirección de una federación. Se sugiere entonces, se identifiquen a los líderes y se analicen sus características de liderazgo situacional de modo de tener un liderazgo positivo, protagónico y carismático.

- Se debe permitir a los miembros de la federación evaluar la gestión de la directiva, administración, técnicos, jueces, asociaciones, y a la vez poder saber cómo se ha realizado ésta en materia de formación de jóvenes, internacional, humana, nacional, financiera, marketing, etc.
- Se sugiere que se trabaje con los tres tipos de clientes que cada federación posee (deportistas, asociaciones/clubes, auspiciadores), en búsqueda de proyectos en conjunto y de lograr instancias de retroalimentación en la gestión de cada federación.
- Se propone la instauración de sistemas de evaluación de satisfacción y de desempeño de cada federación, sumado a ello a la creación de instancias en común de apertura y clausura de año que signifiquen distensión, unión y conocimiento entre los distintos miembros de cada federación. Por último, en este aspecto, se deben programar e invitar a charlas donde se puedan lograr oportunidades de crecimiento y capacitación tanto deportiva como personal a las personas que integran cada federación.
- Se incita al desarrollo de talentos, de liderazgos, el perfeccionamiento de técnicos y jueces en conjunto con una mejora en la calidad humana contribuirá a que se logre un desarrollo mayor.
- En materia de información, lo que se debe trabajar es la creación de una plataforma comunicacional donde se pueda tener contacto con las distintas asociaciones de las distintas regiones, donde se puedan utilizar herramientas para realizar anuncios, subir material de apoyo, información y audiovisual que sirva para el desarrollo de cada una de las federaciones. Además resulta mas fácil realizar encuestas y de coordinar instancias de encuentro.
- Se promueve la ampliación de cada deporte hacia municipalidades, hacia integrar a discapacitados (en la medida que el deporte lo permita) y a realizar participaciones de deportistas y técnicos en labores sociales facilitará no sólo la presencia de cada federación en más personas de la sociedad, sino que también creará a los participantes una identificación mayor con la organización que forman parte.

(Se debe ver en el anexo VI.2.2 el desarrollo del análisis de la federación de Atletismo investigada en este segmento)

Caracterización y propuestas para el grupo de desarrollo medio – alto en los distintos temas analizados por el modelo

<p>LIDERAZGO (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo caracterizado en dos de tres estamentos de la federación. Extender al tercero y potenciarlo. - Mejora de la comunicación y de la imagen de liderazgo que se posee en la directiva: buscar liderazgo positivo. - Participación e influencia directa. - Representación de los deportistas en cúpulas directivas de la federación. - Poder resolutivo y propositivo a las comisiones - Enfoque en la transmisión valórica y en la inspiración deportiva. - Apertura al aporte de los demás miembros en líneas de gestión. - Participación como líderes en instancias masivas de cada federación. - Realización de charlas y capacitaciones para expandir y crear liderazgo. - Nota evaluación de estamentos líderes sobre 5,5 	<p>CLIENTE (10%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distinción de los distintos clientes. - Incorporación como importantes clientes a los auspiciadores y asociaciones. - No perder foco en el deportista, darle participación y trabajar en conjunto con ellos. - Refuerzo en el conocimiento del interés del deportista, en el seguimiento y en una relación duradera - Proyección de los clientes en la federación. - Ampliar mercado en forma definitiva al panamericano y mundial. - Nota satisfacción de clientes sobre 5,5. - Mirar a federaciones líderes panamericanas para imitar buenas prácticas. 	<p>ESTRATEGIA (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia en pos de la consolidación internacional - Estrategia en pos del desarrollo del deporte a nivel nacional - Análisis FODA una vez al año mínimo. - Apoyo a las asociaciones y clubes regionales. - Capacitación a jueces, técnicos y dirigentes de clubes y asociaciones - Prioridades a nivel nacional: campeonatos, capacitaciones, flujo comunicación. - Prioridades a nivel internacional: participación en cuanto campeonato se pueda. - Búsqueda de auspicios que signifiquen nuevos ingresos. - Medición de desempeño constante - Planificación de proceso de manera anual
<p>SATISFACCION LABORAL (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por la forma de comunicación. - Preocupación por bienestar, salud y seguridad de los integrantes. - Capacitaciones a los distintos miembros de la federación - Charlas, seminarios con enfoque no sólo deportivo. - Evaluación constante de la satisfacción interna, aprovechar campeonatos. - Espacios para innovar y generar aportes a la gestión de la federación. 		

<p>PROCESOS (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos a partir de un objetivo, introducir indicadores, responsable y evaluación de distintos integrantes de la federación. - Consideración de procesos claves y secundarios: <ul style="list-style-type: none"> o Claves: Participación internacional, concentración internacional, organización de competiciones, capacitación de jueces y técnicos, búsqueda de auspiciadores. o Secundarios: Evaluaciones de desempeño y de satisfacción, capacitación de dirigentes de asociaciones y deportistas, marketing, difusión mediática. - Incorporación de la tecnología en los procesos y búsqueda de prácticas innovativas. - Indicadores de desempeño en: <ul style="list-style-type: none"> o Aumento masa deportistas o Participación internacional de los deportistas o Aumento masa técnicos o Miembros de la federación capacitados o % Ingresos obtenidos gracias a gestión propia. o Comportamiento organizacional 	<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL (3%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración de proyectos sociales como forma de fomentar la participación y captar potenciales deportistas. (Municipalidades, centros regionales, instituciones, etc...) - Transparencia pública de la gestión financiera y de la contratación de las personas que integran la federación. - Apoyo a personas de escasos recursos que integran la federación. 	<p>RESULTADOS (22%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principal resultado: lo nacional o internacional? - Medición de desempeño de distintas áreas. - Resultados obtenidos a través de área más débil de la alta dirección (técnicos, directiva, administración) - Resultados financieros: gestión de los recursos y procedencia de los recursos. (Aumento de al menos un 3 a 5% de los recursos de manera independiente) - Evaluación en los procesos de parte de los miembros de la federación. (Gestión de campeonatos, desarrollo de talentos, proyectos formativos, gestión internacional y nacional, gestión a nivel humano) - Resultados del comportamiento organizacional. - % de cumplimiento de las expectativas de los clientes. - Ascenso en el ranking panamericano a nivel deportivo
<p>INFORMACION (5%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma comunicacional por internet que integre a las asociaciones, clubes, deportistas, jueces y árbitros. - Mantenimiento continua de la página web. - Base de datos de deportistas, resultados, integrar la elaboración de pronósticos y la comparación de resultados. - Publicaciones y manuales informativos para las distintas asociaciones. - Identificación de información necesaria para cada proceso. 		

Grupo de desarrollo medio – bajo (S1): “Federaciones con mediano nivel de desarrollo, en su mayoría olímpicas”.

Federaciones investigadas: Handball, Levantamiento de Pesas, Esgrima

Federaciones representadas en el segmento: Esgrima, Handball, Aérea, Canotaje, Levantamiento de pesas, Ecuestre, Esquí Náutico, Hockey Patín, Polo, Remo, Tenis de mesa, Voleibol.

Perfil general:

Son tres las federaciones investigadas que suponen una representación de las otras nueve que forman el segmento. Las federaciones aquí representadas tienen en su mayoría, un carácter olímpico y han tenido una gestión de nivel mediano en términos deportivos, económicos y organizacionales, a la cual le faltan muchas cosas para tener un desarrollo adecuado. El hecho de ser preponderantemente olímpicas, colabora con una planificación pensada en los Juegos Olímpicos y en un ajuste de la organización y políticas hacia el nivel requerido para intentar la clasificación de algunos de sus miembros. Lagunas en la gestión actual, no poniendo énfasis en procesos importantes como la formación, la masificación o bien lagunas arrastradas de gestiones pasadas, que provocan una limitación no sólo en recursos, sino en experiencia en el manejo de proyectos y de personas, han impedido un desarrollo adecuado.

Las federaciones que están en este grupo, en general buscan afianzar su participación internacional en el nivel sudamericano o panamericano, pensando que a través de estos se logre dar un salto hacia el nivel mundial, lo que en realidad se da muy poco, en torno a contadas figuras y no de manera frecuente.

Cada federación cuenta con presencia en promedio entre siete a ocho regiones sobre las cuales se hace un trabajo en búsqueda de talentos y de posibilidades de que se logre el alto rendimiento. Este segmento se caracteriza porque busca el alto rendimiento, pero le cuesta mucho lograrlo teniendo vacíos importantes anteriormente nombrados que repercuten ya sea en generaciones o en términos de género (selecciones femeninas o masculinas).

El liderazgo se concentra principalmente en uno de los tres cuerpos que dirigen la federación, en general se ven federaciones que tienen una directiva fuerte o bien un cuerpo administrativo potente o bien un cuerpo técnico que destaca pero no se detecta la conjunción de al menos dos de estos tres cuerpos. Al mismo tiempo, dentro de ellos se destacan pocos valores que a la larga terminan siendo los símbolos de cada federación y que de alguna manera apadrinan desde su ubicación en la estructura las principales políticas de la organización.

Las distinciones sobre la directiva son variadas; por la preponderancia de uno de los tres cuerpos, en alguna de las federaciones hace que los liderazgos de las directivas vacilen en torno a muy buenas a muy malas dependiendo del carácter de la federación.

En cuanto al cliente, todas las federaciones declaran al deportista de la federación como principal foco del trabajo, agregando la mayoría la concepción de que las asociaciones también son clientes de ellas. Tal como se ha dicho en los segmentos anteriores, en el avance de una buena gestión, se van identificando y agregando distintos clientes a los que se les intenta satisfacer ya sea por separado o en conjunto.

En general hay una percepción de poco conocimiento del deportista, si bien se intuyen la mayoría de sus expectativas, se suponen aspectos que ellos no evalúan de manera positiva y que al mismo tiempo hacen desviar el foco del trabajo.

El cliente "asociaciones" también sufre variaciones de una federación en otra, mientras en algunas están muy ligadas a la federación, en otras son bastante lejanas y he allí un punto de progreso. Se mencionó también a Chiledeportes como un posible cliente el cual fiscaliza y regula el curso de cada federación; eso supone la exigencia de un trabajo serio y ordenado en pos de conseguir una buena evaluación y con ello, recursos y posicionamiento.

Finalmente, en este ámbito, importante es la labor de los técnicos para captar el bienestar de los deportistas y de representarlos ante los cuerpos mayores de la federación.

La satisfacción laboral dentro de las federaciones de este grupo está desarrollada de una manera muy baja, los deportistas no perciben una preocupación de su federación por su bienestar, por desarrollar un ambiente agradable dentro de ella, por apoyar con capacitaciones ni una preocupación por la seguridad y salud de quienes trabajan. Todos esos aspectos se deben comenzar a trabajar prontamente con el fin de lograr un mejor clima interno en cada federación, comenzando por la realización de un estudio de satisfacción a los deportistas, técnicos, jueces, delegados de asociaciones, administrativos y directivos para que a partir de allí, detectados los mayores quiebres, buscar las formas de cómo crear un ambiente adecuado.

Como ya se dijo, la estrategia de cada federación es bastante variada, pero tiene que ver con la participación internacional a nivel sudamericano, alcanzando algunas el nivel panamericano. El desarrollo del deporte a nivel regional es un proceso en el que se está inmerso alcanzando en promedio la mitad de las regiones, por lo que el impulso del deporte en lugares donde no hay asociaciones y la consolidación de las asociaciones regionales deben ser una línea a seguir para el desarrollo del deporte.

Los procesos claves, como se dijo, tienen que ver con el campeonato nacional, con las capacitaciones a técnicos, jueces y dirigentes de asociaciones, y con la relación de cada federación con sus asociaciones, clubes y deportistas. La gestión de los procesos anteriores y de aquellos que tienen relación con lo administrativo debe ser apoyado por el establecimiento de objetivos claros y medibles que lo dirijan.

En cuanto a la gestión de la información, las federaciones de este grupo, muestran una deficiencia que no colabora con que se realicen adecuadamente algunos procesos que sí las requieren. No hay una concepción importante sobre la

información externa y se confía plenamente en las capacidades y opiniones de los jefes de cada proceso.

El tema de la responsabilidad social es un tema poco tratado en las federaciones; si bien hay algunas federaciones que han trabajado con municipalidades o bien han realizado incorporación de minusválidos al deporte, son en realidad pocas las que tienen programas en pos de lo social o lo medioambiental. Tratar estos temas no es un eje principal para las federaciones y dado el nivel de desarrollo no debería serlo todavía, sin embargo, es necesario entender el impacto interno y externo favorable a la federación en la realización de estas actividades.

La transparencia financiera y la contratación de personas es un aspecto a tener en cuenta pues no hay una concepción de claridad de parte de los miembros de las federaciones en relación a la limpieza de esos temas.

Las federaciones investigadas que representan este conglomerado demuestran resultados positivos en lo deportivo, pero todavía son mal evaluados en la gestión interna que se traduce en la gestión financiera, humana, innovativa y en el desarrollo de talentos. Lo local aparece también como algo débil que debe mejorarse poco a poco teniendo aun el respaldo de que no es tan mala la impresión.

Se buscan resultados tanto a nivel deportivo como organizativo y es ahí donde no se han podido satisfacer ambos desafíos; la consolidación de metas específicas y de un grupo que se preocupe de llevarlas a cabo será necesaria para la consecución de dichos objetivos.

Todavía se percibe cierta deuda con los deportistas en la satisfacción de sus expectativas, por lo que la inclusión de ellos en las actividades de las federaciones y el conocimiento de sus expectativas, colaborará con que se genere un progreso en los resultados y evaluaciones de cada federación.

Sugerencias:

- Indicadores que sirvan para evaluar los procesos claves y una participación inclusiva en ellos de los distintos miembros de cada federación, hará posible que se desarrollen de mejor manera aquellos procesos.
- Una de las formas de potenciar el desarrollo del deporte a nivel nacional que es en las competencias nacionales; allí deben integrarse a la mayor cantidad de asociaciones y clubes y a la vez demostrar una organización de alta calidad, consiguiendo auspiciadores y logrando que quienes participan ahí puedan desarrollar cómodamente sus habilidades.
- Algunos deportes tienen campeonatos que duran pocos días (un fin de semana, o una semana). Se sugiere aprovechar dichas instancias, donde hay una gran masa presente, para poder captar las impresiones de los miembros de la federación y poder además, realizar charlas, capacitaciones y trabajos en conjunto para desarrollar la federación respectiva. Una alternativa es que ellos mismos elijan a algunos representantes con los que se puede trabajar a nivel directivo y administrativo en pos de satisfacer necesidades y en pos de una coparticipación en planes de cada federación.

- Las capacitaciones a jueces y técnicos colaborarán también con que el rendimiento se mejore y por lo mismo, el contacto con instituciones internacionales que puedan colaborar con ello o con la realización de cursos por parte de los especialistas de cada federación será un soporte importante para que se desarrolle de buena manera el deporte.
- La sugerencia es que en cada una de las federaciones se identifique dónde está el liderazgo reconocido y que a partir de allí se potencien los otros dos cuerpos que estén más débiles dándoles presencia y participación en los planes y proyectos que se diseñen. En cada uno de ellos debe potenciarse la mirada ética, el liderazgo propositivo y positivo. Se deben generar instancias en las que las personas o cuerpos líderes de cada federación puedan transmitir expectativas, valores y un sentimiento de unión.
- Publicar los estados de cuenta y los balances anuales en las respectivas páginas webs, favorecerá con que se mejore la imagen de cada federación en ese sentido
- La actualización periódica de las páginas webs y la profundización en ellas de material informativo y formativo, debe ser un requisito a cumplir, además de permitir al usuario interactuar, comentar y colaborar con opiniones y material. Para ello, se recomienda la instauración de la tecnología 2.0 en las páginas de cada federación. Además, la elaboración de una buena base de datos que sirva de apoyo para tomar decisiones y para evaluar el desempeño sería oportuna.

(Se debe ver en el anexo VI.2.2 el desarrollo de los análisis de las federaciones de Handball, Levantamiento de Pesas y Esgrima, investigadas en este segmento)

Caracterización y propuestas para el grupo de desarrollo medio – bajo en los distintos temas analizados por el modelo

<p>LIDERAZGO (14%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación del estamento de la federación que se percibe con mayor liderazgo. - Potenciamiento de los otros dos cuerpos: solidez directiva, participación activa administrativa y/o fortalecimiento del cuerpo técnico. - Alineación de la estrategia hacia una consolidación a nivel nacional. - Instancias en las cuales los líderes se hagan presente ante todos los integrantes y que transmitan valores, proyectos, generen apertura y unión. - Foco en lo ético y en la participación. - Invitación a charlas que se realicen que apoyen el fortalecimiento del liderazgo. 		
<p>SATISFACCION LABORAL (8%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por el ambiente de la federación. - Aprovechar instancias deportivas para trabajo en conjunto con miembros de la federación, para crear unión y para realización de evaluaciones de satisfacción y de desempeño. - Espacios para aportar ideas y para desarrollarse como persona. - Énfasis en lo motivacional y en el aporte de cada uno a la organización. - Énfasis en salud y seguridad de los deportistas y técnicos mientras practican el deporte - Beneficios a seleccionados. 	<p>CLIENTE (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deportista y asociaciones principales clientes. - Búsqueda de satisfacción de un tercer cliente (auspiciadores o bien fanáticos) - Instancias de participación de los clientes en proyectos de la federación. - Nota mínima de 5.0 en satisfacción por parte de los clientes. - Imitación a federaciones segmento cuatro y segmento dos. - Competencia con países sudamericanos y algunos panamericanos. - Búsqueda de beneficios a los clientes actuales, incremento de la lealtad y del seguimiento de los mismos. 	
		<p>ESTRATEGIA (22%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyección deportiva hacia lo panamericano habiendo obtenido posiciones altas a nivel sudamericano. - Conocimiento de los focos de la federación y de las fortalezas y debilidades. - Buscar oportunidades en el ámbito privado consiguiendo algún auspiciador aunque no sea frecuente. - Potenciar el desarrollo regional a través de la creación de asociaciones en más regiones. - Proyectos en pos de aumentar la masa de deportistas. - Énfasis en potenciar de manera rápida el desarrollo formativo y de talentos. - Preparación al menos nacional para las contiendas internacionales. - Planificación anual con fechas y tiempo de duración de los proyectos. - Definición de objetivos centrales y objetivos secundarios.

PROCESOS (20%)

- Elaboración de procesos a partir de un objetivo, introducir indicadores de desempeño, responsable y evaluación de distintos integrantes de la federación.
- Consideración de procesos claves y secundarios:
 - o Claves: Concentración internacional, organización de competiciones nacionales, comunicación interna y difusión mediática.
 - o Secundarios: Evaluaciones de desempeño y de satisfacción, capacitación de jueces, técnicos y dirigentes de asociaciones, marketing, competencia internacional.
- Indicadores de desempeño en:
 - o Aumento masa deportistas
 - o Participación internacional de los deportistas
 - o % Ingresos obtenidos gracias a gestión propia.
 - o Comportamiento organizacional
 - o Participación nacional de asociaciones y deportistas de regiones.
 - o Presencia en medios de comunicación.

INFORMACION (5%)

- Obtención de datos de los integrantes de la federación y contacto de ellos para facilitar la comunicación.
- Plataforma comunicacional entre técnicos, seleccionados, asociaciones al menos.
- Investigación del acontecer internacional; nuevas prácticas, nuevas oportunidades.
- Gestión de medios a través de la administración.
- Incremento de los flujos comunicacionales internos a nivel de alta dirección (administración, directiva, técnicos)
- Mejora sustancial en la página web.

RESULTADOS (15%)

- Primeros lugares a nivel sudamericano y dentro de los cinco a diez primeros en el nivel panamericano.
- Medición de desempeño constante de las distintas áreas de la federación (directiva, administración, técnicos, jueces, deportistas)
- Independencia financiera progresiva, aumento de recursos de manera independiente.
- Evaluación de procesos claves de parte de los distintos miembros.
- Evaluación de la comunicación interna, comportamiento organizacional y de cada campeonato.
- Figuración mundial de algún deportista.
- Gestión de un sólido cuerpo administrativo que diseñe y ejecute procesos. (Evaluación sobre 5,5 de dicho cuerpo).
- Inserción de más deportistas en el contexto panamericano.

RESPONSABILIDAD SOCIAL (1%)

- Incorporación de proyectos sociales a la federación para captar más deportistas.
- Transparencia del curso financiero de pública a toda la federación.
- Evitar el sentimiento de "amiguismo" dentro de la federación al contratar personas.

Grupo de bajo desarrollo (S3): “Federaciones con bajo nivel de desarrollo, en su mayoría no olímpicas”.

Federaciones investigadas: Deportes Submarinos, Bowling

Federaciones representadas en el segmento: Bowling, Deportes Submarinos, Aeromodelismo, Ajedrez, Automovilismo, Béisbol, Billar, Bochas, Bridge, Caza y Pesca, Full Contact, Kendo, Rodeo, Squash, Tiro al blanco, Triatlón, Paralímpica.

Perfil general:

Las dieciocho federaciones representadas en este segmento, tienen en su mayoría carácter no olímpico y son en general, federaciones con poca popularidad, poco conocimiento mediático y poca participación directiva.

En promedio, tienen alrededor de 1.300 deportistas en comparación con los 2.800 que posee el grupo anterior; son federaciones chicas, con un escaso cuerpo laboral y con perspectivas internacionales que por ahora son reemplazadas por un desarrollo medio nacional, a una consolidación como organización y a superar problemas del pasado que no le han permitido desarrollarse adecuadamente.

Estas federaciones tienen una presencia regional parecida al segmento anterior, superando apenas las siete regiones por federación en promedio y poseen en promedio siete integrantes en su directiva. Sumado esto, tienen promedio siete asociaciones por federación y se ve todavía un desarrollo bajo de estas federaciones en materia de desarrollo del deporte, quedándose muchas veces en el espíritu aficionado de quienes la integran.

En general, muchas de estas federaciones luchan por quitar el estigma de “juego” en torno a esta disciplina y tratar de promulgar el espíritu deportivo y de alto rendimiento que se alcanza con la práctica del mismo. Deportes como el ajedrez, billar, Bowling o el bridge, cargan con el cartel de pasatiempos más que deportes, así como deportes submarinos, aeromodelismo, bochas y el kendo cargan con el anonimato que produce la poca popularidad de ellos. El foco entonces de estas federaciones es luchar por organizarse de una manera adecuada y apostar a producir otra mirada en las personas para así conseguir más apoyo, más deportistas y mejor infraestructura o materiales.

En relación al liderazgo, algunas federaciones se ven sostenidas por pocas personas (y no realmente “cuerpos” como lo hacían los grupos anteriores) que llevan a cabo toda la gestión, acumulando carga y acumulando obligaciones que no facilitan que la organización se desarrolle de manera adecuada. Las intenciones no están en juicio pues se valora por los deportistas y técnicos el trabajo y las ganas, sin embargo al no poder concretarse avances notorios, se cae en la frustración general con los referentes directivos, administrativos y/o técnicos de cada federación.

Las personas que lideran estas federaciones dependiendo de cuál esta sea, vienen de distintos cuerpos (directivo, administrativo o técnico) y el salto lo produce la alineación de personas pertenecientes a al menos dos de estos cuerpos y el trabajo en conjunto como lo está haciendo la federación de bowling

(investigada en este estudio). Es entonces el liderazgo que ofrecen estas personas el que se detecta en cada federación y que finalmente es evaluado de manera media, con buenas intenciones, con medianas capacidades, con un espíritu ético importante, pero con pocas herramientas para traducir y contagiar al resto.

Las dificultades de estas federaciones en su gestión, confunden la perspectiva de cliente siendo en realidad el cliente ellas mismas que deben ayudarse a progresar y sostenerse. Seguido de ello, se reconoce la importancia de que el foco esté en el deportista consiguiéndole, en lo posible, implementos e instancias para que desarrolle la práctica deportiva y colaborando con apoyo en lo que más se pueda. La percepción de otro tipo de clientes se aleja de las posibilidades y se distingue a Chiledeportes como un socio que puede ayudar a las federaciones a dar un salto importante. En base a ello, deben responder con una gestión mínima (que se evidencia que es prácticamente por lo que trabajan), con una transparente administración de los recursos y con la implementación de proyectos que colaboren con una masificación y una organización mayor.

En relación a la satisfacción laboral, no se detectan políticas en pos de ello y se sugiere que sí se realicen pues la consecución de federaciones unidas y con deportistas trabajando en pos de su organización, colaborará con simplificar la ejecución de los proyectos. Durante esta investigación, la federación de Deportes Submarinos realizó una encuesta de satisfacción a deportistas, técnicos, jueces y delegados de asociaciones que participaban en un campeonato, obteniéndose sesenta y cuatro respuestas que colaborarán con que la federación potencie ciertos aspectos que se ven débiles para la generación de bienestar en los miembros de ella. La imitación de esta iniciativa en las federaciones es una posibilidad cierta, barata y sencilla cuando se hace en torno a competencias.

Los procesos claves no se evidencian como tal y se les da importancia a lo que viene inmediatamente, descontinuando la realización de procesos largos; como en todos los segmentos, los procesos deben definirse en torno a objetivos principales y secundarios a cumplir y fiscalizar mediante algún responsable y a evaluar por la mayor cantidad de miembros de cada organización.

Dentro de la estrategia, se busca sustentar y afirmar el desarrollo interno para que se fortalezca la participación internacional donde se participa en pos de mejores lugares sudamericanos. Los planes (cuando los hay), en general van enfocados hacia el alto rendimiento y se carece de una variedad de objetivos a satisfacer. El manejo de la información es escaso, quedando ella supeditada a pocos canales de comunicación (especialmente correo y teléfono) y con pocos interlocutores que acumulan y centralizan los conocimientos del acontecer de las federaciones. Como ya se ha dicho, no quedan muchas posibilidades de realizar planes anexos a los que se deben cumplir y por ello, la responsabilidad social pasa a un tema secundario. Sólo algunas federaciones las tienen incorporada por su relación ya sea con personas de escasos recursos o con discapacidades, como también con el medio ambiente, pero no forman realmente parte de planes estructurados, entendiéndose que el foco central no está allí todavía.

A nivel de transparencia financiera y humana, se requiere una comunicación abierta de la gestión en esos ámbitos, transparentando el curso financiero y también desmitificando el amiguismo que se percibe en muchas de estas federaciones.

Por último, en materia de resultados, las federaciones de este segmento no muestran grandes resultados deportivos (con excepciones grandes eso sí, hay algunos campeones del mundo incluso) y muestran una baja gestión administrativa, sin embargo, los entrevistados creen en una posibilidad de que las cosas mejoren y que lentamente se apostará a un crecimiento alto que impulse a cada federación a un salto grande. Hay una adecuada evaluación de la gestión a nivel deportivo, y una mediana a nivel de gestión interna, justificada ésta última en la baja exigencia que hacen al respecto los miembros de cada federación y en la comprensión de las posibilidades que éstas tienen.

Sugerencias:

- Para la obtención de mejores resultados, se sugiere la concentración de los esfuerzos en torno a pocos objetivos y la visualización de los procesos como ciclos que se deben cumplir con rigurosidad, con responsabilidad y que deben apuntar a mejorar tanto la práctica deportiva como la organización y la calidad humana dentro de cada federación.
- Los procesos claves como la nominación y preparación de selecciones nacionales, la organización de campeonatos locales y la preocupación por la comunicación y el trabajo en conjunto con las asociaciones deben ser llevados a evaluación continua.
- Se debe ampliar el espectro a la competencia, la captación de jugadores y la formación de deportistas, donde se pueda obtener una mayor posibilidad de elección para formar selecciones y de donde se pueda crear competencia que levante financiera, deportiva y administrativamente a cada federación.
- Se propone el alzamiento de figuras de distintos estamentos de la organización y la figuración dentro de cada federación de ellos a través de instancias programadas por ejemplo en campeonatos.
- El manejo de una base de datos que apoye la gestión administrativa y la mejora de las páginas webs que en general se encuentran poco actualizadas y con muy poco material, es una política básica que ayudará a que se mejore la comunicación entre cada federación y sus miembros y asociaciones. La información además, de capacitaciones o charlas externas que se realicen y de materiales que ayuden a entregar facilidad a sus deportistas y técnicos para la práctica deportiva, es algo en que se puede avanzar sin grandes costos para cada federación.
- Dado el bajo número de personas que integran las federaciones de este grupo no será algo realmente difícil congregarnos en torno a competencias

deportivas y en ellas realizar talleres, charlas y capacitaciones. La introducción además de evaluaciones de satisfacción y de desempeño, contribuirá con diagnosticar la real necesidad de perfeccionar jueces y técnicos, además de mejorar la organización de campeonatos.

(Se debe ver en el anexo VI.2.2 el desarrollo de los análisis de las federaciones de Bowling y de Deportes Submarinos investigadas en este segmento)

Caracterización y propuestas para el grupo de bajo desarrollo en los distintos temas analizados por el modelo



<p>PROCESOS (25%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de procesos a partir de un objetivo, introducir indicadores de desempeño, responsable y evaluación final. - Consideración de procesos claves y secundarios: <ul style="list-style-type: none"> o Claves: Organización de competiciones nacionales, comunicación interna y potenciación de las asociaciones y clubes. o Secundarios: Evaluaciones de desempeño y de satisfacción, capacitación técnicos, difusión mediática, competencia y concentración internacional. - Indicadores de desempeño en: <ul style="list-style-type: none"> o Aumento masa deportistas o Comportamiento organizacional o Participación nacional de asociaciones y deportistas de regiones. o Medios de comunicación y desempeño de éstos. 	<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL (1%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en lo posible en instancias sociales. - Transparencia de la gestión financiera e información de los nuevos cargos y perfiles de las personas contratadas. <p>INFORMACION (4%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de una base de datos con contacto de deportistas y resultados. - Medición de la evolución de los resultados a nivel particular y grupal. - Creación de flujos comunicacionales internos dentro de la federación. - Mejora o remodelación de la página web y potenciarla como principal medio de comunicación. - Conocimiento de nuevas herramientas para el deporte y difusión de éstas a asociaciones y técnicos. - Búsqueda de retroalimentación constante para la realización de mejoras organizacionales. 	<p>RESULTADOS (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primeros lugares a nivel sudamericano. - Medición de desempeño constante de las distintas áreas de la federación (directiva, administración, técnicos, jueces, deportistas) - Evaluación de procesos claves de parte de los distintos miembros. - Evaluación de la comunicación interna, comportamiento organizacional y de cada campeonato. - Figuración panamericana de algún deportista. - Gestión de un sólido cuerpo administrativo que diseñe y ejecute procesos. (Evaluación sobre 5,0 de dicho cuerpo). - Inserción de más deportistas en el contexto panamericano. - Cumplimiento de al menos el 80% de los objetivos anuales trazados.
---	---	--

V.2 Análisis y proposiciones generales

Cuando se habla en el ambiente federado, se escuchan frases que se repiten de federación en federación; frases como “falta de recursos”, como “burocracia”, como “desorden”, y sin duda evidencian algo.

Se ve una deficiente gestión administrativa en la mayoría de las federaciones, pues se detecta una baja capacidad para la obtención de recursos, para el establecimiento de una estrategia definida y una apurada ejecución de los procesos que ayudan a que ella se desarrolle. Se les ve también con un capital humano al cual debe prestársele atención y con tenues liderazgos que solo en algunas federaciones destacan con luces propias.

Chiledeportes entrega recursos tanto financieros como técnicos para el desarrollo de una federación, pero se considera por la mayoría de las federaciones como un socio que cumple las funciones de regularle y de empujarla hacia una mejora deportiva.

Las federaciones poseen gran cantidad de problemas en su gestión, los cuales varían en su tamaño y en su ámbito por lo que parecieran ser aún más difíciles paliarlos de manera adecuada. El análisis general de estos aspectos, se desarrollará a continuación basándose solamente en aquellos atingentes a los tópicos expresados por los modelos de gestión de la calidad, en cada tópico se generarán propuestas generales que quedan a criterio de cada federación implementar según sus recursos y prioridades lo definan.

Liderazgo

Por ley, los dirigentes de las federaciones deben realizar sus funciones *ad honorem* debiendo compatibilizar sus labores remuneradas en el ámbito particular con las labores como entes directivos de su federación. Esto supone una línea de trabajo que desde su cúspide no permite entregar rigurosidad en los mandos altos; no se le puede exigir un mínimo de horas para que dedique a sus labores federativas si no se posee una remuneración, y se crean incentivos a que mediante los viáticos, viajes o fondos particulares, los directivos vean recompensado lo que hacen en la federación.

Una de las razones para lo anterior, es la predominancia de un espíritu de vocación dentro de las federaciones, sin embargo, no se fomenta el espíritu de excelencia dirigencial. Esta forma de mirar a la directiva de una federación, no incentiva a que haya profesionales especialistas en materia de gestión, de administración y no incentiva la mirada de una carrera laboral en torno al deporte sino que se refleja como un pasatiempo que tiene que ver meramente con lo vocacional.

Otra razón por la que el liderazgo no es un aspecto desarrollados en las federaciones, es que la mayoría de las federaciones propone entre sus estatutos que los directivos sean elegidos de acuerdo a su labor en asociaciones, por lo que cierra el círculo de elección de entes directores sólo a quienes son miembros de asociaciones deportivas de la federación respectiva. Esto tiene una doble lectura, porque si bien es bueno que dentro del directorio haya gente especialista y que

haya vivido experiencias deportivas que puedan mejorarse, incluye en posibilidades de ser elegido a personas sin un nivel directivo adecuado y que se ha desenvuelto en torno al deporte sin experimentar, en su mayoría, instrucción en materias de administración de organizaciones.

Analizado ya el cuerpo directivo, en una estructura piramidal, como la mayoría de las federaciones posee, continúan en rango, dos cuerpos fundamentales en las federaciones: el cuerpo administrativo y las comisiones.

El cuerpo administrativo, al ser remunerado, es considerado como la representación directiva en la federación, trabajando la mayoría de sus integrantes a tiempo completo y con las labores de crear las mejores instancias para el desarrollo del deporte mediante proyectos, organización de instancias deportivas y la gestión de los seleccionados. Aspectos como el marketing, los recursos humanos y la difusión, son aspectos que se han postergado en la mayoría de las federaciones debido a una cultura organizacional llevada al día a día, llevada a procedimientos de trabajo poco estructurados.

Al igual que con las directivas, la ley restringe al cuerpo administrativo en un perfil determinado y acota como máxima remuneración una cifra en torno a los 800.000 pesos⁴², cifra menor a la que por ejemplo, un ingeniero o un administrador de buena calidad perciben en el mercado. Entonces, la estructura federativa parte con una directiva no remunerada, y continúa con un cuerpo administrativo que no puede acceder a profesionales de calidad debido a las pocas posibilidades a que uno de ellos, resigne posibilidades de sueldo mayor en otros lugares; la apuesta de los entes directores del deporte a nivel nacional es riesgosa y hasta puede ser dañina. Se postula en este trabajo que hay un problema de incentivos en la conformación de las cúpulas directivas y administrativas de las federaciones que no colaboran con que se lleve a cabo una buena gestión

El otro cuerpo importante, es el que conforman las comisiones existentes dentro de cada federación; su rol es definir y velar por el cumplimiento de aspectos particulares que colaboran con el desarrollo del deporte en respectivo. Varían en número dependiendo de la federación, pero en general la presencia de éstas, tiene que ver con una comisión de disciplina, comisión de honor y comisión revisora de cuentas. Lo alternan personas remuneradas (técnicos, jueces) con no remuneradas (directivos, miembros de asociaciones) según sea el caso, y no es continua su labor, pues las comisiones sesionan de manera periódica solamente.

Luego sigue el cuerpo técnico formado por entrenadores de las distintas disciplinas y de las distintas categorías, que además de dirigir técnicamente, construyen una relación en la cual los deportistas declaran ver una figura de liderazgo y muchas veces de imitación tanto a nivel deportivo como personal.

Como se ve entonces, la ausencia de la directiva por sus limitaciones laborales, y la poca capacidad de gestión de personas (y la sobrecarga laboral) del cuerpo administrativo, impiden que el deporte se desarrolle en torno a una figura de liderazgo que trascienda la federación, las distancias geográficas y la merma de

⁴² Cifra entregada por un administrativo de una federación.

recursos en las cuales se termina reparando ante la incapacidad de acceder a mejores oportunidades.

Se ve necesaria, la creación de instancias donde la directiva haga evidente su liderazgo en la federación y que se dote al cuerpo administrativo de facultades y capacidades que cubran esos aspectos ante la ausencia dirigenal. El liderazgo como cualidad, alinea a las organizaciones, les da una mejor comprensión sobre los rasgos de las personas y las conductas. Los líderes fuertes irradian confianza, y ese es uno de los aspectos que más carencia se evidencia entre los deportistas.

Hay algunas teorías con respecto a la manifestación de un liderazgo situacional, entendido como que lo que “hacen los líderes a un grupo es influir en sus miembros en la consecución de alguna meta”⁴³. Este proceso incluye implícitamente el cómo influyen unas personas a otras, por lo que las instancias de encuentro deben hacerse con ese enfoque. “El contexto en el que ocurre el liderazgo, influye en el tipo de conducta que se requiere del líder”⁴⁴ y ésta se da en dos casos, en las situaciones favorables, se incrementan las relaciones interpersonales y se transmite apoyo, mientras que en las desfavorables, el liderazgo se orienta más a las metas.

Se identifican dos tipos de liderazgo existentes: el liderazgo transformacional como “los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo, activando sus necesidades de mayor importancia e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados para hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos.”⁴⁵ Éste se da a través de mostrarse como modelos para los seguidores (influencia idealizada), por una motivación inspiracional, por una estimulación intelectual, dejándoles espacios para innovar y crear, cuestionar suposiciones, reformulando problemas y enfocando viejas situaciones en nuevas perspectivas.

El otro tipo de liderazgo tiene que ver con el carismático, estos dan a sus seguidores una visión de futuro que avizora una vida mejor y con más peso. “Se considera a los líderes carismáticos como héroes que muestran conductas no convencionales y que transforman a las personas para compartir los cambios radicales que apoyan”⁴⁶.

Los 57 encuestados no evidencian la presencia de alguno de los dos tipos de liderazgo mencionados, señalando que en general, de los que más se identifican son los líderes transformacionales que ante la adversidad toman la sombra de los líderes carismáticos, desajustándose y cayendo en la manipulación para lograr cosas, debilitando y marginando su equipo de trabajo.

También se percibe desconfianza de parte de quienes integran las federaciones en su gestión, justificada por la lejanía generalizada de los líderes (en realidad,

⁴³ MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. 2002. 365p

⁴⁴ MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. 2002. 365p

⁴⁵ MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. 2002. 379p

⁴⁶ MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. 2002. 380p

ausencia), por el trabajo de la confianza a través de la amenaza, por el poder, y por la percepción de algunas conductas ilegítimas.

La resolución de conflictos de parte de los directores no es una situación clara y transparente, cortándose la primera de las etapas que señala Stephen Robinson en "Comportamiento Organizacional"⁴⁷ (2004) que es la comunicación, aspecto presente en la mayoría de las federaciones investigadas, dejando de lado la estructura del conflicto y reforzando la subjetividad de quienes poseen más poder. En la mayoría de los casos, no se percibe competencia suficiente valorando aspectos puntuales de asistencia más que de inspiración técnica o personal.

Propuestas:

- Es necesaria la creación de instancias donde la directiva evidencie su liderazgo para alinear las organizaciones, generar confianza y generar sentimiento de unión.
- Es necesario que se fortalezcan las planas mayores de cada federación entregando a los cuerpos administrativo, técnico y directivo, por separado, posibilidades para desarrollar sus capacidades dentro de la federación y adquirir liderazgos concretos.
- Se debe potenciar el trabajo de las comisiones con el fin de que ellas acumulen trabajo que recae generalmente en el cuerpo administrativo y técnico.

Orientación al cliente

Como ya se ha mencionado, las federaciones detectan como principal cliente a los deportistas; para ellos trabajan, para ellos dedican sus esfuerzos y en ellos se ven reflejados la mayoría de sus objetivos y planes. También son considerados clientes por algunas federaciones, los técnicos, asociaciones y Chiledeportes, quienes finalmente fiscalizan y evalúan la gestión de la federación.

Además de estos distintos tipos de clientes (sin dejar de lado que para todas, el deportista es lejos el principal) los deportistas se pueden segmentar en seleccionados nacionales y en federados; los federados son los que pertenecen a alguna asociación o algún club y participan en campeonatos o ligas nacionales que organiza la federación. Los seleccionados nacionales, por su parte, en su mayoría están más en contacto con los programas que ofrece la federación, participan de los campeonatos internacionales, de los viajes e incluso algunos pocos viven en el extranjero y no participan de los torneos nacionales.

La preocupación porque el deportista desarrolle su actividad deportiva de manera adecuada está bien enfocada; la mayoría de las federaciones cuentan con lugares donde los deportistas pueden entrenar y practicar su deporte; en general, esos lugares son aceptables. Eso sí, hay muchas federaciones que no poseen lugar

⁴⁷ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 2004. Cap. 14

propio y deben arrendar lugares donde éste se realiza (por ejemplo Hockey Césped o Bowling). Muchas otras se ven beneficiadas por el lugar que les brinda el CEO o el CAR facilitándoles la práctica del deporte sin la necesidad de administrar el lugar.

En cuanto a lo que se les entrega, se reclama por la mayoría de los deportistas, la frecuencia y calidad de las competencias internas (nacionales) y la participación internacional. En el primer tema, algunos deportes se organizan en torno a ligas anuales que no congregan suficiente interés por aficionados y que no están bien organizadas en materia de marketing, logística y planificación.

En materia internacional, las federaciones con mejor gestión, han podido enviar a sus seleccionados a entrenar y enfrentar selecciones extranjeras, lo que les entrega mayor roce y mejores perspectivas internacionales, sin embargo la realidad es que la mayoría prepara escasamente a sus selecciones para esas competencias, reclamándose por algunos entrevistados la improvisación de algunas en este tema.

El conocimiento de las expectativas de los deportistas, no es tan difícil de comprender, ya que ellos piden apoyo en sus prácticas deportivas y una buena organización, siendo justamente lo que buscan hacer las federaciones. Sin embargo, la percepción de calidad es distinta, y por eso es necesario que los deportistas trabajen en conjunto con el cuerpo administrativo en el diseño y ejecución de estos procesos. Esto es un aspecto importante, pues si bien conocen las expectativas de los deportistas casi por obviedad, no existen medios formales por los cuales las federaciones puedan captar las necesidades y expectativas que se van generando. Tampoco hay una evaluación *ex post* de los servicios que ofrecen, ni una comparación del desempeño de las tareas realizadas ya sea en el tiempo o en torno a los mismos objetivos.

Las federaciones ven en los resultados una propia inversión y lo que conduzca a ello pareciera que no importara tanto; entonces la dedicación hacia el deportistas es menor en interés por sus preocupaciones, en la creación de lealtad y en la preocupación por su satisfacción.

En relación al mercado competitivo, la mayoría de las federaciones se sitúan en una competencia sudamericana o panamericana, siendo muy pocas las con nivel de competencia mundial. Se apuesta a tomar protagonismo en el ámbito sudamericano y alcanzar una posición alta en lo panamericano. Estas metas deben verificarse anualmente y proyectar a largo plazo un sitio mundial. Otro tipo de mercado competitivo, además de las federaciones del mismo deporte de otros países, son las federaciones deportivas nacionales, por las cuales se compite por recursos económicos, para ello no se han generado planes específicos.

Propuestas:

- Definir correctamente el(los) cliente(s) que tiene cada federación.
- Definir correctamente el marco competitivo donde se sitúa cada federación y quienes son los competidores. Fijarse metas en ese ámbito.

- Para cada cliente, trabajar en conjunto en encontrar sus necesidades y expectativas, y diseñar un plan con plazos establecidos y cuantificables.
- Velar por los deportistas de manera nacional e internacional, teniendo en cuenta su participación en esos ámbitos.
- Implementar sistemas de evaluación de los planes por parte de los clientes.

Satisfacción del personal

La satisfacción laboral es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo, por lo mismo, es necesario definir que como “empleados” se consideran a directivos, administrativos, técnicos, jueces, deportistas, personas que integren comisiones y también aquellas que trabajen de manera externa para la federación.

Son variados los ítems a analizar pues los entrevistados expresaron mucho disconformismo con este tema, por ejemplo, se percibe poca identificación de los deportistas con cómo su federación se desarrolla y con una visión mas dividida que unida de su federación.

Las federaciones no realizan estudios de satisfacción de las personas que la integran, por lo que actualmente no son capaces de ver sus necesidades. Tampoco crean instancias concretas de unión, de conocimiento mutuo, de compartir experiencias y los deportistas finalmente, sólo se conocen por las competencias que los enfrentan o los viajes que puedan hacer como seleccionados.

Durante la realización del presente estudio, la federación de Deportes Submarinos, acogió una recomendación realizada por quien realiza este estudio y realizó, en medio de un campeonato, una encuesta de satisfacción y de evaluación a la federación que respondieron 64 miembros (directores, jueces, entrenadores, delegados de asociaciones y deportistas), obteniéndose resultados que generan posibilidades para implementar políticas en pos del mejoramiento de la calidad humana dentro de la federación. En la parte de “propuestas”, se propone cómo enfrentar este tema y la valoración de instancias similares.

Las federaciones, no logran la atracción de quienes la integran con lo que hacen ni alinearlos mental y emocionalmente con los objetivos de la organización, esto se evidencia en las diferencias de percepción de objetivos principales entre los distintos miembros de una federación y la ignorancia de la misión, visión que mueve a la misma. Como la mayoría de los deportistas hace un desarrollo de carrera desde pequeño en torno a su respectivo deporte, existe una identificación con el deporte que se practica a través de la trayectoria, sin embargo, se comienzan a manifestar primeras distancias cuando los deportistas inician su vida estudiantil (universitaria o técnica) y la compatibilización de la práctica del deporte con los estudios se hace más difícil. Es allí entonces, donde los deportistas exigen más beneficios, más atención y más retribuciones ante los logros obtenidos; están haciendo un esfuerzo mayor y eso, a su juicio, no es valorado como se debe.

En relación al compromiso, la mayoría de los miembros de las federaciones se sienten comprometidos por la federación, pues ve en el desarrollo de ella, una posibilidad personal de lograr altos resultados, sin embargo, la percepción de que los otros miembros de la federación no están tan comprometidos, de alguna manera evidencia un inconformismo con la entrega de ellos.

Los flujos comunicacionales en las federaciones se detectan débiles; existe una comunicación solamente descendente de carácter informativo y se manifiesta en la información de actividades, de reglamentos y de decisiones de la directiva, pero no trae consigo transmisión de expectativas, ofertas de participación en cursos o en actividades extra programáticas. La comunicación fluida se desarrolla generalmente entre la administración y la directiva para luego transmitir a las asociaciones la información y éstas lo hagan a sus asociados.

La satisfacción laboral, según Herzberg⁴⁸ depende de una serie de factores externos los cuales inciden de distinto modo en el sentimiento de bienestar dentro de una organización. Los principales factores son: los logros, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento. Todos estos factores (y no otros como supervisión, salario, estatus, seguridad, etc...) se dan en todo tipo de organizaciones, pero especialmente para las federaciones son factores que se alinean con lo que realizan. Los logros deportivos de la mano del reconocimiento de ellos cuando son obtenidos, la forma en cómo se desarrolla la práctica del deporte, estando cómodamente preparado y con los implementos necesarios, y dar paso a una práctica del deporte con responsabilidad, notando avances y progreso, revisten factores de satisfacción claves para los integrantes de las federaciones.

En relación a las capacitaciones, las federaciones se vuelcan hacia la promoción de cursos que dicta el COCH con motivos técnicos, y pocas participan en cursos de gestión administrativa que se ofrecen en alianza con la Universidad Santo Tomás a través del COCH. Lo que se ve, en todo caso, es una carencia en este tipo de beneficios.

Propuestas:

- Aprovechar instancias deportivas, especialmente campeonatos en períodos cortos de tiempo para hacer una evaluación de satisfacción y de desempeño a la federación.
- Aprovechar las instancias deportivas para realizar charlas relacionadas con habilidades personales como liderazgo, superación, motivación, trabajo en equipo, confianza, etc....
- Aprovechar instancias deportivas para incorporar a personas que no son tomadas en cuenta para el diseño de proyectos, planes y atraerlos a la identificación con la respectiva federación.
- Aprovechar las instancias deportivas para que aquellos líderes puedan alzar su figura como líderes transmitiendo un mensaje

⁴⁸ HERZBERG, Frederick. How do you motivate employees? Harvard Business Review, Sep – Oct 1987.

que entregue valores, la misión, las expectativas y que resalte los aspectos positivos de la federación. Que se genere un sentimiento de unión e identificación con ello también es un desafío a conseguir con ellas.

- En caso de no aprovechar las instancias deportivas, generar la instancia para que todo lo anterior ocurra. Añadir fiestas de inauguración del año deportivo o de clausura del mismo entregando reconocimientos a quienes hayan obtenidos buenos rendimientos y representen de buena manera los valores de cada federación.
- Mejoramiento de los formas comunicacionales, reforzar el diálogo abierto, la posibilidad de opinar, criticar y construir en conjunto por los distintos miembros de cada federación.
- Realización e invitación a capacitaciones e instancias que apoyen el desarrollo de jueces y técnicos especialmente. Se puede agregar la posibilidad de realizar capacitaciones que muestren una preocupación por el deportista como ser humano y no como medio exclusivo para consecución de medallas.

Estrategia.

La estrategia es uno de los aspectos más importantes a analizar y corresponde a cómo las federaciones llevan a cabo sus objetivos principales. Para ello, se tiene en cuenta la estructura de la organización, los objetivos, los procesos y la forma en cómo se ponen los intereses de las personas integrantes de la federación en ella. Este ítem se tratará distinto a los anteriores por la mezcla entre propuestas y análisis que se ofrecen. Esto se debe exclusivamente a la relación necesaria entre ellas.

Como aspecto basal en el análisis estratégico, se verá la estructura normal de las federaciones, la cual es actualmente de la siguiente forma:

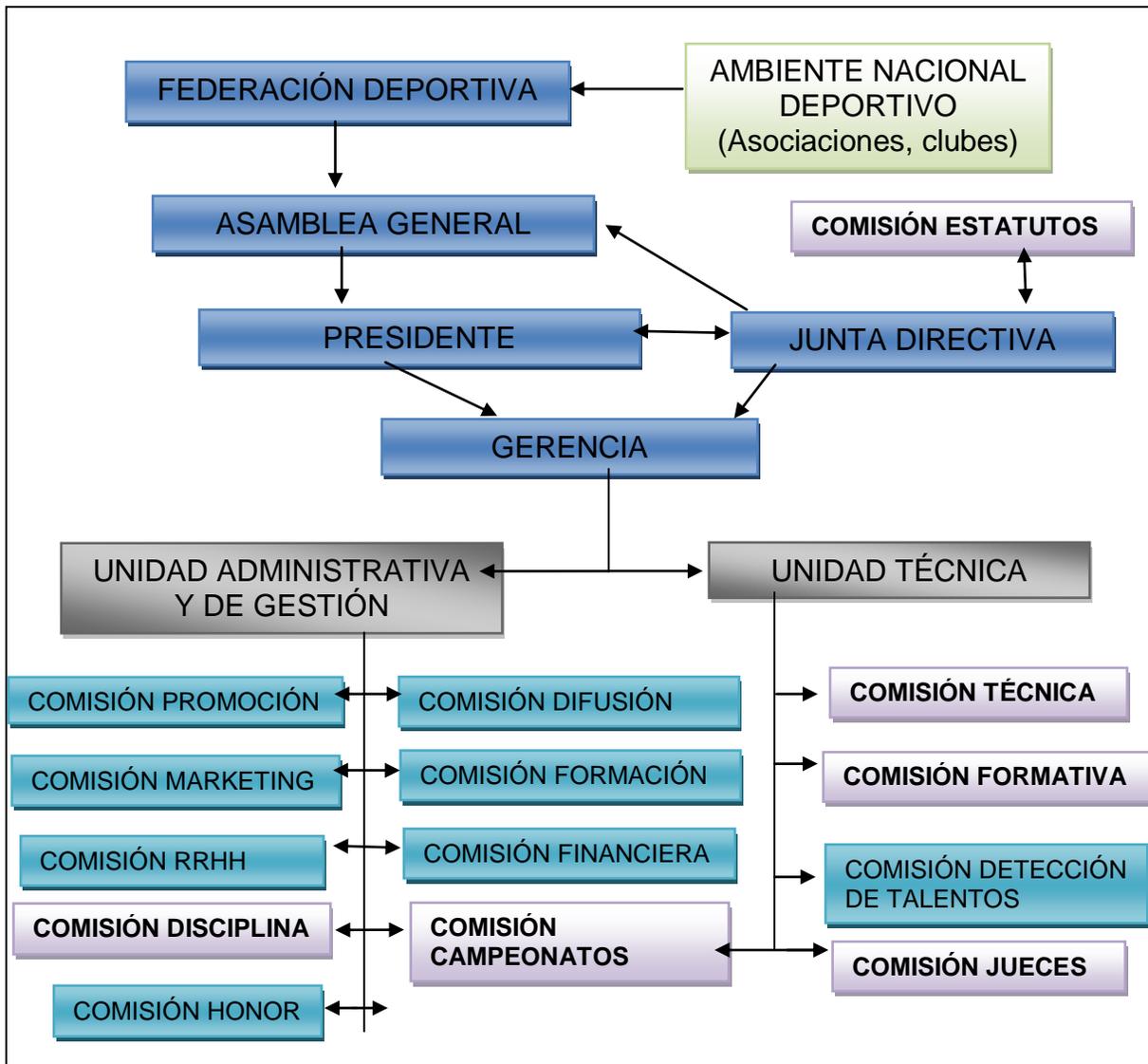
Cuadro 16: Estructura organizacional actual



En su libro “Manual de gestión para las federaciones deportivas” (2005), José María Brotóns propone un modelo similar, pero entregando el foco a las comisiones, siendo éstas diversas, tratando de cubrir todos los aspectos de la acción administrativa. Dado el presupuesto que manejan algunas federaciones, se hace imposible contratar tanta gente para incluirlas en las comisiones, es posible que el cuerpo administrativo actúe en algunas comisiones e integre a algunos deportistas, técnicos o incluso personas externas para su funcionamiento.

Basado en la propuesta de Brotóns, se configura un modelo que pueda servir como estructura para las federaciones deportivas nacionales. Ésta estructura cuenta con la siguiente forma: (Propuesta)

Cuadro 17: Estructura organizacional sugerida



Este es el escenario ideal en el cual las federaciones deberían enmarcarse, contando con catorce comisiones que tengan que ver con el desarrollo tanto técnico como administrativo de la federación.

Las comisiones bases, que toda federación debería tener están en negrita y con un color más claro. Ellas son: estatutos, técnica, formativa, jueces, disciplina y organización de campeonatos. Con un mayor desarrollo se deben ir agregando las otras poco a poco en especial las siguientes: financiera, detección de talentos, recursos humanos, difusión, formación. En un último lugar se podrían ir agregando las de marketing, promoción y la de honor.

Las distintas capacidades en la gestión de las federaciones hacen que este crecimiento sea más lento, pero sin duda es a un óptimo al cual las federaciones de los segmentos más altos deben apostar. Notar además, que esta diagramación hace que el funcionamiento de la federación se concrete en las comisiones y las funciones operativas tengan un nivel mucho más horizontal. Para ello, se necesitan mecanismos de coordinación que expliquen las formas de llevar a cabo los trabajos. En el capítulo 8 del libro Psicología aplicada al Trabajo (Paul M. Muchinsky, 2002), se hace mención a cinco mecanismos los cuales son: adaptación mutua, supervisión directa, estandarización de los procesos de trabajo, estandarización de los resultados del trabajo y estandarización de las habilidades y el conocimiento.

Ya definida la estructura, es importante que las federaciones realicen constantemente una evaluación de desempeño y un análisis FODA donde participen distintos actores de la federación para identificar puntos fuertes, débiles, se detecten oportunidades y amenazas futuras. Esto deberá realizarse como máximo período de tiempo, en forma anual.

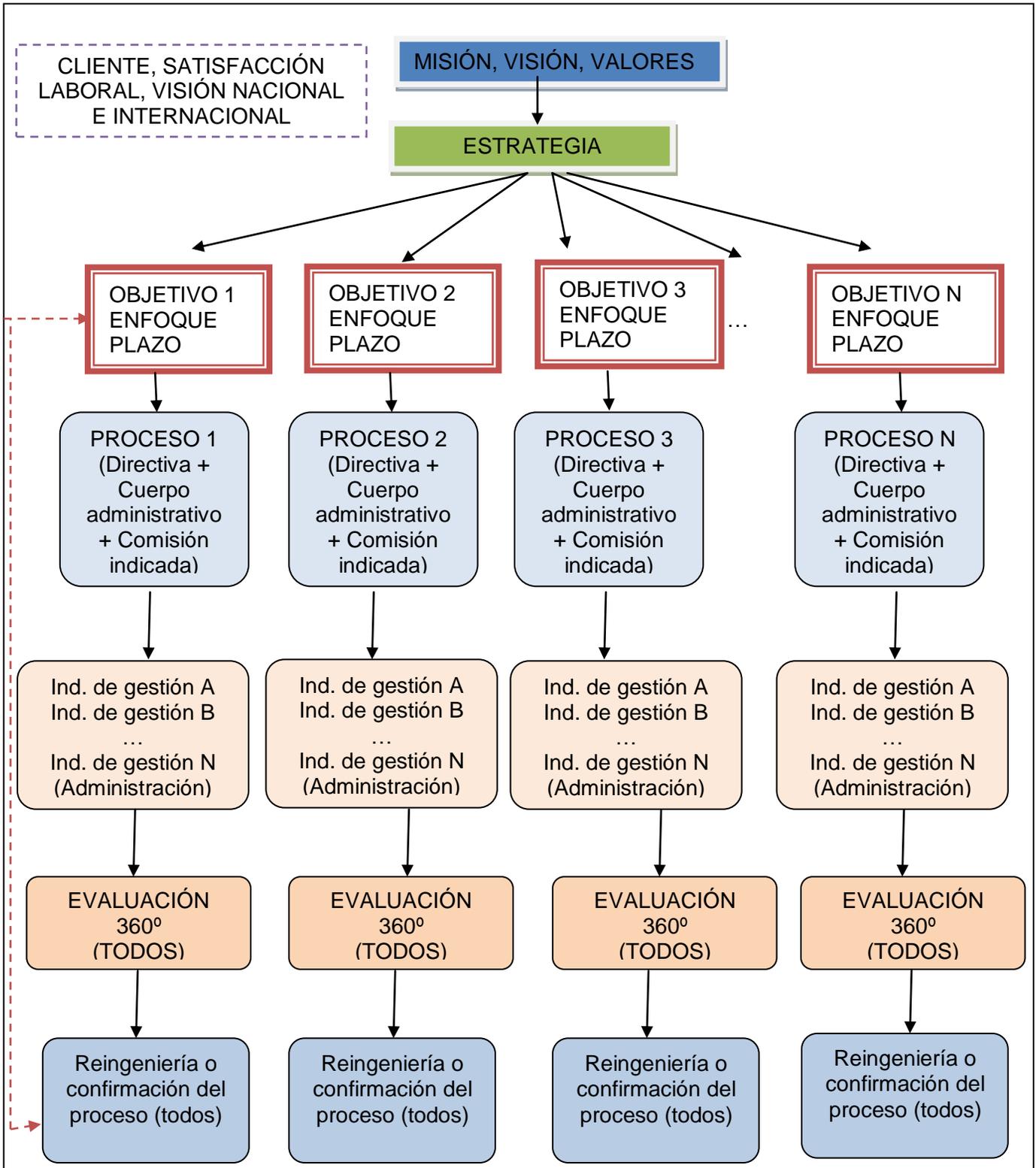
Resulta llamativo que algunas federaciones no cuenten con un plan estratégico o que teniéndolo, no sea tomado en cuenta, sino que lo tienen “guardado”. Un plan estratégico es la carta de navegación para una organización, es la guía según la cual se diseñan los procesos y a través del cual se materializan los objetivos.

Se propone entonces un modelo estratégico en el cual primero que nada, se tiene clara la misión, la visión y los valores, el entorno a la cual se diseña la estrategia, y se tiene en cuenta, al(os) cliente(s) que se declara(n), la creación de satisfacción de las personas que la integran y tanto la visión nacional como internacional.

La estrategia define objetivos principales y el enfoque que se le dará a éstos, deben ser cuantificables y medibles en el tiempo. A partir de ellos, se desarrollan procesos que lleven a cumplirlos y los responsables de llevarlo a cabo. Deben definirse también indicadores de gestión que señalen cómo se van a medir los resultados de los procesos y con ello, el cumplimiento del objetivo en cuestión. Luego de realizado el proceso, se obtiene el indicador y se puede realizar una comparación con el proceso anterior o similar. Por último, se utiliza esta comparación, se realiza una evaluación 360° y juntas se utilizan para hacer una reingeniería del proceso o bien confirmarlo.

Como se verá en el cuadro 18, este diseño además, integra a los distintos miembros de la organización.

Cuadro 18: Estructura de un plan estratégico



La estrategia deportiva de las federaciones debe ampliarse poco a poco en la ampliación desde lo sudamericano a lo panamericano y desde lo panamericano a lo mundial y olímpico.

Los desafíos estratégicos principales tienen que ver con una masificación de las federaciones, la obtención de recursos y el rendimiento internacional; estos desafíos se llevan a cabo, como se muestra en el cuadro 17, por distintas comisiones, por lo que la diversidad de gente que pueda integrarlas y la integración de indicadores que puedan evaluar bien los procesos diseñados para ello, puede ser determinante en la realización de una buena gestión.

Un aspecto importante es la realización de *benchmarking* por parte de las federaciones, es decir, mirar cómo se desarrollan estratégicamente sus similares brasileños, argentinos o españoles, por ejemplo, según sea el caso. Con ello, se podrá generar un ambiente de mejora continua y además de comparación con otros países que en general, resultan competidores fuertes en la mayoría de los deportes. Ésta se debe hacer con un espíritu investigativo, de observación primeramente, de detección y luego de adaptación a posibilidades propias, pues no siempre se cuenta con igual cantidad de recursos o masa de deportistas que las observadas. Importante es, que a través de aspectos medibles estos puntos se adapten y no a través de factores subjetivos (o bien, “objetivizar” aquello subjetivo) pues es la única forma de que este tipo de procesos se continúen llevando a cabo.

Información

Los sistemas de información que utilizan las federaciones son bastante precarios también, pues casi ninguna federación cuenta con una base de datos adecuada que signifique un soporte para la proyección de resultados o de desempeño, así como también cuentan con sitios webs pobres en información y aplicaciones y los canales internos resultan débiles para los objetivos que se buscan.

La información que se guarda tiene que ver con los resultados de los campeonatos, los rankings en los deportes individuales, y también los contactos de los deportistas y técnicos, pero no se ve un trabajo de los datos por parte de la federación y sólo en algunas de ellas, el cuerpo técnico trabaja los datos para proyectar las competencias más cercanas.

Tampoco se detecta un especial flujo de información dentro de cada federación, lo que impide a los deportistas o técnicos de nutrirse de material que trabajan los administrativos o directivos y viceversa; con la implementación de una mejora de la información, podría traspasarse de mejor manera la información.

Salvo a los deportistas, a nadie más se le realiza una evaluación pública de su desempeño según sus tareas o metas (tal vez porque no están ni siquiera fijadas); esto no permite poder evaluar de manera adecuada a quienes trabajan en la organización y no permite detectar malas prácticas. La instauración de un sistema de evaluación a los distintos estamentos de la organización se hace necesaria y puede ésta realizarse como encuesta o bien como un *focus group* donde se obtengan conclusiones sólidas.

Propuestas:

- Implementar una mejora en la información, tiene que ver con instalar una plataforma comunicacional como la que poseen las universidades donde se pueda mantener contacto entre los distintos miembros. La herramienta puede implementarse en una organización como tal, donde se posee un sitio de internet donde hay foros de discusión de temas relevantes y donde se puede almacenar material informativo que sea público y que se convierta en un lugar donde se aloje el conocimiento y donde se fomente el aprendizaje.
- Implementación de un sistema de evaluación de desempeño anónimo y abierto accesible para los miembros de la federación.
- Mejoramiento sustancial de las páginas web y creación de base de datos de todos los estamentos de la organización en programas que permitan realizar proyecciones, estudios y análisis.

Procesos

Se habló de los procesos como funciones ejecutoras de las estrategias, y en éste ámbito se detecta una consideración de los procesos relevantes dentro del accionar de la federación. Podría de hecho, generalizarse que las federaciones, más que procesos dentro de una estrategia global, tienen procesos dispersos sin un objetivo claro que los agrupe.

Los principales procesos que tienen que ver con la organización de campeonatos nacionales e internacionales, organización de las selecciones en sus viajes y concentraciones, y procesos que se traduzcan en mayor difusión, masificación y capacitaciones. A los anteriores, hay que agregar los procesos administrativos como presentar proyectos a fondos concursables o a Chiledeportes, con manejar los dineros y coordinar los requerimientos de las asociaciones. No se conciben eso sí, dichas actividades como “procesos” al preguntárseles.

En general, ninguno de aquellos procesos cuenta con indicadores que puedan señalar el rendimiento del proceso en cuestión, ni tampoco que pueda evaluársele mas que con la apreciación subjetiva de quienes lo llevan a cabo o de quienes tienen más asidero con el tema. El poco seguimiento que se le realiza a los procesos, impide que exista gran innovación en el ambiente federado. La innovación es un tema que está llegando lentamente, donde algunas apuestan a que sea desde el área administrativa, mientras que otras innovan en ámbitos deportivos como en tecnología para algunas pruebas o implementos deportivos. Es una iniciativa que no está realmente presente en los procesos que viven las federaciones.

No se puede dejar de señalar que en general, la percepción de las mismas federaciones es que no ha habido cambios notorios y que “todo sigue igual”. Además ellas mismas se consideran a sí mismas como reacias al cambio especialmente en alusión a la plana directiva.

Propuestas:

- Deben tenerse en cuenta las competencias centrales de la respectiva federación (para qué es realmente buena) para la elaboración de procesos. Éstas pueden conocerse preguntando a los clientes qué es lo que consideran que la federación hace bien.
- La necesidad de evaluar los procesos y de incorporar en ella, la visión de todos los miembros de la federación, se hace necesaria para que éstos sean llevados a cabo de buena manera.
- Es necesario incorporar indicadores que describan el desempeño de los procesos.
- Cada proceso debe tener un objetivo, un responsable y un plazo donde se evaluará de manera amplia por diversos personajes.
- Los procesos deben estar enmarcados en un objetivo más general y deben complementarse entre sí, por lo que la visión holística de ellos es necesaria.
- La incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos puede hacer que ellos funcionen mejor. La tendencia a innovar en ellos es algo a considerar fuertemente.

Responsabilidad social

Las federaciones no han llevado sus proyectos hacia la práctica de la responsabilidad social. Esto se evalúa en las organizaciones como una generación de compromiso interno con el entorno y también como una participación externa de las organizaciones. No es un aspecto de real importancia ya que en la práctica del deporte, está implícito una vida sana y limpia y además la integración social.

En cuanto a medioambiente, interesante sería que las federaciones que contaminen las aguas o los aires se comprometan con proyectos ambientales que puedan paliar un poco el daño que se realiza en la naturaleza. Existen muchas empresas que realizan actividades en torno al reciclaje de papel por ejemplo e incluso, algunos se hacen a través de fundaciones sociales.

En lo social, se ejemplifican casos de visitas a cárceles, a centros de discapacitados (ejemplos del handball), integración de colegios municipalizados y apoyo a miembros de escasos recursos, que hacen a muchas federaciones entes responsables con lo social. Por lo que en ese sentido la evaluación es buena.

Por último, la transparencia resulta un tema bastante sensible. Primero, se exhibe una desconfianza en los intereses de los directivos adjudicándoseles intereses en asociaciones, en viajes o en figuración personal. El esclarecimiento de estos aspectos es un desafío para la percepción de un liderazgo apropiado.

En segundo lugar, la transparencia económica también se pone en duda por parte de los miembros de las federaciones, quienes perciben a las federaciones como reacias a mostrar sus estados de resultados de manera directa, protegiéndose por etapas no carentes de dificultades (burocracia) para no transmitirlos abiertamente.

Hay que destacar eso sí, que algunas federaciones poseen dicha información en sus páginas web o en sus oficinas, contra otras son muy contrarias a manifestar su evolución financiera, de hecho, muchas de las que quedaron fuera del análisis (es decir, de las que no están en ningún segmento), se resistieron a entregar sus montos de operación para el año 2008. Es necesario que los miembros de las federaciones vean en sus organizaciones, claridad en lo económico, sin que sean puestos en duda sus fines.

Propuestas:

- Analizar la participación de la respectiva federación en un proyecto social o ecológico que genere una responsabilidad de ella en uno de los dos aspectos.
- Transparentar la gestión económica entregando información clara y accesible a quien desee conocerla.
- Transparentar la contratación de personas y el ascenso en puestos según un perfil y un rendimiento conocido.

Resultados

Los resultados son lo más importante para las federaciones; lograr resultados deportivos internacionales no sólo les entrega orgullo y refleja el trabajo realizado, sino que más importante aún, significan un seguro aumento en los recursos provenientes desde Chiledeportes con los cuales funciona cada federación.

A nivel deportivo, los resultados son claves para las federaciones y existe un cuidado exhaustivo sobre ellos; año a año, se determinan políticas y metas en torno a las competencias que se tendrán, y son éstos los que se revisarán al final del ciclo para evaluar el desempeño.

Los otros resultados que se revisan de manera rigurosa son los financieros; como para todas las federaciones los montos entregados por Chiledeportes son insuficientes, tienen que ordenar muy bien los egresos que poseen para poder llevar a cabo sus proyectos. Es en base a ese orden financiero dónde se obtienen conclusiones que significarán el presupuesto del siguiente año.

En todo otro nivel, los resultados no son considerados ni revisados, ejemplificando esto en la no existencia de instrumentos o instancias en que se chequee si los servicios o programas entregados son los apropiados o no. Es cada uno de los ejecutores del respectivo servicio o programa quien evalúa “a ojo” qué está bien y que no.

Las federaciones en general, no tienen una concepción de lo que es un buen resultado o no para ellas, teniendo divergencias entre lo que opinan los distintos miembros. Mientras algunos dicen que un buen resultado se avoca solamente a lo deportivo internacional, otros incluyen en este análisis aspectos de gestión y de desarrollo. La precariedad de ellos, se resumen en la inexistencia de indicadores que permitan comparar y analizar los resultados obtenidos en cuanto a innovación, en cuanto a masificación, capacitaciones, difusión, en cuanto al orden interno, a la participación y a los recursos humanos.

Este último aspecto es el que más se ha dejado de lado, pues no se considera como un rol de las federaciones trabajarlos desentendiéndose de la relevancia que tiene en las personas el estar satisfecho y cómodo en lo que hacen. Ninguna federación posee un análisis del desarrollo y el comportamiento organizacional, ni tampoco evaluaciones de desempeño o satisfacción.

De hecho, las mejores evaluaciones que los entrevistados realizan sobre su federación respectiva, tiene que ver con el desarrollo internacional, nacional o con el desarrollo formativo. Por otra parte, las peores evaluaciones tienen que ver con la calidad humana, con la satisfacción dentro de la federación, con el desarrollo de líderes y con la innovación, aspectos considerados como causantes de resultados internos en las federaciones.

Propuestas:

- Análisis de resultados en materia de: desarrollo de talentos, desarrollo de líderes, desarrollo formativo, gestión a nivel nacional, gestión a nivel internacional, gestión financiera, gestión en la calidad humana, gestión en infraestructura, gestión en apoyo.
- Evaluación global por parte de deportistas, técnicos, administrativos, asociaciones, directivos, jueces, comisiones.
- Buscar el autofinanciamiento disminuyendo anualmente un porcentaje de la dependencia para con Chiledeportes.
- Comparación año a año en base a indicadores de gestión y resultados deportivos. También comparación con respecto a los objetivos planteados.
- Foco en resultados deportivos: primeros lugares sudamericanos, panamericanos y participación mundial. En resultados internos: masificación, difusión, mejoramiento competiciones nacionales e internacionales.
- Fijación y conocimientos expectativas de resultados.

V.3 Conclusiones generales

Al finalizar el presente documento, queda la convicción de que los cambios en el deporte pueden ocurrir, que los progresos deportivos y organizacionales de las distintas federaciones no están restringidos a factores económicos sino más bien en la mirada que se le da a cada organización.

El análisis organizacional de las 57 entrevistas obtenidas desde las siete federaciones investigadas en profundidad y que representan a al menos veintinueve otras federaciones, permite crear esperanzas en torno a que haciendo un trabajo serio, enfocado en la rigurosidad con que se deben tratar la estrategia, los procesos, las personas y las estructuras de cada federación se puede lograr un avance que ha sido postergado en los últimos años aun cuando en otras áreas el país sí muestra avances.

Entendiendo el liderazgo de las personas claves y de las estructuras que forman cada federación como la característica que gatilla acciones y transmite al resto de la federación la rigurosidad ya mencionada, la motivación y la unión en términos organizacionales que se debe tener, se presenta un punto de análisis que se diagnostica débil en la mayoría de las federaciones ya sea por su inexistencia o bien por su concentración en pocas personas. Propuestas distintas entregadas apuntan al mejoramiento de esta característica en cada organización como generadora de posibilidades en las otras áreas.

La orientación hacia los clientes que poseen las federaciones, que en condiciones ideales agrupan a deportistas, asociaciones, clubes, auspiciadores e instituciones reguladoras, buscando conocer sus necesidades e integrándolos en la confección de distintos planes de trabajo, también colabora con un avance en materia organizacional que no reviste costos elevados y que generar un alineamiento entre quienes integran cada federación. Las propuestas entregadas en este aspecto apuntan principalmente a determinar el ámbito de relación con ellos, sus expectativas y tomar acción para la retroalimentación con ellos.

El enfoque en la estrategia, determinada especialmente por la estrategia deportiva a seguir, ordenando los procesos de detección de talentos, formativos, competitivos y de alto rendimiento, generan una viabilidad en que técnicos y deportistas participen de ella entregando su visión y sus fortalezas con el fin de apuntar hacia el ámbito mundial estableciendo planes a plazo dentro del cual, una serie de procesos y evaluaciones deben ser llevadas a cabo.

Otros objetivos que deben perseguir las federaciones corresponden a la masificación en deportistas, capacitaciones de técnicos, jueces y directivos, y en la organización de campeonatos tanto nacionales como internacionales, los cuales conllevan decisiones operativas y tácticas en materia de marketing, logística y difusión, aspectos tratados con poca profundidad en dichas organizaciones.

El análisis finaliza buscando impulsar resultados tanto deportivos como organizacionales que permitan situar al país en la elite deportiva mediante un tratamiento de sus instituciones con la calidad que merece este país. No quedan dudas de que las alternativas son adaptables pero no por ello inviables. Por lo que existe el fuerte convencimiento de que puede mejorarse en esta materia.

VI. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

VI.1 Bibliografía consultada

VI.1.1 Textos:

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego. Pearson Prentice Hall. 2004.

MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. 6ª edición. México. Thompson Learning, 2002.

SARACHO, José María. Un modelo general de Gestión por Competencias. Buenos Aires. Ril. 2005

HITT, Michael A., Black, J.Stewart, Porter, Lyman W. Management. 2005. Pearson Prentice Hall.

CHILECALIDAD. Guía de autoevaluación para la implementación de sistema de gestión de calidad. 2004

BALDRIGE National Quality Program. Criteria for performance excellence. Gaithersburg, MD. 2008

BUGUÑÁ, Fernando. Desarrollo asociado al deporte federado. 2007,

CHILECALIDAD. Modelo chileno de gestión de excelencia. Santiago de Chile. 2007

DE NIEVES Nieto, Carmen y Ros Mc Donell, Lorenzo. Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige En: 10º Congreso de Ingeniería de Organización, 7 y 8 de Septiembre de 2006, Universidad Politécnica de Cartagena, Valencia, España.

TORRES, Mariela, Paz. Karim, Salazar, Federico. Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar, Guatemala. En: Boletín Electrónico N°3, http://ingenieria.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf

BURRIEL, J.C. y Landaberea, J.A. Manual de la organización institucional del deporte. España. Paidotribo. 2006

Ley N° 19.712. CHILE. Ley del deporte. Ministerio del Interior. 2001. 40p.

VI.1.2 Sitios web:

VELEIRO. Comportamiento Organizacional. [En línea] <<http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>> [consulta: 30 Enero de 2009]

VECINO, Jose Manuel. La importancia de la gestión del desempeño. [En línea]. <<http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-de-la-gestion-del-desempeno.htm>> [consulta: 30 de Enero de 2009]

ELPHICK, Winston H. El desafío de la gestión del conocimiento. [En línea] <<http://www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GestionConocimiento.pdf>> [consulta: 30 de Enero de 2009]

RIVERO Amador, Soleidy. La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano: Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del Aprendizaje Organizacional. [En línea] <<http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>> [consulta: 30 de Enero de 2009]

MANZANO Polío, Wendy Aymeth. La gestión de la innovación como herramienta para la competitividad. [En línea] <<http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>> [consulta: 30 de Enero de 2009]

SCHVARSTEIN, Luciano. Consideraciones preliminares para pensar la practica del análisis organizacional en contextos específicos. [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h21.htm>> [consulta: 30 de Enero de 2009]

BROTÓNS Piqueres, José Manuel. Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. [En línea]. <<http://www.efdeportes.com/efd92/gestion.htm>> [consulta: 24 de Julio 2009]

ROIG, JACQUES. IOC's MISSION. [En línea] http://www.olympic.org/uk/organisation/missions/humanitarian/index_uk.asp [consulta: 20 abril 2009]

MARECOS, Edgardo. Conceptos claves acerca de la salud. [En línea] <http://med.unne.edu.ar/revista/revista108/con_claves_salud.html> [Consulta: 30 de Enero de 2009]

Páginas visitadas con alta frecuencia:

www.olympic.org

www.adochile.cl

www.coch.cl

www.chiledeportes.cl

www.bcn.cl

Páginas webs de cada federación

VI.2 Anexos

VI.2.1 Anexo 1: Tablas explicativas

VI.2.1.1 Cuestionarios a federaciones

Tanto el formato del cuestionario general a las federaciones como el de las entrevistas realizadas a los distintos actores, se adjunta en un CD complementario al documento escrito.

El cuestionario general de la etapa dos del estudio lleva como título “encuesta general federaciones.doc”. El cuestionario realizado a directores, administrativos, técnicos y deportistas lleva como título “encuesta particular xxxx.doc” donde “xxxx” representa al cargo respectivo.

VI.2.1.2 Lista de personas que contestaron la Encuesta General

Aérea	Jesús Retamal	Golf	Andrés Delano
Aeromodelismo	Claudio Molina	Handball	Jorge Garrido
Ajedrez	No identifica	Hockey Césped	Esteban Geyger
Automovilismo	Eugenio Contador	Hockey Patín	Osvaldo Pérez
Atletismo	Álvaro González	Kendo	Edmundo Sasaki
Béisbol	Jorge Molina	Lev. De Pesas	Ítalo Barattini
Billar	Guillermo Sánchez	Paralímpica	Manuel Bowen
Bochas	Igor González	Polo	Carlos De la Barrera
Bowling	Fernando Nieto	Remo	José Miguel Isert
Bridge	Horacio Valdés	Rodeo	Roberto Concha
Canotaje	Juan Rodríguez	Rugby	Gonzalo Abrigo
Caza y Pesca	Cesar Tisi	Ski & Snowboard	Carlos Torres
Deportes Submarinos	Juan José Maldonado	Squash	Pedro Marín
Ecuestre	Eleonora Cameratto	Tenis	Sergio Herrera
Esgrima	Simón Accorsi	Tenis de Mesa	Rodrigo Martínez
Esquí Náutico	Robert Ritter	Tiro al Blanco	Raúl Garretón
Full Contact	Claudio Pardo	Triatlón	Rodrigo Bascuñán
Fútbol	Harold Mayne-Nicholls	Voleibol	Reinaldo Ortega

VI.2.1.3 Detalle de las federaciones y las personas entrevistadas en profundidad para la cuarta etapa.

HOCKEY CÉSPED	
Esteban Geyger	Presidente
Hernán Sánchez	Gerente
Alfredo Castro	Headcoach
Diego Amoroso	Técnico
Raimundo Valenzuela	Deportista
Alfredo Thiemann	Deportista
Michelle Wilson	Deportista
Claudia Schuler	Deportista

DEPORTES SUBMARIINHOS	
Andrés Vásquez	Presidente
Juan José Maldonado	Gerente
Claudia Monardez	Secretaria
Víctor Johnson Oyarzún	Metodólogo
Emiliano Orellana	Capitán de equipo
Juan Velozo	Seleccionador
Andrés Rojas	Deportista
Mauricio Muñoz	Deportista
Miguel Soto	Deportista
Max Grez	Deportista

ESGRIMA	
Rodrigo Moreno	Presidente
Simón Accorsi	Gerente
Rodrigo Vásquez	Técnico
Héctor Bravo	Técnico
Paris Inostroza	Deportista
Víctor Contreras	Deportista
Bárbara García	Deportista

BOWLING	
Verónica Rajii	Presidente
Fernando Nieto	Gerente
James Porter	Técnico
Pablo Sommariva	Deportista
Andrea Rojas	Deportista
Constanza Bahamondes	Deportista

ATLETISMO	
Álvaro González	Presidente
Lucy López	Directivo
Miguel Sabarot	Gerente
Antonio Postigo	Técnico
Juan Luis Carter	Metodólogo técnico
Raúl Valdés	Coordinador selecciones
Kael Becerra	Atleta
Ignacio Guerra	Atleta
Oscar Buttazzoni	Atleta
Florencia Vergara	Atleta

HANDBALL	
Jorge Campos	Presidente
Mariano Ceccotti	Gerente Administrativo
Carlos Quinteros	Técnico Nacional adulto
Alejandro Gutiérrez	Técnico Nacional adulto
Carlos Astudillo	Administrativo
Alfredo Valenzuela	Deportista
Andrea Cisternas	Deportista
Daniela Canessa	Deportista
Pablo Ceballos	Ex Deportista

LEVANTAMIENTO DE PESAS	
Ítalo Barattini	Directivo
Jorge Ureña	Gerente
Sandra Perley	Secretaria
Pablo Castro	Técnico
Luis López	Técnico
Marco Lizama	Deportista
Jorge Ávalos	Deportista

VI.2.1.4 Tablas relativas a la radiografía de las federaciones

Tablas relativas a descripciones generales de la federación

Tabla 1: Deporte Olímpico

Deporte Olímpico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	19	52,8	52,8	52,8
	SI	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 2: Cargo de la persona encuestada

Cargo encuestado					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerente	20	55,6	55,6	55,6
	Jefe Administrativo	1	2,8	2,8	58,3
	Metodologo	1	2,8	2,8	61,1
	Presidente	8	22,2	22,2	83,3
	Presidente Directorio	1	2,8	2,8	86,1
	Secretaria	1	2,8	2,8	88,9
	Secretario	1	2,8	2,8	91,7
	Tesorero	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 3 Número de Regiones en las cuales la Federación tiene presencia

NUM_REGI					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	5,6	5,6	5,6
	3,00	2	5,6	5,6	11,1
	4,00	3	8,3	8,3	19,4
	5,00	2	5,6	5,6	25,0
	6,00	4	11,1	11,1	36,1
	7,00	1	2,8	2,8	38,9
	8,00	2	5,6	5,6	44,4
	9,00	5	13,9	13,9	58,3
	10,00	3	8,3	8,3	66,7
	11,00	1	2,8	2,8	69,4
	12,00	2	5,6	5,6	75,0
	14,00	1	2,8	2,8	77,8
	15,00	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 4: Número de miembros de la directiva en organización internacional

Número de miembros de la directiva en organización internacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	16	44,4	44,4	44,4
	1	14	38,9	38,9	83,3
	2	3	8,3	8,3	91,7
	3	1	2,8	2,8	94,4
	4	1	2,8	2,8	97,2
	6	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tablas relativas a la figura del presidente

Tabla 5: Estadísticos relativos a la edad del presidente

Estadísticos		
Edad del presidente		
N	Válidos	35
	Perdidos	1
Media		53,54
Moda		47 ^a
Varianza		96,08
Rango		36
Mínimo		34
Máximo		70
Percentiles	25	47,00
	50	52,00
	75	60,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla 6: Sexo del Presidente

Sexo del presidente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	35	97,2	97,2	97,2
	Femenino	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 7: Dedicación del Presidente

Dedicación del presidente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Jornada Completa	3	8,3	8,6	8,6
	Part Time	32	88,9	91,4	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,8		
Total		36	100,0		

Tabla 8: Presidente estuvo antes en la directiva

Presidente estuvo en la directiva antes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	12	33,3	34,3	34,3
	SI	23	63,9	65,7	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,8		
Total		36	100,0		

Tabla 9: Sexo del Presidente

Estadísticos		
Cantidad de miembros de la directiva		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		7,08
Moda		7
Varianza		5,16
Rango		14
Mínimo		3
Máximo		17
Percentiles	25	5,25
	50	7,00
	75	7,75

Tablas relativas a la directiva

Tabla 10: Número de miembros que tiene la directiva

Cantidad de miembros de la directiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	1	2,8	2,8	2,8
	5	8	22,2	22,2	25,0
	6	2	5,6	5,6	30,6
	7	16	44,4	44,4	75,0
	8	2	5,6	5,6	80,6
	9	5	13,9	13,9	94,4
	10	1	2,8	2,8	97,2
	17	1	2,8	2,8	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 11: Porcentaje de miembros de la directiva que son profesionales

Estadísticos		
DIRPROFP		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		,7433
Moda		1,00
Varianza		6,698E-02
Rango		,86
Mínimo		,14
Máximo		1,00
Percentiles	25	,5714
	50	,7639
	75	1,0000

Tablas relativas a las comisiones

Tabla 12: Número de comisiones

Estadísticos		
Número de comisiones de la federación		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		4,00
Moda		3
Varianza		5,09
Rango		9
Mínimo		1
Máximo		10
Percentiles	25	3,00
	50	3,00
	75	5,75

Tabla 13: Frecuencias con las comisiones

Número de comisiones de la federación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	11,1	11,1	11,1
	2	3	8,3	8,3	19,4
	3	14	38,9	38,9	58,3
	4	3	8,3	8,3	66,7
	5	3	8,3	8,3	75,0
	6	5	13,9	13,9	88,9
	8	2	5,6	5,6	94,4
	9	1	2,8	2,8	97,2
	10	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 14: Presencia de comisión Administrativa

Existe comisión administrativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	29	80,6	80,6	80,6
	SI	7	19,4	19,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 15: Presencia de comisión de disciplina

Existe comision disciplina					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	11	30,6	30,6	30,6
	SI	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 16: Presencia de comisión de jueces y árbitros

Existe comisión de jueces y árbitros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	25	69,4	69,4	69,4
	SI	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 17: Presencia de comisión técnica deportiva

Existe comisión técnica deportiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	8	22,2	22,2	22,2
	SI	28	77,8	77,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 18: Presencia de comisión de estatutos

Existe comisión de estatutos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	25	69,4	69,4	69,4
	SI	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 19: Presencia de comisión revisora de cuentas

Existe comisión revisora de cuentas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	6	16,7	16,7	16,7
	SI	30	83,3	83,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tablas relativas al desarrollo

Tabla 20: Federaciones que han realizado capacitaciones los últimos tres años

La federación ha realizado capacitación los últimos tres años					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	7	19,4	19,4	19,4
	SI	29	80,6	80,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 21: Federaciones que cuentan con un plan de desarrollo

Existe Plan de desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	4	11,1	11,1	11,1
	SI	32	88,9	88,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 22: Participación de las organizaciones afiliadas en el plan de desarrollo

Las organizaciones afiliadas no participan en el plan de desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	23	63,9	71,9	71,9
	SI	9	25,0	28,1	100,0
	Total	32	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	11,1		
Total		36	100,0		

Tabla 23: Participación de las organizaciones afiliadas en el plan de desarrollo mediante votación

Las organizaciones afiliadas participan votando en el plan de desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	20	55,6	62,5	62,5
	SI	12	33,3	37,5	100,0
	Total	32	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	11,1		
Total		36	100,0		

Tabla 24: Participación de las organizaciones afiliadas en el plan de desarrollo en el diseño

Las organizaciones afiliadas participan en el diseño del plan de desarrollo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	19	52,8	59,4	59,4
	SI	13	36,1	40,6	100,0
	Total	32	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	11,1		
Total		36	100,0		

Tabla 25: Manejo de base de datos por parte de las federaciones

federación maneja una base de datos con los resultados históricos la federación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	9	25,0	25,0	25,0
	SI	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 26: Uso de base de datos por parte de las federaciones para hacer pronósticos

La federación usa los datos para hacer pronósticos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	25	69,4	69,4	69,4
	SI	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 27: Existencia de publicaciones por parte de las federaciones

La federación ha realizado publicaciones los últimos dos años					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	19	52,8	52,8	52,8
	SI	17	47,2	47,2	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 28: La federación se comunica con asociaciones afiliadas vía correo electrónico

La federación se comunica con sus asociaciones afiliadas por correo electrónico					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	2	5,6	5,6	5,6
	SI	34	94,4	94,4	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 29: La federación se comunica con asociaciones afiliadas vía página web

La federación se comunica con sus asociaciones afiliadas por página web					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	3	8,3	8,3	8,3
	SI	33	91,7	91,7	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 30: La federación se comunica con asociaciones afiliadas vía reuniones periódicas

La federación se comunica con sus asociaciones afiliadas por reuniones extraordinarias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	12	33,3	33,3	33,3
	SI	24	66,7	66,7	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 31: La federación se comunica con asociaciones afiliadas vía visitas

La federación se comunica con sus asociaciones afiliadas por visitas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	20	55,6	55,6	55,6
	SI	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 32: Número de medios por los cuales la federación se comunica

Número de medios por los cuales la Federación se comunica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	2,8	2,8	2,8
	2,00	5	13,9	13,9	16,7
	3,00	8	22,2	22,2	38,9
	4,00	8	22,2	22,2	61,1
	5,00	10	27,8	27,8	88,9
	6,00	2	5,6	5,6	94,4
	7,00	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tablas relativas a la percepción de cliente según la federación

Tabla 33: La federación considera que los clientes son los deportistas de la federación

La federación considera que el cliente es el deportista de la federación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	4	11,1	11,1	11,1
	SI	32	88,9	88,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 34: La federación considera que los clientes son los hinchas

La federación considera que el cliente es el hincha					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	30	83,3	83,3	83,3
	SI	6	16,7	16,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 35: La federación considera que los clientes son los auspiciadores

La federación considera que el cliente son los auspiciadores					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	28	77,8	77,8	77,8
	SI	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 36: La federación considera que los clientes son los padres de los deportistas

La federación considera que el cliente es el padre del deportista					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	31	86,1	86,1	86,1
	SI	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 37: La federación considera que los clientes son las asociaciones

La federación considera que el cliente son las asociaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	13	36,1	36,1	36,1
	SI	23	63,9	63,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 38: La federación considera que los clientes son los clubes⁴⁹

La federación considera que el cliente son los clubes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	33	91,7	91,7	91,7
	SI	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

⁴⁹ Mencionada de forma espontánea. No fue incluido en el cuestionario.

Tablas relativas a las evaluaciones en la federación

Tabla 39: La federación realiza evaluaciones internas

Se realiza evaluación interna en la federación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	11	30,6	30,6	30,6
	SI	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 40: La federación realiza evaluaciones en área administrativa

Existe evaluación interna en el área administrativa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No hay	15	41,7	41,7	41,7
	Asamblea general	12	33,3	33,3	75,0
	Evaluación periódica	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 41: La federación realiza evaluaciones en área financiera

Existe evaluación interna en el área financiera					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No hay	11	30,6	30,6	30,6
	Asamblea general	8	22,2	22,2	52,8
	Evaluación periódica	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 42: La federación realiza evaluaciones en área técnica deportiva

Existe evaluación interna en el área técnica deportiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No hay	12	33,3	33,3	33,3
	Asamblea general	9	25,0	25,0	58,3
	Evaluación periódica	14	38,9	38,9	97,2
	Otra	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 43: La federación realiza evaluaciones en área operativa o marketing

Existe evaluación interna en el área operativa/m arketi ng					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No hay	25	69,4	69,4	69,4
	Asamblea general	6	16,7	16,7	86,1
	Evaluación periódica	3	8,3	8,3	94,4
	Entrevistas	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 44: La federación recibió evaluaciones externas

Se realiza evaluación externa en la federación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	11	30,6	30,6	30,6
	SI	25	69,4	69,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 45: Institución que realiza la evaluación externa

Institución que realiza la evaluación externa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Chiledeportes	23	63,9	63,9	63,9
	Fifa, Chiledeportes	1	2,8	2,8	66,7
	Ninguno	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tablas relativas al financiamiento de la federación

Tabla 46: La Federación se financia a través de subsidios y aportes del Estado a través de Chiledeportes

La federación se financia por subsidios y aportes del estado a través de Chiledeportes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	5	13,9	13,9	13,9
	SI	31	86,1	86,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 47: La Federación se financia a través de recursos públicos por fondos a través de Chiledeportes

La federación se financia por recursos públicos por fondos a través de Chiledeportes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	20	55,6	55,6	55,6
	SI	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 48: La Federación se financia por eventos propios

La federación se financia por eventos propios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	23	63,9	63,9	63,9
	SI	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 49: La Federación se financia por donaciones

La federación se financia por donaciones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	18	50,0	50,0	50,0
	SI	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 50: La Federación se financia a través de aportes de organismos privados

La federación se financia por aportes de organismos privados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	18	50,0	50,0	50,0
	SI	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 51: La Federación se financia a través de transferencia de recursos desde el extranjero

a federación se financia por transferencia de recursos del extranjero					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	24	66,7	66,7	66,7
	SI	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 52: La Federación se financia a través de rentas propias

La federación se financia por rentas propias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	28	77,8	77,8	77,8
	SI	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 53: El principal aporte mediante el cual la Federación se financia

Principal aporte					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	subsídios y aportes	27	75,0	77,1	77,1
	recursos públicos	3	8,3	8,6	85,7
	donaciones	1	2,8	2,9	88,6
	Transferencia de recursos del extranjero	1	2,8	2,9	91,4
	Rentas propias	1	2,8	2,9	94,3
	otra	2	5,6	5,7	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,8		
Total		36	100,0		

Tabla 54: Tabla estadística de los egresos de las federaciones a lo largo del año 2008⁵⁰

Estadísticos		
Egresos 2008		
N	Válidos	36
	Perdidos	0
Media		1,3E+08
Moda		6750000
Varianza		2,2E+16
Rango		6,2E+08
Mínimo		6750000
Máximo		6,2E+08
Percentiles	25	3,0E+07
	50	9,2E+07
	75	1,6E+08

Tabla 55: Estadística del desglose de los gastos en las federaciones

Estadísticos									
		Gastos en capacitaciones 2008	Gastos en infraestructuras 2008	Gastos en administración 2008	Gastos en técnico - deportiva 2008	Gastos en sueldos 2008	Gastos en participaciones internacionales 2008	Gastos en organización de eventos 2008	Gastos en otros 2008
N	Válidos	35	36	36	36	35	36	36	36
	Perdidos	1	0	0	0	1	0	0	0
Media		19001130	557952,67	20113156	15776665	19621687,14	36375371,8	19911140,56	7977214,9
Moda		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Varianza		8,74E+15	3,02E+12	3,30E+14	3,21E+14	6,3398E+14	3,825E+15	1,9840E+15	2,41E+14
Rango		5,55E+08	10000000	94202400	64148000	100000000,00	266500000	234000000,00	50000000
Mínimo		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Máximo		5,55E+08	10000000	94202400	64148000	100000000,00	266500000	234000000,00	50000000
Percentiles	25	,0000	,0000	5693193,0	,0000	,0000	858369,000	,0000	,0000
	50	,0000	,0000	15702561	8593000,0	10000000,00	12411655,5	3000000,0000	,0000
	75	4500000,0	522222,00	30509250	30750000	30520000,00	46174375,0	17230000,00	6600000,0

Tabla 56: El destino de los recursos de la federación es hacia las asociaciones afiliadas

Destino de los recursos hacia asociaciones afiliadas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	21	58,3	58,3	58,3
	SI	15	41,7	41,7	100,0
Total		36	100,0	100,0	

⁵⁰ Para este ítem tener en cuenta punto IV.2.2.2 del estudio

Tabla 57: El destino de los recursos de la federación es hacia los clubes

Destino de los recursos hacia clubes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	22	61,1	61,1	61,1
	SI	14	38,9	38,9	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 58: El destino de los recursos de la federación es hacia los deportistas

Destino de los recursos hacia deportistas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	6	16,7	16,7	16,7
	SI	30	83,3	83,3	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 59: El destino de los recursos de la federación es hacia los administrativos

Destino de los recursos hacia administrativos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	2	5,6	5,6	5,6
	SI	34	94,4	94,4	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 60: El destino de los recursos de la federación es hacia los técnicos

Destino de los recursos hacia técnicos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	7	19,4	19,4	19,4
	SI	29	80,6	80,6	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tabla 61: El destino de los recursos de la federación es hacia otros destinatarios

Destino de los recursos hacia otros destinatarios					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	28	77,8	77,8	77,8
	SI	8	22,2	22,2	100,0
Total		36	100,0	100,0	

Tablas relativas al aspecto deportivo de las federaciones

Tabla 62: Estadísticas de los clubes, asociaciones, deportistas federados y compitiendo internacionalmente

Estadísticos					
		Número de clubes asociados a la federación	Número de asociaciones asociadas a la federación	Número de deportistas federados	Número de deportistas compitiendo internacionalmente
N	Válidos	36	36	36	36
	Perdidos	0	0	0	0
Media		222,44	10,72	30461,69	28,86
Moda		0	0	600	25
Varianza		1000397,00	187,86	2,764E+10	2452,75
Rango		6032	52	999820	300
Mínimo		0	0	180	0
Máximo		6032	52	1000000	300
Percentiles	25	12,75	,00	562,50	10,00
	50	24,00	5,50	1274,00	15,50
	75	58,25	14,50	5050,00	29,25

Tabla 63: Año en que ocurrió el mayor hito deportivo de la federación

Año de máximo hito deportivo de la federación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1952	1	2,8	2,9	2,9
	1962	1	2,8	2,9	5,9
	1965	1	2,8	2,9	8,8
	1976	1	2,8	2,9	11,8
	2000	2	5,6	5,9	17,6
	2002	2	5,6	5,9	23,5
	2003	1	2,8	2,9	26,5
	2004	1	2,8	2,9	29,4
	2005	1	2,8	2,9	32,4
	2006	7	19,4	20,6	52,9
	2007	6	16,7	17,6	70,6
	2008	10	27,8	29,4	100,0
	Total		34	94,4	100,0
	Perdidos	Sistema	2	5,6	
Total		36	100,0		

Tabla 64: Competencia en que ocurrió el mayor hito deportivo de la federación

Competición donde ocurrió el mayor hito deportivo de la federación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5,6	5,6	5,6
Mundial	10	27,8	27,8	33,3
Nacional	2	5,6	5,6	38,9
Odesur	4	11,1	11,1	50,0
Olimpiadas	2	5,6	5,6	55,6
Panamericano	12	33,3	33,3	88,9
Sudamericano	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Tabla 65: Resultado que se obtuvo en el mayor hito deportivo de la federación

Resultado del mayor hito deportivo de la federación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5,6	5,6	5,6
1º	19	52,8	52,8	58,3
2º	8	22,2	22,2	80,6
3º	5	13,9	13,9	94,4
7º	2	5,6	5,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Tabla 66: Realización de actividades y comunicación de las federaciones

Estadísticos				
		Número de actividades donde la federación realiza actividades	Número de actividades donde la federación realiza programas	Número de medios por los cuales la Federación se comunica
N	Válidos	36	36	36
	Perdidos	0	0	0
Media		3,4444	2,1667	3,9722
Moda		4,00	1,00	5,00
Varianza		1,4540	2,0286	2,0849
Rango		4,00	5,00	6,00
Mínimo		1,00	,00	1,00
Máximo		5,00	5,00	7,00
Percentiles	25	2,2500	1,0000	3,0000
	50	4,0000	2,0000	4,0000
	75	4,0000	3,0000	5,0000

Tabla 67: Número de deportes en los que las federaciones realizan actividades

Número de actividades donde la federación realiza actividades					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	2	5,6	5,6	5,6
	2,00	7	19,4	19,4	25,0
	3,00	8	22,2	22,2	47,2
	4,00	11	30,6	30,6	77,8
	5,00	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 68: Número de deportes donde las federaciones tienen programas

Número de actividades donde la federación realiza programas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	4	11,1	11,1	11,1
	1,00	10	27,8	27,8	38,9
	2,00	7	19,4	19,4	58,3
	3,00	8	22,2	22,2	80,6
	4,00	5	13,9	13,9	94,4
	5,00	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 69: Estadísticas relativas a los deportistas

Estadísticos				
		Porcentaje de deportistas Internacionales del total	Egresos por deportista Internacional	Egresos por deportista Federado
N	Válidos	36	35	36
	Perdidos	0	1	0
Media		2,869E-02	9471669,3870	138834,7101
Moda		,01 ^a	222533,33 ^a	205500,00
Varianza		1,259E-03	1,5218E+14	4,106E+10
Rango		,15	44206038,10	781118,24
Mínimo		,00	222533,33	66,76
Máximo		,15	44428571,43	781185,00
Percentiles	25	4,489E-03	1697400,0000	19021,0500
	50	1,213E-02	4571428,5714	45464,1176
	75	4,742E-02	10275000,00	205500,0000

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla 70: Apoyo de ADO Chile a las federaciones

La federación recibe apoyo permanente de ADO Chile					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	18	50,0	50,0	50,0
	SI	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 71: Apoyo de Chiledeportes a las federaciones

La federación recibe apoyo permanente de Chiledeportes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NO	3	8,3	8,3	8,3
	SI	33	91,7	91,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Tabla 72: Tipo de deporte

El deporte se juega preponderantemente en equipo, individual					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Equipo	9	25,0	25,0	25,0
	Individual	27	75,0	75,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

VI.2.1.5 Análisis factorial indicadores

Tabla 1: Análisis factorial de los indicadores

	1	2	3	4	5	6	7	8
Deporte Olímpico	0,240	0,150	0,638	0,236	-0,068	-0,113	-0,394	0,126
Años de vida	0,104	-0,292	0,586	0,355	0,092	0,362	0,170	0,260
El deporte se juega en equipo o individual	0,402	0,422	-0,048	-0,594	-0,209	0,194	-0,030	0,206
Número de regiones con presencia	-0,250	0,111	0,481	0,112	0,026	0,606	0,309	0,095
Cantidad de miembros de la directiva	-0,057	-0,121	-0,157	0,024	-0,049	0,902	0,055	-0,087
# de comisiones de la federación	0,069	0,290	0,499	0,231	-0,325	-0,136	0,566	0,106
La federación ha realizado capacitación	0,137	0,818	0,126	0,106	0,237	-0,084	0,108	-0,083
Existe Plan de desarrollo	0,118	0,651	-0,085	0,069	-0,034	-0,351	0,087	0,112
Tipo cliente 1	-0,129	-0,677	0,005	0,048	0,170	0,534	0,016	-0,122
Se realiza evaluación interna en la federación	-0,087	0,248	0,308	-0,109	0,667	-0,010	0,013	0,249
Se realiza evaluación externa en la federación	0,062	-0,142	-0,169	-0,050	0,789	0,024	0,160	0,028
Egresos 2008	0,182	0,202	0,248	0,779	-0,125	0,091	0,289	0,157
La federación maneja una base de datos	0,149	-0,148	0,005	-0,084	0,301	0,103	0,788	-0,015
# de medios de comunicación	-0,148	0,272	-0,077	0,242	0,075	0,168	0,603	0,363
Máximo hito deportivo	-0,158	-0,112	0,824	-0,083	0,067	-0,013	0,066	-0,159
% de deportistas Internacionales del total	0,921	0,078	-0,114	-0,180	0,076	-0,130	0,028	0,082
# de deportes donde la federación realiza actividades	0,056	0,187	0,470	0,069	0,431	-0,292	0,062	0,364
# de deportes donde la federación realiza programas	0,112	0,424	0,046	0,215	0,542	0,026	0,268	0,020
Medallas por evento	0,099	-0,093	-0,044	-0,169	-0,001	-0,124	0,157	0,887
Egresos por deportista Internacional	-0,154	0,094	-0,051	0,859	-0,011	0,084	-0,070	-0,032
Egresos por deportista Federado	0,832	0,083	0,222	0,219	-0,028	-0,065	0,009	0,021
Nombre del factor	desarrollo deportivo	Desarrollo organizac.	característ. generales	Montos por desarrollo	Método evaluat.	orientación federación	Caract. internas	resultados deportivos

VI.2.1.6 Análisis factorial etapa III.

Tabla 1: Varianza total explicada

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,354	18,141	18,141	4,354	18,141	18,141	2,957	12,319	12,319
2	3,678	15,324	33,464	3,678	15,324	33,464	2,743	11,431	23,750
3	2,392	9,966	43,430	2,392	9,966	43,430	2,481	10,336	34,086
4	2,190	9,126	52,556	2,190	9,126	52,556	2,364	9,850	43,936
5	1,822	7,592	60,148	1,822	7,592	60,148	2,096	8,732	52,668
6	1,550	6,457	66,605	1,550	6,457	66,605	1,997	8,321	60,989
7	1,278	5,323	71,929	1,278	5,323	71,929	1,886	7,860	68,849
8	1,062	4,425	76,354	1,062	4,425	76,354	1,801	7,505	76,354
9	,910	3,793	80,147						
10	,842	3,509	83,656						
11	,705	2,938	86,594						
12	,585	2,438	89,032						
13	,513	2,139	91,171						
14	,456	1,900	93,071						
15	,392	1,635	94,706						
16	,337	1,404	96,110						
17	,251	1,045	97,156						
18	,198	,825	97,980						
19	,175	,728	98,708						
20	,145	,602	99,310						
21	,100	,418	99,728						
22	4,443E-02	,185	99,914						
23	2,065E-02	8,603E-02	100,000						
24	9,528E-05	3,970E-04	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

VI.2.1.7 Análisis de conglomerados por k-means

Tabla 1: Distancia entre los distintos conglomerados

Distancias entre los centros de los conglomerados finales				
Conglomerado	1	2	3	4
1		1,7E+08	1,1E+08	4,5E+08
2	1,7E+08		2,8E+08	2,7E+08
3	1,1E+08	2,8E+08		5,5E+08
4	4,5E+08	2,7E+08	5,5E+08	

Tabla 2: Centro de los conglomerados finales

Centros de los conglomerados finales				
	Conglomerado			
	1	2	3	4
Deporte Olímpico	1	1	0	1
El deporte se juega preponderantemente en equipo, individual	1	1	1	1
Número de miembros de la directiva en organización internacional	1	1	1	1
La federación ha realizado capacitación los últimos tres años	1	1	1	1
Existe Plan de desarrollo	1	1	1	1
Se realiza evaluación interna en la federación	1	1	1	1
Se realiza evaluación externa en la federación	1	1	1	1
La federación maneja una base de datos con los resultados históricos de la federación	1	1	1	1
SUM_MEDI	3,75	5,00	3,72	5,50
AÑOHI101	10,75	5,25	6,39	3,00
HITO1	4,83	4,50	12,72	4,50
MEDXEVE	,20	,03	,27	,39
TOTACT	3,58	3,50	3,22	4,50
TOTAPRO	2,08	3,25	1,89	3,00
INTXFED	,04	,02	,02	,02
EGRXINT	1,2E+07	2,3E+07	2483214	2,6E+07
EGRXFED	242747,73	249096,50	42666,98	160342,59
Número de comisiones de la federación	4	5	3	9
La federación considera que el cliente es el hinchista	0	0	0	1
La federación considera que el cliente son los auspiciadores	0	1	0	1
La federación considera que el cliente es el padre del deportista	0	0	0	1
La federación considera que el cliente son las asociaciones	1	1	1	1
La federación considera que el cliente son los clubes	0	0	0	0
Número de medallas obtenidas en estos dos eventos	2	2	2	5
Egresos 2008	1,4E+08	3,2E+08	3,7E+07	5,9E+08

VI.2.2 Anexo 2: Caracterización de cada federación

A continuación se caracteriza cada federación investigada en profundidad en base a las entrevistas realizadas a los miembros de cada una de ellas. El análisis se desarrolla en base a los puntos del modelo enunciado a lo largo del documento e incluye propuestas para el mejoramiento de la gestión de cada una de ellas.

Muchas de las propuestas incluyen una consideración de la cultura percibida dentro de cada organización e intentan dimensionar las posibilidades económicas, mas no es posible determinar adecuadamente los costos que cada una de ellas involucra dejando a cada federación el análisis y la implementación de ellas.

Hockey Césped

Entrevistados: Esteban Geyger (Presidente) – Hernán Sánchez (Gerente General hasta Julio) – Alfredo Castro (Headcoach) – Diego Amoroso (Técnico Nacional Damas Adulto y Varones Sub 21) – Alfredo Thiermann (Deportista – Varones Adulto) – Raimundo Valenzuela (Deportista – Varones Adulto) – Claudia Schuler (Deportista – Damas Adulto) – Michelle Wilson (Deportista – Damas Adulto) – Daniela Caram (Deportista – Damas Adulto)

Perfil Organizacional

La federación de Hockey Césped se basa en los valores de una familia y en la creación de relaciones familiares en torno al deporte que desarrollan. Su organización parte estructuralmente con el presidente y sus cuatro directores que forman el directorio de la federación, uno de ellos está a cargo de la parte administrativa, otro del torneo nacional y otro (el vicepresidente), está a cargo de la dirección técnica nacional (DTN), la cual está manejada también por el *headcoach* Alfredo Castro, quien es argentino y tiene una trayectoria internacional que hace tanto a jugadores como administrativos y directivos, confiar en que con él se pueden obtener logros importantes.

La DTN está a cargo de las selecciones nacionales, las cuales son diez: categoría adulta, sub-21, sub-18, sub-16 y sub-14 en damas y varones. Cada una de estas categorías posee un entrenador y, comparten entre todas, un preparador físico, un kinesiólogo, y además, la federación contrata externamente a un psicólogo, quien una vez al mes, trabaja con cada selección.

No se cuenta con un espacio físico propio donde practicar, por lo que se arrienda a clubes asociados, ahora se ha abierto la posibilidad de utilizar el complejo deportivo “caracol azul” para uso exclusivo del hockey césped.

Actualmente, se le está dando una prioridad al alto rendimiento; antes se tenían solamente cuatro selecciones (dos adultas y dos sub-21) siendo actualmente diez las que representan internacionalmente a la federación. Sin embargo, son aún, las cuatro selecciones mencionadas anteriormente las que participan en torneos internacionales (Panamericanos, Sudamericanos, Mundiales), mientras que para las otras seis selecciones, la federación ha decidido realizar giras periódicas a Argentina donde la sub 18, la sub 16 y la sub 14, puedan medirse con equipos de nivel mayor y donde las selecciones empiecen a aprender a estar concentrados.

La federación también organiza, a nivel competitivo, el torneo nacional, donde participan diecinueve clubes en su primera y segunda categoría. Esta liga se considera como una de las debilidades de la federación ya que no ha podido lograr que ésta se transforme en un medio para el alto rendimiento. En materia recreativa (y formativa), se brinda apoyo a los clubes para la realización de clínicas deportivas y torneos infantiles a nivel sub 10 y sub 8.

El torneo nacional, está a cargo de un director de la federación junto con una comisión que integran representantes de los clubes involucrados. Entre todos los actores involucrados se ha creado un reglamento del torneo nacional el cual rige el campeonato actualmente.

Hasta antes del año 2005, la federación trataba al hockey césped solamente como un deporte cualquiera que practicaban deportistas, pero desde entonces, se ha comenzado a desarrollar un producto en torno al deporte, organizando eventos como el mundial junior del año 2005, el preolímpico el año 2008 y el panamericano del año 2009. Además se han conseguido auspiciadores como por ejemplo de vestuario por dos años y dependiendo de cada proyecto, se suman otros auspiciadores que ayuden a soportar el gasto económico. En lo único que aun se muestra deficiente la gestión, es en el pago de los viajes para los deportistas, siendo muchas veces ellos quienes tienen que poner parte del dinero.

La principal meta que declara la federación, es llegar a los Juegos Olímpicos de Londres 2012, aunque antes de ello, quieren consolidar a la federación en relación a su crecimiento y a sus resultados. Eso incluye mayor participación y más exigencias que la federación se encuentra dispuesta a enfrentar. Actualmente la federación se ve a sí misma como una de las mejores de Chile, y en el ranking mundial se encuentra en la posición 17º a nivel de damas y 20º a nivel de varones.

Los principales competidores de la federación son las otras federaciones chilenas con las cuales compite por los fondos que entrega Chiledeportes, además, a nivel internacional, compiten con Argentina en materia deportiva, con quienes, pese a tener un nivel superior al chileno, han visto progresivamente disminuidas las brechas deportivas.

La búsqueda de acercamiento a posiciones mundiales se basa en la participación en campeonatos de ese nivel pero también están conscientes de que se requiere el paso a la profesionalización, seguir con una buena gestión, realizar más torneos internacionales y consolidar una mejora tecnológica en la gestión y en la organización deportiva. En cuanto a las necesidades actuales, se requiere de más personal administrativo y captar más deportistas, ya que actualmente tienen un nicho que son los colegios de la zona oriente de Santiago, en su mayoría ingleses, por lo que se pretende expandir hacia más niveles sociales, aumentar la popularidad del deporte y quitar prejuicios socioeconómicos en torno al deporte, pues en realidad no es un deporte caro o excluyente.

Los principales recursos de la federación, son las personas; se tienen buenas relaciones con la IHF (International Hockey Federation), además, el presidente de la federación, obtuvo el año 2008, el premio al mejor dirigente deportivo a nivel mundial, premio que refuerza otros recursos como la credibilidad, el prestigio y la

idea de un producto atractivo y bien gestionado que es mucho mas simple vender. Es tal el prestigio creado, que actualmente ha aumentado la cantidad de equipos internacionales que vienen a realizar pretemporadas físicas al país. Además, la presencia de técnicos argentinos, con gran conocimiento del deporte en el *staff* técnico, le han dado una rigurosidad al deporte para alcanzar niveles de mayor desarrollo.

La federación considera que sus principales clientes son los deportistas de la federación, en conjunto con la federación internacional, el COCH, Chiledeportes y las asociaciones deportivas, esto le plantea diversos desafíos entre los cuales se plantea la necesidad de obtener árbitros de nivel internacional, mejor competitividad interna y la organización seria para la presentación de proyectos.

Liderazgo

La figura directiva se percibe fuerte dentro de la federación, con una alta participación de los directivos y una parcial alineación en torno a la obtención de logros deportivos internacionales, sin dejar de lado, la masificación de deportistas y aficionados, la difusión y el desarrollo de este deporte en más capacitaciones, en el torneo nacional y en la coordinación de la asociaciones, clubes y seleccionados. Como objetivo principal además, se señala satisfacer a los deportistas, algo que pocas federaciones habían visto tan claro.

La figura presidencial y directiva está manejada con bastante protagonismo, sin embargo la figura administrativa no se percibe bien desarrollada ya que si bien cumple con las funciones que se le entregan de manera aceptable, no logra traducir el liderazgo de la federación con una figura relevante. De hecho sobre este análisis, ha habido un cambio en el mando gerencial el cual pocos de los entrevistados estaban enterados y poco pareció importarles.

La gestión de la directiva es evaluada con nota 5,3 sobre 7, calificándola además como ética y responsable, como una directiva que estimula las capacidades de los miembros de la federación, preocupada por estar informada de las cosas que suceden en ella y sobre la cual los entrevistados tienen confianza.

Sin embargo, no se destaca por su capacidad en los temas técnicos y denota falencias en el trabajo en equipo, en especial en fomentar que dentro de la federación haya aprendizaje y trabajo en conjunto.

Entre las principales capacidades que se destacan de la directiva es el poder comunicacional que poseen y la integridad que muestran. En menor medida se destaca su presencia, su capacidad y su transparencia. Entre la forma de liderazgo que se percibe, se rescata que es presente, es activa, piensa en grande, es atrevida, pero también se percibe un liderazgo amenazante, es decir, sancionador mas que positivo.

Se reconoce entonces a dos personas que son protagonistas en la federación como lo son el presidente y el secretario administrativo quien en general se mantiene muy cerca de los miembros de la federación. Además se reconoce en Alfredo Castro un carisma y un conocimiento muy loable que lo hace emerger como otro líder dentro del hockey nacional.

Si bien se declara que los directivos participan de las competencias, se sugiere que haya un acercamiento a los deportistas y especialmente hacia algunos técnicos para crear una línea de liderazgo que trascienda la capitanía de las selecciones y potencie habilidades beneficiosas para todos los miembros de la federación.

Orientación al cliente

En general, todos los entrevistados identifican al cliente de la federación como el deportista, de todas formas, es alto el porcentaje de personas que entienden que los clubes y Chiledeportes lo son también. De hecho, la federación identifica a diversos clientes, incluidos auspiciadores, ADO, las asociaciones y los técnicos. Esto la diferencia de las otras federaciones, quienes si bien ven pocos clientes, no satisfacen correctamente a todas.

Lo concreto es que las prioridades van hacia los deportistas y los clubes, a quienes se debe cumplir con la organización de un buen campeonato, con capacitaciones para técnicos, deportistas y árbitros, también entregándoles calidad para que puedan desempeñar sus tareas adecuadamente.

Esto es algo que en la federación tiene claro, y en su afán de darle competitividad y oportunidades a los deportistas seleccionados, ha creado un gran plan en el cual los deportistas participan de cuanto campeonato internacional haya con el único fin de que adquieran roce internacional. Dicho plan, resulta motivante para los deportistas y les da una percepción de que las cosas se hacen bien.

Sin embargo, no son pocos los que mencionan que la federación trabaja mucho en torno a dar un salto internacional sin haber logrado todavía un desarrollo nacional. Esto igual genera desavenencias entre los clientes que ven cómo el foco de sus necesidades se desvían hacia el extranjero.

La federación de hockey césped no cuenta con medios formales por los cuales captar las necesidades de los distintos clientes; si bien las asociaciones representan a los clubes o bien los mismos clubes se comunican con la federación, no hay instancias concretas en las cuales compartir necesidades, de conocer satisfacción o incluso de permitir evaluaciones de desempeño.

Los deportistas tampoco cuentan con estas herramientas y la comunicación con la federación se hace finalmente a través del *headcoach* o su propio técnico y por instancias informales las cuales no siempre llegan a puerto.

Los clientes para la federación se segmentan en género, en edad (categoría) y también en si los deportistas son seleccionados o no. Los más importantes en ese ámbito son los seleccionados y en general de las selecciones más adultas, sin que las menores dejen de ser consideradas. Los deportistas que no son seleccionados son considerados como parte de clubes y no directamente como parte de la federación, siendo un foco el bienestar de los clubes por sobre ellos.

Los otros tipos de clientes son más intermitentes; se percibe que Chiledeportes ve un buen nivel en la gestión internacional y no detecta defectos en la organización interna que sí mencionan algunos entrevistados, en especial en relación a platas. Los auspiciadores son bien correspondidos con buenos campeonatos y exhibición

importante ante un público que para instancias importantes aparece en masa, como lo fue por ejemplo, el Panamericano donde hubo un buen contacto con los auspiciadores y fue mucha la gente que asistió al campeonato llenando reiteradas veces el estadio dispuesto. La relación con ellos es poco constante, pero no por ello es mala; al contrario, ya que se cuenta con alianzas importantes.

En cuanto al mercado competitivo, la federación se enmarca en el ámbito mundial, donde si bien es de los países nuevos en esta elite mundial y eso expone a malos resultados, es el lugar donde se quiere estar y es el riesgo que hay que correr por ahora. Competir contra otros países sudamericanos ya no es una realidad sino es contra Argentina o contra Uruguay (en damas), pero las metas están en el nivel panamericano y en el circuito mundial.

Las federaciones nacionales revisten un tipo de competencia por la obtención de los fondos disponibles de Chiledeportes, pero se confía en que la federación de hockey césped ha logrado ser una de las federaciones con mejor gestión y por lo mismo con mejores perspectivas a la hora de optar a fondos públicos. Otro tipo de competencia tiene que ver con la captación de deportistas, pues siendo la mayoría de los deportistas provenientes de colegios ingleses de nivel socioeconómico alto, la competencia contra el rugby, el fútbol y otras posibilidades que se le presentan a ese tipo de jóvenes, supone una amenaza para la federación en ese ámbito.

Satisfacción laboral

El nivel interno que se percibe en la federación es diferente entre unos y otros; quienes se sienten cercanos a la federación ya sea por cercanía a personas que componen la directiva o bien por aspectos políticos dentro de la federación, se muestran muy conformes en la mayoría de los aspectos. Sin embargo, también existe gente que no es tan cercana a las personas de la dirección de la federación y tiene una visión más crítica que en este sentido aporta a la generación de políticas para mejora.

En general, aquellos más lejanos a los líderes de la federación ven en los directivos, políticas exteriores en búsqueda de protagonismo y fama, pese a que se reconoce que eso aporta al bienestar de la federación, lográndose viajes, buenas canchas, competencias y concentraciones de mayor calidad.

Hay en general una alta valoración por la federación; se valora la unión dentro de la federación condescendiendo el concepto de familia que se busca, se percibe compromiso de todos, se siente motivación, grandes expectativas y bienestar.

Los aspectos menos valorados corresponden a los programas que la federación no entrega como son capacitaciones, invitación a charlas, planes o proyectos que muestren preocupación por la seguridad y la salud de quienes integran la federación, sumado a ello los pocos espacios para aportar ideas y la carencia de evaluaciones que permitan manifestar descontentos y evaluar a quienes administran y dirigen la federación de igual manera que técnicos y deportistas son evaluados. Todos estos aspectos coinciden en que son cosas que puede brindar la federación y que no son actualmente características a ella.

La creación de evaluaciones sistemáticas de satisfacción y desempeño es un instrumento importante para que los miembros de la federación sientan que son escuchados, sientan interés, sientan motivación, y puedan sentir que hay un desarrollo de la federación enfocado en ellos y en su voz. Muchos entrevistados señalan a la federación como una organización cerrada y con poco criterio.

La instauración de capacitaciones periódicas se hace necesaria, no solamente la capacitación urgente de jueces y técnicos/monitores que participan en torneos nacionales y que deben mejorar su calidad, también la invitación a charlas o a congresos que puedan significar un crecimiento para los miembros de la federación evidenciaría una preocupación de ella por el desarrollo de quienes la integran. Las especializaciones dirigenciales o técnicas pueden entregarse a deportistas que quieran seguir ligados a la federación, a las asociaciones o clubes y que generen valor en el futuro de la organización.

Cabe destacar la motivación con la que los miembros de la federación se reflejan en ella, se ven expectativas altas a dónde se puede llegar, se evidencia también en que un alto porcentaje de los entrevistados se declara comprometido con la federación y hay una buena evaluación del compromiso del resto.

En cuanto a la importancia que le da la federación a algunos aspectos, se percibe una alta preocupación por los resultados, por las prácticas éticas y un poco menor a los planes de desarrollo. En nivel medio se considera el desarrollo de liderazgos y la satisfacción laboral, siendo finalmente, menos importante, a juicio de los entrevistados, el conocimiento organizacional y la evaluación continua.

Estrategia e información

Ya se ha hablado algo de la estrategia, la cual se ha desplegado de buena manera en función de la consecución de uno de los objetivos principales que es la obtención de logros internacionales, consiguiendo que las selecciones puedan competir con rivales de peso y prepararse adecuadamente.

Los otros objetivos de la estrategia global, como desarrollar el deporte tanto interna como externamente, son mas bien desafíos pendientes que a federación trabaja en segundo plano ante la necesidad de conseguir recursos mediante la participación y consecutivamente, logros internacionales. Estos objetivos tienen que ver con colaborar con el desarrollo del deporte en las regiones, con implementar una mejora en el ámbito formativo y lograr una masificación real en torno al hockey. La claridad en torno a la concepción de los desafíos venideros en todos los actores de la federación, es algo que simboliza una alineación en ello y provoca expectativas altas.

Para lograr una ejecución correcta de la estrategia, la federación se basa en una buena gestión directiva, en una planificación y credibilidad, además se destaca como fortaleza la gestión de los recursos, la organización de campeonatos internacionales y la confianza que se transmite en la claridad de los objetivos.

En cuanto a las debilidades que se identifican de la federación, se señala la administración, la poca claridad en torno al plazo de los objetivos, la organización del torneo nacional y sus arbitrajes, y la ausencia de capacitaciones. Es curioso

contrastar que muchos ven a la federación con objetivos claros, sin embargo, simultáneamente, mencionan como debilidad la poca claridad sobre el futuro y sobre el largo, mediano y corto plazo. Esto demuestra que si bien los procesos se ejecutan de buena manera, no son comprendidos en un desarrollo planificado.

Entre las principales metas en el mediano plazo, está obtener la clasificación a los Juegos Olímpicos de Londres 2012, además de tener una competencia nacional consolidada y lograr un aumento en los clubes practicantes del deporte. Se espera además, mejorar el cuarto lugar panamericano en damas y lograr un impulso en la gestión humana dentro de la federación, especialmente en el área administrativa.

Se percibe en general, una distinción alta de las capacidades de las personas que manejan la federación y con ello, se ven posibilidades de que la estrategia se desarrolle de manera eficiente. El plan de desarrollo estratégico es elaborado por la directiva y por el *headcoach*, personas que trazan las líneas a seguir en plazos de cuatro años generalmente. La participación del área administrativa es baja en este sentido, sin embargo es relevante en la ejecución del plan.

En cuanto al flujo de información, se cuenta con una página web donde se puede no solamente conocer noticias de los seleccionados, sino que además se encuentra material de apoyo al desarrollo de los clubes y material audiovisual para conocer mejor el desarrollo del deporte. El formato y las herramientas disponibles se pueden mejorar, y se pueden implementar plataformas que colaboren con la creación y mantención de la federación como una comunidad, facilitando la comunicación, el flujo de material y la coordinación.

Un deporte con tanta tradición también debería pensar en producir material informativo y atractivo para quienes adhieren a la disciplina. El cuerpo técnico utiliza los videos que se encargan externamente para el aprovechamiento de éstos en la mejora técnica, lo cual se considera una ventaja notable.

Procesos y responsabilidad social

Los principales procesos tienen que ver con aspectos relacionados con la programación de viajes, la participación en torneos internacionales y la organización de las concentraciones internacionales, así como a nivel nacional lo son la gestión del torneo nacional, la capacitación de los deportistas, técnicos y jueces, la captación de jóvenes deportistas y el desarrollo de ellos, la difusión, el marketing, la consecución de auspiciadores y la administración en general.

Esta es una de las pocas federaciones con un contrato duradero con auspiciadores, los cuales entregan elementos deportivos y dinero por la publicidad en actividades de la federación. Esto significa una fuente de ingreso propia que se traduce en una mayor independencia con Chiledeportes. El problema es que no se ha percibido un buen manejo en las platas de parte de los entrevistados, quienes señalan que el manejo de recursos ha sido cuestionable.

Los procesos establecidos no poseen mediciones numéricas que posibiliten compararlos y proponerse metas objetivas, para lo cual, se sugiere una cuantificación de los objetivos mediante indicadores que puedan explicar el funcionamiento de la federación.

Hay además, una percepción baja sobre la innovación dentro de la federación, si bien se han realizado trabajos en el área técnica apoyados por herramientas tecnológicas (como videos y análisis de jugadas), es poco lo que se ha avanzado en innovación a nivel administrativo. Los canales de comunicación no han sido modernizados y tampoco la administración se apoya en algún software que permita analizar el desarrollo de la federación.

Si bien los procesos están bien diseñados, es necesario rediseñar los procesos que irán tras los objetivos mayores como la captación de más deportistas y la difusión del deporte a nivel regional. Estos procesos deben diseñarse en etapas y deben buscar incorporar a colegios y universidades a la práctica deportiva nacional. Una meta interesante, sería aumentar anualmente la participación de los clubes y a la vez darles beneficios para que puedan desarrollarse.

Muchas universidades están poniendo en práctica el desarrollo del hockey y están armando una selección que los presente; la búsqueda de apoyo y la instauración a partir de allí de políticas atractivas facilitarán la masificación deportiva.

La competencia central de la federación reconocida por los entrevistados es la organización de torneos internacionales, de lo cual deben replicarse esfuerzos e intenciones y buscar lograr que a nivel nacional se consiga un nivel similar de atención, por ejemplo, contactándose con medios de comunicación que fortalezcan la difusión de éste.

Con respecto a la responsabilidad social, la federación ha realizado algunas clínicas deportivas en municipalidades con escasos recursos y ha integrado a los niños para que conozcan el deporte. Además, hace un tiempo se buscó llegar a Isla de Pascua para lograr la integración del territorio insular al deporte.

Como se dijo antes, hay grupos de personas que se sienten más cercanos a la dirección de la federación por afinidades personales que a juicio de algunos representa amiguismos, aunque lo general es que no haya problemas al respecto.

En transparencia financiera, un aspecto que se detecta en la que la federación no ha sido totalmente eficiente, produciéndose dudas en la gestión de los recursos y produciéndose reticencias en cuanto a la asignación de ellos en los distintos planes. Una comunicación formal que transmita la distribución de los bienes que se posee y una cuenta anual clara para todos facilitaría este aspecto.

Por último, los intereses de algunos se ponen en duda con respecto a la figuración personal. Se critica que en la directiva y administración se busca la figuración internacional y nacional haciendo grandes proyectos que puedan ser reconocidos y que a la vez cubran deficiencias internas que los entrevistados si ven.

Resultados

La percepción general es que la federación ha tenido una buena gestión y que debe solucionar los problemas a nivel nacional, pero se reconoce el liderazgo de la federación a nivel deportivo nacional y la excelencia deportiva que se ha conseguido. Si bien a nivel administrativo la evaluación es un poco más baja, se reconoce que la perseverancia y empuje de algunos ha logrado que la federación logre cosas que otras federaciones no han hecho.

La consecución de un torneo nacional apropiado y un desarrollo interno harían que la federación sea realmente excelente, detectándose ese aspecto como el más bajo; de hecho, la nota promedio que se le asigna a la gestión local es un 3,9 sobre 7. Apenas por sobre ello se evalúan la gestión humana, la gestión en torno a la innovación y al desarrollo de talentos los cuales no superan la nota 5.

Entre las características evaluadas como positivas está el nivel financiero, la satisfacción y la gestión con los jóvenes, las cuales si bien son positivas, no logran una gran evaluación teniendo notas 5,3 a 5,4. Es evidente que estos aspectos deben mejorarse, pero al menos cuentan con una aprobación significativa dado que la mayoría de los entrevistados los señaló con buena calificación.

Como ya se ha mencionado en todo el análisis, la mejor evaluación por lejos es la gestión internacional la cual se evalúa con nota 6,2, teniendo solamente una de las nueve notas bajo 6.

Las prioridades a futuro están claras; compatibilizar el desarrollo internacional con la solución de las lagunas que han quedado en lo nacional, incorporar levemente a los deportistas y técnicos en algunas decisiones o en la participación de proyectos y poner la calidad humana interna como un aspecto a desarrollar. Con ello, esta federación, tiene buenas perspectivas para mantenerse dentro de las mejores pues la mayoría de los entrevistados percibe que la federación cumple sus expectativas y la de los clientes en general.

Atletismo

Entrevistados: Álvaro González (Presidente) – Lucy López (Secretaria General – Directiva – *contestó a medias*) – Miguel Sabarots (Gerente) – Antonio Postigo (Coordinador Técnico Nacional) – Juan Luis Carter (Coordinador Metodológico) – Raúl Valdés (Coordinador de Selecciones) – Kael Becerra (Atleta – Velocista – Posee todos los récords juveniles de la disciplina, medallista de oro en ODESUR) – Oscar Buttazzoni (Atleta – Vallista) – Ignacio Guerra (Atleta – Lanzador, participó en los JJOO en Beijing y es récord nacional) – Florencia Vergara (Atleta – Salto, medallista en el Sudamericano de Río 2009)

Perfil Organizacional

La federación de atletismo tiene noventa y cinco años de historia y se encuentra formada por cuarenta y siete disciplinas, que la convierte en la federación con más posibilidades de obtener medallas en las competiciones. Al mismo tiempo, es uno de los deportes más populares y con alta competencia internacional.

Sin embargo, la federación de atletismo está en fase de profesionalización y su objetivo a mediano y largo plazo consiste en obtener un desarrollo mucho más avanzado que las otras, camino por el cual ya se está transitando. Para ello, ha generado una reestructuración orgánica, cultural y de mejora continua.

Su estructura corresponde a siete directores quienes junto con las siete comisiones (técnica, revisora de cuentas, disciplina, estatutos, salud y anti-doping, femenina, y de jueces) y el órgano administrativo (gerente, secretaria, junior y estadista) forman la estructura superior de la federación. En las comisiones, se destaca principalmente a la comisión técnica que tiene bastante poder dentro de la federación en decisiones deportivas.

Un desafío importante de la federación es la profesionalización de la comisión técnica, la cual cuenta con la particularidad de poseer entrenadores profesionales de jornada completa y remunerados. Para ello, la federación cuenta con una escuela nacional de entrenadores donde se hacen capacitaciones de manera jerárquica desde monitores de menor y mayor rendimiento. La comisión está liderada por el entrenador español Antonio Postigo, quien tiene experiencia en el ámbito europeo habiendo liderado proyectos importantes del atletismo español y ha venido a Chile gracias al apoyo de ADO Chile.

La federación se basa en los valores de educación, deporte y salud, entendiendo que mediante esos valores, se logra la formación de mejores personas. Estos se extienden a otras áreas ya que se ha mantenido un perfil no confrontacional ante la prensa, una tolerancia cero a las drogas, generación de proyectos con el objetivo de retornar el atletismo a sus raíces y también poniendo ante todo, sanidad en la federación como por ejemplo, en las finanzas.

Actualmente, se ha logrado una evolución en el financiamiento de la federación, mientras todo el dinero entrante correspondía a lo que provenía de Chiledeportes, hoy ese porcentaje se ha reducido a un 70 a 80% con donaciones privadas y de

ADO Chile. Se apunta entonces, a bajar la dependencia de la federación a Chiledeportes y lograr una autonomía mayor en la realización de proyectos.

Entre los objetivos deportivos, se busca tener medallistas y finalistas en los Juegos Panamericanos de Guadalajara (México) el año 2011, que corresponde al mediano plazo y a corto plazo, obtener finalistas en los Juegos Odesur el año 2010 en Colombia. A largo plazo, se busca tener finalistas en una olimpiada, siendo la primera posibilidad el siguiente campeonato olímpico en Londres el año 2012. Sin embargo, delante de los objetivos ya mencionados, está conseguir masificación en presente y en futuro, lo cual se ve medido por lograr duplicar el número de atletas en los siguientes años. Toda planificación de la federación incluye un período de cuatro años y toma en cuenta el contexto internacional.

El intenso trabajo en torno al alto rendimiento busca lograr conseguir una posición líder a nivel sudamericano, el cual es liderado por Brasil y que para el segundo y tercer lugar se compite con Venezuela, Colombia, Argentina. La premisa es entrar de lleno a consolidarse en uno de esos lugares y consolidarse entre los tres primeros de Sudamérica.

Una de las necesidades de la federación es el desarrollo de la infraestructura deportiva; bajo este directorio, se reestructuró la segunda pista del Estadio Nacional con fines exclusivos de la federación. Esto supone un avance e independencia en las posibilidades deportivas y también reducción en los gastos.

Un aspecto importante en la federación son las jornadas de evaluación. Una vez al año, la federación se reúne para evaluar el funcionamiento de la federación y se rediseñan políticas y estructuras para satisfacer las necesidades de quienes la componen y guiarla en pos de un futuro más próspero. En otras instancias, han participado algunos deportistas y técnicos donde se generan actividades de discusión y evaluación de la federación, pero no ha sido algo normal.

También son aspectos en los que la federación pone énfasis y tiene una mirada satisfactoria, la extensión territorial en las quince regiones del país, una pagina web moderna y al accesible a todas las personas donde se muestran además, los proyectos, la asignación de recursos, las participaciones en campeonatos, las selecciones y especialmente, el alto rendimiento.

Es importante mencionar que actualmente en la caja hay números azules aspecto que antes no era así, tiene un edificio propio, tiene una escuela nacional de entrenadores, tiene una comisión técnica de categoría internacional y tiene una seria estructura que posibilita la realización de planes serios y que apunten al desarrollo en todos los ámbitos.

En general, la federación reconoce a los atletas y entrenadores como sus clientes, siendo Chiledeportes y ADO socios estratégicos que colaboran con ellos.

Liderazgo

La federación tiene un liderazgo claro que parte con la figura del presidente quien se conoce como una persona de carácter fuerte que toma a la federación con el fin de llevarla lo más alto posible. Se ve en él una persona con liderazgo y voz aunque ésta no siempre es bien recibida por parte de los deportistas.

En cuanto a la directiva en general, no se percibe una presencia e influencia tan transversal, siendo solo algunas caras las visibles mientras que otros caen en el anonimato. El hecho que algunos de ellos vivan en regiones hace que se perciban ausentes en las labores de la federación, aunque en general, se siente una directiva presente; la mayoría de los entrevistados señalaron percibir una participación alta de ellos en la federación y a nivel de selecciones.

Uno de los problemas importantes que se detecta es ante la pregunta sobre los objetivos principales de la federación; mientras seis personas mencionan la obtención de logros internacionales como objetivo, la difusión del deporte o fomento del deporte obtiene igual importancia y eso muestra una variedad en la percepción de los objetivos de la federación. Si bien la federación puede tener muchos objetivos, no tener claro el principal, demuestra una falta de liderazgo para la alineación de los miembros de la federación en pos de uno de ellos.

La nota a la participación e influencia de la directiva en la federación es de un 5,7 y en general, se espera de ella que logre administrar bien los recursos económicos y logre apoyar a los deportistas en todas las cosas que tienen que superar para practicar de manera correcta el deporte, como lo son viajes, infraestructura, entrenadores y apoyo en general, con lesiones, sin lesiones, con problemas y sin ellos.

Se percibe también un descontento de los deportistas con el cuerpo directivo y con la administración, calificándola de que no fomenta el mejoramiento de las capacidades ni de estimular el trabajo en equipo lo que de alguna manera daña la convivencia interna. Pese a ello, valoran el comportamiento ético y transparente que muestran.

Entre las características de este liderazgo que propone la directiva, se percibe una fluida comunicación, integridad y presencia, resultando la capacidad y la transparencia aspectos con menor presencia en ella. Se rescata además, el trabajo de la directiva, colaborando con que las personas realicen mejor su labor. Un 57% de los encuestados, señala una aprobación positiva en ese aspecto.

También se señala que se nota que la directiva hace un sacrificio por la federación y eso se valora, la caracterizan como una directiva que piensa en grande y quiere cosas buenas para la federación, sin embargo, consideran un estilo de liderazgo lejano y amenazante, sancionador y amparado en una comunicación áspera. Ambos aspectos son importantes y son las principales características que alejan a los deportistas especialmente con la cúpula organizacional. Uno de los problemas que hubo, fue una orden de la directiva a firmar una carta que comprometiera a los atletas a no hablar con la prensa sin consultarles a ellos durante el sudamericano de Lima. Esto, sin duda, trajo diferencias entre los deportistas y los directivos.

En resumen, se considera que las cosas que hace la directiva y las posibilidades que genera con sus políticas son muy positivas, pero se evalúa negativamente la forma en cómo se hacen y las consecuencias que eso trae, como la desconfianza y percepción de baja capacidad.

No existen otros elementos de liderazgos identificados en la federación más que la presencia de los entrenadores como principal elemento de comunicación de los

deportistas con la federación, ya que el cuerpo administrativo no obtiene una valoración positiva, de hecho se conoce muy poco sobre sus labores.

Orientación al cliente:

El foco del trabajo de la federación para los encuestados no está tan claro, pues son por una parte los deportistas considerados lo más importante, pero Chiledeportes también se considera como foco del trabajo. Las asociaciones y la empresa privada son también, clientes declarados muy importantes.

El conocimiento que tiene la directiva de parte de las necesidades de los deportistas es bajo, pues la comunicación de éstos, se hace a través de los técnicos. No existe tampoco un trabajo en conjunto de los deportistas con la federación para elaborar proyectos, y habiendo muchos deportistas que están estudiando en la universidad, éstos buscan apoyo en proyectos o motivaciones personales por parte de la federación la a veces se les da. Aún así, no es la federación quien busca ese capital de los deportistas sino al revés.

Como se dijo, uno de los problemas que tiene la federación es la no definición del cuerpo administrativo, quienes no toman protagonismo en la elaboración de planes de desarrollo ni en proyectos, dejando estos aspectos en manos del directorio o del cuerpo técnico. Es allí entonces donde los deportistas pueden incluirse y participar aportando sus conocimientos profesionales.

Uno de los aspectos más débiles que se considera es la comunicación con los deportistas; son ellos mismos quienes declaran una limitación en la forma y en los canales disponibles, pero así lo reconocen los mismos directivos quienes califican ese aspecto con nota 5. Buenas calificaciones se obtiene al autoevaluar interés y lealtad con los deportistas.

Se sugiere fuertemente, que la federación busque los medios por los cuales renovar la relación con los deportistas, teniendo en su cuerpo administrativo alguien que tenga la posibilidad de estar cerca, de comprender las necesidades de los técnicos y deportistas y de lograr una comunicación mas abierta con ellos. La implementación de mejores canales y de instancias de reunión y trabajo en conjunto se hace necesaria. La carga de trabajo innovador ha quedado reducida a los técnicos y a la directiva desaprovechando el potencial deportivo y lo que se pueda hacer desde lo administrativo.

Actualmente la directiva ha incluido en sus reuniones a cinco representantes de los deportistas, y es un avance muy grande para la democratización en la federación. Se considera una medida ejemplo para las otras federaciones si es que se le de el peso que corresponde como entes importantes del trabajo de la federación.

En cuanto a percepción de mercado y competencia, la federación sigue lo que ha realizado la federación brasilera y la española, pero por tamaño y por recursos, se hace difícil imitar sus planes. A nivel nacional, la federación se considera a sí misma como una de las mejores y tampoco ve competencia fuerte, sino solamente la de fútbol en difusión, y a las otras federaciones en la postulación a recursos de Chiledeportes; la apuesta es funcionar de manera cada vez más independiente.

Satisfacción laboral

La satisfacción dentro de la federación, como en todas, se marca fuertemente por un descontento de los deportistas contra un mayor confort de parte los técnicos y administrativos. Al procesar los datos que entregaron los entrevistados, se ve que la federación reconoce los logros obtenidos por los deportistas generando un sentimiento de agrado por el cumplimiento de objetivos.

El ambiente dentro de la federación tiene una medición muy dispersa; teniendo igual proporción de personas disconformes con el ambiente como conformes. En cuanto a la percepción de unidad, se percibe una evaluación un poco más regular, siendo nuevamente, dividida entre las opciones “de acuerdo” y “en desacuerdo”. Los deportistas son, especialmente quienes expresan descontento con la unión y buen ambiente dentro de la federación.

Se denota un compromiso importante dentro de la federación, el 90% de los entrevistados se siente comprometido con ella, pese a que denotan un menor compromiso del resto. Esto demuestra que uno sobrevalora mucho más las apreciaciones propias y demuestra la percepción general en lo que ve de los otros.

En cuanto a los espacios para aportar ideas, los deportistas evalúan de manera indiferente la posición de la federación, sumándole a ello la opinión de los otros encuestados, se percibe una apertura leve de la federación. No se considera tampoco que la federación aliente el desarrollo personal de quienes la integran siendo un nivel medio, y lo mismo ocurre para la comunicación, la cual es mal evaluada por parte de los deportistas y un poco mejor evaluada por los otros encuestados. Un tercio de los encuestados señala desaprobación con la comunicación existente, y solo un 55,5% la valora positivamente. Por tratarse de un aspecto muy importante en toda organización, se considera que esta percepción debe aumentar al 75% mínimo.

Sobre el 50% de los encuestados dice proponerse considerar que hay cooperación entre las distintas personas en la realización de su trabajo, mientras que el 100% de los encuestados señala proponerse metas extras para realizar mejor su trabajo. Se percibe una leve preocupación de la federación por el bienestar de las personas que integran la federación, sin embargo ante la consulta de si se han realizado evaluaciones midiendo la conformidad con la federación, un 66,6% señaló que no ha ocurrido. Este aspecto debe introducirse en competencias, pidiendo a los distintos actores que completen una encuesta de satisfacción donde se debe garantizar la obtención de respuestas sinceras. A partir de allí, deben captarse principales agentes de cambio para poder introducir mejoras en la satisfacción, identificación y bienestar.

En cuanto a las capacitaciones y orientación hacia el aprendizaje, quienes fueron encuestados perciben una actitud positiva de la federación hacia ello, afirmando la mayoría de haber recibido capacitaciones y de identificar fomento del aprendizaje.

La distribución de tareas dentro de la federación, se percibe como algo que no está completamente bien realizada; se considera un cuerpo administrativo no tan preparado y con dificultades, que terminan acumulando trabajos tanto a los técnicos como a algunos directivos.

Se identifica de parte de los encuestados, una posibilidad de acceder a grandes oportunidades en la federación, y motivación con lo que se hace generando expectativas que la federación debe hacerse cargo y dar un paso grande.

Por último, se considera que la federación da una alta importancia a los resultados y a las prácticas éticas, mientras que solo una importancia media al desarrollo de líderes, a los planes de desarrollo, al conocimiento organizacional y a la satisfacción laboral. Una baja prioridad se le da, según los encuestados a la evaluación continua.

Cabe destacar que en la pregunta sobre prácticas éticas y satisfacción laboral, hubo dos menciones a una nula importancia, pese a que la mayoría señaló lo contrario.

Estrategia e información.

Como se dijo anteriormente, no hay una estrategia totalmente clara de manera transversal, ya que los mismos directivos divergen en ellos e incluso si se agrega al gerente administrativo se encuentran tres discordancias. Lo que más se busca es lograr un desarrollo del deporte a través de una solidez formativa y que logre traducirse en un alto desarrollo en el alto rendimiento. Esto, a la larga permitirá tener logros internacionales, que por ejemplo, es en lo que coinciden los tres técnicos.

En cuanto al desarrollo del deporte de alto rendimiento, hay que entender que en la federación hay deportistas que trabajan de manera full time en el deporte y otros deben compatibilizar la práctica del atletismo con los estudios. En base a eso, la federación se ha preocupado de mantenerles un buen plan de entrenamiento y buena calidad técnica para que se desarrollen de la mejor manera los potenciales de los deportistas. Se tiene una comisión técnica integrada por seis especialistas, entre ellos Antonio Postigo, español quien fuera atleta y entrenador de España, quien además transmite una experiencia importante al resto de los técnicos que también tienen importantes facultades. Adicionalmente a ello, la federación está recuperando el estadio Mario Recordón como estadio propio para el desarrollo del atletismo, está disminuyendo la dependencia económica con Chiledeportes a través del auspicio de empresas importantes y de la organización de la maratón de Santiago reportándole muchos réditos económicos. Es importante agregar la instauración como única federación sudamericana, de una escuela nacional de entrenadores donde se apunta a desarrollar el nivel de capacidades de ellos y adicionalmente, se busca aumentar la masa tanto de los entrenadores como los nuevos deportistas.

Con lo anterior, se demuestra un claro interés por el desarrollo deportivo de la federación incrementando su potencial y sus proyectos. El enfoque en el desarrollo del alto rendimiento y de la formación de calidad son focos importantes que se están desarrollando de buena manera.

Parte de la estrategia que no se ha logrado, es captar una buena relación con los deportistas de alto rendimiento y lograr una unión con ellos, contrario al sentimiento de disociación que se expresa en el ítem anterior.

La correcta consecución de los planes diseñados, tiene razón en la estructura de la federación, la cual ha sido entendida como un conjunto de sistemas que se relacionan y afectan una a las otras. Se cuenta con un núcleo operativo, mandos intermedios y una cúspide estratégica que forman la columna vertebral de la federación teniendo apoyo externo de una estructura tecnológica y un personal de apoyo⁵¹.

Entre los principales desafíos de la federación, se vuelven a considerar el mejoramiento del nivel alto rendimiento y el énfasis en la formación, pero se agregan otros temas como las capacitaciones, la creación de una base de datos moderna y mejorar los medios de comunicación. La definición de objetivos claros, comprobables y medibles revisten una necesidad inmediata, ya que se ha producido una sensación de desorden y de necesidad de estandarizar los temas en los que se están trabajando.

La modernización de la federación como una acumulación de los conceptos anteriores, entonces es un paso natural mientras cada uno de los procesos se interrelacionen de manera correcta, y para dar el salto al profesionalismo, obviamente es necesario disminuir la dependencia de Chiledeportes. Una disminución de entre un 5 a un 10% de los ingresos desde Chiledeportes (obviamente, no significando ello que disminuyan los ingresos totales) debe adoptarse en la obtención de recursos.

Entre las principales fortalezas que se reconocen en la federación es la tradición que tiene en el deporte, lo que causa un orgullo importante que incentiva, especialmente a la directiva, quienes son ex atletas, hacia el sacrificio y un buen manejo. Las debilidades por su parte, es que la dedicación técnica no puede ser la adecuada para un buen funcionamiento, además que siempre hay rumores, y hay cosas poco claras en materia comunicacional. Se considera debilidad también, la falta de recursos (en particular con su dependencia con Chiledeportes), y los niveles de mando medio en la federación.

A nivel externo, se presentan oportunidades de aprovechar los cambios institucionales que se vienen, como por ejemplo la administración de la pista del estadio nacional, además del acercamiento de la empresa privada principalmente por causa del *running*. Se considera además, como una oportunidad, el aprovechamiento de buenas generaciones y de la cantidad de disciplinas existentes para lograr mayores recursos. Entre las amenazas, se puede ver que si bien pueden incorporarse más instancias, hay todavía un bajo número de atletas y técnicos, en suma de la mala administración, del quiebre de las relaciones con los atletas, de la falta de tiempo y oportunidades de jóvenes de alto rendimiento (en especial los universitarios) y algunos señalaron como una amenaza el hecho de que salgan a flote incongruencias de administraciones pasadas que impidan un avance importante. El profesionalismo de algunos mandantes y administrativos también se consideran una amenaza

La incorporación de indicadores de gestión y de un cuerpo administrativo más protagonista son los principales caminos hacia mejorar la gestión interna, logrando

⁵¹ MUCHINSKY, Paul M. Psicología aplicada al trabajo. 2002. 247p

además conseguir más relación con las asociaciones regionales y haciéndolas partícipes.

Entre los principales indicadores de gestión se debe analizar: gasto por deportista de alto rendimiento, gasto por deportista general, participación de deportistas en campeonatos internacionales, cantidad de capacitaciones ofrecidas, número de alumnos en las escuelas nacionales, número de titulados sobre el número de ingresados en las escuelas nacionales de entrenadores, proyectos impulsados por los deportistas, visitas a la página web, cantidad de dinero destinado a cada foco del trabajo de la federación, crecimiento del cuerpo técnico, crecimiento del número de deportistas, entre otros. Obviamente, la realización de una encuesta de satisfacción a la mayor cantidad de deportistas generará indicadores que deberán servir como base para la gestión de las personas que componen la federación.

Con el manejo de la información, la federación tiene grandes capacidades; no solamente cuenta con una página web con gran nivel de detalle (www.fedachi.cl), sino que publica con cierta periodicidad una revista que sirve como informativo interno. Esto se acrecienta en las instancias de campeonato.

La creación de una base de datos de mayor nivel y una plataforma que permita la comunicación y creación de comunidad son alternativas recomendables.

Procesos y responsabilidad social

Los principales procesos en los que se ve involucrado el accionar de la federación, son grandes y diversos, entre ellos, la organización de campeonatos nacionales, internacionales, la realización de capacitaciones, el contacto con las asociaciones y las escuelas formativas, además de la convocatoria a campeonatos internacionales.

En general, se considera que los procesos a corto plazo tienen una duración de un año, entre las cuales se busca detectar talentos, organizar campeonatos, y lograr resultados internacionales en el ODESUR del año 2010 y Colombia 2010. Los procesos que llevan a que ello ocurra, son una preparación técnica adecuada y la implementación de una buena selección de los deportistas.

A mediano plazo, se consideran entre 2 y 6 años, entre los cuales se buscan objetivos olímpicos y panamericanos, ojalá, obteniendo en ésta última una medalla. La participación en el ODESUR del 2014 como país sede, también supone a la federación una responsabilidad deportiva y organizativa importante.

En el largo plazo, finalmente, donde es más difícil pensar por la necesidad de logros inmediatos, se consideran dos ciclos olímpicos o más, entre los cuales se busca profesionalizar la federación, lograr una autosuficiencia económica, lograr inversiones y llegar a parecerse a lo que son actualmente federaciones como la española o la brasileña.

Los procesos de mayor relevancia estratégica, se toman a nivel directivo o técnico, siendo la administración ejecutores de los anteriores. Los técnicos también son ejecutores, pero dada su importancia, participan del diseño de la mayoría de los procesos técnicos. La concordancia de los procesos claves con los objetivos principales de la federación supone un alineamiento que hace bien a la gestión

directiva. Estos procesos claves de corto a plazo, son diseñados anualmente por los directivos en jornadas de reflexión.

Al contar la federación con una gran cantidad de manos que apoyen la ejecución de proyectos, puede contar con procesos de apoyo a los claves, pero dada la importancia de ellos, deben implementarse indicadores de gestión.

En relación a la innovación, se percibe una federación no muy innovadora, pese a que los canales de comunicación, los planes estratégicos, la proyección de talentos, la escuela de entrenadores, el proyecto recinto propio revisten símbolos de modernización.

En relación a la responsabilidad social, la federación no posee una vocación de preservar el medio ambiente, lo que es medianamente entendible por las pocas posibilidades que produce ello, pero sí posee escuelas en lugares de escasos recursos como en colegios municipalizados y regionales donde se les integra a competencias deportivas.

La transparencia financiera es un aspecto que no queda totalmente claro para quienes integran la federación especialmente para los deportistas. Además, hay una percepción dividida al respecto del “amiguismo” dentro de la federación.

Resultados

En relación a los resultados, se evalúa, la federación como una organización con resultados medianos, pudiendo ser mucho más altos si la dirigencia tuviera más tiempo y hubiese una mejor organización administrativa. Se considera que con los pocos recursos que se pueden obtener, se ha hecho bastante, sin embargo, como se dijo antes, los deportistas son bastante críticos y consideran mediocres los resultados.

Los logros internacionales, y la masificación de atletas, así como la formación de buenos atletas y buenas personas significan para la federación conformidad con sus resultados algo que está en proceso avanzado pero no terminado.

En cuanto a la evaluación de la gestión de la federación, en temas de innovación y de creación de satisfacción, el promedio de evaluación arroja apenas sobre 4 (4.1 y 4.3 respectivamente), además de un 4,9 en temas de desarrollo de talentos y calidad humana.

Las mejores evaluaciones tienen que ver con el nivel formativo, el nivel internacional y el financiero (5, 5,2 y 5,2 cada una), dejando como mejor evaluada, con un 5,4 a la gestión a nivel local. Un 70% de los encuestados considera que la federación no cumple con las expectativas de los deportistas (clientes principales).

Handball

Entrevistados: Jaime Campos (Presidente) – Mariano Ceccotti (Gerente) – Carlos Astudillo (Asistente Administrativo) - Alejandro Gutiérrez (Jefe Técnico Nacional y Técnico Nacional Femenino) – Carlos Quinteros (Técnico Nacional Masculino) – Andrea Cisternas (Deportista – Damas Adultos – Arquera selección que clasificó al Mundial de China) – Daniela Canessa (Deportista – Damas Adultos – Capitana selección que clasificó al Mundial de China) – Pablo Ceballos (Ex deportista hasta el año pasado Varones Adultos) – Alfredo Valenzuela (Deportista – Varones Adultos)

Perfil Organizacional

La federación de Handball (Balonmano) se organiza entorno a un directorio dirigido por el presidente de la federación y cinco directores que además de la comisión técnica y las áreas de administración y de desarrollo, forman la cúpula de la federación.

Actualmente la federación se encuentra comenzando desde cero y realizando un catastro de los técnicos existentes en el país y de jugadores federados y no federados. La estimación es que hay aproximadamente cinco mil a seis mil deportistas con potencial de ser federados, los que sumado a las veinte personas entre administrativos, comisionistas y directores, además de los seis técnicos, se completa la federación.

La federación dispone de tres canchas, una de las cuales se encuentra en el Centro de Alto Rendimiento (CAR), otra en el Centro de Entrenamiento Olímpico (CEO) y una última en Peñalolén. Además, muchos colegios cuentan con canchas para desarrollar el deporte pero aún la federación se encuentra realizando un catastro de ellas.

El tamaño de la federación es de aproximadamente 120 millones de pesos los cuales entrega Chiledeportes de forma anual, aunque en general se gasta más que esa plata, recursos que se obtienen de solicitudes a ADO y de sponsors que se puedan conseguir dependiendo del proyecto.

La sensación general es que el handball es un deporte elitista a nivel socioeconómico, ya que de esos sectores son donde los deportistas tienen mayor potencial y nivel físico que son los que requiere el handball.

El deporte lleva un año con la realización del torneo escolar nacional federado donde participan jugadores de corta edad. También existen escuelas deportivas de la federación para niños de once a dieciséis años las cuales la federación puede instalar en colegios para que se vayan desarrollando. Estas escuelas sirven para la detección y formación de talentos.

Cuando los talentos son detectados, son invitados a entrenar a las escuelas que se realizan en el CEO y a medida que vayan mejorando su desempeño son llevados a un Centro de Talentos donde reciben evaluaciones físicas, técnicas y psicológicas, las cuales, siendo superadas, desembocan en una preselección y posteriormente posibilidad de selección nacional.

A mayor edad existe el torneo adulto en el cual participan mayoritariamente universidades, institutos y algunos pocos clubes, luego de éste, se realiza la liga nacional donde se generan ocho equipos con los mejores jugadores y los mejores técnicos y se mantienen jugando todos contra todos. El requisito principal para participar del torneo adulto es la posesión de un lugar para jugar y en caso que haya deportistas sin club, estos acuden a la federación quienes les recomiendan instituciones donde pueden participar.

La federación de handball ha desarrollado un plan que tiene como meta llegar a los Juegos Olímpicos del 2020; esta meta se considera a largo plazo, pero es el principal foco de trabajo de la federación y cuenta con cuatro ciclos olímpicos que sirven como pruebas para revisar el desempeño de la federación. La contratación de un *headcoach* que posibilite ello, es una de las inversiones realizadas. Entre las metas intermedias está clasificar al mundial femenino (lograda hacia el final de este estudio) y la organización del panamericano de la especialidad.

A nivel organizacional, las principales metas apuntan al trabajo como una empresa donde se busca disminuir la burocracia y donde se genere una experiencia en todos los actores de la federación. También lograr el aumento económico de parte de Chiledeportes que será producido por una buena gestión.

La percepción que tiene la federación de sí misma es alta pues se basa en calificaciones otorgadas por el COCH, los cuales por ejemplo, han solicitado ayuda a la federación para la diagramación de las escuelas deportivas.

Actualmente, la federación no posee alianzas estratégicas, sólo mencionan a ADO Chile como uno de sus socios estratégicos, sumando a ello, la intención de conseguir auspiciadores deportivos y sponsors empresariales.

Entre las principales limitaciones que tiene la federación actualmente, es la escasez de canchas donde realizar la práctica del deporte, esto relacionado a cantidad de canchas, ya que uno de los recursos más valiosos que posee la federación corresponde a la cancha que está ubicada en el CEO la cual califican como uno de los mejores de Latinoamérica. Otra limitación es la poca participación de los profesionales en la federación una vez que han dejado de participar activamente por la federación.

También es importante mencionar la poca inversión que la federación puede hacer para obtener mayor roce internacional, para viajar y competir.

Entre los recursos más valiosos, la federación de handball reconoce el cuerpo técnico que posee, el cual se potencia por un *headcoach* que además es técnico del seleccionado de damas, un director técnico de varones, y un preparador físico que tienen nivel internacional. Los dos primeros fueron seleccionados argentinos y el segundo fue también director técnico de la selección de aquel país. Otro recurso que declaran, es el estadio que poseen en el CEO, el cual ya fue mencionado, y también el contacto directo con la *International Handball Federation* a través de un miembro de ella que es chileno y se desempeña como relator de mini-handball.

Entre los principales logros, está el haber introducido a las diez categorías en la categoría elite que es la división máxima del handball por sobre la primera división.

Cada uno de estos diez equipos está compuesto por alrededor de veinte personas, por lo que el tamaño de personas que están participando en alto rendimiento es alto.

En general, las relaciones con ADO son muy buenas, la federación percibe que han realizado buenos negocios y buenas estrategias en conjunto, sin embargo, con Chiledeportes la relación ha sido más difícil debido a que los procesos que maneja Chiledeportes, dificulta que los recursos se obtengan a tiempo.

Cabe señalar que dos semanas antes del final de este estudio, la federación cambió por completo su cuerpo administrativo, dándole el control administrativo de la federación a una empresa nueva que se dedica a ello. Las entrevistas realizadas antes, servirán para entregar una imagen de lo que estaba pasando hasta antes del control de la federación y se utiliza como representativo a otras federaciones de ese segmento.

Liderazgo

La federación está formada por una directiva formada por tres personas, su presidente Jaime Campos, un secretario general y el tesorero, dejando muchas de las decisiones en las tres áreas que fortalecen el desarrollo del trabajo de la federación, estas áreas son: administrativa, técnica y desarrollo. En el área administrativa, resalta la labor del gerente administrativo, además de un asesor de proyectos, un contador, una secretaria y un asistente.

La otra área fuerte de la federación es la técnica, la cual está comandada por el jefe técnico nacional Alejandro Gutiérrez, quien es además técnico del seleccionado adulto de damas. Otros técnicos forman parte del área, teniendo cada uno a su cargo una selección y agregando a ellos, un preparador físico y un entrenador de arqueros.

El enfoque del liderazgo está determinado por lo que hacen directamente los técnicos, ya que a nivel administrativo y dirigenal, no se percibe una figura sólida. Hace unos años, una directiva anterior tuvo problemas en su gestión y fueron reemplazados por personas involucradas en el handball pero que no han consolidado una presencia fuerte como líderes de la federación.

Uno de los principales objetivos que tiene la federación es la consecución de logros internacionales, lo cual es captado por la mayoría de los entrevistados, agregando la masificación del deporte y el desarrollo del handball a nivel nacional a través de la difusión del mismo. Estos objetivos son detectados por la mayoría de los entrevistados y entregan una idea de alineación en torno a los objetivos de la federación.

Se detecta un alto involucramiento de la directiva en las labores generales de la federación, mientras que en aspectos deportivos directamente, se siente levemente una menor presencia siendo de todas maneras una evaluación alta. La evaluación a la participación de la directiva en general, es de un 5,4 donde se demuestra en general, una baja calificación de parte de los deportistas, y una mediana o alta calificación de los técnicos y administrativos.

En una organización muy piramidal, se ve normal que los directivos tengan mayor contacto con las cúpulas superiores, pero en la actualidad, las organizaciones están apuntando a una estructura más horizontal. Además, ello muestra una necesidad de transmisión y formación de liderazgos que vayan siendo modelos e inspiración para los demás, mostrándole claramente las metas y las expectativas de cada uno de los miembros; eso no acontece en la federación, siendo los técnicos los modelos para los deportistas sin mostrar un liderazgo claro.

Se percibe una directiva que estimula el comportamiento ético, sin embargo no se califica claramente si ésta lo practica fehacientemente. También se identifica una directiva que estimulante al desarrollo de capacidades de los miembros de la federación. Los anteriores estímulos que se detectan de la directiva se traducen de cierta manera desde el cuerpo técnico, confirmándose la actitud de liderazgo que ellos poseen en ese marco.

No se señalan a los directivos como grandes gestores de que el trabajo se desarrolle ni que fomenten a través de políticas el trabajo en equipo. Se reconoce su preocupación por estar informada de lo que pasa en la federación y se destaca la integridad con la que trabajan, y la presencia en las labores de la federación. También se les señala como personas con buena comunicación, carismática y presente, aunque se les percibe poco preparada y pasiva.

Orientación al cliente

El cliente que declara la mayoría (aproximadamente el 90%) de los entrevistados, así como todas las otras federaciones, es el deportista de la federación. También algunos entrevistados señalan a Chiledeportes como un cliente para el cual se trabaja pero en menor medida comparado con los deportistas.

Los deportistas entrevistados señalan que esperan de la federación más dedicación reflejada en la consecución de recursos para financiar giras, implementos deportivos y beneficios como por ejemplo un seguro médico que cubra siempre a los deportistas. Otra expectativa es que logren promover este deporte para que alcance mayor protagonismo y se consigan mejores resultados.

A su vez, los otros encuestados, que son parte de la organización de la federación, suponen que los deportistas esperan una buena administración, pero por sobre todo tener competencias deportivas, tener apoyo con proyectos personales y obtener logros deportivos. Entonces, si contrastamos las dos visiones, los últimos están al tanto de los requerimientos de los deportistas, pero suponen aspectos que realmente los deportistas no valoran tanto.

Pese a que hay un buen entendimiento de las expectativas de los deportistas, esta se da por la relación que existe entre los técnicos y ellos, y la relevancia que tienen los técnicos en las decisiones de la federación, pero no existen instancias mediante la cual se puedan conversar formalmente y abiertamente estas expectativas y las necesidades que se tienen. De los deportistas salió la necesidad de un seguro médico que no se posee, o la participación internacional más frecuente, que son aspectos no mencionados por los otros encuestados que significan importancia para los deportistas.

Se percibe una dedicación de la federación hacia la comunicación y hacia la generación de lealtad con los deportistas, sin embargo, ha habido un déficit en la satisfacción hacia ellos, en la comunicación directa y en la preocupación por los intereses de ellos.

En el marco competitivo, se destacan como competencias fuertes a Cuba, Brasil, Argentina quienes están un escalón más arriba de Chile y al mismo nivel, se detecta la presencia de Uruguay, República Dominicana y Paraguay. Pero además se detecta como importantes competidores a las federaciones de voleibol y básquetbol por el biotipo de los deportistas que captan: altos y de contextura física fuerte. Por último, y como todas, se identifica a las otras federaciones de buen nivel de gestión que obtienen más recursos de Chiledeportes.

Satisfacción laboral

Como se da en casi todas las federaciones, los deportistas tienen una visión de la calidad humana de la federación bastante negativa y al incluir la visión de técnicos y administrativos, la situación mejora un poco. La federación de handball vive este mismo proceso y de manera muy notoria pues los administrativos y técnicos, en general, sienten una satisfacción laboral alta. Cabe señalar que los técnicos entrevistados, cumplen gran parte de sus labores en la oficina de la federación, lo que da más contacto a ellos con los otros administrativos que también trabajan allí.

Los deportistas perciben que la federación no reconoce adecuadamente los buenos resultados, misma situación cuando se pregunta sobre si la federación alienta su desarrollo como persona y también cuando se les pregunta sobre la motivación de ella hacia el aprendizaje.

Los demás aspectos tienen más coincidencias entre todos los encuestados, entendiéndose la federación como una organización no muy unida, donde la mayoría de sus miembros sienten alto compromiso, alta motivación e identifican grandes oportunidades en el futuro.

El tema de la unión es bastante relevante pues la federación no es una organización con mucha presencia regional todavía, por lo que se supone extraño que sea poco unida. Lo que sí se percibe es que las selecciones de damas y varones no están en permanente contacto y no se crea una identificación de ellos con la federación como grupo. Lo mismo sucede entre las categorías de un mismo género que si bien las distancias son menores, se muestran como grupos disgregados unos de otros.

Se detectan también espacios para poder aportar ideas y buena comunicación como se ha mencionado anteriormente en "liderazgo". Los aspectos más deficientes de la federación, tienen que ver con las capacitaciones, la preocupación por el bienestar de las personas y por la realización de evaluaciones de satisfacción. Estos aspectos demuestran una poca preocupación por los recursos humanos de la organización y se precisan mejorar. La preocupación por el bienestar en realidad, engloba preguntarles si están satisfechos y entregarles herramientas para capacitarse.

Dado que este deporte se trabaja a nivel nacional como liga, no es fácil aglomerar a todos los deportistas federados en torno a una misma instancia. Se sugiere que se trabaje con los seleccionados en la medición de bienestar y en la instauración de políticas que apunten a la mejora de ello, por ejemplo que en la inauguración y en la clausura de campeonatos, se realicen eventos que signifiquen instancias de unión, esparcimiento y reconocimiento a los grandes desempeños y aportes realizados. Los deportes con esta periodicidad en los eventos, tienen una mayor dificultad de convocar a sus deportistas, por lo que el énfasis en estas instancias y también en realización de capacitaciones exclusivas para sus integrantes puede servir para generar unión, conocimiento y cooperación entre los distintos miembros si es que se organizan de buena manera y en el momento apropiado.

Tal como los otros deportes, es importante que se generen instancias de aprendizaje y de participación de los miembros de la federación. Una alternativa sería crear un grupo que represente a los deportistas en las decisiones directivas (lo que sería análogo a una dirigencia sindical) y de la federación en general y además que mediante este grupo se originen instancias de trabajo en conjunto con la federación para diseñar proyectos y trabajar en profundidad sobre temas atinentes a ellos. Sobre el cuerpo técnico, es necesario que se mantenga la buena visión que tienen sobre la federación y que puedan incluirse en decisiones, capacitaciones y se les permita realizar evaluaciones de desempeño. Otro aspecto importante, relacionado con lo anterior, es la inclusión de jueces y la capacitación adecuada de ellos.

Los entrevistados perciben que la federación le da una alta importancia a los resultados y los planes de desarrollo, siendo aspectos netamente enfocados en lo deportivo. También se señala con importancia media el desarrollo de liderazgos, el conocimiento organizacional y las prácticas éticas.

Por último una baja importancia se percibe que se le da a la satisfacción laboral y a la evaluación continua; aspectos que de alguna manera van de la mano en cuanto a preocupación.

Estrategia e información.

El objetivo principal de la federación tiene que ver con la obtención de logros internacionales y con generar un desarrollo del deporte a nivel nacional. En el primer ámbito, se sabe la dificultad de obtener los primeros lugares a nivel panamericano, por lo que la lucha por estar entre los cinco primeros es algo constante y se ve como un logro apreciable estar entre los tres primeros.

Para lograr esto, la federación organiza un nivel de entrenamiento muy intenso, a diario con los deportistas y ha contratado un jefe técnico de categoría que ha sido capaz de armar un buen equipo en las demás categorías. Se cuenta con una infraestructura adecuada y equipamiento básico para una buena práctica.

El próximo paso de las selecciones deberían ser tener giras como práctica hacia el extranjero y participar con selecciones o clubes de real nivel en el marco sudamericano.

La mejora en los niveles competitivos, viene de la mano con lograr el aumento de la competencia a nivel nacional se debe lograr que más personas practiquen el deporte y que además, puedan hacerlo con las mejores condiciones posibles. Para ello, la estrategia debe ser captar más deportistas que puedan integrarse a la práctica deportiva, lo que conduce a la apertura de más asociaciones regionales y la organización de un buen torneo nacional.

Esto último es algo que no está muy bien evaluado, demostrándose que las ligas nacionales no están adecuadamente organizadas y que los jueces especialmente no están correctamente capacitados. Además, el nivel deportivo alcanza a las universidades e institutos, es decir, a deportistas que deben compatibilizar el deporte con el estudio y que muchos de ellos, sólo toman el handball como un pasatiempo. La entrega de beneficios a los deportistas, como un seguro de salud, o beneficios académicos en las universidades puede colaborar con que las personas se motiven a incluirse en este deporte.

Para seguir con el desarrollo del handball, se precisa también de los elementos comunicacionales adecuados; la reciente clasificación del equipo damas adulto al mundial de China, trajo un impacto mediático fuerte comparado con lo que venía sucediendo y éstos deben ser aprovechados para lograr el apoyo privado de empresas y la presencia en los medios de comunicación. Una de las fortalezas del deporte es que es simple de entender, es parecido al fútbol y al básquetbol que son bastante populares y por ello puede lograrse algo interesante con los planes adecuados de captación de hinchas y deportistas.

Los principales focos del trabajo de la federación como se comentaba, tienen que ver con la participación y práctica de las selecciones (alto rendimiento) en el contexto internacional, y las políticas que tengan que ver con masificación del deporte. Justamente lo anterior reviste un desafío principal, al cual los entrevistados se refieren como algo sustancial. También se agrega como desafío lo que ya se dijo: obtener apoyo privado en la organización del handball mediante una estrategia de marketing buena y difusión adecuada de las actividades. Por último, se añade la importancia de mejorar la liga nacional para conseguir mejores deportistas y mejor nivel internacional.

En cuanto a las ventajas estratégicas que posee la federación, se identifica la infraestructura deportiva que se posee, la cual es del más alto nivel y la capacidad técnica que se puede ofrecer. Agregar a ello que como la federación está partiendo desde cero nuevamente, es posible generar grandes cambios y grandes impactos que colaboren con una buena apreciación de la federación. La aplicación de estos cambios se encuentra con personas adecuadas, a juicio de los entrevistados, para llevar a cabo estos impactos.

Entre las debilidades de la federación, se identifica la falta de competencia interna y el nivel internacional, también la escasa cantidad de personas en las planas superiores de la federación. De hecho, se señala a la plana administrativa como una debilidad, traducida especialmente en la deficiencia en la obtención de recursos.

La actual falta de logros importantes, la dependencia que se tiene con Chiledeportes y con la federación internacional, el lento desarrollo del deporte en comparación con otros países y finalmente lo que esto repercute en los deportistas muchos de los cuales se han retirado por no ver oportunidades reales, significan amenazas para la federación.

Por otra parte, se ven oportunidades en esta última clasificación al mundial de China para fines de este 2009, en un posible acercamiento con el ámbito privado, el desarrollo del deporte escolar y una generación masculina que es “punta de lanza” y que ha sido la que ha tenido los mejores resultados a nivel varones, participando en mundiales a nivel junior y a nivel adulto.

En relación al flujo de información, la federación maneja una página web con escasa información que pueda ser útil a los deportistas, además, como todas, no permite la interacción de los miembros de la federación en cuanto a escribir sus propios artículos. La página se actualiza cada cierto tiempo y no posee ni una estructura ni contenido realmente atractivo. Se sugiere un trabajo en torno a ello, y en torno a la construcción de una base de datos con deportistas, clubes y con resultados con los cuales se pueda trabajar y proyectar. Se requiere que la federación prepare material que sea atractivo para sus miembros y que pueda hacerlos sentir parte de algo con contenido.

Otra posibilidad, es que se implemente una plataforma comunicacional que pueda colaborar con la gestión comunicacional y de materiales informativos de la federación.

Procesos y responsabilidad social

En cuanto a responsabilidad social, la federación de handball está muy bien catalogada, pues ha desarrollado proyectos en distintas índoles. Si bien la mayoría de los deportistas entrevistados no recuerda haber participado en alguno, los administrativos, técnicos y el presidente señalan que se han realizado actividades con gente que está en la cárcel (donde se vivió una experiencia muy interesante), al igual que la participación de niños que están discapacitados ya sea que estén en silla de ruedas, que sean sordos o mudos, proyectos que si bien no son el foco de atención principal de la federación, se han conseguido integrar a ella.

En otro sentido, se percibe una federación transparente en su gestión financiera, aunque poco abierta a comunicar sus resultados en esa materia. Hay distintas opiniones sobre la percepción de “amiguismo” o “pituto” dentro de la federación, señalando algunos la no existencia de ello mientras que otros sí creen que hay.

En relación a los procesos, los más importantes tienen que ver con las selecciones como en la concentración, entrenamiento, selección y participación internacional. Estos procesos los diseña netamente el área técnica debiendo ser aprobada por el cuerpo administrativo y la directiva. También dentro de los procesos más importantes, se encuentra la organización del campeonato nacional, la cual también tiene una participación del área técnica en conjunto de la administrativa y de los mismos clubes. No se aprecia la presencia de indicadores que reflejen la gestión de ellos, ni tampoco se controlan, más que con las competencias de quienes realizan los procesos como para evaluar si éstos son apropiados o no.

Los deportistas solamente se ven beneficiados por los procesos existentes, pero no participan de ellos, una mejora que podría tener la federación tiene que ver con la inclusión de éstos en el diseño y organización de los procesos. Se debe entender que los procesos son parte fundamental en la consecución de los objetivos centrales que se proponen para conseguir la estrategia que se tiene y por ello, la medición rigurosa y la evaluación de de los mismos debe hacerse una vez finalizados y ojalá también, durante éstos se desarrollan.

Otros procesos importantes en la federación, tienen que ver con la administración de ella, el manejo presupuestario, la relación con las asociaciones y la definición de proyectos que apunten a desarrollar el deporte tanto en universidades como en colegios de la capital y de regiones. Para ello, se han desarrollado campeonatos y planes para poder ir integrándolos al ambiente federado.

La realización de capacitaciones, la difusión y el marketing, son temas a los cuales se les debe reforzar las actividades y formalizar procesos para lograr un avance en ese sentido que apunte a sacar a la federación de una dependencia financiera con Chiledeportes y apunte a masificar y sostener el desarrollo del deporte.

Importantes indicadores de ellos son la cantidad de cursos que se dictan o invitan y la cantidad de asistentes (deben ambos ir en aumento), la penetración que tiene el deporte en la sociedad, la cantidad de deportistas/clubes nuevos que se agregan a la federación (debe aumentar al menos en uno o dos clubes anualmente), las apariciones en la prensa expresados como cantidad de noticias positivas que hablen del deporte, el porcentaje de ingresos proveniente desde Chiledeportes (debe bajar al menos un 5% anualmente) e incluir también, procesos que apunten al desarrollo de la calidad humana dentro de la federación mediante indicadores que reflejen número instancias de encuentro entre los deportistas, participación de ellos en actividades anexas a la práctica en selección, la cantidad de proyectos con participación de técnicos y deportistas y obviamente, realizar un estudio de satisfacción donde se pueda captar el sentimiento de aprobación de le federación y el sentimiento de bienestar, los cuales deben traducirse en números que permitan ser comparados año a año tras implementar políticas que apunten a ello.

Resultados

Hay una percepción de que la federación no ha tenido la posibilidad de acceder a un desarrollo adecuado para lograr buenos resultados, y también se expresa que la federación no ha contado con una administración que permita incentivar el desarrollo, sin embargo, se evalúa de manera optimista la posibilidad de que los logros y el desarrollo se alcance con los años.

Los resultados internacionales se ven como un reflejo de lo que puede ser una satisfacción en cuanto a las labores deportivas por ejemplo ubicándose entre los tres primeros en todas las categorías o clasificando a mundiales y juegos panamericanos; mientras que la difusión y masificación corresponden a labores administrativas que debieran reflejar una mejora en la gestión incorporando a más deportistas y clubes al ambiente nacional.

Los resultados deportivos se consideran muy por sobre lo que ha sido la organización real de la federación y se evalúan como un fruto del trabajo de técnicos y deportistas por sobre todo. Hay una apreciación positiva sobre la evolución financiera de la federación, sin embargo se hace evidente la falta de recursos que juega un rol restrictivo al crecimiento y al logro de resultados.

Los aspectos mejor evaluados de la gestión de la federación son en el ámbito nacional e internacional obteniendo notas promedio 5,9 y 5,7 respectivamente. Mas abajo sigue el aspecto deportivo reflejado en los jóvenes y en los talentos con un 5,6 y un 5,4 cada uno de ellos. Sin embargo, es grande la diferencia cuando se trata de temas de gestión interna donde se puede ver por ejemplo un 4,1 en innovación, un 4,8 en satisfacción interna, y lejos ya, un 3,9 en lo financiero. Lo único que sube el aspecto interno es la parte humana que llega a un 5,3, nota no tan deficiente como las otras, pero que sirve para hacer evidente que lo deportivo en la federación está muy bien valorado por el contrario de lo interno que no.

Levantamiento de pesas

Entrevistados: Ítalo Barattini (Tesorero - Directiva) – Jorge Ureña (Gerente) – Sandra Perley (Secretaria - Administrativa) – Luis López (Director Técnico Nacional) – Pablo Paulo Castro (Director Técnico Nacional) – Marcos Lizama (Deportista, campeón nacional, ex 10º mundial juvenil) – Jorge Ávalos (Deportista, 3º sudamericano sub 17).

Perfil Organizacional

La federación de levantamiento de pesas se encuentra en una fase de reconstrucción pues hace un año y medio atrás, personas de la federación incurrieron en malas prácticas y fueron expulsados de ella. Esto mismo, trajo que la federación tuviera una mala imagen externa y un desfinanciamiento desde Chiledeportes que recién el año pasado logró una recuperación significativa, y ahora la federación considera que está en una fase de transición.

Desde 1960 que la federación de levantamiento de pesas tiene existencia en el país y tiene como visión el ser una “una organización, con una fuerza valórica y profesional que solidifique su presencia en el que hacer deportivo nacional e internacional”, para ello, tiene una directiva formada por cinco personas que en conjunto de una plana administrativa de tres personas (gerente, secretaria y periodista) y de la comisión técnica, forman la cúpula de la federación.

La gerencia administrativa tiene injerencia en el apoyo a la parte técnica, la que está comandada por Paulo Castro quien es el preparador físico y técnico nacional adulto. Junto a él se encuentran cinco personas que forman la comisión además de los otros directores técnicos nacionales. Esta comisión está encargada de nueve escuelas que pone a disposición la federación y en la que cada técnico de cada escuela es remunerado por ella.

La parte técnica nacional también posee un metodólogo nacional, un secretario técnico nacional, un técnico consultor, un ayudante técnico y un técnico que tiene nivel internacional y que llegó a Chile para llevar al país a posiciones internacionales de jerarquía. Actualmente, Luis López (técnico cubano de la selección nacional y cabeza del área técnica) tiene mucha injerencia en la planificación deportiva y en la consecución de logros deportivos como tuvo con Cristián Escalante (uno de los mejores deportistas nacionales), a través de quien vino a Chile. Dada su categoría (obtuvo logros mundiales en otros países) y su alto compromiso, emana un respeto que hace más fácil el funcionamiento técnico. Se le atribuye también, que gracias a su profesionalismo han mejorado las relaciones entre los directivos y el área técnica.

La federación tiene quince asociaciones distribuidas en nueve regiones distintas, entre las cuales no se dispone de infraestructura propia; usan infraestructura del COCH en la cual poseen una sala de práctica y que es administrada exclusivamente por la organización.

Como ya se dijo, la federación cuenta con nueve escuelas para niños de doce a quince años que apoyan la labor formativa de la federación, además de ello, hay

tres escuelas formativas que son guiadas por la federación pero financiadas directamente por el COCH.

Se cuenta también con un Centro Experimental de Talentos (CET) donde se realiza la detección de nuevos talentos para formar selecciones. También existe un campeonato nacional y un circuito nacional que posee quince fechas y que permite la competición de los distintos deportistas en distintas regiones.

Entre las metas más próximas, está obtener un medallista en el próximo Odesur (2010) y en el próximo Panamericano (2011). La dificultad recae en la forma de clasificación a los Juegos Olímpicos que tiene que ver con una acumulación de puntaje de los Juegos Panamericanos, Juegos ODESUR, sudamericanos específicos, panamericanos específicos y un par de campeonatos más. A nivel de equipos por ejemplo, Chile nunca ha clasificado a los Juegos Olímpicos.

A nivel administrativo, la meta a corto plazo es reafirmar la recuperación de la federación tras el déficit presupuestario que tuvo en los años anteriores, mientras que a mediano plazo se busca afirmar las políticas estratégicas y hacerlas comunes a lo largo de la federación. A largo plazo los focos están en la selección; lograr que los técnicos nacionales tengan nivel internacional, conformar un equipo con rendimiento y representación de deportistas educados con alto rendimiento. Se menciona como una aspiración, la obtención de una medalla mundial.

Actualmente, no existen auspiciadores, ni alianzas, ni marcas que acompañen a la federación y eso otorga una responsabilidad mayor a nivel de gestión que logre captar el interés de instituciones que permitan paliar las principales limitaciones de recursos económicos, de capacitaciones, de la baja cantidad de personas a nivel administrativo.

El presupuesto que maneja la federación es aproximadamente de 160 millones de pesos los cuales se dividen en gastos administrativos, remuneraciones, escuelas, capacitación técnica y la elaboración de manuales técnicos para los técnicos. Ello significa de todas maneras un problema, ya que la forma de obtener los recursos desde Chiledeportes, obliga a predefinir los gastos según proyectos y no permite una reasignación de las platas. También resulta difícil el conflicto de intereses que existe entre la federación y los clubes quienes se disputan la posibilidad de sacar adelante a los jugadores para obtener recursos a través de ellos.

Los principales clientes de la federación son los deportistas de la federación, siendo Chiledeportes, ADO Chile e indirectamente, los cuatro auspiciadores de ADO una mezcla entre socios y clientes.

Entre los principales competidores, la federación de levantamiento de pesas de Chile tiene a Ecuador, Colombia y Venezuela, los cuales disputan con Chile las posiciones principales en Sudamérica.

Liderazgo:

La federación de Levantamiento de Pesas sufre de los problemas geográficos para que su directiva tenga una buena presencia en el nivel nacional ya que todos los directivos residen fuera de Santiago y en sectores distintos del país. Esto hace

más difícil la comunicación entre ellos, y por lo mismo, ofrece una debilidad como directiva que es la poca cohesión.

Pese a lo anterior, la figura directiva se percibe presente; la comunicación constante con técnicos y administrativos hace que la distancia se reduzca, aun cuando no es el escenario ideal. Algunas reuniones de directorio deben realizarse por esos medios.

La federación además trae un mal prontuario directivo, ya que anteriores dirigentes tuvieron serios conflictos internos provocando que la imagen de la federación disminuyera a niveles muy bajos como para lograr financiamiento. Hoy la federación está en un proceso de transición hacia una mejora organizacional y una recuperación tanto económica como administrativa.

Dado el contraste que presenta la actual directiva en comparación con la anterior, la percepción de los entrevistados sobre la federación es que se maneja con ética y transparencia, y que pese a las distancias es una directiva presente y participativa, que facilita el desarrollo de las capacidades de las personas que integran la federación.

La imagen sobre ellos es difusa; mientras alguno de los entrevistados, valoran su capacidad y presencia, otros califican como mayores virtudes la integridad y la transparencia. De todos modos, se notan ciertos desacoples entre la figura de la directiva para los jugadores y para los administrativos, algunos de los cuales, mencionan a la directiva entorno a un carácter frío, amenazante y con ciertas dificultades comunicacionales.

Se sugiere entonces que la directiva realice más actividades presenciales con la federación y tenga atención en la forma en como se dirigen a las personas que la integran ya que producen ciertas discrepancias. La evaluación de la participación en influencia de la directiva, se califica igualmente con un 6,2.

Otras figuras de liderazgo dentro de la federación la presentan los técnicos nacionales, Luis López y Paulo Castro, con quienes los deportistas sienten un gran respeto y en quienes se inspira una posibilidad alta de lograr crecimiento como federación a nivel deportivo. Destacable es la disciplina que éstos le imponen a los deportistas y la transmisión de valores que entregan. Además, Luis López coopera con los deportistas transportándolos desde su alojamiento habitual hasta el lugar de entrenamiento y de vuelta a sus residencias, mostrando una preocupación exhaustiva por el bienestar de ellos.

Se sugiere que las comisiones existentes comiencen a tener mayor protagonismo, y la federación instaure nuevas comisiones que apoyen la representación directiva en conjunto con el estamento administrativo.

Orientación al cliente

Por unanimidad los entrevistados señalaron que la federación trabaja en pos de los deportistas. También, pero en menor medida, son mencionados los clubes y las instituciones como Chiledeportes y el COCH, aunque estos dos últimos, se consideran en mayor medida como entes colaboradores y/o financistas.

Se tiene una buena visión de lo que espera el deportista de la federación, lo que recae en apoyo y creación de condiciones para realizar bien su trabajo. Este apoyo se espera sea incondicional y considera las posibilidades de entrenar de manera tranquila, higiénica, con tiempo y con la alimentación y recursos mínimos que se merecen como deportistas. El énfasis de la federación entonces, debe apuntar a crear mejores instancias donde el deportista pueda desempeñar su potencial al máximo. Los deportistas conocen las limitaciones que posee la federación en términos de recursos por lo que no son muy exigentes con sus requerimientos sino con estar tranquilo y apoyado. Ellos creen que la federación les pide resultados, medallas y para lograrlo, es necesario que sientan el respaldo.

En el momento que se escribe este informe, los deportistas están en Ecuador donde fueron llevados por su entrenador Luis López para tener dos meses de intenso entrenamiento. La facilitación de apoyo para viajes por parte de la federación es un recurso con el cual se ven beneficiados los deportistas.

Por contraparte, la federación no da mucho énfasis a los clubes como potenciales clientes, brindándoles solamente la organización y la comunicación necesaria para satisfacer ciertas necesidades. Si bien no fueron entrevistados personajes que integren clubes deportivos, se supone por la poca mención que se tuvo hacia ellos, que no están muy presentes dentro de la federación.

Lo que no ha sucedido, al igual que en otras federaciones, es la inclusión de los deportistas como protagonistas en el accionar de la federación; es decir, preguntarle cómo ven a la federación antes de la realización de planes e incluso, al igual que se sugirió en otras federaciones, incluir dentro de las mismas competencias trabajos en conjunto para permitir el aporte de sus ideas.

Los únicos medios de comunicación que posee la federación con los deportistas son los técnicos, quienes deben canalizar las preocupaciones y necesidades de los deportistas a la federación. Misma función cumplen los clubes que además de representar a los deportistas, manifiestan sus propias necesidades provocando a veces diferencias en la concepción de los roles que debe cumplir la federación con los clubes. Se sugiere que la federación identifique bien quienes son sus clientes (además de los deportistas) y defina qué cosas hace y qué cosas no con ellos.

Cabe destacar en todo caso, que el gerente administrativo tiene una presencia casi diaria en el lugar de entrenamiento, y es allí donde se mezcla con los deportistas y habla con los técnicos para recibir ideas, críticas o sugerencias.

Satisfacción Laboral

En cuanto a la satisfacción laboral, las personas encuestadas no fueron demasiado críticas con la federación, siendo bastante sutiles en aquellos aspectos en que la federación no entrega bienestar. Curiosamente, las respuestas con mayor crítica se hacen a nivel administrativo y directivo, de quienes no se logra desprender si tienen una visión más crítica y presentan menos temor a lo que dicen o si realmente sienten menos bienestar en la federación. El punto anterior es algo a considerar, pues puede ser que los deportistas y técnicos perciban cierto tipo de amenaza a realizar evaluaciones críticas a la federación y con ello, no se

pueda trabajar en base a la confianza como requiere toda organización. Esto debe corroborarse.

Uno de los temas que se muestran débiles es la unión dentro de la federación; se percibe un ambiente bastante individualista dada la característica del deporte y las características tanto físicas como mentales que se deben tener para su correcta práctica. Se sugiere implantar una jornada de integración en la federación, permitiendo a los deportistas conocerse más allá de un entrenamiento y de la realización de actividades en conjunto, permitir que se distiendan en torno a un grupo y que con ello, se genere confianza y colaboración. Uno de los encuestados manifestó que la federación se comportaba bastante cerrada y que la firmeza y claridad que tenían en cuanto a cómo hacer las cosas, los hacía poco accesibles al diálogo y a escuchar las necesidades de los deportistas. Ahí hay un desafío.

Otro aspecto curioso, es que ante la pregunta, todos se muestran muy comprometidos con la federación, pero cuando se les pregunta si se ve a los demás comprometidos con el bien de la federación, esta calificación desciende al menos un nivel. Esto entrega dos posibilidades; o bien se sobrevalora el compromiso personal, lo que pareciera ser natural, o bien se hace una crítica implícita a que en la federación la gente debería comprometerse más con sus actividades. Esto sugiere la realización de una evaluación interna de desempeño donde se conozcan los aspectos donde se muestre anónimamente el hecho. Si estas cosas salen a flote sin trabajarse, se pueden causar rencillas internas e incluso se puede caer en la desmotivación.

A nivel administrativo, en general, se ve una baja percepción de los flujos comunicacionales dentro de la federación; se percibe una alta concentración de las tareas y por lo mismo, una motivación que no consigue ser alta (sin demostrarse ser baja tampoco). La federación debería considerar el rediseño de las labores administrativas incluyendo a una persona más de apoyo o bien dejando claros los roles que cumple cada persona dentro del área. Una evaluación de satisfacción interna con mayor profundidad puede ser necesaria para el reacomodo de lo mencionado.

Al igual que en otras federaciones, se sugiere que dentro de las competencias se aproveche la masa de deportistas para realizar capacitaciones y evaluaciones de satisfacción a los mismos atletas. Un cuestionario de no más de dos páginas y de simple relleno puede ser importante para conocer cómo están los deportistas. Las capacitaciones pueden ir dirigidas en aspectos deportivos o bien de desarrollo personal; podría incluirse también la realización de proyectos para la federación.

El tema de capacitaciones se ha enfocado solamente al aspecto técnico y de jueces, los cuales se realizan de manera periódica tanto de manera autónoma como en conjunto con otras instituciones. Es importante mencionar que dentro de la federación los deportistas más destacados, pueden actuar como monitores de los más chicos y con ello capacitarse.

En la federación no existe un mecanismo de incentivos que genere una recompensa o sea una especie de bono ante los altos logros. Es necesario crear

una motivación especial a los deportistas de tal manera que sientan que sí le interesan sus resultados. El reconocimiento no tiene por qué ser en dinero.

Por último, se considera a nivel interno, una alta importancia que la federación le asigna a las prácticas éticas, a los resultados, a los planes de desarrollo y al conocimiento como organización, siendo en un escalón mas abajo la satisfacción laboral, el desarrollo de liderazgos, y la evaluación continua.

Estrategia e información.

Los principales desafíos que tiene por delante la federación tienen que ver con el fortalecimiento de la institucionalidad y participación de la directiva contribuyendo con ello a mejorar la imagen que se ha visto dañada en períodos anteriores. A esto se suma el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera especialmente obteniendo más recursos, y por supuesto, conseguir altos niveles de competitividad deportiva internacional.

En el primer desafío, se requiere que la directiva tenga un rol mucho más participativo; que aporte en presencia y en ideas para que la federación se organice de mejor manera y su estructura se fortalezca. Aún persisten los fantasmas de directivas anteriores y es necesario limpiar el pasado para poder solidificar lo que se construye. Para ello, se requiere de una realización de planes poderosos que enaltezcan el nombre de la federación y que logren una consolidación de la organización general.

El fortalecimiento de la institucionalidad de la federación se consigue con la buena ejecución de los otros dos objetivos mencionados; con una buena y mejor gestión administrativa sumados a una competitividad internacional de buena calidad. Los tres desafíos importantes resultan una especie de círculo para el que el cumplimiento de uno de ellos, precisa de al menos, el cumplimiento de alguno de los otros. Pareciera que actualmente la federación ha decidido seguir el camino de obtener logros internacionales a toda costa y con ello buscar recursos que permitan sostener una gestión de desarrollo y generar una buena institución.

El tercer desafío es el que la federación lleva más tiempo ejecutando, teniendo una sala de pesas bien equipada, y técnicos de categoría internacional, especialmente Luis López quien ha sido un técnico destacado en Ecuador y que además se preocupa de los deportistas en su totalidad. Éste técnico en conjunto con Paulo Castro, ven que en un corto plazo la federación debería obtener suficientes medallas (por ejemplo en el ODESUR 2010) para posicionarse entre los seis primeros de América. A mediano plazo, obtener preseas en los Juegos Panamericanos del 2011 para consolidar presencia en los Juegos Olímpicos. Y ya a largo plazo, se ve en la federación la posibilidad de obtener un medallista olímpico y mundial. Estas metas son compartidas además con la directiva y la plana administrativa. La federación tiene una estrategia común que rescata un objetivo importante que alinea a todos los estamentos de la federación.

Para lo anterior eso sí, debe aumentarse la masa de deportistas y mejorar las escuelas formativas de técnicos para poder incluir a más profesionales en el

proceso. Los planes deben apuntar a incrementar las estrategias de penetración e inversión en marketing ya sea en clubes deportivos o colegios.

Algo que sí causa curiosidad es que no se percibe con seguridad un plan estratégico que guíe a la federación. Por algunas personas, este plan es desconocido absolutamente y eso significa que no está presente en la dirección estratégica de la federación. Dada la fortaleza anterior que significa tener alineados a distintos actores relevantes de la federación, se hace imperante, y alcanza primera prioridad, que si existiese un plan de desarrollo, sea conocido por todos y ojalá, que cuente con la participación de todos en su rediseño (la referencia es a los deportistas, a los técnicos, administrativos y directivos). En caso de que éste no exista, obviamente la necesidad es que se desarrolle uno a la brevedad y que incluya pautas a seguir tanto a corto, mediano y largo plazo, con metas tangibles y medibles.

La instauración de indicadores que permitan que el plan de desarrollo pueda ser medido es de absoluta necesidad para poder analizar la gestión de la federación. A nivel deportivo, deben instaurarse indicadores relacionados con la cantidad de deportistas que participan en la federación, la cantidad de horas que entrenan, los logros obtenidos según la cantidad de horas, la cantidad de viajes que tiene un deportista antes de obtener un nivel internacional aceptable, la inversión que hace la federación por cada deportista que participa en el nivel sudamericano o panamericano, la inversión por cada deportista (participe o no en competencias internacionales), y por supuesto, el nivel de satisfacción que tienen los deportistas con los implementos que poseen para desarrollar su entrenamiento.

A nivel administrativo, deben contabilizarse lo que cuesta en promedio un deportista nuevo y el crecimiento anual de la masa de atletas, la cantidad de proyectos dirigidos a regiones y sus costos, la cantidad de medios comunicacionales por las que se llega a los deportistas, clubes y asociaciones. Otra preocupación en pos del fortalecimiento institucional, debe ser disminuir la dependencia hacia Chiledeportes, y un indicador debe ser el porcentaje de ingresos que se obtienen de manera autónoma sobre el total de ingresos.

En cuanto a la satisfacción interna, se deben incluir indicadores que midan la participación y realización de capacitaciones, la evolución de la identificación, de los flujos comunicacionales y del bienestar interno. Agregar a lo anterior, un indicador que se genere en torno a la cohesión de la federación, en el que los valores de unión, cooperación y compañerismo se vean reflejados.

Entre las fortalezas de la federación, se destaca el que es un deporte que cuenta con un importante número de técnicos capacitados, lo que ha permitido a los deportistas estar en un buen pie para dar un salto al concierto internacional, también se considera la categoría del técnico Luis López como una fortaleza de la federación que se refleja en un buen equipo de trabajo. Otra fortaleza mencionada por los entrevistados es la coordinación del trabajo que existe en la federación, la que se ve reflejada en la comunicación constante que existe entre los deportistas y los técnicos y entre los técnicos y administrativos.

Entre las debilidades más llamativas de las que se mencionaron, se señala la poca participación directiva y una falta de consideración de los mismos a las proyecciones del equipo de trabajo, especialmente cuando estos son de mayor plazo. Se mencionó también la poca cohesión, la poca accesibilidad al diálogo con la directiva, y por supuesto, la falta de interés de la empresa privada, que desencadena en una falta de recursos que no ha permitido llevar a cabo proyectos importantes.

La presencia de fantasmas de la directiva anterior y la poca cohesión y colaboración, significan una de las mayores amenazas para la federación, pues significan un estancamiento, un aumento de conflictos internos y por lo mismo, es un aspecto que debe cubrirse pronto. A su vez, la posibilidad de tener éxitos internacionales en el corto plazo, el poder clasificar a los Juegos Olímpicos, serían oportunidades que la federación no debe dejar pasar, pues se identifica un buen nivel de los deportistas que no se puede desperdiciar.

Se considera una necesidad para la federación, contar con más información que le permita tomar mejores decisiones; esto entonces sugiere, como ya se ha dicho, la realización de evaluaciones a los proyectos que tiene, evaluación de desempeño anual, evaluación de las capacitaciones que se realizan y evaluación de satisfacción. Solamente teniendo la información de cómo se están desarrollando las políticas internas, es que la federación puede abrirse a cambios en innovaciones, aspectos en los cuales la federación se ve resistente y que salvo por el cuerpo técnico, no se ha producido. El registro de estos datos en una base de datos, simplificaría lo anterior.

Procesos y responsabilidad social

Al igual que muchas federaciones, los principales procesos que tiene la federación corresponden al nivel técnico, que considera los entrenamientos, las competencias nacionales, internacionales y las concentraciones tanto en Chile como en el extranjero. Esto igualmente, traduce una responsabilidad administrativa que tiene que realizar trámites para que esto se lleve a cabo de buena manera y gestionar los recursos disponibles para que se cumplan los procesos anteriores con calidad.

La calidad en los procesos no es una preocupación actual de la federación, ya que no se han dispuesto de instrumentos que puedan medir el impacto positivo que cada uno tenga. Se confía eso sí, en el cuerpo técnico y en las correctas decisiones que ellos puedan tomar.

La federación no trabaja la publicidad de una manera especial; el único medio de comunicación y promoción externa es a través de la página web y la organización de campeonatos, los cuales muchas veces son delegados a las asociaciones que componen la federación brindándoles el apoyo necesario para que lo ejecuten.

Tal como se ha dicho en el análisis, la federación puede contar con bastantes problemas, pero uno de sus puntos fuertes es la alineación que tiene con los objetivos y en ese sentido, los procesos que la federación considera como “claves”, son justamente los que facilitan una consecución de los objetivos.

En cuanto a la responsabilidad social, la federación tiene muchos deportistas que no cuentan con muchos recursos, y en ese sentido, se está consciente de entregarles facilidades alimenticias, de transporte e higiénicas. También la federación se preocupa del bienestar de quienes alojan en el Hotel del CAR, pero proyectos sociales o ambientales, no se registran dentro de la federación. Dada las características de los deportistas, es posible que un proyecto social logre incluso atraer masa de deportistas nuevos y genere un sentido de responsabilidad social a quienes integran la federación.

La federación tampoco se ha preocupado de transparentar sus platas, ante esta pregunta, los encuestados señalan desconocimiento de cómo se reparten los dineros y ven con cierta duda la entrega de los balances si es que los solicitaran, ya que podría pensarse de que existen dudas o malas intenciones. Aún así, la federación cumple con presentar a la asamblea sus resultados anuales.

En cuanto a la directiva, se le ve con una intención de apoyo al deporte y amor a él que los hace estar allí sin estimar que hay otros intereses de por medio, aunque se señaló que puede que haya conflictos de poder dentro de las asociaciones que hagan a algunos tomar cargos directivos.

Resultados

Como se dijo al comienzo, la federación se encuentra en un resurgimiento ante los problemas que tuvo en administraciones anteriores, por lo que se ha visto un buen trabajo en lo que se lleva de avance y reestructuración. Se concibe que hay falencias administrativas, pero en general hay una conformidad con la gestión de los recursos, con el aumento del nivel financiero, con los logros internacionales obtenidos y con la relación con Chiledeportes.

A juicio del gerente y del director entrevistado, se han cumplido entre un 70 a un 80% de los objetivos y eso se califica como un buen resultado. Se percibe además, de parte de todos los entrevistados, que se cumplen las expectativas que los deportistas tienen con la federación.

Al evaluar la gestión de la federación en los distintos niveles, los promedios señalados fueron los siguientes: a nivel de desarrollo de talentos, se le califica con nota 6,6; a nivel formativo o de jóvenes se logra un 6,7; a nivel internacional, baja a 5,9 y a nivel local o nacional se tiene nota 6,1.

En cuanto a la evaluación de la gestión a nivel humano, la nota alcanza promedio 5,9, a nivel financiero se tiene promedio 6, a nivel innovación nota 5,6 y por último, la evaluación a nivel satisfacción de las personas que componen la federación se califica con nota 5,5 siendo ésta la más baja de todas y entonces confirmando la duda que se tenía al inicio del ítem "satisfacción laboral" donde en general, si se percibe más descontento del que se dice.

Estas notas pueden servir como un inicio para la evaluación continua de estos aspectos y para posteriormente, ir midiendo el avance o retroceso en cada uno de ellos. Se sugiere eso sí, que si se va a tomar como referencia, se amplíe el número de visiones para tener la base de comparación.

Esgrima

Entrevistados: Rodrigo Moreno (Presidente) – Simón Accorsi (Gerente) – Héctor Bravo (Director Técnico Nacional) – Rodrigo Vásquez (Director Técnico Nacional) – Paris Inostroza (Deportista – Uno de los mejores deportistas de Chile) – Bárbara García (Deportista – Deportista ADO) – Víctor Contreras (Deportista – Reciente campeón Sudamericano categoría Juvenil).

Perfil Organizacional

La federación chilena de Esgrima, se considera a sí misma una empresa social de servicios sin fines de lucro la cuál tiene como misión “promover y facilitar la práctica del esgrima, generando espacios y abriendo oportunidades para tender a un posicionamiento permanente de los esgrimistas nacionales en lugares relevantes de la esgrima internacional”⁵². La federación busca lograr un desarrollo que equilibre el desarrollo deportivo para el país, con deportistas orgullosos de conscientes de lo que significa representar al país.

Para ello, busca concretar una gestión financiera y administrativa que logre conseguir un equipo de primer nivel y que produzca resultados relativos a la misión. Entre los valores con los que trabaja se encuentra el sentido de mosquetero (espadachines) con la frase “uno para todos y todos para uno”.

Los ejes estratégicos de la federación son cuatro: desarrollo deportivo, capital humano, competencias, y desarrollo institucional, en base a esos cuatro ejes se desarrolla el plan estratégico de la federación el cual tiene como foco el centenario de la federación que es el año 2023 en tres fases: 2007 – 2011, 2012 – 2016 y 2017 – 2023.

La directiva está compuesta por seis personas, a la que le sigue el gerente de desarrollo que es quien asesora al directorio, un secretario, un gerente de finanzas y tres comisiones: la revisora de cuentas, la electoral y la técnica, la cual es el corazón central de la federación, la cual está formada por el vicepresidente, tres técnicos, el preparador físico y un secretario ejecutivo.

Los tres técnicos permanentes que posee la federación se preocupan de las categorías de la esgrima que son categoría infantil, cadetes (sub 17), juvenil (sub 20) y adulto (todo competidor). En el *staff* técnico también se encuentra un “armero” que se preocupa del mantenimiento de los útiles necesarios.

Externamente se cuenta una gestora de medios la cual trabaja con ADO y un contacto interno con una persona especialista en comunicaciones.

Las disciplinas que maneja la federación son tres: sable, florete y espada, todas ellas para ambos sexos y para todas las categorías ya mencionadas. Para ellas, los seleccionados nacionales, son reclutados desde los distintos clubes que posee la federación y del CER (Centro de entrenamiento regional). En Santiago, los jugadores se dirigen directamente a la federación.

⁵² Federación Chilena de Esgrima. Plan de Desarrollo Integral – Institucional (2007 – 2011). 2009

La federación posee sus instalaciones de manera separada a la gran mayoría que se encuentran en el CEO, éstas están ubicadas en calle Tarapacá de la comuna de Santiago y en ella está la sala del directorio, oficinas, camarines, la armería y ochos pistas.

A nivel formativo y de detección de talentos, existen dificultades ya que la esgrima es un deporte caro y que no lo practica cualquier persona. Por ello, hay muchas deserciones, y la formación se hace de manera selectiva a través de escuelas deportivas a cargo de directores técnicos nacionales. También, a través de los clubes se desarrollan aptitudes que son destacadas en el CER donde entrenan las preselecciones y las selecciones. Dentro de esta gestión, se está realizando una escuela para monitores en la que participan los técnicos nacionales.

Los auspicios se gestan a través de conocidos, y actualmente están marcas de material especializado de esgrima y canjes con empresas como Tur Bus y Arcor. Otra propuesta de gestión de la imagen de la federación es a través de ADO, especialmente mediante el campeonato escolar donde se pretende hacer una ligazón con la imagen del deporte.

Las principales metas de la federación corresponden a obtener el primer lugar sudamericano de menores a corto plazo (que se obtuvo finalmente), superar o al menos mantener los resultados de años anteriores en el ODESUR, a mediano plazo, y obtener un par de medallas y una posición alta a nivel panamericano en el largo plazo. Sin embargo, la principal meta corresponde a hacer que las escuelas de esgrima comiencen a funcionar de manera satisfactoria.

La percepción de la federación en torno a su posicionamiento, es que en Chile son una de las federaciones más organizadas, ya que hay presupuesto, hay un buen equipo de directores técnicos y de preparador físico (bien pagados). Según los resultados entregados por Chiledeportes, se evalúa a la federación como las seis federaciones con mejores resultados.

A nivel sudamericano además, la federación está logrando un gran enfoque a nivel de desarrollo y de la organización del alto rendimiento, especialmente con la renovación que están teniendo a ese nivel. La federación detecta una plena transición desde el amateurismo a lo profesional y se consideran líderes en la presentación de proyectos del deporte en cuestión a nivel sudamericano. Reconocen a nivel nacional a la federación de navegación a vela y en base al desarrollo que está teniendo esa federación, se realizan comparaciones.

En cuanto a las limitaciones que posee la federación, se hace referencia a la infraestructura que poseen los clubes que es escasa y afecta a su desarrollo. También son limitantes el material deportivo, ya que tiene costos muy altos y pese a que se ha disminuido su carácter limitante, sigue siendo difícil, y también lo difícil que resulta para las personas entender el deporte, por lo mismo, se está buscando potenciar el deporte a nivel estético y generar nociones relativas al mismo.

Entre los recursos principales, la federación destaca el poseer sede propia, el capital humano que está en su gerencia y la calidad de sus técnicos. Asimismo, la existencia de un plan de desarrollo que entregue un foco de trabajo estratégico, el

nivel de árbitros que poseen y lo atractivo que puede resultar para algunos niños el deporte por el concepto de “pelear con espadas”.

La federación maneja alrededor de ciento cuarenta millones de pesos que son entregados por Chiledeportes, y alrededor de cuarenta y cinco mas que son entregados a través de ADO Chile.

El deporte se desempeña de manera individualista y eso se traduce en la forma de cómo se lleva a cabo la federación, pese a ello, los planes de desarrollo apuntan a desarrollar el colectivismo pese a que aun no se evidencian resultados.

El año 1998, Chile fue campeón de los Juegos ODESUR en esgrima a nivel general, y el deportista Paris Inostroza ha sido uno de los deportistas más prolíficos para la federación pues ha entregado tres medallas panamericanas y ha participado en Juegos Olímpicos. También se rescata que se ha logrado el campeonato sudamericano adulto. En cuanto a la competencia de la federación, se reconoce a Venezuela como un país fuerte, y también a nivel nacional, los deportes de combate que pueden acaparar el interés de los potenciales deportistas significan una competencia para ellos. Se tienen en cuenta además, a las federaciones que han aumentado los fondos Fondepote y la disputa que hay por esos recursos. Vale la pena aclarar que la federación de esgrima tiene un pensar asociativo con los demás deportes de combate, con los cuales se piensa realizar eventos en común para atraer al público que en general son familias de los deportistas.

Los clientes que reconoce la federación, son los deportistas, la empresa por los auspicios, y consideran que Chiledeportes más que un cliente, es un socio estratégico, al igual que la federación internacional.

Liderazgo

La federación de Esgrima durante este análisis vive un período de cambio de directiva la cual se instaura a principios de mayo, por lo que la mayoría de las referencias en este ítem dan cuenta de las vivencias de los encuestados con la directiva anterior o bien con lo que esperan que sea la directiva actual.

La directiva entonces, se le ve como medianamente participativa en las labores de la federación y es evaluada con un 3,9 en su participación e influencia durante el último año. Curioso es que cuatro de los siete entrevistados, coincidieran en evaluarla con nota 3. El principal problema de la federación recae en la dirección de ésta; se menciona que la directiva anterior no funcionaba como tal y que la figura del presidente era una de las pocas que se veían.

Otro problema importante es la claridad de los objetivos principales que posee la federación, si bien cinco de los siete entrevistados señalaron que su objetivo principal es la obtención de logros internacionales, en total se mencionaron seis objetivos distintos, entre ello la organización en torno al deporte, al fomento de la práctica del deporte y a la masificación. Lo primero que se debe hacer entonces, es dejar claro para qué existe la federación y alinear a las personas en torno a un objetivo común. De todas maneras, las coincidencias entre directiva y gerente de

desarrollo son esperanzadoras, siendo la de los deportistas y técnicos las que más difieren con ellos.

La mayor mención a la directiva anterior, se les hizo en torno a un liderazgo pasivo, lejano y con ciertas dudas en torno a la comunicación. Estas dudas en torno a la imagen de los líderes de la federación, produce la necesidad urgente de un alzamiento de ellos. Se clasifica como un aspecto que se le da baja importancia y eso a la larga, produce que no haya una cabeza de la cual emanen valores, directrices claras y donde se administre con solidez.

La percepción de los deportistas es la más crítica en torno a ello, y ven una cabeza ausente que hace que cada uno trabaje individualmente en pos de lograr sus propios objetivos.

Por ello, se sugiere como urgente la toma de medidas que enaltezcan la figura de un líder dentro de la federación. La reunión de los deportistas en torno a algún evento en el cual la directiva o bien el gerente hagan un trabajo para dar a conocer la línea de acción de la federación y se identifiquen liderazgos.

Incluso, dentro de los mismos deportistas deberían desarrollarse líderes que haciendo la analogía con otros deportes, serían los capitanes. Como se dijo, la realización de una actividad integradora, propositiva y que identifique a las personas con líderes y la organización se hace muy necesario.

Orientación al cliente:

La mayoría de las personas entrevistadas señalan a los deportistas como el cliente principal de la federación, sin embargo, notoria es la crítica que se le hacen los deportistas a la federación en relación a que pareciera que la federación trabaja para sí misma, para cultivar una imagen que no tiene y con el foco en el reconocimiento externo. Ésta crítica se puede analizar mejor en el ítem "satisfacción laboral" pero es importante notar que los mismos clientes no perciben un servicio bien realizado hacia ellos como creen los otros entrevistados.

En realidad, los deportistas en general sienten que la posibilidad de alcanzar sus expectativas dentro de la disciplina en la que están, reviste un esfuerzo mas bien propio y de su entrenador que de la federación. Lo dicho anteriormente, debe solucionarse de manera urgente y tratar de captar mejor las necesidades de ellos acercándose y dándoles la posibilidad de participar en el rediseño de los planes que ellos mismos participan.

Reuniones informales entre los entrenadores y la administración o la directiva, o bien el contacto cotidiano, son los principales medios por los cuales los deportistas pueden llegar a transmitir sus necesidades. Esto motiva a que la federación desarrolle esas instancias, debiendo además, mejorar el seguimiento de los deportistas y la satisfacción de ellos como se verá en el próximo ítem.

Tal como sucede en otras federaciones, los deportistas piden apoyo constante y orden en la estructura de la federación para que con ello se pueda ordenar el resto. En general, las planas superiores a los deportistas en cuanto a toma de decisiones, suponen que ellos esperan mucho más sobre la federación, siendo

delatada la necesidad de organización, de mayor protagonismo nacional y un énfasis en lo técnico para obtener logros internacionales.

Se sugiere la realización de actividades en conjunto con los deportistas; son ellos quienes han vivido y recibido el trabajo de la federación y pueden evaluar y rediseñar. La preocupación hacia ellos puede hacerse evidente en ciertos campeonatos, introduciendo actividades recreativas, dinámicas de trabajo, midiendo su conformidad y dejándolos evaluar el desempeño de la federación.

Satisfacción laboral

Como se mencionó anteriormente, este es un ítem que es muy sensible para la federación ya que es un punto débil y poco desarrollado dentro de la federación. En la evaluación que arrojan las entrevistas, hay un importante sentimiento de insatisfacción con el ambiente que hay en la federación, así como en la consideración de una federación poco unida, y con un nivel colaborativo nivel medio entre los distintos actores de ella. Estos aspectos son fáciles de reforzar con actividades en conjunto que puedan medir la satisfacción de los deportistas y los técnicos, y además que logren crear sentimiento de unión, trabajo en equipo y colaboración.

Al igual que en otras federaciones, la percepción de compromiso disminuye cuando se le pregunta sobre “los otros”, pues el compromiso de cada uno con la federación es el mayor. Lo inexplicable es que si cada uno manifiesta eso, entonces el compromiso de todos es el mayor y no debería bajar tanto la apreciación del compromiso del resto. Sin duda, eso se traduce en una disconformidad en como los demás ven y actúan para con la federación.

En cuanto a la comunicación la opinión mejora un poco, pero tomando solamente un nivel mediano en la evaluación. Se sugiere tener muy en cuenta este aspecto y reforzar los actuales canales como la página web. Actualmente la página está desactualizada en algunos aspectos y muestra una despreocupación en uno de los principales canales existentes. También sería importante que como la federación posee una infraestructura propia, se utilicen espacios que posibiliten el encuentro de los distintos actores y también donde haya un sistema informativo actualizado y atractivo, a través de la implementación de diarios murales.

A través de ellos además, la federación puede concretar la invitación a charlas, seminarios, congresos y cursos que se ve de manera disminuida pues la gente de la federación no percibe que haya una preocupación por la capacitación si no es técnica; la preocupación por el bienestar físico y emocional de las personas que la integran, pueden ser llevadas a cabo mediante invitaciones, o incluso solamente avisos de eventos que puedan significar un desarrollo en las personas.

Como se dijo anteriormente, es importante que se realice una evaluación periódica de satisfacción de los actores presentes en la federación tanto con cómo están como también que puedan evaluar el desempeño de las distintas áreas de la federación, logrando dar un *feedback* a ella de su desarrollo. Esto, como se ha dicho en otras partes del presente informe, se aconseja realizar en instancias deportivas que aglomeren a técnicos, jugadores y administrativos. Actualmente no

se utiliza ningún medio para conocer estos aspectos y la instauración de nuevas instancias genera valor.

Pese a todo lo anteriormente dicho, hay un sentimiento de motivación para con la federación de la cual puede afirmarse para lograr la participación y las ganas de mejorar por parte de los integrantes de ella. Al mismo tiempo, la sensación de poder obtener grandes oportunidades va en directa relación con la motivación que cada uno siente con la federación.

Las relaciones internas se dan de buena manera, pero se insiste en el concepto de que se dan a nivel individual y no hay una generación de un ambiente grato para todos, instancias de conversación, esparcimiento y conocimiento mutuo. De hecho, al lugar donde está la federación se le autodenomina como un “antro”.

En cuanto al mecanismo de incentivos, la federación no posee una retribución o bonos ante logros altos. Como medio de interés por los resultados de los deportistas, uno de los objetivos de la federación, al menos un reconocimiento público debería instaurarse. En caso de que los recursos económicos lo permitieran, un bono económico o bien, mediante una alianza con alguna empresa, un regalo interesante, podrían ser símbolos de que la federación reconoce el esfuerzo de quienes forman parte de ella y además generaría un incentivo hacia el alto rendimiento y la constancia.

Como ya se ha dicho, los mayores problemas de la federación están en el ambiente que se genera dentro de la federación, no dándole una importancia a aspectos humanos dentro de la federación. Entre la evaluación que se les pidió a los encuestados, la mayoría de ellos contestó que se le da una baja o nula importancia dentro de la organización a temas como desarrollo de liderazgos, conocimiento organizacional, evaluación continua, satisfacción laboral, mientras que aspectos como las prácticas éticas, los resultados o los planes de desarrollo son un poco más relevantes. Curioso es que los planes de desarrollo no alcancen un tinte de alta importancia ya que es de suponer que allí está el camino a recorrer por la federación.

En cuanto a la gestión del conocimiento, la federación elabora manuales de difusión interna con dvd y también realiza cursos periódicamente. La sugerencia es que no solamente se hagan estos aspectos a nivel técnico sino que también se enfoque hacia el desarrollo de las personas. Garantizar el acceso a estas posibilidades a quienes corresponde es también una tarea que debe mejorar la federación. Generar una base de datos completa es una necesidad.

Estrategia e información.

Como se dijo anteriormente, la federación no tiene un objetivo alineado el cual todos comprendan de igual manera, pero sí está claro que entre los principales se encuentra la obtención de logros internacionales y el desarrollo de la esgrima a partir de la masificación, la organización y el fomento del mismo.

A nivel de logros internacionales, la federación tiene una estrategia que apunta al desarrollo técnico y a la generación de posibilidades que permitan a los deportistas conseguir los resultados. Tiene un cuerpo técnico muy capacitado para

producir altos rendimientos y la infraestructura acompaña en cierta medida el desarrollo del deporte. Hace poco tiempo nomás, se organizó el campeonato sudamericano de esgrima aunque éste no pudo desarrollarse en el lugar de la federación sino que se utilizó el CEO. En ese sentido no hay grandes dificultades, deberían tal vez, reforzarse los lazos de la federación con los clubes para realizar un trabajo en conjunto que mejore los niveles de los deportistas y las competencias. Al ser éste un deporte de mucha agilidad y muy técnico, se extraña en la implementación un lugar de ejercicio físico más amplio.

Además de lo anterior, los técnicos Luciano Inostroza, Héctor Bravo y Rodrigo Vásquez tienen una importante relevancia en el desarrollo técnico, y es necesario que se les fortalezca sus posibilidades con la inyección de recursos nuevos, y se les apoye técnicamente con monitores que apoyen la capacitación técnica.

Los mismos entrevistados destacan la preocupación del alto rendimiento y de las selecciones como algo muy importante, transformándose a veces eso sí, en un único objetivo transmitiendo el mensaje de formación de “maquinas” más que deportistas. Pero al menos se destaca la labor técnica y las posibilidades que brinda la federación para que ello ocurra.

En cuanto al desarrollo de la esgrima en general, los objetivos están logrados en menor medida pues la masificación y la difusión del deporte están en un segundo plano; la página web de la federación no se encuentra lo suficientemente actualizada y eso tampoco facilita la relación de los interesados en el deporte. Es un deporte complejo de comprender y las mayores atracciones deben ir por darle un valor al deporte y dar a conocer los valores y la actitud del deporte. Una de las sugerencias que se hace es que puedan desarrollar campeonatos con otros deportes para así congregar público con distintos intereses y lograr un mayor reconocimiento; la realidad es que hoy en día son muy pocos los que conocen cómo es la esgrima.

En la realización de campeonatos y en la organización externa, la federación sigue una estrategia habilitante hacia los demás objetivos; hay una buena relación con Chiledeportes y se obtienen los recursos básicos para el buen desarrollo del deporte, y estos lograr compatibilizarlos con el desarrollo a largo plazo que propone su plan de desarrollo estratégico.

Dada su solidez exterior, la federación debería preocuparse de la masificación del deporte, tomando contacto con colegios, municipalidades y clubes para promover la participación de niños. En ese sentido, la federación solamente ha trabajado en acoger a quienes llegan y no de “irlos a buscar”. Debería también dedicarse a publicar la excelencia de algunos deportistas en medios masivos, logrando así, conseguir que ellos tengan el contacto con empresas privadas que apoyen su desarrollo deportivo o de algún tipo (alimenticio, académico). Realzar a algunos deportistas puede verse como una buena estrategia mirando la baja relación que ellos perciben desde la federación y el poco bienestar que manifiestan.

Como todas las federaciones, ésta no queda ajena a la incorporación de indicadores que reflejen y permitan comparar la gestión. El nivel financiero está bastante bien manejado, pero disminuir al menos un 5% anualmente de la

dependencia hacia Chiledeportes o ADO podría ser un buen recurso. Lo mismo para la asignación de un ingreso por la cantidad de deportistas, en la cual ambos totales deberían apuntar al crecimiento y por lo tanto, el objetivo debería ser instaurar un indicador óptimo de gasto por deportista e ir conservando la relación con la condición del incremento de ambas cantidades.

A nivel satisfacción interna, debe hacerse una evaluación que permita conocer exactamente cómo están los niveles de motivación, de satisfacción, de unión y bienestar en la federación. El trabajo sobre los niveles que se arrojen y el planteamiento de actividades que apunten a mejorarlos debe ser una prioridad para un buen desempeño interno. Extensible a lo anterior, debe captarse la relación real que hay con el deportista y con los clubes, pilares y foco del trabajo de la federación, por lo que sentar una base de lo que existe y posteriormente mejorarlo (fijando metas numéricas para ello).

Por último, se sugiere tener un indicador que muestre deportistas nuevos que se hacen federados, deportistas que dejan la federación, número de apariciones en los medios a la semana, número de participaciones internacionales que posee un deportista en promedio antes de obtener un logro internacional, canales de comunicación existentes y sus receptores principales.

En relación a la información, la federación cuenta con una base de datos de los deportistas, jueces, técnicos y resultados, sin embargo ésta no está bien trabajada ya que los tres primeros sólo sirven como registro, mientras que la última se utiliza para comparar avances. En ese sentido, la información que se posee se utiliza de buena manera aunque se podrían utilizar mejores herramientas.

En general, se realizan diagnósticos históricos y ésta sirve para apoyar algunas decisiones, en especial sobre las escuelas y las selecciones. La federación como se dijo, cuenta con una página web donde debería estar toda la información pero ésta no está debidamente actualizada.

Procesos y responsabilidad social

Los principales procesos con los que trabaja la federación son la organización de campeonatos y la obtención de recursos que faciliten la generación de nuevos procesos como la realización de viajes. Se añaden a eso, la gestión a nivel de difusión, marketing y contabilidad.

La federación se percibe como una organización que no se ha modernizado en demasía, se rescata por ejemplo, la contratación de un gerente de desarrollo y la consecución de algunas máquinas solamente. En ese sentido la referencia de una organización chilena o extranjera se hace necesaria para lograr que algunos procesos alcancen innovación. No es una federación tan asidua al cambio aun cuando se renovó a nivel administrativo para sentar bases de un desarrollo estratégico. La directiva en general no se muestra abierta al cambio, ya que faltan instancias de reflexión crítica primando más que nada la individualidad, han sido esgrimistas y se considera que pese a que apuestan a lograr un desarrollo para el deporte, su apertura a recibir críticas e innovaciones no es suficiente.

Los procesos que se externalizan corresponden a la asesoría legal, al apoyo contable y a la gestión de medios mediante una periodista, siendo todo lo demás, función de la federación gestionar.

En general los procesos que hay, tienen un objetivo claro, un desarrollo relativamente conocido y termina. Justo ahí es donde se está tratando de innovar introduciendo índices de gestión que faciliten la evaluación de ellos. En el ámbito procesos, no se ven grandes falencias pues se tiene conciencia de la rigurosidad con la que se deben tratar.

En cuanto a la responsabilidad social, la federación no tiene algo relacionado con lo ambiental ni con lo social; se rescata solamente el trabajo en conjunto con algunas municipalidades como la de Quilicura.

En este aspecto, considerando que algunos deportistas proceden de estratos sociales más bajos, integrar planes sociales puede atraer a nuevos deportistas y además, dar una responsabilidad social hacia los mismos integrantes de la federación.

En lo financiero, la federación se ve como un organismo transparente en su gestión, siendo por casi todos, admitida la claridad al respecto y la posibilidad de acceder a aquella información en caso de solicitarla.

Resultados

En general hay una evaluación positiva de los resultados deportivos de la federación; en florete son buenos y mejoran, mientras que en sable bajan a percepción de los entrevistados. En espada por contraparte, la cara más visible es Paris Inostroza quien le ha dado muchas alegrías a la organización.

Se percibe entonces, que a nivel deportivo la federación tiene una actuación positiva aunque antes fueran bastante mejores. A nivel organizacional se apuesta a una profesionalización pero aún el avance es muy lento y la gestión se evalúa de manera mediocre.

Las expectativas sobre los resultados recaen sobre logros sudamericanos y panamericanos, traducido esto en medallas y en campeonatos. Otros aspectos sobre estas expectativas son obtener mayor masificación, difusión, y caminar hacia la profesionalización de la mano de estos aspectos. El presidente además, acota que tener un 98% de la ejecución presupuestaria indicaría una buena gestión. Pese a que actualmente se señala una baja consecución de los objetivos anuales (50 a 80%).

La evaluación que se le hace a la gestión de la federación en los distintos aspectos siendo 7 la nota máxima y 1 la nota mínima corresponde a un 5,1 en desarrollo de talentos, un 4 a nivel formativo, un 4,8 a nivel internacional y un 5,7 a nivel local.

En cuanto a aspectos humanos, la gestión se avalúa con nota promedio 4,2, a nivel financiero con nota 3,6, a nivel innovación la nota promedio es 3.6 también, y la gestión en la creación de satisfacción en las personas el promedio es 3,9.

En relación a las notas puestas por los entrevistados, vale la pena señalar dos cosas: la primera es que los más críticos son los deportistas especialmente, que recordemos, son los clientes de la federación por lo que la inclusión de esos aspectos críticos reviste de buen soporte para la creación de rigurosidad y mejora continua en ella. Por su parte los técnicos, son en general los más benevolentes con la gestión.

Lo segundo a observar, es dónde están puestas las notas; mientras que la gestión en temas deportivos, salvo en el nivel formativo, se tienen buenas calificaciones, mientras que a nivel interno (financiero, innovación, humano y satisfacción) la calificación es negativa y debe hacerse una reestructuración en esas políticas.

A modo de resumen, si bien esta federación posee una estrategia importante a desarrollar y piensa a largo plazo de buena manera, algunas complicaciones internas como la falta de liderazgo y de políticas que ayuden con la mejora del ambiente reinante en la federación se hacen críticas y muy necesarias.

Bowling

Entrevistados: Verónica Rajii (Presidenta) - Fernando Nieto (Gerente) – James Porter (Director Técnico Nacional) – Andrea Rojas (Jugadora, mejor jugadora de Chile, campeona nacional) – Pablo Sommariva (Jugador, ranking seis en Chile) – Constanza Bahamondes (Jugadora, una de las mejores jugadoras del país)

Perfil Organizacional

La federación chilena de *bowling* se formó el año 1989 pese a que existía hace muchos años atrás sin una organización definida. El deporte lo trajeron los norteamericanos cuando vinieron a trabajar en las minas del sur, del norte y también quienes vinieron a trabajar por la ENAP en Punta Arenas. Desde entonces ha ido en crecimiento con distintas aceleraciones, hasta hace poco más de cinco años existían dos centros en Santiago y algunos pocos en las regiones.

Hoy, la inversión privada ha permitido la creación de alrededor de diez centros a lo largo de Chile, y ligados especialmente a los centros comerciales como lo son el Plaza Vespucio, el Parque Arauco, aunque también a clubes como lo es el Club Providencia. Ninguno de estos centros eso sí, pertenece a la federación.

La federación tiene presencia en cuatro regiones solamente, estas son: la segunda (Antofagasta y Chiquicamata), la sexta (Rancagua), la duodécima (Punta Arenas) y por supuesto la Metropolitana (Santiago). Muchas otras asociaciones regionales se encuentran tramitando su personalidad jurídica para integrarse como asociaciones a la federación.

La federación se forma con el directorio el cual está compuesto por siete personas, su presidenta que es mujer (caso excepcional a nivel federativo) y seis directores más; además de dos personas en administración, un técnico nacional y alrededor de ochocientos cincuenta deportistas. El técnico nacional es quien se preocupa de los aspectos formativos a través de las escuelas y la federación se ha preocupado de traer a alguien con experiencia y alto rendimiento internacional como lo es James Porter. Por último, la asamblea general la componen los presidentes de cada asociación en conjunto con la directiva todos los cuales dictaminan el camino a seguir por la federación.

Se organizan anualmente dos torneos nacionales: uno de clubes y otro de asociaciones, los que sumados a los campeonatos que organizan las asociaciones revisten toda la competición nacional en relación al Bowling. Estos campeonatos posibilitan que se genere un ranking mediante el cual se realizan las nominaciones para las selecciones nacionales en sus participaciones sudamericanas o panamericanas. Los equipos nacionales se van formando de acuerdo al puntaje y a la integración que van teniendo, para lo cual el técnico realiza una preselección que se mantiene entrenando en forma seguida. La selección y preselección muchas veces toma mucho protagonismo dentro de la federación, aunque se releva aquella posición con los campeonatos nacionales, esa alternancia se da casi mensualmente.

En el último Juego Panamericano, Chile obtuvo el séptimo lugar siendo un actor relativamente nuevo en la contienda internacional. Hoy se está llevando una planificación para lograr un mayor protagonismo en el nivel sudamericano, pero ha habido desajustes que han demorado ese objetivo por ejemplo a nivel de deportistas o de dineros. El nivel chileno de todas formas es alto, se obtuvo bronce en los Juegos Odesur y en el sudamericano de Río de Janeiro.

Por las características del deporte, este no tiene una edad definida de práctica, eso hace que muchos miembros de la plana mayor de la federación practiquen todavía el deporte, incluso, la misma presidenta es una de las mejores competidoras.

La misión de la federación corresponde a la promoción e incentivo a la práctica del *bowling*, a través del desarrollo de los atletas, técnicos, árbitros y dirigentes. Y la visión corresponde a ser una federación con capacidad de gestión y en continuo crecimiento que se distinga por su compromiso por el deporte y la comunidad logrando convertirse en un deporte estratégico para el país.

En relación a los objetivos, los más importantes tienen que ver con aumentar la cantidad de deportistas que practiquen el deporte logrando que ellos puedan tener un nivel deportivo alto en base a la formación. A largo plazo, se busca tener un centro propio donde se pueda no sólo obtener un nivel de entrenamientos de alta calidad, sino también poder conseguir recursos a través de él. Obviamente a estos se agregan obtener medallas a nivel Panamericano y Odesur.

Entre las actividades que realiza la federación se tiene una parte administrativa gobernada por el gerente y un administrativo contable, y en la parte técnica se tiene una dirección técnica nacional que se encarga de todo lo relacionado con la práctica del deporte: de la selección, del entrenamiento de ella, de las escuelas formativas (en conjunto con la parte administrativa) y de encontrar nuevos talentos, tarea que es compartida de alguna manera con los seleccionados.

Las cuatro escuelas formativas están enfocadas en la formación de monitores y se apunta a conseguir que del nivel AA, se pase al nivel AAA pronto. Estos monitores producirán finalmente tener una mayor gama de técnicos nacionales. Estas escuelas no tuvieron financiamiento por diez años y recién ahora se están logrando recursos para mantenerla.

Los principales focos del trabajo federativo, como ya se dijo, tienen que ver con el alto rendimiento, lo formativo y lo competitivo. Lo recreativo todavía no es posible manejarlo por falta de financiamiento el cual es directo desde Chiledeportes. No existe actualmente un financiamiento alternativo en torno, por ejemplo, a auspiciadores, ya que no hay público suficiente para captar el interés de ellos. Además, los logros son los que gatillan las posibilidades de financiamiento a través de Chiledeportes, por lo que eso no permite una planificación a largo plazo de manera adecuada y es finalmente el próximo campeonato el principal foco del trabajo.

Las alianzas existentes corresponden a la federación con el CND (Capacitación Nacional Deportiva) donde se obtienen cursos para técnicos y dirigentes. Otro socio de la federación es ADO con quienes se detecta una fuerte alianza, no como

sucede con Chiledeportes donde la alianza es mediana y solo hay relación económica y fiscalizadora.

La federación percibe que ha realizado una buena gestión a nivel nacional, se han cumplido las metas, se ha desarrollado y eso se ha traducido en ser el lugar quinto en Sudamérica y octavo a décimo en Latinoamérica. A nivel nacional, Chiledeportes los califica como una federación con ranking 29. Los mayores competidores son Venezuela, Colombia y Brasil, países donde el bowling adquiere un carácter profesional; cada jugador entrena dos veces al día esté donde esté y el entrenamiento es financiado por el Estado.

A nivel organizativo, la federación cuenta con la particularidad a nivel nacional que los directivos y administrativos son aun jugadores por lo que el foco de los planes y proyectos tiene un tinte de la misma experiencia de los jugadores. Estos argumentos se traducen en un recurso importante para el devenir de la federación pues conocen de cerca las necesidades de los “clientes”.

Las principales limitaciones, redundan en la nula infraestructura, los recursos económicos que no permiten el crecimiento de manera acelerada para la federación y la cantidad de deportistas lo que limita las posibilidades de apuntar al alto rendimiento. Actualmente hay alrededor de cuatrocientos deportistas que practican regularmente el deporte.

Los siguientes desafíos deportivos para la federación, tienen que ver con obtener una buena participación en el campeonato Panamericano de Puerto Rico que tiene como fin la clasificación a los Juegos Panamericanos de Guadalajara el año 2011. Dentro de ello, uno de los objetivos es lograr estar en el mundial del año 2012. Como ya se dijo, otro desafío importante es la consecución de un lugar propio para desarrollar el deporte.

Liderazgo:

La federación de *Bowling* actualmente cuenta con una de sus más grandes fortalezas dentro de la directiva que es su presidenta, Verónica Rajii quien además de presidenta de la federación, es presidenta de la Confederación Sudamericana de Bowling, miembro de una comisión del Comité Olímpico Internacional, y de la comisión mujer del mismo. En ella se sustenta una imagen muy fuerte que da esperanzas a la federación en cuanto a su presencia dentro de ella, como el roce y el protagonismo internacional de la federación. La opinión sobre ella es muy positiva.

Lamentablemente, para el resto de los directivos, las menciones no son tan aduladoras, se les siente un poco más ausentes y pasan a segundo plano ante la imponente figura de la presidenta. Como directiva, los entrevistados evalúan en promedio de 5,8 a la participación e influencia de la directiva en la federación, siendo incluso, la misma presidenta quien más crítica fue con ella.

La directiva sin embargo, logra en general plantear sus objetivos de manera clara; los integrantes entienden que el principal objetivo está en la obtención de logros internacionales y en la educación del *bowling* como un deporte y no como un

pasatiempo, aspecto que repercute especialmente en la masificación y en el desarrollo del deporte.

Se les califica como participativos en las actividades federativas, como personas transparentes y con capacidades para estimular el desarrollo de capacidades de las personas que integran la federación. La transmisión de valores como la transparencia, la ética y la responsabilidad, en general, son temas resueltos por la federación quienes resultan muy bien evaluados. Al mismo tiempo, se les destaca su capacidad, su integridad y su transparencia entre las primeras menciones de los entrevistados sobre la directiva. Se les reconoce casi unánimemente su conocimiento, su credibilidad y su capacidad para pensar en grande. Prueba de ello, es la obtención a través de Chiledeportes de un director técnico nacional que es identificado como otra fortaleza.

James Porter, de nacionalidad estadounidense tiene una trayectoria mundial muy reconocida, siendo mejor deportista en su época durante cuatro años, y luego, sacando adelante federaciones incipientes tanto en América (Ecuador, Antillas Holandesas) y en Asia (Malasia, Tailandia, India, Hong Kong, entre otros); la mayoría de estas federaciones hoy en día tienen un nivel alto, y el *bowling* es deporte preponderante dentro de cada país. A través de la directiva ha logrado hacer bien su tarea (ejemplo, redujo el promedio de edad de los seleccionados desde 52 a 32 años), y se ha convertido en un referente para los deportistas, quienes valoran en él, una posibilidad de avance y desarrollo del *bowling*.

A nivel organizativo, sería recomendable que la federación apunte a concretar la instauración de más comisiones que rijan de mejor manera el desarrollo del deporte y descentralicen la percepción de poder que se posee actualmente, el cual se resume en una sola persona a nivel directivo y una sola persona a nivel técnico.

Orientación al cliente

Todos los entrevistados coinciden en que la federación tiene su foco en los deportistas, las asociaciones y los clubes que la componen. También hay cierto conocimiento de las necesidades de ellos, que se resume en una palabra que todos mencionan: “apoyo”. Este apoyo, los deportistas mismos lo traducen en apoyo para los viajes, para los problemas que tengan, apoyo técnico del actual entrenador, apoyo en los trámites e impulso para lograr medallas que es lo que los deportistas creen que la directiva les exige. Sin embargo, no hay un canal, ni ha habido una comunicación formal en la cual los directivos transmitan a los deportistas la razón por la que son importantes.

Tampoco en rigor, ha habido instancias de conocimiento de las necesidades de ellos, pues dado a que muchos directivos son todavía competidores, suponen que insertos en el ambiente pueden conocer sus requerimientos, pero no existe una instancia ni un medio formal para conocerlas. La realización de reuniones podría servir para conocer mejor los requerimientos de los deportistas, quienes ven en la unidad técnica su forma de llegar a comunicar sus necesidades. Si bien es importante que se transmitan necesidades al cuerpo técnico, se les encomienda una tarea representativa que no es justa para ellos en su totalidad, y es la parte

administrativa o directiva quienes deberían planificar la forma de conocer los requerimientos de sus deportistas.

No se detecta por parte de la federación, una instancia de común trabajo con los deportistas para crear planes y proyectos. Si bien las asociaciones y los clubes, sí pueden participar en la elaboración de ellos, queda pendiente la inclusión de deportistas que opinen y propongan iniciativas. Se sugiere entonces la realización de una jornada donde se integren a deportistas en pos de la elaboración de proyectos, incluso permitiendo que ellos tomaran el liderazgo de los mismos.

Se sugiere también, aprovechar los campeonatos organizados por la federación o sus asociaciones para realizar instancias de evaluación a la misma, ya sea en algún proyecto en particular o bien midiendo la satisfacción de los deportistas con la federación. Esta encuesta debe ser sugerida anónimamente y debe realizarse periódicamente para poder comparar resultados y avances en cuestión.

Satisfacción Laboral:

En la federación no existe una medición de satisfacción laboral, por esto es que se sugiere la práctica anteriormente señalada en “orientación al cliente”, pero también se sugiere que haya instancias de medición de bienestar y conformidad laboral a técnicos, administrativos, miembros de comisiones e incluso directivos. Lo importante eso sí, es que medidos éstos, se tomen iniciativas para mejorar los aspectos más débiles señalados.

En una organización plana como se sugiere sea esta federación, se debe dar la posibilidad de que todos participen en ella. Como se mencionó anteriormente, los directores son deportistas y por ello, la dirección se hace un poco más plana. Por lo mismo, se sugiere la realización de una actividad no deportiva de los mismos deportistas, trabajando en torno a la propuesta de proyectos para la federación; si el campeonato se realiza durante varios días por ejemplo, es posible tomar una mañana, una tarde o una noche, de trabajo y distensión en conjunto. Esto no sólo contribuirá con el trabajo en equipo y la inserción de los deportistas en los proyectos de la federación, sino que también creará un sentido de pertenencia, identificación y motivación con la federación. Además, se construirá una federación con espacios para la innovación y el aporte de quienes se interesen, aspectos no muy bien evaluados por los encuestados.

En cuanto al mecanismo de incentivos, los encuestados manifiestan no percibir reconocimientos ni incentivos ni compensaciones ante los altos resultados, se entiende que la federación no posee los recursos para dar premios en dinero, pero se podría hablar con ciertas marcas deportivas o bien con algún auspiciador de otra índole para el premio de los deportistas destacados con alguna distinción. La realización de una ceremonia que haga eso puede ser una buena instancia de generar unión dentro de los deportistas. Sin desmerecer a ello, el técnico y los administrativos podrían tener un bono en caso de la obtención de logros no contemplados o bien en la consecución de proyectos y fondos extras para el caso de los segundos. Si el bono no se ajusta a los recursos, podrían obtenerse becas de estudio para el perfeccionamiento de las capacidades.

En relación a las capacitaciones, urge para la federación la preocupación por la formación de quienes integran la federación. Como se dijo en el párrafo anterior, la premiación mediante cursos en alianzas que se pueden generar, es una buena opción ante la falta de recursos. Es posible también, incluir entremedio de los campeonatos, charlas que signifiquen mejoras en los asistentes (deportistas, técnicos, administrativos, directivos) en el plano personal y en el plano deportivo. Por ejemplo, charlas y dinámicas de liderazgo, de conocimiento de sí mismo, de relajación, de comunicación efectiva pueden conseguirse fácilmente con académicos o profesionales. La inversión en generar capacidades es algo que ni esta federación ni las otras han previsto como algo que mejore el bienestar y la calidad de los miembros de la federación.

El aspecto de trascendencia dentro de la federación debería también a preparar futuros dirigentes con capacidades de gestión y a técnicos especialmente para poder incrementar el cuerpo técnico en un futuro, cuando se tengan las capacidades pues si una de las estrategias es masificar el deporte, ciertamente con un solo técnico de calidad no será suficiente.

En materia comunicacional, es necesario hacer una fusión entre la actual página web www.bowlingchile.cl y el blog www.bowlingchile.blogspot.com el cual está desactualizado hace casi dos años. La unión de estas dos páginas hará posible un surgimiento de la web 2.0 donde además de contar con noticias interactivas, podrá haber temas interesantes de discusión, anuncio de cursos, charlas o campeonatos y por supuesto hará posible la interrelación entre los usuarios. También se sugiere que se instaure una periodicidad de comunicación entre toda la federación, manteniendo al tanto a todos por otras vías que apoyen los mensajes entregados en la página web.

Por último, algo que ya se ha mencionado parcialmente en el ítem “orientación al cliente”, además de la evaluación de satisfacción, puede agregarse una evaluación de desempeño, donde se muestre claramente la disposición de la dirección y administración a verse evaluadas tanto como entes como también en las cosas que desarrollan. Estas encuestas de desempeño y satisfacción colaboran también con la inserción de indicadores que faciliten el control de la gestión.

La evaluación general es que en la federación se le da una baja importancia al desarrollo de liderazgos, a la evaluación sistemática; una importancia media al conocimiento organizacional, satisfacción laboral y alta importancia a las prácticas éticas, resultados y planes de desarrollo.

Una comisión interna podría ser interesante de ejecutar para que se encargue de medir los niveles de satisfacción internos y se preocupe de la ejecución y medición de planes de desarrollo interno.

Estrategia e información.

La federación de *bowling* tiene como objetivos importantes, la masificación del deporte, el entendimiento de éste como un deporte y no como un pasatiempo, y el logro de resultados internacionales a través del desarrollo del deporte.

Los dos primeros objetivos se logran a través de la difusión y de la transmisión de las posibilidades que brinda el *bowling*; este deporte es uno de los pocos que puede jugar gente de cualquier edad por lo que puede resultar muy atractivo. El problema con eso, es que la federación no ha utilizado los medios necesarios para lograr una buena difusión.

Los esfuerzos en promoción y captación de deportistas, deben ir en directa relación con la infraestructura para poder realizarla, y por ello se hace difícil captar más personas con el fin de lograr masificar el deporte; de todas formas, las alianzas con centros de *bowling* podrán significar una mayor reciprocidad entre las posibilidades de infraestructura y las posibilidades de hacer jugar a gente. Sería una buena idea por ejemplo realizar invitaciones a colegios a través de estos centros, que permitan a jóvenes conocer mejor el deporte y poder entender que el *bowling* no es solamente un juego, sino un deporte.

El objetivo ya mencionado, tampoco se resuelve mientras no haya una buena página web, interactiva y con entrega de material importante para comprender mejor la preparación, la técnica y los requerimientos de este deporte. Otro aspecto importante que serviría como medio de masificación y difusión es la consolidación de las asociaciones que están en vías de afiliación a la federación; una comunicación constante permitirá ir creando posibilidades a la federación de tener más proyectos y más instancias que atraiga a las personas.

En cuanto a la estrategia en sí, la federación trabaja con dificultades al intentar compatibilizar el corto, el mediano y el largo plazo. El técnico valora la posibilidad de que se trabaje a largo plazo y la importancia de un trabajo de al menos doce años en pos de la consecución de un nivel competitivo mundial, pero la federación en general, entiende que los logros a corto plazo son los que van a inyectar más recursos y van a permitir que se financien los objetivos mas lejanos, por lo que esta dicotomía es la que hace naufragar a ratos a la federación.

Importante es, en todo caso, la alineación del técnico con la presidenta, entendiendo ambos que el trabajo se verá reflejado en largo tiempo más y que hay que ir paso a paso, integrando a las asociaciones, empresas privadas, consiguiendo masa deportiva y también lograr una “bolera” (recinto) propia.

La federación posee pocos recursos, por lo mismo es importante la realización de trabajo en conjunto con las asociaciones o con alianzas.

Se sugiere que la estructura de la estrategia sea la siguiente: primero consolidar una base de información de quienes componen actualmente la federación. La creación de una base de datos permitirá a la federación saber quienes están, quienes pueden apoyar y ayudar a que la federación se desarrolle.

Paralelo a ello, se deben incluir, como ya se dijo, las nuevas asociaciones y diseñar proyectos en conjunto que permitan a la federación realizar más actividades sin que ella incurra con todo el gasto organizativo ni económico. Parte del proyecto debe ir enfocado a buscar nuevos deportistas y nuevos aficionados que potencialmente se desarrollen como deportistas. La inversión en publicidad debe ser un tema importante para concretar ese objetivo, no se puede dejar de contabilizar al mundo privado sin buscar cómo venderles un producto atractivo.

Otro aspecto importante, tiene que ver con el cuerpo técnico nacional; sostener todo el conocimiento y la preparación en torno a una persona es riesgoso para la federación, por ello es importante darle dinamismo a las capacitaciones para técnicos que incluso podrían adoptar a los mismos jugadores que ya poseen mayor edad. Capacitar técnicos debe ser una prioridad e insertar la gestión del conocimiento en torno a ellos. Capacitar no es un gasto, es una inversión y la federación debe entenderlo así, los contactos a nivel internacional son muy importantes y como se poseen, hay que intentar ubicar no uno, sino más personas que puedan a posterior entregar conocimientos y dirección de más selecciones.

En alto índice, la dedicación al bienestar de los seleccionados nacionales, y la gestión de competencias internacionales debe ser también una prioridad pues la federación reduce sus competiciones con otros países a torneos de organización sudamericana y panamericana, para lo cual se esperan los campeonatos del calendario de cada confederación, pero no es capaz de realizar giras con el fin de que resulten un perfeccionamiento internacional de los mejores jugadores. Si bien esto significa dinero, no es posible que la federación enfrente campeonatos internacionales con tan poca preparación previa en ese ámbito.

La búsqueda de recursos entonces, debe ser una prioridad en la federación, ya sea a través de mejores propuestas a Chiledeportes o bien con el ámbito empresarial.

Los deportistas especialmente, ven a la federación algo estancada; salvo por la contratación de James Porter no ha habido grandes innovaciones en la federación y eso se reduce a una crítica administrativa que se muestra como un ente pasivo y muy poco ambicioso en torno a nuevas prácticas. El rediseño del plan estratégico con planes un poco más incisivos, pueden suponer una presión a que el trabajo se haga de manera mas activa. Dentro de las necesidades para ello, quizás sea necesario integrar a más personas a la plana administrativa que logren refrescar las tareas de la federación. La inclusión de estudiantes de carreras relacionadas con la gestión como prácticas u ofreciendo temas de memoria, puede suponer un costo no tan alto en la reestructuración de los planes existentes.

En otro orden de cosas, es necesario que la federación cree indicadores que reflejen la gestión en todo lo señalado hasta aquí. Se sugiere por ejemplo, un indicador de crecimiento de deportistas, es decir, tener una contabilidad de los deportistas actuales e ir midiendo el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de la masa de deportistas. También sería interesante analizar el monto que se invierte por jugador, no necesariamente de manera directa sino que de manera directa o indirecta. Se debería apuntar a que pese a que se agrande la masa de deportistas, haya un monto adecuado por cada uno de ellos. (Nota: debe ser analizable la posibilidad de que este indicador se reduzca solamente a los seleccionados nacionales).

Siguiendo con la línea, se deben contabilizar la cantidad de capacitaciones que se realizan y la cantidad de personas que las toman. Medir el crecimiento de la participación en ellas y la frecuencia de las capacitaciones debe darse.

En el tema financiero, deben existir indicadores que reflejen la procedencia de los ingresos como medida de porcentaje desde donde vienen. El objetivo debe dirigirse a que el porcentaje de aporte de Chiledeportes se vaya reduciendo poco a poco y ojalá lograr una disminución de al menos un 5% al año. La inversión en publicidad y difusión también debe ser medida ya que es uno de los objetivos principales de la federación. Esta se puede medir comparando los esfuerzos realizados con la penetración que se tuvo.

En cuanto al desarrollo interno, es necesario que se creen índices de satisfacción laboral, los cuales pueden ser arrojados según las mismas evaluaciones que se hagan o bien de la cantidad de charlas o talleres y la participación de las personas en ellas. Como ya se dijo, la instauración de una comisión de desarrollo interno, no revestiría de grandes esfuerzos económicos y traería grandes beneficios en gestión y bienestar. Se deberían también proyectar objetivos anuales que sean medibles y que se traduzcan en un porcentaje claro de los objetivos cumplidos anualmente, ya que actualmente no se conocen con exactitud.

Dada la experiencia internacional de la presidenta, se cree importante tener un referente con el cual la federación pueda irse comparando. El técnico nacional señaló en la entrevista, que una buena posibilidad sería mirar cómo trabajaron los países del sudeste asiático donde el estuvo pues hoy alcanzan un desarrollo a nivel mundial y el *bowling* ha tomado mucho protagonismo a nivel interno. Otra posibilidad sería comparar la gestión que han realizado los principales competidores a nivel panamericano como Venezuela, Colombia y Brasil, los cuales están, tal vez, un escalón más arriba que Chile, pero que no son inalcanzables.

Por último, vale la pena mencionar que entre las principales fortalezas está la organización de campeonatos, la unidad técnica y por supuesto la figura presidencial, mientras que las debilidades mayoritariamente mencionados tiene que ver con un desorden administrativo que impide la consecución de nuevos recursos, la comunicación eficaz y en una lenta o nula captación de nuevos jugadores, técnicos y monitores.

Entre las principales oportunidades que se ven en la federación a futuro, tienen que ver con el desarrollo de los deportistas jóvenes, el desarrollo de asociaciones regionales, campeonatos internacionales como el ODESUR del 2014 a realizarse en Chile y con ello, la construcción de un recinto propio.

Procesos y responsabilidad social

Los principales procesos que actualmente ocurren en la federación, dicen relación con la organización de campeonatos, organización de las selecciones, de algunas capacitaciones a técnicos y de la participación internacional. Hay unanimidad en que los procesos con los que trabaja la federación no han tenido innovaciones y dentro de los más rescatables son la organización de campeonatos, los cuales son llevados íntegramente por la federación.

Estos campeonatos podrían comenzar a desarrollarse a gente capacitada o que pueda coordinar de buena manera lo que se quiere. Con estos, se debe promover el aumento de la participación y la organización de las selecciones que generen

una consecuencia en la obtención de los objetivos principales. La introducción de los indicadores señalados anteriormente y el apoyo en estadísticas se hace imperioso para el buen desempeño de la federación.

La federación posee actualmente personas idóneas para ejecutar las labores técnicas y directivas, pero estas capacidades no se han diseminado a lo largo de la federación, por lo que es necesario que haya instancias de transmisión de conocimiento e instancias de desarrollo de capacidades a los distintos niveles.

En cuanto a la responsabilidad social, la federación se muestra como una organización transparente en su manejo financiero, y no ha incorporado actualmente planes sociales o ambientales a la estrategia que se sigue. Se considera que estos se introducen en un nivel de desarrollo más alto y cuando se solucionen ciertos aspectos básicos de funcionamiento. La inclusión de proyectos que integren a personas de escasos recursos o personas con discapacidades físicas puede ayudar a mejorar la imagen de la federación y a conseguir vías de masificación del deporte.

Resultados

Al no existir indicadores actualmente, es difícil la comparación de resultados de un año a otro. En general, la federación evalúa los planes y proyecto de manera *ex pos* y sólo se avalan según quien los diseña, confiando en las capacidades de ellos. También la retroalimentación que puedan tener de los deportistas, determina la orientación hacia los resultados que se puedan tener.

Las evaluación de la gestión de la federación toma los siguientes valores para los distintos aspectos en los que trabaja la federación: A nivel de desarrollo de talentos la nota promedio es un 5,6, a nivel de jóvenes (formativo) un 5,8, mientras que la gestión de la federación a nivel internacional se evaluó con nota promedio 5.6.

La nota promedio a nivel nacional o local es 5.7, a nivel humano es 5.5, financiero 4,8, innovación 5.3 y a nivel de creación de satisfacción 5,3. Es distinguible que hay factores que tienen una considerable baja con respecto a las otras áreas y que, a modo de hacer más riguroso el análisis, son los deportistas quienes peor evaluaron los aspectos señalados y fue el técnico quien mejor evaluó.

En general, todos califican a la federación como una organización que precisa la obtención de medallas internacionales como reflejo de una buena gestión y pese a ello, se tiene una opinión esperanzadora de la gestión de la federación, la cual se ve basada nuevamente en las expectativas con el técnico y con el crecimiento que se ha tenido en los últimos tiempos con lo que se considera un proceso de “estar saliendo a flote”, hay una percepción positiva de la evolución financiera y del cumplimiento de las expectativas de los deportistas.

Por último a juicio del gerente técnico y de la presidenta, se han cumplido aproximadamente en un 70 a 80% los objetivos proyectados.

Deportes Submarinos

Entrevistados: Andrés Vásquez (Presidente) – Juan José Maldonado (Gerente) – Víctor Johnson (Metodólogo Técnico) – Claudia Monardez (Secretaria Administrativa) – Juan Veloso (Entrenador Nacional Nado con Alteas) – Emiliano Orellana (Capitán Selección Nacional Pesca Submarina) – Andrés Rojas (Deportista – Natación con Aletas) – Mauricio Muñoz (Deportista – Natación con Aletas) – Miguel Soto (Deportista – Pesca Submarina – Campeón Panamericano 2007) – Max Grez (Deportista – Pesca Submarina – Campeón Nacional Pesca Submarina 2009)

Perfil Organizacional

La federación de deportes submarinos, consiste en la aglomeración de cinco disciplinas que se desarrollan en condiciones subacuáticas, estas son: orientación submarina, fotografía submarina, pesca submarina, recolección de peces y natación con aletas y monoaletas, siendo las más importantes la pesca submarina y la natación con aletas y monoaletas, ya que las otras están recién implementándose y deben desarrollarse pues debido a su alto costo, son pocas las personas que lo desarrollan.

La federación se ve a sí misma como un intermediario, regulador, administrador y validador de las actividades subacuáticas que se practican en el país, a los cuales llega a través de sus once asociaciones en nueve regiones. Está formada por una directiva de cinco personas a los cuales se les agrega un gerente técnico (o administrativo), un coordinador técnico metodológico y una secretaria que hace las veces de asistente administrativa. Además de ellos, la parte administrativa la completan un junior y un contador.

La parte técnica aun no está bien desarrollada, pues actualmente el proceso de selección corresponde a un escalafón nacional, donde los mejores rankings a nivel nacional son seleccionados para representar a Chile en el extranjero.

Los puntajes a nivel nacional, son dados por campeonatos internos de los clubes, ahí se adquiere un puntaje que se extiende para las participaciones regionales, luego, la acumulación de puntaje producto de los regionales, se traduce en los campeonatos nacionales que a lo largo del año se desarrollan en las distintas zonas del país, y los mejores puntajes del campeonato nacional son quienes representan al país.

La parte técnica entonces, se reduce a un capitán de equipo el cual trabaja con pesca submarina y trabaja con los “seleccionados” y les avisa cuándo les van a tomar controles y le llevan un seguimiento según un lineamiento que definen con el metodólogo. Por otra parte, en natación con aletas, hay un seleccionador nacional que realiza controles a los “seleccionados” y también define lineamientos a seguir durante las participaciones anuales de ellos.

Pese a lo extraño que parece ser la estructura técnica, la federación de deportes subacuáticos o submarinos, es una de las federaciones con más éxito deportivo, teniendo al campeón mundial de pesca submarina, y muchos campeonatos sudamericanos en esa disciplina y en nado con aletas. También se han logrado

campeonatos panamericanos de las distintas especialidades, las que han traducido que Chile esté siempre entre los diez primeros del mundo cosa que pocas federaciones chilenas pueden decir.

Por lo mismo, las metas deportivas tienen que ver con campeonatos mundiales; por ejemplo, a mediano plazo, se espera que Chile sea campeón mundial de pesca submarina en Croacia 2010, o tener alguno de los tres primeros lugares en el panamericano de nado con aletas en Venezuela 2009 como corto plazo.

A largo plazo, las metas cambian su foco y tienen que ver con tener una escuela nacional de buceo y de ampliar la fama de instructores tres estrellas que son el símil a los entrenadores con el mayor nivel. Otra meta de la federación es ampliar el personal administrativo de la federación y debe mejorarse la estructura técnica.

Lo anterior es complicado ya que una de las principales limitantes de la federación son los recursos; de hecho, hace un año la federación no tenía recursos por una irregularidad detectada por Chiledeportes el cual no le cedió dinero para el desarrollo de la federación. Este año, el recorte fue de seis millones de pesos por bajo el presupuesto de años anteriores. La federación divide su presupuesto actual de cincuenta y nueve millones en tres categorías: escuelas, administración y procesos. Esto último hace alusión a campeonatos, selecciones y asambleas.

Otra limitante es la cantidad de trámites que hay que gestionar para conseguir recursos en Chiledeportes y no tener presupuesto para incorporar más personas a áreas pertinentes.

Entre sus principales recursos, está el nivel deportivo que posee el país, además de la geografía nacional que ayuda a la práctica del deporte y facilita el conocimiento de distintos medios subacuáticos.

Entre las federaciones que resultan espejo para la gestión de la federación, deportes submarinos reconoce la gestión de la federación de navegación a vela por su desarrollo, su estructura y lo que ha conllevado a la consecución de auspicios y prensa. La idea de la federación es que a futuro se puedan lograr trabajos en conjunto debido a que ambos trabajan en el agua. Otra referencia que tiene la federación es su símil de ciclismo.

En relación a sus principales competencias, a nivel deportivo se reconocen a Venezuela (apnea), Colombia (nado con aletas) y España (caza submarina).

El deporte en cuestión se percibe como una actividad elitista por el alto precio de los implementos, pero a través de los clubes y algunos implementos otorgados por la federación, se posibilita la difusión hacia otros sectores de este deporte.

Otra forma que lo han logrando, es mediante la creación de cuatro escuelas las que acogen de manera gratuita distintas necesidades relativas al deporte. Estas escuelas se suman a los cursos que se imparten (en especial de instructor de buceo), los cuales no tienen que ver con la edad, pues para practicar este deporte, la edad no es un limitante sino que las capacidades físicas, en particular respiratorias.

Las relaciones que posee la federación son con la Asociación Chilena de Seguridad la cual provee de información y material tanto científico como de seguridad. También la revista outdoor que publica noticias y actividades de la federación, así como la Sea Wolf Sur que entrega equipamiento como premio y descuentos en las competencias, por último la Constructora del Puerto y la Armada de Chile apoyan en materia de movilización. Vale la pena señalar que estas alianzas no tienen dinero de por medio.

Es importante destacar que la federación también destina esfuerzos en la investigación y realización de publicaciones del medio submarino, de alguna manera, la federación tiene una responsabilidad social con el medio en que se ven inmersos y realizan proyecto de aseo de sectores marítimos, además de investigación tanto de flora como de fauna marina.

Hoy la federación se encuentra en proceso de cambio, hace casi un año hubo cambios en la gerencia, y el rol del gerente y del resto del cuerpo administrativo ha sido solucionar los problemas que tenían (como el económico), ordenar en cierto modo el desorden que se tenía y recién ahora se empieza a sumar positivo en cuanto a consecución de proyectos y realización de actividades benefactoras para un deporte ordenado.

Importante señalar que dentro del estudio en la federación, quien escribe propuso la evaluación de satisfacción de las distintas personas de la federación en un campeonato de la disciplina natación con aletas, obteniendo 64 respuestas de deportistas, jueces, técnicos, delegados y directores. Éste se considera un importante hito de este trabajo, logrando que la federación tenga un interés por la satisfacción de las personas que la integran. Por lo mismo, lo que se comenta y analiza a continuación, corresponde en algunos aspectos al análisis no solamente de los nueve entrevistados, si no que también de los 64 que respondieron el instrumento diseñado. De ellos, 50 son deportistas, 5 delegados, 5 jueces, 2 directores y 2 entrenadores. Provieniendo desde las asociaciones de Arica, Iquique, Coquimbo, Valparaíso, Santiago, Chillán y Valdivia.

Gracias al presente estudio también, la federación consideró una mejora en su página web y estableció líneas institucionales como lo son la misión, visión, los objetivos y valores de ella.

Liderazgo

La directiva de la federación reside en distintas zonas de Chile, estando la mayoría de los directores dispersos por lugares del norte del país; eso trae consigo un aspecto positivo que es la pluralidad y la mayor representación de los deportistas de regiones del país, pero tiene algo negativo que es la poca cohesión y los costos, tanto comunicacionales y económicos de reunirse a tomar decisiones.

En este sentido, la percepción sobre los objetivos principales se debate entre dos que se hacen importantes; uno es el de la obtención de logros internacionales y otro es el de lograr una difusión adecuada del deporte para lograr más deportistas y más ingresos. Esto último porque uno de los ingresos que tiene la federación es a través de los cursos a instructores a quienes se les cobra, por lo que la consecución de más instructores implica más ingresos.

Es una federación un tanto dividida en cuanto a su foco y eso hace que no se produzca un liderazgo alineado; posee actualmente dos visiones, una la deportiva y otra la económica instructiva. Además, dentro de la deportiva, se divide en dos disciplinas importantes que son la natación con aletas y la pesca submarina.

Por lo tanto, es difícil mantener una federación bien liderada y un sentimiento cohesionado en torno a ella. Además, los ambientes de práctica de ambas disciplinas son distintos, por lo que resulta difícil congregarse y asumir una figura de liderazgo. Agregar a lo anterior, que la directiva actual es relativamente nueva, ha conformado un cuerpo administrativo nuevo y está apuntando a renovarse y ser protagonista. A través de ellos, busca conformar una federación sólida, innovadora, líder y transmitir su presencia y trabajo.

Los entrevistados ven a la directiva como un liderazgo positivo, donde se resalta el carisma y la credibilidad de ellos, sin embargo se señala también un comportamiento pasivo, conformista y se alerta sobre la poca preparación que se percibe que poseen.

Incluyendo a la evaluación a los 64 encuestados, la mayoría está de acuerdo con que existe una directiva presente y participativa en las labores de la federación. Sobre el 70% de los encuestados señalan estar acorde a una presencia y participación activa. Solamente un 8% demuestra inconformismo al respecto. Esto se confirma preguntando si es lejana. Si bien los índices de "presencia" disminuyeron, se confirma una percepción de una directiva no lejana.

Además, se percibe un comportamiento ético y transparente de nivel medio, siendo el 43% quien dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la frase. Sin embargo, al sacar esa opción, son más los que consideran que la directiva tiene un buen comportamiento que las que no. Existe una percepción de que la directiva tiene una preocupación por los miembros de la federación. El 48% está de acuerdo o muy de acuerdo con esa afirmación mientras que solo un 21% está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Confianza en la directiva se manifiesta positiva en un 46%. Debe considerarse eso sí, el gran número de personas indiferentes ante la pregunta. Hay buena percepción de las capacidades de la directiva en la federación siendo la confianza en que poseen una alta capacidad un 46% mientras que la desconfianza en las capacidades rodea el 24%.

La nota que evalúa a la directiva en cuanto a su participación e influencia en la federación es de un 5.2. Como ya se ha dicho, la directiva de la federación reconoce no tener tanto conocimiento y por lo mismo es que han puesto mucho énfasis en la proyección de la federación a través de un personal rentado con capacidades (cuerpo administrativo). En ellos se proyecta además la figura de liderazgo por estar a cargo de la oficina de la federación y por lo tanto, ser la centralización tanto de los flujos comunicacionales como de la generación y ejecución de los proyectos. Al ser este cuerpo administrativo, nuevo en la federación, no se ha podido medir el liderazgo que poseen dentro de ella, aunque las mediciones evaluativas que hicieron los 64 encuestados mencionados anteriormente califican su gestión con nota 5,0. La capacitación de este mando

medio en temas de liderazgo y de gestión, debe ser una prioridad en la federación pues simboliza el nuevo liderazgo que se pretende.

Orientación al cliente

La federación, mediante los nueve entrevistados, declara como sus clientes más importantes a los deportistas y las asociaciones, considerándose además a Chiledeportes como agente importante.

Los deportistas en general, esperan de la federación apoyo y tener buenas posibilidades para competir a nivel internacional. En general, ven a la federación como un medio para obtener experiencia, apoyo y planificación en su actuar deportivo. Al mismo tiempo, los deportistas indican que la federación no tiene un medio formal para conocer sus necesidades y solamente mediante breves conversaciones o mediante las asociaciones se pueden comunicar algunas cosas que de ninguna manera reflejan las necesidades reales de ellos.

Se considera además, que las veces que se transmiten, ésta experiencia y vivencia no es considerada de buena manera y no se refleja. Por lo mismo, tampoco se han creado instancias de trabajo en conjunto de los deportistas con la federación. Esto podría ser un beneficio interesante para la administración de ella, ya que al estar en un proceso de reordenamiento y sentando nuevamente bases de trabajo, el apoyo de los deportistas y técnicos podría ser beneficioso no sólo en cuanto a ideas nuevas sino que simplemente por una cuestión de tiempo.

A pesar de los escasos flujos comunicacionales que permitan conocer las necesidades y expectativas de los deportistas, el cuerpo administrativo y directivo de la federación, a través de sus entrevistados, refleja conocimiento de ellas, y están conscientes de la necesidad de darles apoyo para conseguir un nivel internacional alto y condiciones deportivas, formativas y recreativas que sean de calidad. La adición de la mejora de los canales de comunicación y el énfasis en el trabajo deportivo ayudará sin lugar a dudas a que esto se facilite.

En base a lo anterior, se mide una alta orientación de la federación a tener buenas relaciones, al seguimiento y al interés por el deportista. La comunicación, la creación de lealtad y satisfacción en ellos es un punto alto en cuanto a la orientación de la federación. La escasez de recursos, en todo caso, no permite que estas intenciones se vean fructificadas y actualmente sean solamente intenciones y posibilidades que no se han concretado mayormente.

Los resultados obtenidos de los 64 encuestados muestran que un 64% de ellos considera que los deportistas son actualmente lo más importante para la federación y similar porcentaje reconoce que la federación se preocupa por ellos.

En cuanto a un marco competitivo, la federación, al poseer dos disciplinas fuertes, posee dos tipos de competencias deportivas; en pesca submarina, Chile fue campeón mundial, y la competencia son las potencias mundiales como España, Venezuela y los mejores del mundo, lo que significa un trabajo muy arduo por mantener protagonismo en esos lugares. En materia de natación con aletas, la federación tiene un nivel sudamericano que debe ratificar cada competencia.

Lo que también se debe tener en cuenta es que esta federación ve como competidores a la federación de natación en la consecución de deportistas (por la similitud del deporte), y a las otras federaciones, en especial a las olímpicas quienes sin tener una posición tan importante en el mundo, por el hecho de ser olímpicas reciben más recursos de parte de Chiledeportes.

En cuanto a un modelo a seguir, se identifica el carácter administrativo de la federación de navegación a vela, con los cuales se tiene retroalimentación constante e incluso se busca realizar proyectos en conjunto.

Se califica finalmente con nota 5,3 el conocimiento de la federación sobre los deportistas.

Satisfacción laboral

En la federación ya se dijo que hay una disgregación geográfica considerable que no hace posible fortalecerla a nivel humano; como también por la separación entre las dos disciplinas más importantes. En ese sentido, los encuesta general que se hizo, sólo refleja la percepción de los deportistas de natación con aletas, los cuales de alguna manera pueden extrapolarse, a los otros deportistas. No por ello, deberá dejar de considerarse la percepción de que la federación no es una organización que se caracterice por ser unida (percepción neutra en esta materia) y que no se ha preocupado por la satisfacción laboral.

Hay una buena impresión interna de la federación de todos modos, los nueve entrevistados coinciden en que hay un reconocimiento ante los altos logros, y que hay una satisfacción por el ambiente dentro de la federación (66,6% lo aprueba). La encuesta realizada en la competencia, refuerza esta percepción, siendo cercano al 50% quienes lo valoran y menos del 30% quienes lo rechazan; la percepción es un poco más negativa que los nueve entrevistados, por lo que no hay que dejar de tomar en cuenta esto último.

Lo que sí se rescata es que las personas de la federación se sienten comprometidas por el bien de la federación, lo que permite que se puedan generar instancias de trabajo en conjunto entre los distintos actores de la federación..

Se percibe además espacio para poder aportar ideas (87,5%) e idéntico porcentaje en cuanto a la buena recepción de esas ideas. Levemente se califica de manera positiva la intención de la federación a desarrollar a las personas a través de ella.

La comunicación dentro de la federación está eso sí, mal evaluada, teniendo un 55,5% de desaprobación. La mejora de la página web es necesario y además, hacerla interesante para captar la atención de quienes estén interesados. En la encuesta realizada a las 64 personas ya detalladas, hay una leve inclinación por el no uso de la página web de manera constante. Esto señala la necesidad de fortalecer los canales de comunicación haciéndolos más participativos; la inclusión de la web 2.0 es una posibilidad interesante. Se debería obtener en el corto plazo una aprobación sobre un 70%, casi el doble del actual que es 34,9%

Se percibe además, en base a los nueve entrevistados inicialmente, cooperación, iniciativa personal, grupal y preocupación por el bienestar de quienes integran la

federación. Además, se entiende a la federación como una organización que fomenta el aprendizaje, la realización de capacitaciones tanto a nivel deportivo como personal, aunque no se perciben charlas, congresos, seminarios, o instancias similares.

Por último, se percibe una motivación interesante sobre lo que se hace en la federación y una expectativa de que se pueden hacer grandes cosas en ella. Como ya se ha mencionado, esta federación, escuchó el consejo de quien escribe de aprovechar las instancias deportivas como instancias de evaluar a la federación, de realización de dinámicas de aprendizaje y de trabajo en conjunto. Como ya se señaló, se realizó una primera instancia de evaluación de satisfacción y desempeño de la federación de manera escrita y resultó un éxito ya que se valoró la instancia y se obtuvieron indicadores importantes sobre los cuales se va a trabajar. Estas instancias de unión se piden fuertemente, un 89% de los encuestados señala que quisieran más instancias que refuercen este aspecto, y en cuanto a la realización de capacitaciones, un 95% señala que es necesario que existan más.

Los datos son importantes, pero se debe hacer énfasis en la diferencia de líneas que poseen las disciplinas más importantes de la federación, teniendo que tener en cuenta que todos son miembros de la federación y se debe definir claramente si se quiere fomentar el desarrollo humano dentro de la federación integrándolas o enfocándose en cada una de ellas por separado; si la opción fuese la primera, deben crearse instancias que las unan, como una fiesta de fin de año o actividades periódicas.

Se percibe una alta importancia de la federación hacia los resultados, hacia los planes de desarrollo, prácticas éticas, satisfacción laboral, los resultados y hacia el conocimiento organizacional. Una importancia media en materia de evaluación continua y el desarrollo de liderazgos.

Estrategia e información.

La obtención de logros internacionales y de difusión del deporte son los principales motores que mueven a la federación, sin embargo, como se está en un proceso de renovación y crecimiento, no se pueden poner todos los esfuerzos en ello.

En materia deportiva, la federación tiene un alto desafío; en pesca submarina fueron campeones del mundo y la participación internacional ya no tiene un fin únicamente de competir, sino que revalidar los logros y mostrar a los demás que siguen siendo un rival a vencer.

El desarrollo deportivo será difícil pues aún no se cuenta con un trabajo como seleccionado; se tienen dos técnicos (uno para cada disciplina) que toman el rol de seleccionadores nacionales y evaluadores, pero no resultan entrenadores, por lo que no hay una conformación como selección. Urge entonces, realizar una selección en conjunto, con horarios y programa de entrenamiento entorno a un plan de trabajo propio de seleccionado. Los mismos seleccionados señalan esto como un aspecto muy necesario y se recomienda poner todos los esfuerzos en la reestructuración de ello.

En cuanto a la difusión, la federación no ha utilizado muchas medidas, sólo ha modernizado en cuanto a contenido su página web y presencia de algunos medios especializados en la comunicación subacuática. Se sugiere realizar a futuro un estudio que permita identificar dónde se encuentran los potenciales clientes tanto a nivel deportivo como a nivel económico (instructores) para después poder reforzar la imagen y promoción hacia ellos.

La ejecución de una estrategia, descansa en las posibilidades que puedan ofrecer los administrativos remunerados como lo son el gerente general y el metodólogo, en conjunto con el apoyo de la secretaria, pero ya se señaló el trabajo actual que tienen de ordenar el desorden con el que se encontraron al llegar.

Una sugerencia que podría ponerles mayor orden, correspondería a poner una fecha límite de conseguir el orden con las materias que aún faltan por ordenar y luego, dedicarse a implementar los planes necesarios. La necesidad de hacer una carta Gantt que ayude al desarrollo paralelo y secuencial de proyectos es importante para que ello ocurra de manera eficiente.

Se detecta en la federación un foco especial a la organización de campeonatos, que no ha sido bien evaluada (particularmente en el último campeonato, donde se obtuvo encuestas negativas a la organización), otro foco que se detecta es la promoción de algunos deportistas de alto rendimiento al nivel internacional, fomentándoles y facilitándoles su práctica deportiva. La generación de recursos y de adherentes, en conjunto con el incremento de las potencialidades de los deportistas, revisten uno de los principales desafíos estratégicos, reflejado por ejemplo en una selección nacional que trabaje en conjunto y a largo plazo mirando el ámbito internacional.

El cambio de mirada más a largo plazo también es algo que se incluye dentro de lo que viene para la federación como un desafío así como la mejora de la gestión administrativa. Entre las fortalezas, se resalta el capital humano existente, además los mismos deportistas y sus asociaciones que implican un aporte a la federación. La actitud a escuchar y a mejorar en conjunto con la posición mundial que tiene el deporte en el mundo, se consideran fortalezas importantes.

En relación a las debilidades que se detectan, se considera una baja gestión en marketing y a nivel operativo, así como la difusión en medios y la obtención de recursos. Otro aspecto señalado como débil, es la poca comunicación a nivel directivo y de éstos con el resto.

En el ámbito externo, se ve como una oportunidad importante el nuevo cuerpo administrativo y las posibilidades de mejora que se pueden hacer en una federación que venía muy baja, además, de contar actualmente con deportistas muy buenos y que, de hecho, resultaría una amenaza no poder aprovecharlas. El impacto deportivo debe hacerse de manera muy inmediata, y en conjunto con las asociaciones las cuales se están incrementando, resultando otra oportunidad de trabajo más.

Otras amenazas tienen que ver con los intereses personales de algunas asociaciones, y de algunas personas de la federación en conjunto con la pérdida de nivel que pueden tener deportistas y no poder tener recursos necesarios.

Hay una percepción de capacidad en las personas que integran la federación, pero debe haber una planificación y un aumento en la masa de mandos medios, como la creación de una comisión técnica, ésta labor está muy centralizada en los seleccionadores y con apoyo, todavía escaso, del metodólogo técnico, no por falta de voluntad, sino por que ha debido dedicarse a temas administrativos en medio del orden que se ha requerido.

El despliegue de una estrategia adecuada entonces, tiene que ver con un diseño apropiado de ella en procesos, con plazos, objetivos y responsables, para luego trascender a la medición del rendimiento de éstos. Deberá incluirse en la estrategia, el desarrollo de las otras disciplinas de mejor manera ya que esa solicitud fue realizada por algunos encuestados y revisten una posibilidad de expansión y masificación del deporte. La correcta ejecución de la práctica de ellos, corresponde un desafío estratégico interesante, teniendo la posibilidad de probar alternativas a las que ya son populares en el deporte.

Procesos y responsabilidad social

Uno de los procesos más importantes corresponde a la organización de campeonatos, que cuando no son organizados por asociaciones, es la federación la que debe evaluar el lugar, invitar a los deportistas, gestionar el alojamiento y alimentación y ordenar la estructura de la competencia, alineando a los jueces, las condiciones ambientales y la participación deportiva. Es necesario que se evalúe este proceso cada vez que es realizado, ya que puede significar mucha evolución de un campeonato a otro. En el que participaron los encuestados (los 64 encuestados) se criticó la organización y algunos aspectos en relación a los jueces y la alimentación; eso posibilita mejor organización del próximo campeonato. Debería evaluarse con una nota cada campeonato, que sirva como medida de comparación entre uno y otro.

Otro proceso importante es la convocatoria a selecciones, la cual se realiza íntegramente por el seleccionador de cada disciplina, ésta convocatoria se realiza mediante el contacto de los seleccionadores con los deportistas y la medición de los resultados que se están obteniendo. La optimización de los flujos comunicacionales entre ellos, la necesidad de entrenamientos en conjunto de los deportistas y su seleccionador es un proceso que debe comenzar a instaurarse y que ayudará a que las convocatorias no sólo sean debido a resultados sino a una interacción como equipo.

Entre los principales procesos en el corto plazo, se detecta la organización de la federación (reglamentos, gestión financiera y administrativa), la realización de competencias en el año, y el aumento de recursos. La obtención de tres campeones mundiales nuevamente es una meta en el corto plazo también.

En relación al mediano plazo (dos a cuatro años), se busca la consecución de ingresos propios, y el aumento de los ingresos totales, además de la integración de más asociados a la estructura organizacional y de planes deportivos que arrastren más deportistas.

Por último, en el largo plazo (mas de cinco años), se espera que se cumplan los procesos necesarios para que la federación tenga un nivel mundial alto, un

desarrollo administrativo estable y sólido, además de la organización de torneo de mejor calidad ya sea nacionales e internacionales.

Los procesos se generan en el cuerpo administrativo y previa aprobación de la directiva, son ejecutados por ellos mismos, lo que reviste un esfuerzo muy grande, que además, no han podido alinearse correctamente con los objetivos de la federación. Debe ponerse énfasis en el conocimiento a nivel nacional del deporte, trabajando el aspecto de marketing, de publicidad y de la excelencia de algunos deportistas.

Se percibe, finalmente que la federación ha innovado en la incorporación de herramientas metodológicas para el aspecto técnico, además de la actualización de la página web y la inclusión de las evaluaciones a los integrantes de la federación en campeonatos, ya mencionadas a lo largo del análisis.

La federación se caracteriza como una de las más preocupadas por el medio ambiente; por su contacto directo por el mundo marino, la federación ha programado planes de limpieza de playas y además, ha colaborado con la investigación y cuidado de la flora y fauna marina. Además, dentro de la oficina de la federación se posee un basurero especial para papeles, el cual es manejado por una empresa de reciclaje que colabora con la fundación San José. Estos aspectos deberían seguir en la federación y no quedarse a nivel de oficina central.

En cuanto a los aspectos sociales, queda pendiente la realización de proyectos que incluyan a personas de escasos recursos o que se colabore con zonas de riesgo social el deporte.

A nivel financiero, es una federación abierta, comunica todo a quien esté interesado; en las mismas oficinas pueden encontrarse los balances económicos que significan una apertura total a quien se encuentre allí.

Resultados

Se está consciente del momento que vive la federación y por ello se evalúa como un crecimiento lento, pero estable y que genera expectativas a largo plazo; sin embargo, las necesidades cortoplacistas y las potencialidades que se derrochan, no permiten hacer una evaluación satisfactoria del trabajo de la federación.

Hay una percepción de que la federación es buena con las posibilidades que tiene actualmente; el incremento de los recursos y de las posibilidades significaría un crecimiento aún mayor para la federación. Se considera eso sí, apreciable el porcentaje de encuestados que respondieron desaprobación en este aspecto (mayor al 20%).

La percepción general de la actuación de la federación el último año se evalúa positiva, siendo un 53% quienes aprueban y solo un 11% quienes desaprueban. Sin duda que el porcentaje de aprobación debe aumentarse al menos en un 17% en desmedro de quienes están indiferentes (36%). La percepción negativa se considera normal para el número de personas encuestadas (64).

El aspecto que mejor se evalúa dentro de la federación es la calidad humana y la proyección de ella. Además, la gestión a nivel local alcanza una buena calificación

al igual que la innovación, eso sí, este aspecto es uno de los mejores evaluados por los entrevistados y como peor evaluado por los encuestados; en ese aspecto, los encuestados pudieron evaluar a la administración y se ve una correlación directa entre esas evaluaciones.

En lugares secundarios, se califica el ambiente, la preocupación por el deportista y la directiva teniendo notas positivas pero necesarias de mejorar por la influencia que tienen en la satisfacción laboral y el liderazgo.

El tema de las capacitaciones es la peor nota, con un pobre 4,6 debiéndose prontamente insertar un plan que apunte al desarrollo de capacidades técnicas, personales y también de arbitraje. Este ítem se suma a la gestión de los talentos, y a la gestión internacional que es de las peores evaluadas por los entrevistados.

En general, la evaluación con lo interno, se evalúa medianamente bien, pero la gestión con relación a la práctica y desarrollo externo, se me mucho menor apreciado. Hay una amplia expectativa sobre las posibilidades de la federación. Esto refleja y confirma la confianza en como se pueden hacer las cosas y las opciones que se tienen de crecer. Sugiere una gran responsabilidad en la elaboración de proyectos y dinámicas que apunten a reflejar ello.

